

**ANALISIS KUALITAS DAYA SAING  
SUMBER DAYA MANUSIA:  
AGEN ASURANSI SYARIAH DI INDONESIA**

**DISERTASI**

**Oleh:**

**NOVI INDRIYANI SITEPU  
NIM. 93314050527**

**PROGRAM STUDI  
S-3 EKONOMI SYARIAH**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2021**

DISERTASI BERJUDUL

**ANALISIS KUALITAS DAYA SAING  
SUMBER DAYA MANUSIA:  
AGEN ASURANSI SYARIAH DI INDONESIA**

Oleh:

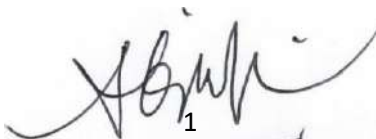
**Novi Indriyani Sitepu**

**NIM. 93314050527**

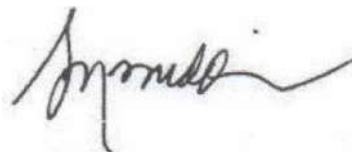
**Dapat disetujui dan Disahkan sebagai Persyaratan untuk  
Memperoleh Gelar Doktor (S-3) pada Program Studi Ekonomi Syariah  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sumatera Utara**

**Medan, 5 Agustus 2021**

**PROMOTOR**



**Prof. Dr. Ahmad Qorib, M.A**  
NIDN.2014045801



**Dr. H. Saparuddin Siregar, SE, Ak., SAS., M. Ag. MA**  
NIDN. 2018076301

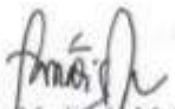
## PENGESAHAN

Disertasi berjudul: "ANALISIS KUALITAS DAYA SAING SUMBER DAYA MANUSIA: AGEN ASURANSI SYARIAH DI INDONESIA" atas nama Novi Indriyani Sitepu, NIM. 93314050527/EKSYA Program Studi Ekonomi Syariah telah diujikan dalam Sidang Ujian Tertutup Program Doktor (S3), Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN-SU Medan pada tanggal 3 Agustus 2021

Disertasi ini telah diterima untuk memenuhi gelar Doktor (Dr.) pada Program Studi Ekonomi Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan

Medan, 4 Agustus 2021  
Panitia Sidang Ujian Tertutup Disertasi  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam  
Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan

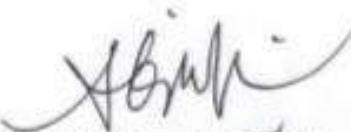
Ketua

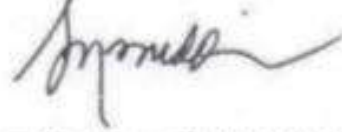
  
Dr. Marliyab, M.A.  
NIDN. 2026017602

Sekretaris

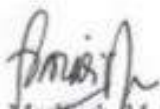
  
Dr. Andri Soemitra, M.A.  
NIDN. 2007057602

Anggota

  
Prof. Dr. Ahmad Qurib, M.A.  
NIDN. 2014045801

  
Dr. Dr. Saparuddin Siregar, SE, Ak., SAS., CA., M. Ag.  
NIDN. 2018076301

  
Dr. Isnaini Harahap, M.A.  
NIDN. 2020077503

  
Dr. Marliyab, M. Ag.  
NIDN. 2026017602

  
Dr. Jufrizen, SE., M.Si.  
NIDN. 0105087402

Mengetahui  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN-SU

  
Dr. H. Muhammad Yafiz, M. Ag.  
NIDN. 2023047602



## ABSTRACT

### ANALIZYS OF THE COMPETITIVENESS QUALITY OF HUMAN RESOURCES: SHARIA INSURANCE AGENTS IN INDONESIA

Name : Novi Indriyani Sitepu  
Student Registered Number : 93314050527  
Advicess (Promotors) : 1. Prof. Dr. Ahmad Qorib, MA  
2. Dr. Saparuddin Siregar, M.Ag.,MA, SAS,Ak

Sharia insurance agents are at the forefront of advancing an insurance company. Insurance agents without competitiveness will not be able to survive in insurance companies. The illustration of the competitiveness of human resources can be seen in the behavior of insurance agents. This study aims to the analyze: (1) Strengths, weaknesses, opportunities and threats, increasing the competitiveness of sharia insurance agents; (2) The competitiveness strategy of sharia insurance agents; (3) The best strategy priority in increasing the competitiveness of sharia insurance agents. This study uses a qualitative method, by conducting Strength Weaknesses Opportunities Thread (SWOT) and Analytical Network Process (ANP) using Super Decession software. The results showed that: (1) Strengths, weaknesses, opportunities and threats, competitiveness of sharia insurance agents, are: (a) The strengths are: The role of agents as social services; Development of sharia education and marketing; Solid team; Discipline and Morals; Islamic product and company brands; (b) The weaknesses are: Mentality and toughness of agents; Socialization and publication; Sharia education facilities; Sharia product innovation; Sharia insurance agent performance monitoring system; (c) The opportunities are: Potential sharia insurance market; Market shares; Preferences and lifestyle; Legal regulation and protection; Technological development; (d) The Threats are: Synergy between LKS; Gray market position; Negative perception of the insurance agent profession; Sharia insurance penetration; Technology readiness. (2) The strategy to increase competitiveness of sharia insurance agents through SWOT analysis is comparative advantage (SO Strategy). Therefore, improvement efforts that can be made using strategies to increase the competitiveness of sharia insurance agents are: Training and Education; Operational; HR; Technical; and Marketing. (3) The strategic priorities in increasing the competitiveness of sharia insurance agents can be seen through the rater agreement and the results of the ANP synthesis, they are: (1) Based on the rater agreement value are: Quality; Training and Education; Alternative strategy; Operational; Human Resources; Technical; Marketing; (2) Based on the results of the synthesis: (a), the qualities are: Spiritual; Intellectual; Physical and Health. (b), alternative strategies: Training and Education; Marketing; HR; Operational; Technical. (c), Training and Education are: Sharia Skill Development; Soft Skills; Interpersonal Skills; Hard Skills. (d), Marketing are: Socialization and publication; Technical selling; Market segmentation; Marketing mix. (e), Operations are: Reward & punishment; Infrastructure; Licenses & regulators; Competition. Sixth, technical, are Mapping information; Digital services; Infrastructure; Earned media.

Key Word: Sharia Insurance Agent, Human Resourcess, Competitiveness

# مختصرة نبذة

## تحليل جودة تنافسية الموارد البشرية: وكيل التأمين الشرعي في اندونيسيا



إسم : Novi Indriyani Sitepu  
المسجل الطالب رقم : 93314050527  
المروجين/نصائح : 1. Prof. Dr. Ahmad Qorib, MA  
2. Dr. Saparuddin Siregar, M.Ag.,MA, SAS,Ak

وكلاء التأمين الشرعي هم في طبيعة من تقدم شركة التأمين. وكلاء التأمين الذين لا يتمتعون بالقدرة التنافسية لن يكونوا قادرين على البقاء في شركات التأمين. يمكن رؤية صورة القدرة التنافسية للموارد البشرية في سلوك وكلاء التأمين. تهدف هذه الدراسة إلى تحليل: (١) نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات ، وزيادة القدرة التنافسية لوكلاء التأمين الشرعي. (٢) استراتيجية التنافسية لوكلاء التأمين الشرعي. (٣) أفضل أولويات الإستراتيجية في زيادة القدرة التنافسية لوكلاء التأمين الشرعي. تستخدم هذه الدراسة طريقة نوعية ، من خلال إجراء مؤشر ترابط فرص ضعف القوة (SWOT) وعملية الشبكة التحليلية (ANP) باستخدام برنامج *super decession*. وأظهرت النتائج ما يلي: (١) نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات والقدرة التنافسية لوكلاء التأمين الشرعي وهي: (أ) نقاط القوة وهي: دور الوكلاء كخدمات اجتماعية. تطوير تعليم الشريعة والتسويق ؛ فريق قوي الانضباط والأخلاق. المنتجات الإسلامية والعلامات التجارية للشركات ؛ (ب) نقاط الضعف ، وهي: عقلية الوكيل والصلابة ؛ التنشئة الاجتماعية والنشر ؛ مرافق تعليم الشريعة. ابتكار المنتجات الشرعية. نظام مراقبة أداء وكيل التأمين الشرعي ؛ (ج) الفرص ، وهي: السوق المحتمل للتأمين المتوافق مع الشريعة ؛ سوق الاسهم ؛ التفضيلات ونمط الحياة ؛ التنظيم القانوني والحماية ؛ التطور التكنولوجي؛ (د) التهديدات هي: التآزر بين المؤسسات المالية الإسلامية ؛ وضع السوق الرمادي تصور سلبي لمهنة وكيل التأمين ؛ انتشار التأمين الشرعي الاستعداد التكنولوجي. (٢) استراتيجية لزيادة القدرة التنافسية لوكلاء التأمين الشرعي من خلال تحليل *SWOT* ، أي الميزة النسبية (ستراتيجي *SO*) لذلك ، فإن جهود التحسين التي يمكن إجراؤها باستخدام استراتيجيات لزيادة القدرة التنافسية لوكلاء التأمين الشرعي هي: التدريب والتعليم. التشغيل؛ الموارد البشرية ؛ اصطلاحى؛ والتسويق. (٣) يمكن رؤية الأولويات الاستراتيجية في زيادة القدرة التنافسية لوكلاء التأمين الشرعي من خلال اتفاق المقيم ونتائج توليف *ANP* ، وهي: (١) على أساس قيمة اتفاق المقيم: الجودة ؛ التدريب والتعليم؛ استراتيجية بديلة التشغيل؛ الموارد البشرية ؛ اصطلاحى؛ تسويق؛ (٢) بناءً على نتائج التوليف: أولاً ، الصفات هي: روحية ؛ ذهني؛ البدنية والصحية. ثانياً: الاستراتيجيات البديلة: التدريب والتعليم. تسويق؛ الموارد البشرية ؛ التشغيل؛ فني. ثالثاً: التدريب والتعليم: تنمية المهارات الشرعية. المهارات اللينة مهارات التعامل مع الآخرين. مهارات صعبة. رابعاً ، التسويق هو: التنشئة الاجتماعية والنشر. البيع الفني تجزئة السوق؛ المزيج التسويقي. خامساً: العمليات هي: المكافأة والعقاب. بنية تحتية؛ التراخيص والمنظمون؛ مسابقة. السادسة ، التقنية ، هي رسم الخرائط ؛ الخدمات الرقمية؛ بنية تحتية؛ وسائل الإعلام المكتسبة.

الكلمات المفتاحية : وكيل التأمين شرعي, موارد بشرية, تنافسية

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>TRANSLITERASI</b> .....	i
<b>ABSTRAKSI</b> .....	vii
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	x
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xiii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xvii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xix
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah .....	24
C. Tujuan Penelitian .....	24
D. Batasan Istilah .....	25
E. Kegunaan Penelitian .....	26
F. Sistematika Pembahasan .....	27
<b>BAB II LANDASAN TEORI</b> .....	28
A. Agen Asuransi Syariah .....	28
1. Tinjauan Umum Asuransi Syariah .....	28
a. Pengertian dan Dalil Asuransi Syariah .....	28
b. Perbedaan Asuransi Syariah dan Konvensional.....	32
c. Implementasi <i>Maqashid Syariah</i> dalam Asuransi Syariah .....	37
2. Tinjauan Umum Agen Asuransi Syariah .....	40
a. Pengertian Agen Asuransi Syariah .....	40
b. Peran dan Wewenang Agen Asuransi Syariah .....	41
c. Kelebihan Agen Asuransi Syariah .....	47
3. Upaya Peningkatan Kualitas Agen Asuransi Syariah .....	50
a. Sertifikasi Profesi Agen .....	50
b. Penghargaan .....	53

B.	Kualitas Sumber Daya Manusia .....	56
1.	Kualitas Perspektif Ekonomi Islam .....	56
2.	Kualitas dan Sumber Daya Manusia .....	59
3.	Kualitas Sumber Daya Manusia Berbasis Syariah .....	62
4.	Manajemen Sumber Daya Manusia .....	72
5.	Faktor yang Mempengaruhi Kualitas Sumber Daya Manusia.....	74
C.	Strategi Daya Saing Sumber Daya Manusia .....	77
1.	Teori Determinan Daya Saing Sumber Daya Manusia .....	77
2.	Daya Saing dan Keunggulan Bersaing.....	87
3.	Strategi Daya Saing Sumber Daya Manusia .....	90
a.	Daya Saing Syariah .....	90
b.	Strategi Daya Saing Perspektif Islam.....	95
4.	Faktor yang Mempengaruhi Daya Saing Sumber Daya Manusia .....	97
D.	Kajian Terdahulu yang Relevan .....	98
E.	Kerangka Berpikir .....	114
<b>BAB III</b>	<b>METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>117</b>
A.	Tempat dan Waktu Penelitian .....	117
B.	Ruang Lingkup Penelitian .....	119
C.	Jenis Penelitian dan Sumber Data .....	120
D.	Populasi, Sampel dan Informan Penelitian .....	123
E.	Tahapan Penelitian .....	126
F.	Teknik Pengumpulan Data .....	129
G.	Pengelolaan dan Analisis Data .....	134
1.	Model 9 Faktor Dong Sung Cho .....	135
a.	Faktor Fisik .....	135
b.	Faktor Manusia .....	137
c.	Akses dan Kesempatan .....	138
2.	SWOT Analisis .....	139
3.	<i>Analytic Network Process (ANP)</i> .....	145

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	156
A. Temuan Penelitian .....	156
B. Hasil Penelitian .....	173
1. Hasil <i>Analysis Strength Weaknesses Opportunities Threat (SWOT)</i> . 173	
a. Hasil Analisis Matriks IFAS dan EFAS .....	173
b. Hasil Analisis MATRIK SWOT KEARNS .....	173
c. Hasil Analisis Kuadran SWOT .....	175
2. Hasil <i>Analytical Network Process (ANP)</i> .....	176
a. Prioritas berdasarkan <i>Rater Agreement</i> dan Hasil Sintesis Kualitas .....	176
b. Prioritas berdasarkan <i>Rater Agreement</i> dan Hasil Sintesis Alternative Strategy Daya Saing .....	178
1) Prioritas berdasarkan <i>Rater Agreement</i> dan Hasil Sintesis Technical Strategy.....	180
2) Prioritas berdasarkan <i>Rater Agreement</i> dan Hasil Sintesis Human Resources Sharia Strategy .....	182
3) Prioritas berdasarkan <i>Rater Agreement</i> dan Hasil Sintesis Training and Education Strategies .....	184
4) Prioritas berdasarkan <i>Rater Agreement</i> dan Hasil Sintesis Marketing Strategy .....	186
5) Prioritas berdasarkan <i>Rater Agreement</i> dan Hasil Sintesis Operasional Strategy .....	188
C. Pembahasan Penelitian .....	190
a. Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Tantangan Agen Asuransi Syariah .....	192
b. Strategi Daya Saing Agen Asuransi Syariah.....	198
c. Prioritas Peningkatan Kualitas Daya Saing berdasarkan ANP .....	201
E. Model Daya Saing Berbasis Kualitas.....	206



<b>BAB V PENUTUP</b> .....	215
A. Kesimpulan .....	215
B. Rekomendasi .....	217
C. Keterbatasan .....	218
D. Implikasi .....	219
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	221
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b> .....	239

# I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Peraturan Presiden RI No 28 Tahun 2008 Tentang Kebijakan Industri Nasional dikeluarkan dengan tujuan pengembangan industri nasional<sup>1</sup> adalah untuk meningkatkan daya saing industri<sup>2</sup> yang memiliki struktur yang sehat dan berkeadilan, berkelanjutan, serta mampu memperkokoh ketahanan nasional memerlukan sebuah kebijakan industri nasional yang jelas. Berdasarkan UU No. 3 Tahun 2014 Tentang Perindustrian, Pasal 16 yaitu: pembangunan sumber daya industri<sup>3</sup> dilakukan untuk menghasilkan sumber daya manusia yang kompeten.

Potensi asuransi syariah di Indonesia terus berkembang seiring dengan pertumbuhan pasar keuangan syariah.<sup>4</sup> Adi Purnomo, Kepala Departemen Hukum dan Perundangan AAJI mengatakan: “Mulai Januari 2010 OJK merealisasikan perencanaan program 10 juta agen asuransi, dan yang menjadi target agen adalah generasi muda, mahasiswa, ibu rumah tangga, pekerja paruh waktu, kalangan wiraswasta sebagai tenaga pemasar asuransi”. Hal ini karena profesi tersebut memiliki waktu untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan tanpa memandang kualifikasi pendidikan formal..<sup>5</sup> Tanggal 1 September 2010 seluruh agen asuransi jiwa resmi telah memiliki lisensi hal ini dilakukan untuk menciptakan standarisasi

---

<sup>1</sup> Adapun dalam Lampiran Peraturan Presiden Republik Indonesia, No 28 Tahun 2008, Tanggal 7 Mei 2008, Pada bagian B. Bangun Industri Nasional., Pada Tahun 2025 industri nasional diharapkan mempunyai ciri-ciri: (1) *World class*; (2) Potensi pertumbuhan, struktur yang kuat dan *prime mover* ekonomi; (3) Kemampuan yang seimbang dan merata; (4) Peranan dan Kontribusi yang tinggi untuk mendukung pembangunan yang berkelanjutan.

<sup>2</sup> Undang-Undang RI No. 3 Tahun 2014 Tentang Perindustrian, Pasal 1 (1) Industri adalah seluruh bentuk kegiatan ekonomi yang mengelola bahan baku dan/atau memanfaatkan sumber daya industri sehingga menghasilkan barang yang mempunyai nilai tambah atau manfaat lebih tinggi, termasuk jasa industri. (6) Jasa Industri adalah usaha jasa yang terkait dengan kegiatan industri. (10) Perusahaan industri adalah setiap orang yang melakukan kegiatan dibidang usaha industri yang berkedudukan di Indonesia.

<sup>3</sup> Undang-Undang RI No. 3 Tahun 2014 Pasal 15. Pembangunan sumber daya industri meliputi: Pembangunan sumber daya manusia; Pemanfaatan sumber daya alam; Pengembangan dan pemanfaatan teknologi industry; Pengembangan dan pemanfaatan kreativitas dan inovasi; Penyediaan sumber pembiayaan.

<sup>4</sup> Jaenal Efendi, Islamic Insurance a Potential Niche Market of Indonesia, *al Iqtishad: Jurnal Ilmu Ekonomi Syariah (Journal of Islamic Economics)*, Vol. 10 (1), 2018, h. 207-230

<sup>5</sup> Hendrisman Rahim, Kian Lebar Peluang Menjadi Agen Asuransi, *Media Asuransi*, Ed. 300, h.32-33 AAJI Daily News, tanggal 7 Januari 2016, [www.aaji.or.id](http://www.aaji.or.id).

profesi agen agar sistem pelayanan kepada nasabah menjadi lebih terukur dan berkualitas.<sup>6</sup> Pernyataan ini sesuai dengan isu RPJMN 2015-2019. Untuk melihat kekuatan yang dimiliki perusahaan asuransi syariah Indonesia dalam upaya turut serta mendorong percepatan RPJMN 2015-2019 maka perlu mengetahui roadmap perkembangan perusahaan asuransi yang dimiliki.

Indonesia berpotensi menjadi *big market* bagi populasi terbesar di Asia Tenggara, dan masyarakat kelas menengah yang tumbuh cepat dan telah mencapai 42,7%, ironisnya 85% penduduk Indonesia belum memiliki akses terhadap asuransi. Dalam kelompok negara-negara Asean, sektor perasuransian Indonesia masih tertinggal, diindikasikan dari ukuran *penetration rate* dan *density rate*. Posisi Indonesia masih dibawah Singapura dan Malaysia. Hal ini menunjukkan bahwa sektor perasuransian di Indonesia belum berkembang. Di sisi lain secara faktual menunjukkan bahwa Indonesia berpeluang besar memiliki industri perasuransian yang *leading* di ASEAN dengan dukungan kebijakan yang kondusif bagi pertumbuhannya. Kemudahan pelayanan, keragaman produk dan kesiapan agen untuk membantu masyarakat dalam perencanaan keuangan merupakan bagian dari upaya memenangkan persaingan global di industri asuransi. Asuransi menjadi bagian dari *Asean Economic Community* atau tergabung dalam *Asean Insurance Council* (AIC) yang memasuki pasar bebas dari 2015. Oleh karena itu pelaku industri asuransi diharapkan meningkatkan kompetensi, kualitas, daya saing, baik dari permodalan, infrastruktur dan SDM.<sup>7</sup>

Otoritas Jasa Keuangan telah menerima 177 laporan terkait sengketa industri keuangan. 145 diantaranya berbentuk pengaduan dan sisanya permintaan informasi dan mempertanyakan legalitas industri keuangan. Pengaduan sengketa tersebut yaitu mengenai jasa perbankan, pasar modal dan asuransi. Di antara

---

<sup>6</sup> Hasanuddin Aco, Agen Asuransi Jiwa Berlisensi, Jumat, 15 April 2011, 19:21 WIB, [tribun.com](http://tribun.com).

<sup>7</sup> Kementerian Perindustrian RI, Media Industri: Industrialisasi menuju kehidupan yang lebih baik, No. 02.2003, mengukur kesiapan industri nasional jelang AEC 2015, *Pameran Produksi Indonesia*, Jakarta, Sekretarian PPI 2013, Industri nasional jelang AEC 2015

pengaduan tersebut yang terbanyak adalah jasa asuransi.<sup>8</sup> Oleh karena permasalahan tingkat literasi keuangan<sup>9</sup> masyarakat Indonesia masih rendah, maka OJK melakukan upaya peningkatan pengetahuan masyarakat akan seluk beluk lembaga keuangan dan produk keuangan dilakukan sejak OJK berdiri melalui program literasi keuangan, diharapkan masyarakat dapat membuat keputusan keuangan lebih baik dan mengetahui manfaat beserta resikonya, serta mengetahui hak dan kewajiban sebagai konsumen keuangan.<sup>10</sup>

Hasil survey OJK menunjukkan penduduk Indonesia *well literate* hanya 17,84% artinya bahwa dari 100 orang responden hanya 18 orang yang memiliki pengetahuan tentang lembaga asuransi serta produk dan jasanya termasuk resiko, manfaat, hak dan kewajibannya. Sementara dilihat dari indeks utilitas produk dan jasa keuangan menunjukkan bahwa lembaga keuangan yang paling dikenal masyarakat adalah perbankan yaitu 57,58% berarti dari 100 orang yang menggunakan jasa perbankan ada 57 orang, sementara asuransi 11,81% artinya dari 100 orang yang menggunakan jasa asuransi adalah 12 orang.

Table 1.1  
Index Literasi Keuangan Sektor Jasa Keuangan

	Perbankan	Asuransi	Perusahaan Pembiayaan	Dana pensiun	Pasar Modal	Pegadaian
Well Literate	21.80 %	17.84%	9.80%	7.13%	3.79%	14.85%
Sufficient Liter	75.44%	41.69%	17.89%	11.74%	2.40%	38.89%
Less Literate	2.04%	0.68%	0.21%	0.11%	0.03%	0.83%
Not Literate	0.73%	39.80%	72.19%	81.03%	81.03%	45.44%

Sumber : Laporan Strategi Nasional Literasi Keuangan OJK

Table 1.2  
Index Utilitas Produk dan Jasa Sektor Keuangan

	Perbankan	Asuransi	Perusahaan Pembiayaan	Dana pensiun	Pasar Modal	Pegadaian
Utilitas	57.58%	11.81%	6.33%	1.53%	0.11%	5.04

Sumber : Laporan Strategi Nasional Literasi Keuangan OJK

<sup>8</sup> OJK, Literasi Keuangan: Sebuah Strategi nasional, *Majalah Edukasi Konsumen*, Ed. November 2013 Th.I., h. 3

<sup>9</sup> Istilah tingkat literasi keuangan merujuk pada kemampuan seseorang untuk dapat memahami dan mengevaluasi informasi yang relevan dalam pengambilan keputusan dengan memahami konsekuensi finansial yang ditimbulkan. Lihat *Majalah Edukasi Konsumen*, h. 12

<sup>10</sup> OJK, *Majalah Edukasi Konsumen*, h. 13

Asuransi jiwa adalah industri yang mengutamakan kepuasan pelanggan, dan kepuasan pelanggan merupakan factor kunci keberhasilan dalam asuransi jiwa. Oleh karena kepuasan pelanggan dibutuhkan agar industri asuransi dapat bertahan dalam persaingan yang ketat dan meningkatkan penetrasi asuransi.<sup>11</sup>

Table 1.3  
Hasil Riset pada Kinerja Keuangan Asuransi Jiwa 2016-2017

Kinerja cukup memuaskan dilihat pada hasil laba komprehensif	70 Persen	↑
Hasil investasi	58 Persen	↑
Aset	23 Persen	↑
Pendapatan premi	16 Persen	↑
Ekuitas	21 Persen	↑
Cadangan teknis	23 Persen	↑
Beban klaim dan manfaat yang dibayar	25 Persen	↑

Sumber: Lembaga Riset Media Asuransi (LRMA)

Hasil riset LRMA pada kinerja keuangan asuransi syariah 2016-2017 menunjukkan peningkatan yang tipis apabila dilihat dari hasil kontribusi bruto yang naik hanya 0,44 persen, beban klaim dan manfaat yang dibayar 0,65 persen yang mana keduanya mengalami kenaikan yang kurang dari 1 persen.<sup>12</sup> Seluruh hasil ini tidak luput dari kinerja aktuarial dan agen asuransi syariah.

Istilah keagenan dalam pemasaran produk asuransi disebut *ordinary agency system* atau *agency distribution system*. Bidang pemasaran dalam asuransi menjadi tulang punggung penopang kinerja perusahaan.<sup>13</sup> Sistem keagenan dapat dibedakan menjadi dua yaitu kantor cabang (*branch office system*)<sup>14</sup> dan keagenan

<sup>11</sup> Vyas M., A Critical Study of Customer Satisfaction on Selected Private Life Insurance Companies in North India Life Insurance Companies, *The International Journal of Business & Management*, 2015, Vol. 3 Issue 8/9

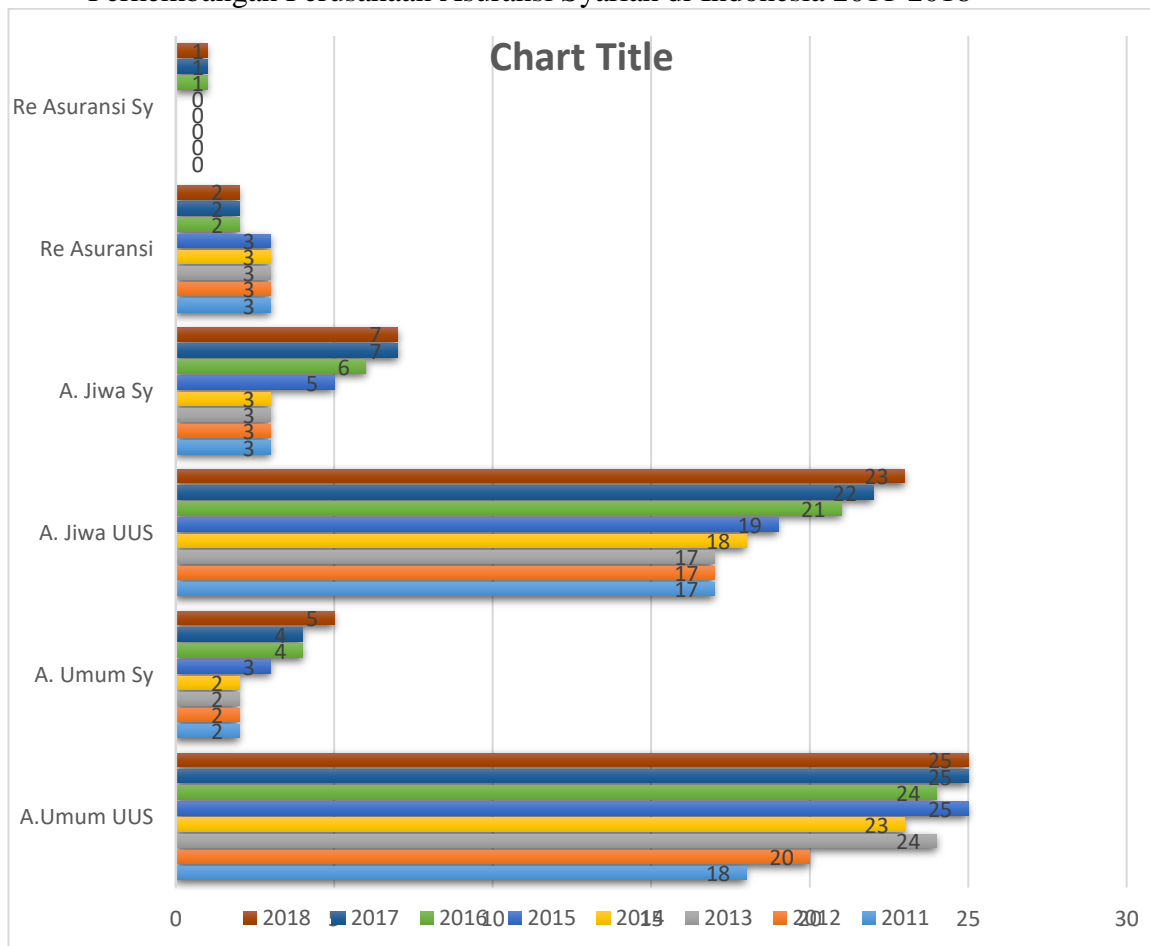
<sup>12</sup> *Media Asuransi*, 16 Juli 2018, <http://mediaasuransinews.co.id/news-in-brief/lrma--industri-asuransi-terus-tumbuh/>

<sup>13</sup> Hasan Ali, *Asuransi dalam Perspektif Hukum Islam Suatu Tinjauan Histori, Teoritis dan Praktis*, Jakarta: Kencana Press, 2004, h. 47

<sup>14</sup> Sistem kantor cabang bertujuan agar perusahaan dapat melakukan pengendalian secara optimal. Kepala cabang dituntut melakukan efisiensi biaya dalam mengelola operasional dan menghasilkan pendapatan secara maksimal melalui agen-agen yang produktif, karena kemungkinan akan melakukan kendali yang cukup besar dalam mengelola perusahaan, misalnya kemudahan dalam perluasan, penggabungan teritorial pemasaran serta pemindahan tenaga kerja dari satu cabang ke cabang lain. Lihat Abdullah Amrin, *Strategi Pemasaran Asuransi Syariah*, (Jakarta: Grasindo, 2007), h. 38

umum (*general agency system*).<sup>15</sup> Perusahaan asuransi syariah terus bertambah, baik itu syariah murni maupun yang menganut dual sistem (syariah dan konvensional).

Gambar 1. 1  
Perkembangan Perusahaan Asuransi Syariah di Indonesia 2011-2018



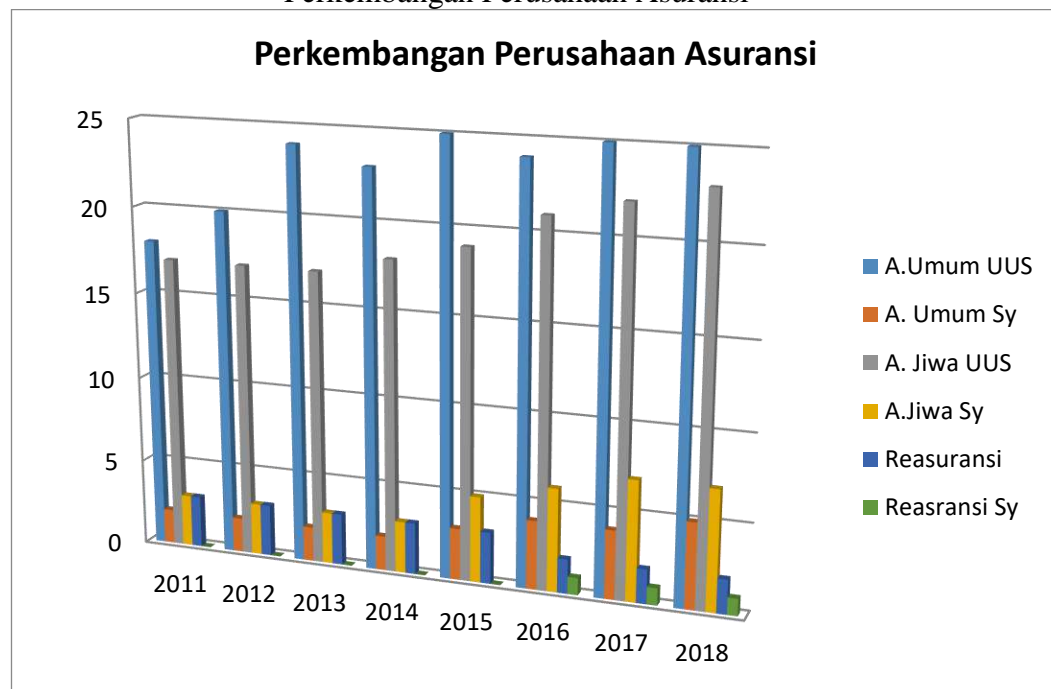
Sumber : Statistik Perasuransian OJK berdasarkan jumlah kantor, diolah 2018

Berdasarkan Gambar 1.1 Perusahaan Asuransi Unit Usaha Syariah jauh lebih banyak dari pada asuransi syariah murni. Hal ini mengindikasikan terbukanya peluang lebih banyak bagi perusahaan asuransi konvensional membuka usaha unit syariah atau beralih mendirikan perusahaan asuransi cabang syariah, sebagaimana

<sup>15</sup> Sedangkan sistem keagenan umum merupakan salah satu jenis distribusi alternative yang dapat berbentuk badan hukum maupun individu. Posisi perusahaan dengan sistem ini adalah *underwriting office* yang berfungsi melayani segala kepentingan mitra *out sourcing* berikut nasabahnya. Lihat *Ibid*.

yang dijelaskan pada Gambar 1.1 Pertumbuhan asuransi yang murni syariah cukup signifikan dilihat dari bertambahnya perusahaan asuransi syariah.

Gambar 1.2  
Perkembangan Perusahaan Asuransi



Sumber : Statistik Perasuransian OJK, diolah 2018

Pada Gambar 1.2. Keadaan ini menunjukkan bahwa asuransi syariah setiap tahun, cenderung mengalami perkembangan jika dilihat dari bertambahnya total perusahaan asuransi syariah baik unit usaha syariah maupun syariah murni. Kondisi ini menunjukkan bahwa prospek perusahaan asuransi syariah akan mengalami kemajuan setiap tahunnya. Namun hal ini masih jauh dari *expectasi* penulis mengingat masih kuatnya pengaruh dari perusahaan asuransi konvensional yang berbadan unit usaha syariah, selain itu juga dapat dilihat perusahaan asuransi unit usaha syariah mendominasi jumlahnya dari pada perusahaan asuransi murni syariah.

Selain dilihat dari jumlah perusahaan atau kantor cabang asuransi syariah yang terus naik juga dapat dilihat perkembangannya berdasarkan jumlah aset asuransi syariah yang terus naik dari tahun 2012-2021. Oleh sebab peningkatan aset

yang terus naik secara signifikan menjadikan penelitian dalam upaya peningkatan kualitas dan kuantitas asuransi menjadi hal yang penting untuk dilakukan.

Berdasarkan data Aset Perusahaan Asuransi Syariah terus mengalami kemajuan ditengah perkembangan kenaikan jumlah perusahaan asuransi. Kenaikan total aset mempengaruhi laba bersih perusahaan.<sup>16</sup> Oleh karena itu semakin meningkatkan aset maka akan bertambah peningkatan dari segi laba sehingga peluang semakin besarnya perusahaan asuransi syariah semakin terbuka dan mampu bersaing di taraf nasional dan internasional.

Secara umum IKNB Syariah selama lima tahun terakhir (2015-2019) mengalami pertumbuhan aset yang positif. Pertumbuhan aset dipengaruhi oleh penambahan jumlah pelaku serta peningkatan penjualan produk-produk syariah, dimana komposisi aset IKNB Syariah tahun 2019 didominasi oleh aset asuransi syariah sebesar 43,20% dari total aset IKNB.<sup>17</sup>

Table 1.4  
Jumlah Aset IKNB Syariah Tahun 2015-2019 (miliar Rupiah)

IKNB Syariah	2015	2016	2017	2018	2019	Pertumbuhan 2015-2019
Asuransi Syariah Jiwa Syariah	21.728	26.878	33.188	34.276	37.887	14,91%
Asuransi Umum Syariah	3.811	4.822	5.621	5.459	5.817	11,15%
Reasuransi Syariah	1.152	1.396	1.721	1.863	2.091	16,07%
Perusahaan Pembiayaan Syariah	22.350	35.741	32.257	22.179	20.016	-2,72%
Perusahaan Modal Ventura Syariah	481	1.092	1.111	1.277	2.734	54,40%
Perusahaan Pembiayaan Infrastruktur	-	105	1.111	2.301	4.446	0,00%

<sup>16</sup> Lihat penelitian Calvin Alexande, Pengaruh Aset Tetap terhadap Laba Bersih (Net Income) Industri Pertambangan yang Listingdi Bursa Efek Indonesia, *Jurnal Kajian Ilmiah Akuntansi fakultas Ekonomi UNTAN (KIAFE)*, Vol. 4 No. 2 2015

<sup>17</sup> *Ibid.*, h. 6



Dana Pensiun Syariah	-	-	1.296	3.388	3.973	0,00%
Perusahaan Penjamin Syariah	618	742	1.072	1.376	2.225	37,63%
Perusahaan Pegadaian Syariah	3.755	4.572	5.222	7.783	11.253	31,62%
Lembaga Pembiayaan Ekspor Indonesia (LPEI) Syariah	11.137	13.115	16.447	14.660	13.383	4,69%
Perusahaan Pembiayaan Sekunder Perumahan (PPSP) Syariah	-	-	-	1.914	1.676	0,00%
Lembaga Keuangan Mikro Syariah	27	83	114	278	468	103,21%
Fintech P2P Lending Syariah	-	-	-	2	51	0,00%
<b>Total Aset</b>	<b>65.060</b>	<b>88.546</b>	<b>99.157</b>	<b>96.757</b>	<b>106.019</b>	<b>12,98%</b>

Sumber: Data Statistik OJK 2015-2019

Perkembangan asuransi syariah Indonesia menunjukkan perkembangan yang baik jika dilihat dari perkembangan jumlah perusahaan dan aset perusahaan asuransi syariah. Namun hal ini masih perlu dikembangkan. Data menunjukkan perkembangan perusahaan asuransi syariah lebih didorong oleh kemajuan perusahaan asuransi unit usaha syariah. Perkembangan ini memicu upaya untuk meningkatkan daya saing sesuai dengan RPJMN 2012-2019.

Mulai 1 September 2010 seluruh agen asuransi jiwa resmi telah memiliki lisensi hal ini dilakukan untuk menciptakan standarisasi profesi agen agar sistem pelayanan kepada nasabah menjadi lebih terukur dan berkualitas.<sup>18</sup> Pernyataan ini sesuai dengan isu RPJMN 2015-2019. Adapun pelaku IKNB Syariah tahun 2019

<sup>18</sup> Hasanuddin Aco, Agen Asuransi Jiwa Berlisensi, Jumat, 15 April 2011, 19:21 WIB, *tribun.com*

adalah 209 pelaku yang terdiri atas: Pembiayaan syariah 41 pelaku; Dana Pensiun Syariah 6 pelaku; lembaga keuangan Khusus 13 pelaku; Perusahaan penyelenggara layanan pinjam-meminjam uang Berbasis Teknologi Informasi Syariah (*Fintech Perr to Peer Lending Sharia*) 12 pelaku; Lembaga Keuangan Mikro Syariah 75 pelaku; dan Perusahaan Asuransi Syariah berjumlah 62 pelaku. Kontribusi penambahan entitas IKNB terbesar adalah LKM diikuti oleh Asuransi Syariah.<sup>19</sup>

Jalur distribusi keagenan mendominasi perolehan premi industri asuransi jiwa, dari pendapatan premi industri yang berkisar Rp. 121.62 triliun di tahun 2014, sebanyak 45,4% bersumber dari jalur distribusi keagenan. Sedangkan sisanya berasal dari jalur pemasaran produk asuransi melalui kerja sama dengan bank (*bancassurance*) sebanyak 36,6%, serta jalur alternative lainnya yang mencapai 18%. Firdaus Djaelani, Kepala Eksekutif Pengawas Industri Keuangan Non Bank Otoritas Jasa Keuangan (OJK) menambahkan, ada dua kekuatan utama yang dapat mendukung pertumbuhan asuransi jiwa, yakni *financial planner* alias agen serta tenaga akuaris. Menurutnya: “Agen merupakan garda terdepan sebuah perusahaan asuransi jiwa karena mereka pihak yang menemui konsumen”.<sup>20</sup> Melalui agen dapat diketahui permintaan atau kebutuhan klien agar dapat disesuaikan dengan produk asuransi yang ditawarkan. Aktuaria juga penting karena merekalah yang mencari produk dan hitung-hitungan dalam proyeksi bisnis.<sup>21</sup>

Jumlah agen Internasional masih sangat sedikit sekali dari total keseluruhan jumlah agen di Indonesia. Hal senada disampaikan oleh Lucy Dewani (*Country Chair MDRT*) bahwa jumlah agen asuransi yang berlevel internasional masih kalah dibanding negara Filipina dan Singapura. Tahun 2014 jumlah agen di Indonesia yang terdaftar di *Milion Dolar Round Table* (MDRT)<sup>22</sup> yang merupakan

---

<sup>19</sup> Otoritas Jasa Keuangan, *Statistik Industri Keuangan Non Bank (IKNB) Syariah 2019*, (Jakarta: Build in Unity for Leading Data References, 2019), h. 5

<sup>20</sup> Maggie Quesada Sukiwan, Di 2020, Jumlah Agen Asuransi Tembus 1 Juta, Selasa, 24 Maret 2015, 17:49 WIB, [www.kontan.co.id](http://www.kontan.co.id)

<sup>21</sup> *Ibid.*, Rianto Djojogugito (Ketua Persatuan Aktuaris Indonesia) mengatakan: “Setiap pengembangan produk baru ada hitungan bisnis dan resiko yang terjadi, disitu peran katurais diperlukan untuk membantu proyeksi kesuksesan produk itu dipasar”

<sup>22</sup> MDRT adalah singkatan dari *The Million Dollar Round Table*. MDRT adalah sebuah Asosiasi Internasional Independen Asuransi Jiwa dan jasa keuangan profesional yang setiap anggotanya berusaha untuk menunjukkan pengetahuan profesional yang luar biasa, memegang

standar internasional hanya 763 agen, setelah Filipina 1000 agen dan Singapura 800 agen.<sup>23</sup> Ketua AAJI Hendrisman Rahim mengungkapkan target yang dicanangkan MDRT Indonesia tersebut sejalan dengan target pertumbuhan agen oleh AAJI.<sup>24</sup> Pendapat mengenai minimnya Agen asuransi yang telah MDRT diperkuat dengan keadaan pada asuransi takaful syariah di medan yang belum mempunyai agen yang bertaraf internasional (MDRT). MDRT Takaful syariah Medan saat ini belum ada lagi, dulu ada tapi sekarang tidak ada lagi, melainkan baru mencapai target *cooperate*.<sup>25</sup>

Mohammad Shafie Zein, Ketua umum Asosiasi Asuransi Syariah Indonesia (AASI) mengatakan jumlah agen asuransi jiwa syariah mencapai 132.000 orang tahun 2014, sebagian besar agen asuransi konvensional rangkap pemasar produk syariah juga, industri syariah bisa tumbuh hingga 35 % . Sertifikasi bisa menyaring jumlah agen pemasarana syariah menjadi lebih sedikit. DSN telah mengeluarkan fatwa asuransi keuangan syariah dan mendukung sertifikasi. Alasannya menurut Fathurrahman Djamil (Wakil Ketua Badan Pengurus Harian DSN), penting bagi agen memberi informasi pada masyarakat yang tak melenceng dari koridor syariah. Abdul Chalik (*Head of Sharia di Allianz Life Indonesia*) menyampaikan, jumlah pemasar produk syariah masih kecil, dari 15.000 agen tersertifikasi hanya sekitar 15 % yang juga memasarkan produk syariah.<sup>26</sup>

Perkembangan perusahaan asuransi sangat ditentukan oleh para agen asuransi. Artinya tidak ada agen, maka tidak ada polis asuransi. Agen asuransi dapat disebut sebagai ujung tombak pemasaran asuransi. Karena dominannya posisi agen asuransi maka dapat menyebabkan perubahan atau permasalahan bisnis asuransi.<sup>27</sup>

---

teguh kode etik dan mengutamakan pelayanan nasabah. Keanggotaan MDRT diakui secara internasional sebagai standar keunggulan dalam penjualan asuransi jiwa dan jasa keuangan. Lihat [www.mdrtIndonesia.org](http://www.mdrtIndonesia.org)

<sup>23</sup> Realita yang terjadi, pada tahun 2016-2017 jumlah agen MDRT atau yang bertaraf Internasional hanya berjumlah 928 agen dari 543.192 agen seluruh Indonesia yang telah dilisensi.

<sup>24</sup> [www. Bisnis.liputan6.com.](http://www.Bisnis.liputan6.com), *RI Belum Punya Agen Asuransi Sebanyak Fiipina dan Singapura*, Jakarta: Jumat, 22 Agustus 2014

<sup>25</sup> Wawancara dengan pengurus asuransi syariah takaful via telephon tanggal 12 desember 2014.

<sup>26</sup> [www.keuangan.kontan.go.id.](http://www.keuangan.kontan.go.id), *Agen asuransi Jiwa Wajib Sertifikasi*, Jakarta, Jumat, 13 Desember 2014.

<sup>27</sup> Ketut Sendara, *Konsep dan Penerapan Asuransi Jiwa*, (Jakarta: PPM, 2004), h. 118

Hal senada juga dikatakan oleh Firdaus Djaelani.<sup>28</sup> Akan tetapi berdasarkan hasil penelitian bahwa: “Struktur pengetahuan agen asuransi di Jakarta masih lemah, baik dari pengetahuan *deklaratif*, maupun *procedural*”.<sup>29</sup> Temuan *Boston Consulting Group*, jumlah populasi kelas menengah di Indonesia diprediksi akan mencapai 141 juta di tahun 2020.<sup>30</sup> Selanjutnya berdasarkan survey literasi keuangan yang dilakukan OJK tahun 2016 menyatakan tingkat pemahaman masyarakat terhadap asuransi sebesar 15.76 %. Peningkatan populasi kelas menengah dan pemahaman masyarakat akan memperluas target pasar. Peningkatan kualitas dan daya saing global perusahaan asuransi syariah didorong kuat oleh tenaga pemasar.<sup>31</sup>

Upaya peningkatan kualitas pelayanan dan kompetensi agen asuransi syariah, tidak luput dari perkembangan teknologi yang mempengaruhi perubahan perilaku masyarakat menjadi lebih praktis dan efisien. Oleh karena itu perlu peningkatan pelayanan dan kompetensi berbasis digital jika ditinjau dari besarnya potensi pasar di Indonesia yaitu 72,7 juta orang pengguna internet aktif terbesar di dunia. Sehingga kualitas pelayanan dan kompetensi agen harus melek teknologi. Dimana keadaan ini didukung oleh peningkatan jumlah agen berusia muda yang biasanya melek teknologi. Chritine Setyabudi meyakinkan teknologi digital tidak akan menggeser jalur distribusi keagenan.<sup>32</sup> Hal senada disampaikan oleh

---

<sup>28</sup> Firdaus Djaelani, Kepala Eksekutif Pengawas Industri Keuangan Non Bank Otoritas Jasa Keuangan (OJK) menambahkan, ada dua kekuatan utama yang dapat mendukung pertumbuhan asuransi jiwa, yakni *financial planner* alias agen serta tenaga akuaris. Menurutnya, agen merupakan garda terdepan sebuah perusahaan asuransi jiwa karena merekalah pihak yang menemui konsumen. Sehingga para agen jugalah yang dapat mengetahui permintaan atau kebutuhan klien sehingga dapat menyesuaikannya dengan produk asuransi yang ditawarkan. Aktuari penting karena merekalah yang mencari produk, mereka yang hitung-hitungan dalam proyeksi bisnis. Lihat [www.Bisnis.liputan6.com](http://www.Bisnis.liputan6.com), *RI Belum Punya Agen Asuransi Sebanyak Filipina dan Singapura*, Jakarta: Jumat, 22 Agustus 2014

<sup>29</sup> Arida Permata, *Studi Eksploratif Struktur Pengetahuan Pemasar Produk Asuransi di Jakarta*, Tesis, UGM, Fakultas Ekonomika dan Bisnis. 2011.

<sup>30</sup> Vaishall Rastogi, Eddy Tamboto, Dean Tong, Tunee Sinburimsit, *Indonesia's Rising Middle-Class and Affluent Consumers: Asia's Next Big Opportunity*, March 5, 2013. <https://www.bcg.com>

<sup>31</sup> Otoritas jasa Keuangan (OJK), Bidang Edukasi dan Perindungan Konsumen, *Strategi Nasional Literasi Keuangan Indonesia (Revisi 2017)*, Jakarta, November 2017, h. 19

<sup>32</sup> Ketua Panitia *Digital and Risk in Management in Insurance* (DRiM) dalam seminar dan pameran pada 22-23 Februari 2018 di Bali. DRiM berkonsep seminar International dan exhibition yang merupakan kegiatan perdana untuk merespon cepatnya perkembangan teknologi digital dan memitigasi risikonya. <http://balitribun.co.id/content/aaji, Djoko Moeljono, AAJI Gelar ” Digital and Risk Management in Insurance 2018, diposting 24 Februari 2018, 13:03>

Hendrisman Rahim (Ketua AAJI) sekitar 80% pendapatan premi asuransi berasal dari distribusi keagenan karena peran agen memiliki kedekatan emosional dengan pemegang polis.<sup>33</sup> Nelly Husnayanti menyatakan agen asuransi dituntut lebih profesional yang semua tidak didapat dengan instan, karena agen harus memiliki lisensi untuk memproteksi nasabah, dan setelah memperoleh lisensi agen mengikuti program lanjutan yaitu *Continues Professional Development* agar memiliki kompetensi pelayanan dan pengetahuan produk.<sup>34</sup> Daya saing Indonesia dibandingkan 30 negara-negara utama dunia lainnya dipengaruhi beberapa hal, antara lain sebagai berikut: Kepercayaan investor yang rendah, daya saing bisnis yang rendah meliputi kualitas SDM yang rendah, daya saing yang rendah, dan infrastruktur lemah.<sup>35</sup> Sumber daya manusia merupakan permasalahan yang sangat krusial di Indonesia. Melimpahnya sumber daya alam Indonesia belum mampu dikelola dengan baik disebabkan keterbatasan sumber daya manusia dan teknologi sebagai alat ciptaan dari manusia. Keterbatasan sumber daya manusia ini menunjukkan rendahnya kualitas sumber daya manusia dan daya saing.

Fenomena yang terjadi saat ini banyak agen asuransi yang non produktif karena gagap teknologi dan kurang *up-date* informasi terkait dengan kondisi kekinian yaitu pada revolusi industri 4.0 yang menuntut kemampuan agen dalam memanfaatkan kemajuan teknologi sebagai media pemasaran bagi agen dan kemudahan akses agen. Meningkatnya jumlah pengguna internet dan smartphone di Indonesia menyebabkan pergeseran gaya hidup masyarakat yang lebih simple dan praktis. Sementara optimalisasi teknologi bagi agen asuransi sangat membantu karena dianggap lebih efisien sebab dapat menjelas informasi terkait asuransi syariah melalui media internet dan smartphone. Kemudahan akses digital juga membantu agen dalam mempercepat kinerja agen dalam transaksi asuransi syariah,

---

<sup>33</sup> AAJI Daiy News, 08 February 2018, Pelaku Industri didorong Regulasi Digital, Bisnis Indonesia, 08/02/2018, h. 21. [www.aaji.or.id](http://www.aaji.or.id). Lihat juga analisaday.com, 25-1-2018, Tekhnoogi digital mampu meminimalisir risiko bisnis, [www.kompasiana.com](http://www.kompasiana.com), DriM strategi keren dari AAJI rambah era digital, 12 februari 2018.

<sup>34</sup> Kepala Departemen Hubungan antar Lembaga AAJI dalam artikel “*Lisensi menjadi kunci utama Agen asuransi*”, Mitraca.co.id 11 Juli 2017

<sup>35</sup> Ragimun, *Analisis Perdagangan Produk Alas Kaki Indonesia-China*, 24 April 2015, lihat, [www.kemenkeu.go.id](http://www.kemenkeu.go.id)

karena nasabah dapat mendownload dan melaporkan secara daring. Karena terjadinya pergeseran gaya hidup masyarakat yang cepat menyebabkan perlu dilakukan peningkatan kualitas dan daya saing agen asuransi syariah agar mampu mengimprovisasi diri dalam menghadapi perkembangan zaman yang dinamis.

Salah satu industri yang saat ini bergerak di ranah digital adalah industri asuransi. Di Indonesia sudah banyak memperkenalkan layanan digital seperti *website* atau aplikasi ponsel, diharapkan dapat membantu permasalahan nasabah ketika ingin mengajukan klaim dan melihat polis hanya melalui ponsel. Dengan layanan digital yang diluncurkan ini banyak yang meragukan posisi agen asuransi, namun faktanya meskipun banyak melakukan transformasi digital, posisi agen asuransi masih akan tetap dibutuhkan. Karena agen memiliki peranan penting untuk meyakinkan nasabah dan calon nasabah untuk membeli produk asuransi yang ditawarkan. Agen juga berperan sebagai teman curhat nasabah atau calon nasabah dalam menentukan produk asuransi yang tepat dengan kebutuhan nasabah, agar nasabah merasa puas dengan produk asuransi yang mereka pilih.<sup>36</sup>

Masyarakat Indonesia masih banyak yang belum menyadari akan produk asuransi, bahkan mereka yang sadar akan kebutuhan masih harus didorong untuk ikut asuransi. Hal ini mungkin disebabkan pembeli asuransi masih belum memahami tentang asuransi, sehingga meskipun sudah ada keinginan untuk berasuransi tetapi mereka menanggukannya. Melihat kenyataan ini maka produk-produk asuransi harus secara aktif diinformasikan kepada masyarakat umum. Sehingga peran agen sebagai orang yang mengenalkan, menginformasikan dan menjelaskan ke masyarakat sangat dibutuhkan.<sup>37</sup>

Salah satu kendala dalam perkembangan asuransi syariah yaitu rendahnya profesionalisme sumber daya manusia (SDM), maka penggunaan sistem *agency* memiliki beberapa kelebihan strategi pemasaran yaitu: lebih mudah

---

<sup>36</sup> I Wayan Agus Wedhana Putra dan Ida Ayu Sukihana, Kedudukan Agen Asuransi di Era Digital dalam Menawarkan Produk Asuransi, *Jurnal Kertha Semaya*, Vol 8 No. 3 Tahun 2020, h. 350-367

<sup>37</sup> Ali, Hasymi, *Pengantar Asuransi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), h. 9

memahami keinginan yang dibutuhkan masyarakat, menjalin silaturahmi, serta menciptakan lapangan kerja.<sup>38</sup> Seorang agen asuransi harus memperhatikan beberapa hal dalam memasarkan produk asuransi syariah dan perusahaan asuransi syariah tempatnya bekerja yaitu: *rabbaniyah*, berperilaku baik dan simpati, bersikap adil kepada semua *stakeholders*, bersaing secara sehat, mendahulukan sikap saling tolong menolong, amanah, jujur dan tidak curang, sabar dalam menghadapi *customer* dan *competitor*, menentukan harga secara adil, bekerja secara profesional, saling menghormati dan tidak berburuk sangka.<sup>39</sup>

Paradigma asuransi yang terbangun saat ini dimasyarakat ialah: asuransi identik dengan kemalangan. Jika paradigma ini dibiarkan hidup terus menerus di masyarakat perkembangan asuransi akan tetap lambat dibanding besarnya harapan dan potensi pasar asuransi nasional. Oleh sebab itu pesan proteksi dengan konotasi kemalangan harus diganti menjadi pesan kesejahteraan. Disinilah pentingnya peran agen asuransi sebagai ujung tombak industri ini.<sup>40</sup> Banyak permasalahan yang muncul dalam penerapan sistem syariah di Indonesia, karena perilaku agen, sebagian besar asuransi dibeli melalui agen asuransi dari pada langsung ke perusahaan asuransi. Agen dapat memberikan informasi kepada kedua sisi yaitu perusahaan dan pembeli. Mereka dapat membantu pembeli bahkan berlaku tidak baik pada pembeli, di antara kecurangan yang dilakukan agen asuransi yaitu sering menahan informasi dan mengubah pilihan konsumen dengan memberikan pilihan yang menyesatkan atau beroperasi untuk kepentingan mereka sendiri,<sup>41</sup> hal ini dipicu oleh kelemahan sistem dan regulasi mengenai asuransi syariah. Kemudian persepsi negative masyarakat mengenai asuransi syariah yang disebabkan oleh rendahnya sosialisasi mengenai pentingnya asuransi terutama syariah *insurance*. Sedangkan

---

<sup>38</sup> Adapun kendala dalam perkembangan asuransi syariah yaitu rendahnya profesionalisme sumber daya manusia (SDM), masih dalam proses mencari bentuk, peluang hubungan dengan masyarakat tidak sebanyak bank, dan rendahnya tingkat perhatian masyarakat terhadap asuransi syariah., *ibid.*, h. 181-182

<sup>39</sup> Muhammad Syakir Sula, 2004, *Asuransi Syariah (Life and General): Konsep dan Operasional*, (Jakarta: Gema Insani Press, 2014), h. 485-501

<sup>40</sup> OJK, *Majalah Edukasi Konsumen*, h. 14

<sup>41</sup> Achwarce D. Siegelman P, *Insurance Agents in the 21<sup>st</sup> Century: The Problem of Biased Advice*, *SSRN Electronic Journal*, 2014, DOI: 10.2139/ssrn.2485930.

pertumbuhan perusahaan asuransi syariah terus bertambah, syariah murni maupun yang menganut dual sistem (syariah dan konvensional).

Penelitian terdahulu yang sejenis dengan penelitian ini belum ditemukan, namun penelitian yang mendukung dan berkaitan pernah dilakukan. Banyak penelitian yang menggunakan permodelan berbasis agen asuransi, diantaranya penelitian tersebut adalah: Mempelajari design optimal skema asuransi pengangguran dan penanggulangan pengangguran menggunakan model agen asuransi<sup>42</sup>; Menggunakan model agen yang *heterogen, skolastik* dan dinamis dalam penggunaan teknologi pada agen asuransi pertanian<sup>43</sup>; Memperkuat patner penanggulangan banjir menggunakan pendekatan berbasis agen asuransi yaitu melalui sistem kemitraan dengan melibatkan public dan swasta<sup>44</sup>; Menjadikan model agen asuransi untuk perawat yaitu kenstimulus akses keperawatan dengan pertimbangan kualitas , biaya dan ketersediaan perawat<sup>45</sup>; Model berbasis agen dikembangkan untuk mempelajari interaksi public dan pribadi dalam adaptasi<sup>46</sup>; Pemanfaatan asuransi dalam mengendalikan kendala isitik menggunakan pendekatan agen asuransi dan lainnya.<sup>47</sup>

Daya saing pernah diteliti oleh beberapa peneliti yaitu mengenai arus globalisasi dan pasar bebas sebagai tantangan sekaligus peluang bagi jajaran pemerintah daerah. Apabila ditinjau dari segi SDM dan SDA potensi yang ada masih harus lebih diberdayakan untuk meningkatkan daya saing dengan lebih

---

<sup>42</sup> Andreas Pollak, Optial unemployment Insurance with heterogeneous agents, *European economic review*, Vol 51, Issue \*, November 2007, p. 2029-2053

<sup>43</sup> Katie Forrin, Mario J Miranda, Heterogeneous agent model of credit Linked index insurance and farm technology adoption, *Journal of Development Economics*, Vol. 116, September 2015, p. 199-211

<sup>44</sup> Florence Crick, Swenja Surminski, Strengthening insurance partnership in the face of climate change-insights from an agent-based model of flood insurance in the UK, *Science of the Total Environment*, Vol.636, 15 September 2018, pp. 192-204

<sup>45</sup> Shuang Chang, Hiroshi Deguchi, Care providers, access to care, and the Long term Care Nursing Insurance in China: An agent based simulation, *Social Science & Medicine*, Vol 244, January 2020, 112667, [https://doi.org/10.1016/j-soscimed.2019.112667](https://doi.org/10.1016/j.soscimed.2019.112667).

<sup>46</sup> Yu Han, Zhong ren Peng, The integration of Local Government, residents, and insurance in coastal adaptation: An agent-based modeling approach, *Computer, Environment and Urban Sistem*, Vol. 76, July 2019, pp. 69-79

<sup>47</sup> Rolando Fuentes, Abhijit Sengupta, Using insurance to manage reliability in the distributed electricity sector: Insights from an agent-based model, *Energy Policy*, Vol. 139, April 2020, 111251, <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2020.111251>



memperhatikan aspek *comperative advantage, competitive advantage, co-operative advantage*. Penelitian ini mengharapkan bahwa membangun daya saing dapat merubah gaya birokrasi pemerintah daerah menjadi *marketing oriented*.<sup>48</sup> Upaya peningkatan kinerja organisasi dapat dilakukan dengan cara peningkatan kualitas dan daya saing. Secara parsial: kualitas berpengaruh sementara daya saing tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Secara simultan kualitas dan daya saing berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja organisasi. Hubungan ke dua variabel sangat kuat.<sup>49</sup> Oleh karena itu, kualitas sumber daya manusia mampu mendongkrak daya saing SDM dan peningkatan keduanya secara bersamaan akan mampu meningkatkan kinerja organisasi. Kinerja perusahaan asuransi jiwa syariah maupun umum syariah harus meningkatkan efisiensinya agar mampu bersaing dalam industri asuransi nasional.<sup>50</sup> Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja agensi AmMet Life Berhad yaitu: retensi agen dan aktivitas penjualan menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja agen, perekrutan pelanggan dan merek perusahaan menunjukkan hubungan yang positif namun lemah terhadap kinerja agen.<sup>51</sup>

Prilaku agen asuransi syariah menunjukkan asumsi keberhasilan kinerja organisasi dipengaruhi tindakan dan peran manajemen sumber daya manusia. Prilaku individu dalam organisasi adalah bentuk interaksi antara karakteristik organisasi dengan individu. Prilaku tiap individu dalam organisasi pasti berbeda, dimana karakteristik tiap individu akan dibawa ketika dia memasuki lingkungan baru (organisasi) yang lingkungan tersebut juga memiliki karakteristik tersendiri. Sehingga ada *disconnect* antara organisasi dengan individu, dimana dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu: ciri biografis (umur, jenis kelamin, status, jumlah

---

<sup>48</sup> Abu Samman Lubis, Membangun Daya Saing melalui Manajemen Pemasaran pemerintah Daerah pada Era Globalisasi, *Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara*, KPPN, Malang, November 12, 2014

<sup>49</sup> Nur Fuad, Adolfine, Irvan Trang, Pengaruh Kualitas SDM dan Daya Saing terhadap Kinerja Organisasi, *Jurnal EMBA*, Vol. 5, No. 2, Juni 2017, h. 1653-1663

<sup>50</sup> Mustika Bintang Sabiti, Jaenal Effendi, Tanti Novianti, Efisiensi Asuransi Syariah di Indonesia dengan Pendekatan Data Envelopment Analysis, *Jurnal al-Muzara'ah*, Vol. 5, No. 1, 2017, h. 69-87

<sup>51</sup> Amirul Afif Mukamat, et al, Determinan of Agents Performance: A Case Study of AmMet Life Malaysia Berhad., *International Journal of Academic Research in Bussiness & Social Sciences*, Vol. 8 No II, Nov 2018, h. 768-778 [https:// doi.org/10.6007/IJARBS/V8-i!!/4953](https://doi.org/10.6007/IJARBS/V8-i!!/4953)

tanggung, masa kerja); kepribadian; *Skill*; Edukasi; *Attitude*; Persepsi; Kepuasan kerja; dan Stress. Agen asuransi saat ini lebih didominasi oleh wanita dan usia muda, dimana kualitas agen terlihat pada 5 tahun masa kerja sebagai agen asuransi. Keadaan ini sesuai dengan faktor yang mempengaruhi karakteristik individu dalam organisasi (perusahaan).<sup>52</sup> Samad menambahkan Karakteristik pekerjaan mempengaruhi perilaku dan hasil pekerjaan.<sup>53</sup> Sany dan Olivia menyampaikan praktek dan kebijakan rekrutmen, penilaian kerja, pelatihan, kompensasi yang islami, mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap perilaku kerja islami, namun praktek dan kebijakan seleksi yang islami tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja islami, perilaku kerja islami mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi.<sup>54</sup>

Pengambilan keputusan membeli bagi peserta asuransi yang diteliti peneliti terdahulu di antaranya adalah: Faktor dominan pada asuransi yang meliputi kualitas pelayanan, produk dan harga yang memiliki pengaruh atas keputusan penggunaan jasa asuransi.<sup>55</sup> Faktor-faktor yang mempengaruhi pembelian asuransi perorangan yaitu produk, harga, lokasi dan promosi /agen pemasaran asuransi. Produk berpengaruh positif, sedangkan harga, tempat dan promosi berpengaruh negatif.<sup>56</sup> Pada perusahaan asuransi semakin baik *personal selling* dan semakin menarik advertising maka akan semakin meningkatkan keputusan pembelian produk asuransi.<sup>57</sup> Proses keputusan membeli produk asuransi jiwa dipengaruhi

---

<sup>52</sup> Arthur. J. Effects of Human Resources Systems on Manufacturing Performance and Turnover, *Academy of Management Journal*. 1994. Vol. 15, pp. 67-94.

<sup>53</sup> Samad Sarminah, Procedural and Distributive Justice: Differential Effects on Employees' Work Outcomes", *The Business review*, Cambridge, Summer, Vol. 5, No. 2, 2006, pp. 212-218

<sup>54</sup> Sany Mulya Adhy, Olivia Fachrunnisa, Peran Perilaku Kerja Berbasis Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia Islami Menuju Peningkatan Kinerja Organisasi, *Jurnal Manajemen Bisnis Indonesia*, Vol. 5, No. 1, Oktober 2017, h. 34-47

<sup>55</sup> Tri Maduma Putra Siburian, Nawazirul Lubis, Hari Susanto, Pengaruh Kualitas Pelayanan, Produk dan Harga Terhadap Keputusan Penggunaan Jasa Asuransi AKB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Ekskutive Semarang, *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, Vol. 1 No. 1, 2013, h. 298-308

<sup>56</sup> Saiful Anwar Dasniar, Romi Susanto, Faktor-faktor yang mempengaruhi Keputusan Konsumen Membeli Asuransi Jiwa AKB Bumi Putera 1912, *Jurnal Pundi*, Vol. 1, No. 1, Maret 2017, h. 33-44

<sup>57</sup> Dinda Indriana Hapsari dan Heru Eko Prasetyo, Personal Selling, Advertising dan Asuransi (Studi pada PT. Prudential Life Assurance Cabang Pandanaran Semarang), *Serat Acitya- Jurnal Ilmiah UNTAG*, Semarang, ISSN: 2302-2752, Vol.8 No. 2, November 2019, h. 41-52

oleh intensitas interaksi, niat, kompensasi agen, berbagi informasi, hubungan emosional secara pribadi agen dengan pelanggan terjalin harmonis.<sup>58</sup> Delvia menambahkan alasan nasabah memiliki produk asuransi syariah.<sup>59</sup>

Kualitas pelayanan dan kompetensi yang mempengaruhi loyalitas nasabah adalah: *Reliability, responsiveness, assurance, empathy, tangibles, interpersonal skills, salesmanship skills* dan *technical skills* masing-masing berpengaruh secara terhadap loyalitas nasabah dan juga berpengaruh secara simultan. Adapun variabel yang paling berpengaruh terhadap loyalitas nasabah adalah *emphaty* pada kualitas layanan *interpersonal skill* dan pada variabel kompetensi agen.<sup>60</sup> Kualitas produk, kualitas pelayanan, Citra merek, dan Persepsi harga berpengaruh terhadap keputusan penggunaan jasa asuransi.<sup>61</sup> Strategi kebijakan bagi seluruh pelaku kepentingan industri asuransi syariah di Indonesia adalah: meningkatkan kualitas layanan, hubungan dan sinergi antara pihak berwajib dan lembaga keuangan syariah.<sup>62</sup>

Upaya memperbaiki kualitas dan daya saing sumber daya manusia di dalam negeri terus dilakukan pemerintah meskipun menghadapi kendala. Bambang Brodjonegoro (Menteri PPN/ Kepala Bapenas) menyampaikan bahwa:”*Saat ini Indonesia telah mempersiapkan bonus demografi yang diprediksi akan terjadi pada 2030-2040*”. Jumlah angkatan kerja produktif lebih besar dibanding non produktif, sekitar 64% dari total populasi masyarakat Indonesia yaitu 297 juta jiwa pada periode tersebut. Hal yang urgen dilakukan pemerintah agar Indonesia dapat memperoleh manfaat dari bonus demografi yaitu memperluas upaya peningkatan

---

<sup>58</sup> Ankintha S., Bashri S., The effect of relational selling on life insurance decision making in India, *International Journal of Banking Marketing*, 2019, Vol. 37 Issue 7, pp 1505-1524

<sup>59</sup> Delvia Rosita Purnamasari and Azhar Alam, Level of Understanding and Reasons Customers Choose Sharia Insurance Product, *Airlangga International Journal of Islamic Economics and Finance*, Vol. 3 No. 1 h. 42-51, June 2020

<sup>60</sup> Wuryanti Koentjoro, Kualitas Pelayanan dan Pengaruhnya terhadap Kepuasan dan Loyalitas yang Syar’i Pemegang Polish Asuransi Syariah, *Jurnal EKOBIS*, Vol. 10, No. 2, Juli 2009, h. 375-585

<sup>61</sup> Yustinus Riyan Adiputra dan Iroatul Khasanah, Pengaruh Kualitas Produk, Kualitas Pelayanan, Merek dan Persepsi Harga Terhadap Keputusan Pembelian Jasa Asuransi Jiwa (Studi pada AJB Bumiputra 1912 CabangCibinong, *Diponogoro Journal of Management*, Vol. 5, No. 2 Tahun 2016, h. 1-10.

<sup>62</sup> Jaenal Efendi, Islamic Insurance a Potential Niche Market of Indonesia, *al Iqtishad: Jurnal Ilmu Ekonomi Syariah (Journal of Islamic Economics)*, Vol. 10 (1), 2018, h. 207-230

pendidikan dan sistem pengembangan keterampilan.<sup>63</sup> Peningkatan sarana teknologi saja, pasti akan memiliki nilai minus sebab kurangnya *emphaty*<sup>64</sup> pada peserta asuransi. Teknologi finansial memiliki tingkat efektivitas yang baik untuk meningkatkan kualitas layanan yang menjangkau seluruh lapisan masyarakat sehingga lebih hemat biaya operasional dan pemasaran juga mempermudah sarana promosi, Sementara kelemahan dalam implementasinya yaitu butuh koneksi internet yang baik, timbulnya aksi kejahatan online, peluang penyalahgunaan wewenang, pengetahuan masyarakat yang minim, dan ketimpangan layanan yang tidak merata antara daerah 3T dan perkotaan. Oleh karena itu maka penerapan etika harus ditingkatkan sebagai penetralisir kelemahan teknologi tersebut.<sup>65</sup>

Hal ini senada dengan Isu Rancangan Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN), 2015-2019 yaitu: *Pertama* isu mengenai kualitas tenaga kerja, berkaitan erat dengan penguatan daya saing tenaga kerja untuk memasuki pasar kerja global melalui sejumlah strategi;<sup>66</sup> *Kedua*, berhubungan dengan pengembangan keterampilan, melalui perbaikan kualitas pendidikan yaitu pendidikan dan pelatihan vokasi.<sup>67</sup> Dan sesuai dengan upaya pemerintah yang terus melakukan upaya memperbaiki kualitas dan kuantitas Sumber Daya Manusia di dalam negeri.

---

<sup>63</sup> Septian Deny, Tantangan Pemerintah buat Perbaiki Kualitas Sumber Daya Manusia, Liputan 6, 23 Mei 2017, 09:36 WIB

<sup>64</sup> Hafsah, et.all., Komunikasi antar Pribadi dalam Pemasaran Produk SSEWN untuk mempertahankan Loyalitas Pelanggan, *Prosiding Management Komunikasi*, Vol.6, No. 2, Agustus 2020, menunjukkan bahwa yang paling berpengaruh terhadap loyalitas nasabah adalah *emphaty*.

<sup>65</sup> Imanuel Adhitya, Analisis SWOT Implementasi Teknologi Finansial terhadap Kualitas Layanan perbankan di Indonesia, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, Vol.20 No. 1, April 2017, h. 133-144

<sup>66</sup> Strategi tersebut di antaranya: harmonisasi standar dan sertifikasi kompetensi, pengembangan program kerja sama, dan perluasan skala ekonomi terhadap sektor atau subsektor dengan produktifitas tinggi.

<sup>67</sup> Indonesia mendorong wajib belajar 12 tahun dengan mengimplementasikan kebijakan afirmatif bagi anak dari keluarga miskin dan tidak beruntung. Negara berkomitmen meningkatkan kualitas, relevansi, dan daya saing pendidikan tingkat menengah dan tinggi, juga pengembangan pendidikan, pendidikan dan ketretampilan untuk meningkatkan kesempatan dipekerjakan melalui pelatihan vokasi.

Kepribadian SDM dapat dipengaruhi melalui internalisasi nilai-nilai Islami yang ada pada perilaku kerja SDM dalam organisasi<sup>68</sup> Adapun di antara cara melihat keberhasilan organisasi dalam persaingan di dunia bisnis melalui keberhasilan organisasi dalam menerapkan praktek manajemen SDM.<sup>69</sup> Penting untuk melakukan internalisasi nilai-nilai Islam dalam menciptakan perilaku yang Islami agar SDM memiliki kualitas kerja dan Daya saing yang baik sesuai dengan tuntunan Alquran yaitu profesionalisme (*itqan*).

Berdasarkan beberapa penelitian yang di paparkan di atas menunjukkan bahwa penelitian yang banyak dilakukan adalah mengenai peran agen dan sistem asuransi syariah. Penelitian ini menjadi menarik jika ditinjau dari perkembangan perusahaan asuransi syariah secara keseluruhan namun perkembangan terbesar dari perusahaan asuransi lebih banyak didominasi oleh perusahaan asuransi unit usaha syariah. Oleh karena itu peran SDM sebagai roda penggerak industri menjadi penting dalam upayanya meningkatkan kinerja perusahaan asuransi syariah. Selain itu penelitian ini tidak hanya mengungkap peran dan perilaku agen asuransi syariah tapi menyingkap tabir dari perilaku agen yang dianggap memiliki kualitas dan daya saing nasional dan internasional diharapkan sesuai dengan perilaku marketing syariah.

Upaya peningkatan kualitas dan kompetensi agen asuransi ini jika hanya meningkatkan sarana teknologi pasti akan memiliki nilai minus sebab kurangnya *emphaty*<sup>70</sup> pada peserta asuransi. Padahal *emphaty* merupakan hal yang sangat penting dalam hal loyalitas peserta asuransi. Imanuel menyampaikan bahwa Teknologi finansial memiliki tingkat efektivitas yang baik untuk meningkatkan kualitas layanan untuk menjangkau seluruh lapisan masyarakat sehingga lebih

---

<sup>68</sup>Nur Rahmah, Peran lembaga pendidikan dalam membentuk karakter mahasiswa matematika, *Jurnal; al-Kawarizmi*, Vol. 3 (2), 2015, h. 1-8

<sup>69</sup> Shannon C Stimson, Political and economic theory in the 18<sup>th</sup> century: Istvan Hont, *The Jealousy of Trade: International Competition and the Naton State*. Cambridge MA: Harvard Univercity, *History of the Human Sciences*, Vol 21(1) 2008, h. 161-165

<sup>70</sup> Hafsa, Analisis Struktur Modal terhadap Kinerja Keuangan pada perusahaan Properti dan Real Estate yang terdaftar di BEI, *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis*, Volume 15 No, 2015, h. 52-64. Penelitian Hafsa menunjukkan bahwa yang paling berpengaruh terhadap loyalitas nasabah adalah *emphaty*.

hemat biaya operasional dan pemasaran juga mempermudah sarana promosi. Namun Teknologi finansial memiliki kelemahan dalam implementasinya yaitu butuh koneksi internet yang baik, timbulnya aksi kejahatan online, peluang penyalahgunaan wewenang, pengetahuan masyarakat yang minim, dan ketimpangan layanan yang tidak merata antara daerah 3T dan perkotaan. Oleh karena itu maka penerapan etika harus ditingkatkan sebagai penetralisir kelemahan teknologi tersebut.<sup>71</sup>

Persaingan yang ketat sering terjadi di dalam bisnis. Sehingga sering terjadi persaingan yang tidak sehat dan dapat merugikan orang lain dimana dalam jangka panjang dapat merugikan pelaku bisnis. Keuntungan membuat perusahaan bertahan dan mampu menghidupi. Untuk memperoleh keuntungan di dalam Islam, etika merupakan hal yang dibutuhkan, relevan dan memiliki tempat yang sangat strategis dalam bisnis, keadaan ini untuk membentuk perusahaan yang kokoh, mempunyai kemampuan value creation dan daya saing yang tinggi. Rusdin,<sup>72</sup> menyatakan bahwa seluruh sumber daya yang dimiliki menjadi tolok ukur menilai kinerja organisasi yang ingin memiliki keunggulan bersaing akan selalu memperbaiki proses bisnisnya yang membutuhkan landasan moral yang kuat yaitu diawali dengan keinginan untuk mengindahkan nilai etis dalam berbisnis.

Organisasi yang ingin memiliki keunggulan bersaing melakukan *business process improvement* yang efektif membutuhkan landasan moral. Tingginya daya saing merupakan hasil dari suatu proses berkesinambungan yang terbentuk dari berbagai faktor pendorong utama, seperti kelembagaan, infrastruktur dan tingkat pendidikan. Terbentuknya tingkat kelembagaan berkualitas dan memiliki daya saing tinggi yang dilengkapi dengan infrastruktur dan SDM berkualitas akan mendorong tercapainya efisiensi yang optimal dalam berbagai bidang, seperti keuangan, kegiatan operasional, kualitas SDM, dan teknologi informasi. Selanjutnya, pencapaian tingkat efisiensi yang optimal akan mendorong

---

<sup>71</sup> Imanuel Adhitya Wulanata Chrismastianto, Analisis SWOT Implementasi Teknologi Finansial terhadap Kualitas Layanan Perbankan di Indonesia, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, Vol. 20, No.1, 2017, h. 133-144

<sup>72</sup> Rusdin, Good Corporate Governance dan Etika Bisnis dalam Upaya Peningkatan Daya Saing, *Jurnal Ilmu Manajemen*, Vol 2 No.1, Maret 2003, h.76

peningkatan daya inovasi dan kreativitas kelembagaan. Kondisi daya saing Indonesia dapat menjadi rujukan sekaligus referensi bagi industri perasuransian nasional untuk dapat lebih meningkatkan kontribusinya dalam kegiatan perekonomian dengan melalui peningkatan kualitas kelembagaan melalui peningkatan kompetensi dan kualitas SDM serta optimalisasi teknologi informasi dalam berbagai kegiatan operasionalnya. Selanjutnya, diharapkan industri perasuransian nasional akan mampu menjalankan kegiatan usahanya secara lebih efisien, dan kemudian akan mendorong peningkatan daya inovasi dan kreatifitas dalam memenangkan persaingan di lingkungan global dan internasional. Selanjutnya, diharapkan industri perasuransian nasional akan mampu menjalankan kegiatan usahanya secara lebih efisien, dan kemudian akan mendorong peningkatan daya inovasi dan kreatifitas dalam memenangkan persaingan di lingkungan global dan internasional.

Berdirinya banyak perusahaan-perusahaan asuransi di Indonesia, menawarkan berbagai produk dan strategi pemasaran yang semakin kompetitif. Persaingan antara perusahaan asuransi yang satu dengan yang lain mempunyai cara yang berbeda-beda dalam mengatasi permasalahan yang terjadi. Sehingga peran serta Agen Asuransi yang handal dalam hal ini menjadi sangat penting di samping strategi marketing yang jitu. Kualitas juga merupakan faktor kunci dalam meningkatkan pertumbuhan dan persaingan yang sehat. Jaminan kualitas yang efektif akan meningkatkan keuntungan, menaikkan penetrasi pasar, produktifitas dan biaya produksi yang rendah. Upaya peningkatan kualitas diharapkan mampu mengurangi output yang cacat melalui *Quality Control* (QC).

Peningkatan kualitas agen asuransi ini menawarkan analisa SWOT dan ANP. Penggunaan *SWOT Analisis* merupakan suatu proses yang biasa digunakan dalam manajemen, dimana suatu unit/bagian/organisasi mengukur dan segi kekuatan, kelemahan dan peluang dan ancaman. SWOT digunakan dalam melakukan identifikasi masalah daya saing agen asuransi syariah. Adapun strategi yang dihasilkan dari SWOT akan di analisis dalam ANP dengan memprioritaskan cluster terpenting dalam upaya peningkatan daya saing agen asuransi syariah.

Sehingga menghasilkan solusi terhadap peningkatan daya saing agen dengan cara meningkatkan kualitas agen asuransi syariah bertaraf internasional, diharapkan model agen asuransi syariah ini dapat menjadi solusi sumber daya manusia yang berkualitas dan memiliki daya saing.

Penelitian ini termotivasi oleh beberapa hal: *Pertama*, Urgensi asuransi sebagai sebuah sarana untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat, karena asuransi merupakan jaminan bagi ketidak pastian atas apa yang akan terjadi pada masa yang akan datang; *Kedua*, Rendahnya daya saing, baik itu Perusahaan Asuransi Indonesia, minat dan pengetahuan masyarakat, kualitas agen, tingkat penjualan premi/polis asuransi dibanding dengan negara-negara Asia lain; *Ketiga*, Besarnya peluang pasar asuransi karena sedikitnya masyarakat yang sadar pentingnya asuransi bagi kelangsungan kondisi kehidupan yang tidak pasti; *Keempat*, Perbedaan agen asuransi umum dengan agen asuransi syariah yang terikat dengan etika dalam memasarkan produk, dan menjadi agen professional; *Kelima*, Kualitas agen asuransi dengan pasar yang besar sangat minim, diukur dari penjualan polis asuransi yang sedikit, padahal masyarakat banyak yang belum memiliki asuransi (pasar). Selain diukur dengan jumlah penjualan polis juga dapat dilihat dari jumlah agen yang tercatat sebagai agen professional yang bertaraf internasional.

Penelitian sebelumnya lebih mengkaji kepada: Kualitas pelayanan bukan kualitas diri agen sebagai penggerak; Perusahaan asuransi dan teknologi bukan perilaku dan kinerja agen asuransi sebagai pengguna teknologi; Kesamaan dalam menggunakan agen asuransi sebagai model perbaikan daya saing SDM. Berlandaskan penelitian terdahulu maka penelitian ini focus pada konteks Sumber Daya Manusia dan ekonomi. Dimana membantu peran pemerintah untuk meningkatkan kualitas agen asuransi sebagai SDM dalam memajukan ekonomi melalui perusahaan asuransi syariah yang mampu bersaing ditaraf nasional dan internasional. Adapun solusi yang diusulkan yaitu menggunakan metode *SWOT Analisis* dan *ANP*.



## **B. Rumusan Masalah**

Pertanyaan-pertanyaan yang ingin dijawab melalui penelitian ini dirumuskan ke dalam beberapa poin pertanyaan, sebagai berikut:

1. Bagaimana kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman peningkatan daya saing agen asuransi syariah?
2. Bagaimana strategi peningkatan daya saing agen asuransi syariah?
3. Bagaimana prioritas upaya terbaik dalam meningkatkan kualitas daya saing agen asuransi syariah?

## **C. Tujuan Penelitian**

Secara umum, tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis Sistem Manajemen Kualitas Agen Perusahaan Asuransi Syariah di Medan. Secara khusus, Penelitian ini dilakukan untuk mencapai beberapa tujuan yaitu:

1. Untuk menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman peningkatan daya saing agen asuransi syariah.
2. Untuk menganalisis strategi peningkatan daya saing agen asuransi syariah.
3. Untuk menganalisis prioritas upaya terbaik dalam meningkatkan kualitas daya saing agen asuransi syariah

## **D. Batasan Istilah**

Batasan istilah menjelaskan pengertian istilah-istilah kunci pada judul penelitian “ Analisis Kualitas Peningkatan Daya Saing Agen Asuransi Syariah di Indonesia”. Kegunaannya agar terjadi konsistensi dalam istilah dan terhindar dari pemahaman yang berbeda oleh pembaca. Adapun istilah-istilah tersebut adalah:

1. Analisis Kualitas adalah bentuk analisis yang menghasilkan dan menyajikan informasi berdasarkan kualitas sumber daya manusia syariah, diharapkan hasil analisis ini dapat memberi landasan bagi pembuat kebijakan untuk menghasilkan keputusan. Dalam implikasinya analisis digunakan dalam

pemanfaatan intuisi, pengungkapan pendapat, melakukan uji kebijakan, memilih komponen yang tepat untuk dirancang dan sintesis alternatif baru. Kegiatan yang tercakup dimulai dari mulai penelitian untuk menjelaskan pandangan terhadap isu-isu ataupun masalah sampai melakukan evaluasi suatu program yang lengkap.<sup>73</sup>

2. Daya Saing adalah produktifitas yang didefinisikan sebagai output yang dihasilkan tenaga kerja. Daya saing yang digunakan pada penelitian ini adalah daya saing model 9 faktor Dong Sung Cho yaitu daya saing internasional yang lebih mengutamakan faktor manusia sebagai penggerak dan faktor utama.
3. Agen Asuransi Syariah adalah agen asuransi jiwa di perusahaan asuransi syariah dan unit usaha syariah yang berkualitas dan memiliki daya saing, dibuktikan dengan bukti lisensi nasional dan internasional. Prilaku agen sebagai Sumberdaya Manusia Syariah yaitu perencanaan serta pengawasan harus sesuai dengan Alquran dan hadis.
4. Perusahaan Asuransi Syariah berdasarkan Fatwa DSN No. 21/DSN-MUI/2001 adalah usaha saling meindungi dan tolong menolong di antara sejumlah orang atau pihak melalui iuran *tabarru'* untuk menghadapi risiko tertentu melalui akad (perikatan) yang sesuai syariah.<sup>74</sup> Adapun Perusahaan Asuransi Syariah yang diteliti adalah perusahaan asuransi jiwa UUS dan Full syariah terutama yang mendapat penghargaan khusus versi majalah investor/ investor Best Syariah Awards 2017 dan menjadi anggota AASI

## E. Kegunaan Penelitian

Ada dua kegunaan penelitian yang diharapkan dari penulisan disertasi ini, yakni kegunaan secara praktis dan kegunaan secara teoritis.

---

<sup>73</sup>William N Dunn, *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*, (Ed. Kedua, Yogyakarta: Gajah mada University Press, 2013), h. 95

<sup>74</sup>Tim penyusun Fatwa Dewan Syariah Nasional, *Himpunan Fatwa Dewan Syariah Nasional*, Ed. ke-2, (Jakarta: Intermasa, 2003),h 135

1. Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pemikiran bagi perusahaan asuransi sehingga dapat memberikan sumbangan berupa masukan dalam usaha pemasaran produknya dengan melihat perilaku dan kinerja agen dalam rangka meningkatkan kualitas dan daya saing asuransi, kemudian perusahaan dapat mengevaluasi dan merumuskan strategi pemasaran yang efektif sehingga Asuransi Syariah mampu meningkatkan volume penjualan /penerimaan premi asuransi ditengah persaingan asuransi yang semakin kompetitif.
2. Secara akademis penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pemikiran dalam khazanah keilmuan. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi peneliti lain dalam melakukan penelitian sejenis

#### **F. Sistematika Pembahasan**

Sistematika pembahasan pada disertasi ini adalah:

Bab I yaitu Pendahuluan, membahas mengenai: Latar belakang masalah; Rumusan masalah; Tujuan penelitian; Batasan istilah; Kegunaan penelitian; Sistematika pembahasan.

Bab II yaitu Landasan Teori, membahas mengenai: Agen asuransi, Kualitas sumber daya manusia, dan Strategi daya saing sumber daya manusia; Kajian terdahulu yang relevan; Kerangka Berfikir.

Bab III yaitu Metodologi Penelitian membahas mengenai: Tempat dan Waktu Penelitian; Ruang lingkup penelitian; Jenis penelitian dan sumber data; Populasi, sample dan informan; Teknik pengumpulan data; Tahapan penelitian; Pengelolaan dan analisis data.

Bab IV yaitu Hasil dan Pembahasan, membahas mengenai: Gambaran umum agen asuransi syariah; Hasil penelitian SWOT Analisis dan ANP; serta Pembahasan penelitian.

Bab V yaitu Penutup membahas mengenai: Kesimpulan, Rekomendasi, Keterbatasan dan Implikasi

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Agen Asuransi Syariah

##### 1. Tinjauan Umum Asuransi Syariah

###### a. Pengertian dan Dalil Asuransi Syariah

Asuransi syariah pertama di Indonesia adalah: PT. Takaful Keluarga tahun 1994. Sementara asuransi konvensional berdiri tahun 1912 yaitu asuransi Bumiputera. Keberhasilan asuransi syariah tak luput dari peran masyarakat yang memiliki kesadaran akan pentingnya berasuransi<sup>1</sup>

Asuransi tidak ada disebutkan satu ayat pun di dalam Al-Qur'an, namun terdapat ayat yang menjelaskan tentang konsep asuransi dan yang memiliki muatan nilai-nilai dasar yang ada dalam praktek asuransi. Terdapat beberapa aktivitas dari kehidupan pada masa Nabi Muhammad saw. yang mengarah pada prinsip-prinsip asuransi, misalnya konsep tanggung jawab bersama yang disebut dalam sistem: *Aqilah*<sup>2</sup>, *Al-Muwalat*, *Al-Qasamah*, *At-Tanahud*, *Aqd al -Hirasah*, *Dhiman khatr tariq*, *Al-Wadhi'ah bi ujirin*, dan *Nizam at-taqaud*.<sup>3</sup> Prinsip dasar asuransi syariah ada sembilan macam, yaitu: tauhid, keadilan, tolong - menolong, kerja sama, amanah, kerelaan, larangan riba, larangan *maisir* dan larangan *gharar*.<sup>4</sup>

Afzalur Rahman menjabarkan asuransi bermula dari manusia yang membutuhkan perlindungan terhadap kemungkinan risiko yang dihadapi atas dirinya, harta, maupun kepentingannya. Sayyid al-Dasuqi, peraturan tentang

---

<sup>1</sup> Tati Handayani, Muhammad Anwar Fathoni, Persepsi Masyarakat terhadap asuransi syariah, *Conference on Islamic Management Accounting and Economics*, Vol. 2, 2019, h. 127-132

<sup>2</sup> Husain Syahatah, *Asuransi dalam Perspektif Syariah*, (Jakarta: AMZAH, 2006), h. 19

<sup>3</sup> Muhammad Syakir Syula, *Asuransi Syariah (life and General)*, (Jakarta: Gema Insani, 2004), h. 82-84

<sup>4</sup> Slamet Heri Winarno, Analisis Perbandingan Asuransi Syariah dan Asuransi Konvensional, *Jurnal Moneter Akuntansi dan Keuangan*, Vol. 2 No. 1, 2015, h 1-15

asuransi pertama kali di Spanyol dan Portugal pada abad ke 15 M yang dikenal dengan sebutan peraturan Barcelona yang di sahkan tahun 1436, 1458, 1461 dan 1484. Pada tahun 1601 pemerintah Inggris mengeluarkan peraturan mengenai asuransi kelautan. Muhammad Muslehuddin menambahkan bila tujuan utama asuransi adalah tindakan preventif dan antisipatif, maka sesungguhnya praktik asuransi sudah dikenal sejak zaman sebelum masehi, manusia telah melakukan antisipasi menyelamatkan jiwa dari berbagai ancaman seperti kekurangan bahan makanan yang diceritakan pada zaman Mesir kuno semasa Raja Fir'aun berkuasa.<sup>5</sup>

Sebahagian kalangan Islam beranggapan asuransi sama dengan menentang *qadha dan qadar* atau bertentangan dengan takdir. Padahal sesungguhnya tidak demikian, karena pada dasarnya Islam mengakui bahwa kecelakaan, kemalangan dan kematian merupakan takdir Allah yang tidak dapat ditolak. Hanya saja kita sebagai manusia diperintahkan membuat perencanaan untuk menghadapi masa depan.<sup>6</sup> Selain itu Allah menggambarkan contoh usaha manusia membentuk sistem proteksi menghadapi kemungkinan yang buruk di masa depan.<sup>7</sup> Disini dapat disimpulkan bahwa berasuransi tidak bertentangan dengan takdir, bahkan Allah menganjurkan adanya upaya-upaya menuju kepada perencanaan masa depan dengan sistem proteksi yang dikenal dalam mekanisme asuransi<sup>8</sup>.

Dzajuli dan Yadi Janwari, asuransi konvensional dan syariah mempunyai persamaan yaitu perusahaan asuransi hanya berfungsi sebagai fasilitator hubungan structural antara peserta penyeter premi (penanggung) dengan peserta penerima pembayaran klaim (tertanggung).<sup>9</sup> Abdul Wahhab Khalaf menyatakan perbuatan asuransi tidak mengandung sesuatu dosa atau kesalahan. Kegiatan ini bermanfaat bagi kedua belah pihak karena syariah Islam hanya mengharamkan yang rusak atau

---

<sup>5</sup> Abdurrauf, Asuransi dalam pandangan ulama kontemporer, *Al-Iqtishad*, Vol. II, No. 2, Juli 2010, h. 149-158

<sup>6</sup> Lihat QS. Al-Hasr: 18

<sup>7</sup> Lihat QS. Yusuf: 43-49

<sup>8</sup> Musafa Edwin Nasution, et al., *Pengantar Eksklusif: Ekonomi Islam*, (Jakarta: Kencana, 2007), h. 298

<sup>9</sup> Dzajuli H.A. dan Yadi Janwari, *Lembaga-lembaga Perekonomian Umat (Sebuah Pengenalan)*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2002), h. 50

bahayanya lebih besar daripada manfaatnya. Menurutnya hukum asuransi adalah *jai'iz* (boleh) karena masuk akad *mudharabah*.<sup>10</sup> Mustafa Ahmad Zarqa ssependapat denga Khalaf bahwa hukum asuransi adalah mubah (boleh) karena hukum asal dalam segala sesuatu adalah halal. Beliau menyarankan agar para pakar Islam menciptakan jenis perikatan baru yang sesuai dengan panggilan zaman yang memenuhi persyaratan umum yang digariskan syariah yaitu sisten *tadhamun dan ta'awun* yang bertujuan untuk menutupi kerugian disebabkan musibah.<sup>11</sup>

Berbeda dengan Khalaf dan Zarqani, Yusuf Qardhawi mengharamkan asuransi konvensional karena: semua anggota asuransi tidak membayar uangnya dengan niat *tabarru'* dan pda umumnya investasi yang dilakukan perusahaan asuransi secara umum pada jalan *riba*. Sementara Muhammad Abu Zahra membolehkan asuransi yang bersifat sosial (*ta'min ta'awun*) dan mengharamkan yang bersifat komersial. Adapun perbedaan pendapat mengenai asuransi berkisar pada empat status hukum: boleh, haram, syubhat, dan hukum yang membedakan antara asuransi sosial dan asuransi komersial. Maka asuransi sebagai bentuk mu'amalah baru dalam dunia ekonomi modern merupakan masalah *ijtihadiyyah* dan *khilafiyyah* dalam khazanah fikih Islam kontemporer yaitu masalah yang status hukumnya didapat dari hasil ijtihad dan oleh sebab itu belum ada kesepakatan tentang status hukumnya. Perbedaan ini muncul karena banyak factor di antaranya perbedaan cara melihat kasus, perbdaan latar belakang pendidikan dll.

Adapun pendapat yang mengharamkan asuransi adalah Wahbah Zuhaili, al-Sayyid Sabiq, Jalal Musthafa al-sayyad, Usain Hamid Hasan, Yusuf Qardhawi, Muhammad Bakhit al-Muthi'i, Abd al-Rahman Qara'ah, dan Shadiq Muhammad Amin. Alasan kelompok ini adalah:

---

<sup>10</sup> Isa Abduh, *at-Ta'min Bayna al-Hill wa al-Tahrim*, (Kairo: Dar al- I'tisham, tt), h. 154.

<sup>11</sup> Mustafa Ahmad al- Zarqa, *'Aqd al-Ta'min wa Mawqif al- Syari'ahal- Islamiyah Minhu*, (Makkah, ttp, 1968), h. 403

- 1) Dalam menginvestasikan dan mereasuransikan dana atau premi pemegang polis dengan cara praktik riba.
- 2) Hakikatnya asuransi sama dengan judi
- 3) Mengandung unsur ketidakjelasan
- 4) Mengandung unsur riba/rente
- 5) Mengandung unsur eksploitasi karena jika pemegang polis tidak bisa melanjutkan pembayaran premi maka dapat hilang atau dikurangi uang premi yang dibayarkan
- 6) Disamping akad *ta'min* mengandung unsur riba dan murahanah.
- 7) Akad *ta'min* termasuk akad spekulatif dan mengandung gharar
- 8) Hidup dan mati dijadikan objek bisnis, yang berarti mendahului takdir Tuhan.<sup>12</sup>

Sementara kelompok yang membolehkan asuransi adalah: Abd al-Rahman Isa, Muhammad al Bahi, Abd al-Munshif Mahmud, Abd al-Wahab al Khallaf, Ali al Khafif, Taufiq 'Ali Wahbah, Muhammad Yusuf Musa dan lainnya. Kebolehan asuransi mengacu pada alasan:

- 1) Praktik perusahaan asuransi bertujuan untuk memberikan *khidmah* (pelayanan) kepada masyarakat berupa jaminan atas adanya risiko dan musibah yang menimpa
- 2) Akad *ta'min* menyerupai akad muwalah karena karena pada kedua belah pihak adanya kewajiban-kewajiban yang harus dilaksanakan
- 3) Akad *ta'min* menyerupai *nizham 'awaqil* dalam Islam
- 4) Akad *ta'min* termasuk akad mudharabah
- 5) Akad *ta'min* bukan akad jual beli tetapi akad *tadhammun/takafulli* antara peserta asuransi menghadapi musibah dan meringankan dampaknya
- 6) Akad *ta'min* termasuk akad *mu'awadhah* (pertukaran).<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Abdurrauf, Asuransi dalam pandangan ulama kontemporer, h. 149

<sup>13</sup> *Ibid.*

Selain alasan di atas factor manfaat juga menjadi alasan dibolehkannya asuransi. Manfaatnya adalah: (1) Sarana atau langkah kehati-hatian dan tindakan preventif; (2) Ada rasa ketenangan dan keamanan; (3) Dapat membantu mengurangi beban ketika ada musibah yang belum tentu sanggup ditanggung sendiri; (4) Sarana untuk kemajuan ekonomi dan pembangunan; (5) Termasuk akad mudharabah, dimana peserta asuransi penanam modal dan pihak asuransi pengembalian usaha dan keuntungan dibagi sesuai akad; (6) Mengandung manfaat dan kepentingan umum (*maslahah al 'amah*), sebab premi-premi yang dikumpul bisa diinvestasikan untuk proyek-proyek yang produktif dan untuk pembangunan.<sup>14</sup>

Abdurrahman Hilmi mengatakan asuransi adalah praktek gaya baru yang belum dijumpai oleh imam-imam terdahulu, menurutnya para ulama telah menetapkan kepentingan umum dengan hukum syara' maka hukum yang selaras dengan itu patut diamalkan. Perusahaan asuransi dirasakan kehadirannya karena ia melayani kepentingan umum, memelihara harta milik orang lain, mengatasi resiko harta benda dan perusahaan asuransi memperoleh laba dari pengelolaan uang dari para tertanggung. Bahzat Ahmad Him menambahkan bahwa asuransi meringankan tekanan kerugian resiko harta benda dibanding jika resiko itu ditanggung sendiri oleh tertanggung. Hosen dan Hasan Ali menyatakan bahwa asuransi dalam literature keislaman lebih banyak bernuansa social daripada bernuansa ekonomi atau *profit oriented*.<sup>15</sup>

#### b. Perbedaan Asuransi Konvensional dan Syariah

Perbedaan utama terletak pada prinsip dasarnya. Asuransi syariah menggunakan konsep takaful, bertumpu pada sikap saling tolong-menolong dalam kebaikan dan ketakwaan (*wata'awanu alal birri wat taqwa*) dan memberi perlindungan (*at-ta'min*) satu sama lain saling menanggung musibah yang dialami peserta lain. Allah berfirman, "*Dan saling tolong menolonglah dalam kebaikan dan*

---

<sup>14</sup> *Ibid.*, 149-150

<sup>15</sup> Buchari Alma dan Doni Juni Priansa, *Manajemen Bisnis Syariah: Menanam Nilai dan Praktik Syariah dalam Bisnis Kontemporer*, (Bandung: Alfabeta, 2014), h. 45-49



*ketakwaan serta janganlah saling tolong menolong dalam dosa dan permusuhan.”* Sedangkan pada asuransi konvensional dasar kesepakatannya adalah jual beli. Perbedaan yang nyata juga terdapat pada investasi dananya. pada asuransi syari’ah, investasi dana didasarkan sistem syari’ah dengan sistem bagi hasil (*mudharabah*), sedangkan pada asuransi konvensional atas dasar bunga (riba).

Demikian pula untuk dana premi yang terkumpul dari nasabah. Pada sistem konvensional dana itu jelas menjadi milik perusahaan asuransi. Tentu saja terserah pada perusahaan itu bila hendak diinvestasikan kemanapun. Pada asuransi syariah, dana itu tetap milik nasabah. Perusahaan hanya mendapat amanah untuk mengelolanya. Konsep ini menghasilkan perbedaan pada perlakuan terhadap keuntungan. Asuransi syariah keuntungan dibagi antara perusahaan asuransi dengan peserta, sedangkan konvensional keuntungan menjadi milik perusahaan.

Satu hal yang sangat ditekankan dalam asuransi syariah adalah meniadakan tiga unsur yakni ketidakpastian, untung-untungan, dan bunga (riba). Tentu saja perusahaan yang bergerak dibidang ini tidak melupakan keuntungan yang bisa diperoleh peserta. Dari setiap premi yang dibayarkan sebagian akan dimasukkan kedana peserta. Ini sebagai tabungan bila terjadi klaim peserta secara tiba-tiba. Dana tersebut disebut dana *tabarru’*. Sumbangan (*tabarru’*) sama dengan *hibah* (pemberian), oleh karena itu haram hukumnya ditarik kembali. Kalau terjadi peristiwa, maka diselesaikan menurut syari’at.

Sisanya akan segera ditanamkan disejumlah portofolio investasi yang sesuai dengan syari’ah islam yakni saham, reksa dana syari’ah, dana penyertaan langsung, dana talangan, deposito, serta hipotek. Setelah dikurangi beban-beban asuransi, *surplus* kumpulan dana akan dibagi kepada peserta dengan sistem bagi hasil. Nisbahnya berkisar 70 % untuk perusahaan asuransi, 30 % untuk peserta. Proporsi ini bisa meningkat menjadi 60:40 bila hasil investasi meningkat dengan tajam. Ini berlaku untuk semua produk asuransi. Inilah yang membedakan dengan produk asuransi konvensional. Pada asuransi konvensional keuntungan ini menjadi milik perusahaan asuransi. Dari ilustrasi itu, nilai keuntungan yang akan diperoleh peserta sangat tergantung pada kecerdikan manajemen investasi mengeloa duit

nasabah. Dalam kondisi biasa-biasa saja, potensi keuntungan yang akan diraup bisa mencapai delapan persen per tahun. Namun jika hasilnya sedang bagus, peserta bisa meraih keuntungan hingga 16%.

Asuransi konvensional dikenal dana hangus, yakni ketika peserta tidak dapat melanjutkan pembayaran premi dan ingin mengundurkan diri sebelum masa jatuh tempo. Begitu juga dengan asuransi jiwa konvensional *nonsaving* (tidak mengandung unsur tabungan) atau asuransi kerugian, jika habis masa kontrak dan tidak terjadi klaim, maka premi asuransi yang sudah dibayarkan hangus atau menjadi keuntungan perusahaan asuransi. Dalam konsep asuransi syariah, mekanismenya tidak mengenal dana hangus. Peserta yang baru masuk sekalipun karena satu dan lain hal ingin mengundurkan diri, maka dana atau premi yang sebelumnya sudah dibayarkan dapat diambil kembali kecuali sebagian kecil saja yang sudah diniatkan untuk dana *tabarru'* yang tidak dapat diambil. Begitu pula dengan asuransi syariah umum, jika habis masa kontrak dan tidak terjadi klaim, maka pihak perusahaan mengembalikan sebagian dari premi tersebut dengan pola bagi hasil, misalkan 60: 40 atau 70: 30 sesuai dengan kesepakatan kontrak di muka. Dalam hal ini maka sangat mungkin premi yang dibayarkan di awal tahun dapat diambil kembali dan jumlahnya sangat bergantung dengan tingkat investasi pada tahun tersebut.

Adanya Dewan Pengawas Syariah dalam perusahaan asuransi syariah yang merupakan suatu keharusan. Dewan ini berperan dalam mengawasi manajemen, produk serta kebijakan investasi supaya senantiasa sejalan dengan syariat Islam. Adapun dalam asuransi konvensional hal itu tidak mendapat perhatian.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Musafa Edwin Nasution., et al., *Pengenalan Eksklusif Ekonomi Islam*, (Jakarta: Kencana, 2006), h. 298-300

Diferensiasi Sistem Operasional dalam Asuransi<sup>17</sup>

Keterangan	Asuransi Konvensional	Asuransi Syariah
Konsep	Perjanjian antara dua pihak atau lebih dimana pihak penanggung mengikat diri kepada pihak tertanggung, dengan menerima premi asuransi untuk memberikan pergantian kepada tertanggung	Sekumpulan orang yang saling membantu, saling menjamin dan bekerja sama dengan cara masing-masing mengeluarkan dana <i>tabarru'</i> .
Asal Usul	Dari masyarakat Babilonia 4000-3000 SM yang dikenal dengan perjanjian Hammurabi. Dan tahun 1668 M di Coffee House London berdirilah Lloyd of London sebagai cikal bakal asuransi konvensional	Dari <i>al-Aqilah</i> (kebiasaan suku Arab jauh sebelum Islam datang). Kemudian disahkan oleh Rasulullah menjadi hukum Islam, bahkan telah tertuang dalam konstitusi pertama di dunia (Konstitusi Madinah) yang dibuat langsung oleh Rasulullah.
Sumber Hukum	Bersumber dari pikiran manusia dan kebudayaan. Berdasarkan hukum positif hukum alami dan contoh peristiwa.	Bersumber dari wahyu Ilahi. Sumber hukum dalam syariah adalah Alqur'an, Sunnah atau Kebiasaan Rasul, <i>Ijma'</i> , <i>Urf</i> , dan <i>Maslahah Mursalah</i>
Maghrib ( <i>Maysir</i> , <i>Gharar</i> dan <i>Riba</i> )	Tidak selaras dengan syariah karena adanya unsur <i>maysir</i> , <i>gharar</i> dan <i>riba</i> . Semuanya merupakan hal yang diharamkan dalam mu'amalah.	Bersih dari adanya praktik <i>maysir</i> , <i>gharar</i> dan <i>riba</i> .
Pengawasan	Hanya diawasi oleh Departemen Keuangan.. tidak ada DPS (Dewan Pengawas Syariah), sehingga dalam praktiknya bertentangan dengan kaidah-kaidah syariah.	Selain diawasi oleh Departemen Keuangan.. juga ada DPS yang berfungsi untuk mengawasi pelaksanaan operasional perusahaan agar terbebas dari praktik-praktik muamalah yang bertentangan dengan prinsip-prinsip syariah.
Akad/Perjanjian	Akad jual beli atau <i>tabadduli</i> (akad <i>mu'awadhah</i> , akad <i>idz'aan</i> akad, akad <i>gharar</i> dan akad <i>mulzim</i> ).	Akad <i>tabarru'</i> dan akad <i>tijarah</i> ( <i>mudharabah</i> , <i>wakalah</i> , <i>wadiah</i> , <i>syirkah</i> dan sebagainya).
Jaminan/Risk (Risiko)	<i>Transfer of Risk</i> , dimana terjadi transfer resiko dari tertanggung kepada penanggung	<i>Sharing of Risk</i> , dimana terjadi proses saling menanggung antara satu peserta dengan peserta yang lainnya ( <i>ta'awun</i> )
Pengelolaan Dana	Tidak ada pemisahan dana yang berakibat pada terjadinya dana	Pada produk-produk <i>saving life</i> terjadipemisahan dana yaitu dana <i>tabarru'</i> atau derma dan dana

<sup>17</sup> Muhammad Fadhil Junery, Asuransi dalam Perspektif Hukum Islam, *Jurnal Iqtishaduna (Ekonomi Kita)*, pp. 123-137 <https://ejournal.stiesyariahbangkalis.ac.id>

	hangus (untuk produk <i>saving life</i> )	peserta sehingga tidak mengenal istilah dana hangus. Sedangkan untuk <i>term insurance</i> semuanya bersifat <i>tabarru'</i>
Investasi Dana	Bebas melakukan investasi dalam batas-batas tertentu yang sesuai dengan perundang-undangan dan tidak terbatas pada halal dan haramnya objek atau system investasi yang digunakan. Dengan demikian, dana premi bisa diinvestasikan diluar <i>skim</i> syariah.	Dapat melakukan investasi sesuai dengan ketentuan perundang-undangan sepanjang tidak bertentangan dengan prinsip-prinsip syari'ah. Bebas dari riba dan tempat-tempat investasi terlarang. Dengan demikian dana premi harus diinvestasikan dalam <i>skim</i> syariah dengan mendapatkan <i>fee</i> pengelola.
Kepemilikan Dana	Dana yang terkumpul dari premi peserta seluruhnya menjadi milik perusahaan. Perusahaan bebas menggunakan dan menginvestasikan kemana saja	Dana yang terkumpul dari peserta dalam bentuk iuran atau kontribusi, merupakan milik peserta ( <i>shahibul mal</i> ) asuransi syariah hanya sebagai pemegang amanah ( <i>mudharin</i> ) dalam mengelola dana tersebut
Unsur Premi	Unsur premi terdiri dari table mortalita ( <i>mortality tables</i> ) bunga ( <i>interest</i> ), biaya-biaya asuransi ( <i>cost of insurance</i> )	Iuran atau kontribusi terdiri dari unsur <i>tabarru'</i> dan tabungan (yang tidak mengandung unsur riba). <i>Tabarru'</i> juga dihitung dari table mortalita, tetapi tanpa perhitungan bunga teknik.
<i>Loading</i> (komisi agen)	<i>Loading</i> pada asuransi konvensional cukup besar terutama diperuntukkan untuk komisi agen, bisa menyerap premi tahun pertama dan kedua. Karena itu, nilai tunai pada tahun pertama dan kedua biasanya belum ada (masih hangus)	Pada sebagian asuransi syariah <i>loading</i> tidak dibebankan pada peserta tetapi dari dana pemegang saham, tapi sebagian yang lainnya mengambil dari sekitar 20-30% saja dari premi.
Sumber Pembayaran Klaim	Sumber biaya klaim adalah dari rekening atau kas perusahaan, sebagai konsekuensi penanggung terhadap tertanggung. Murni bisnis dan tidak ada nuansa spiritual	Sumber pembayaran klaim diperoleh dari rekening <i>tabarru'</i> atau dan tabungan bersama dimana peserta saling menanggung jika salah satu peserta mendapat musibah maka peserta lainnya ikut menanggung bersama risiko tersebut.
Sistem Akuntansi	Menganut konsep akuntansi <i>accrual basis</i> , yaitu proses akuntansi yang mengakui terjadinya peristiwa atau keadaan non-kas. Dan juga mengakui pendapatan, peningkatan <i>asset</i> , <i>expenses</i> , <i>liabilities</i> dalam	Menganut konsep akuntansi <i>cash basis</i> , mengakui apa yang benar-benar ada, sedangkan <i>accrual basis</i> dianggap bertentangan dengan syariah karena mengakui adanya pendapatan harta, beban

	jumlah tertentu yang baru akan diterima dalam waktu yang akan datang.	atau utang yang akan terjadi di masa yang akan datang.
Keuntungan (Profit)	Keuntungan yang diperoleh dari surplus <i>underwriting</i> , komisi reasuransi dan hasil investasi seluruhnya adalah keuntungan perusahaan	<i>Profit</i> yang diperoleh dari <i>surplus underwriting</i> , komisi reasuransi dan hasil investasi bukan seluruhnya milik perusahaan tetapi dilakukan bagi hasil ( <i>mudharabah</i> ) dengan peserta.
Dana zakat, Infaq dan Sedekah	Tidak ada dana zakat, infak dan sedekah.	Perusahaan wajib mengeluarkan zakat dari keuntungannya. Juga dianjurkan untuk mengeluarkan infak dan sedekah.
Misi dan Visi	Secara garis besar misi utama dari asuransi konvensional adalah misi ekonomi dan misi sosial	Misi diemban dalam asuransi syariah adalah misi akidah, misi ibadah ( <i>ta'wuni</i> ), misi ekonomi ( <i>iqtihad</i> ) dan misi pemberdayaan umat (sosial)

### c. Implementasi *Maqashid Syariah* dalam Asuransi Syariah

Awal mula praktik *maqashid syariah* telah diterapkan pada masa Rasulullah saw. Kemudian dikembangkan oleh ulama-ulama terdahulu yaitu Imam Ghazali, Imam al-Razi, Imam al-Amidi, ' dan 'Izzuddin bin abd as-Salam, al-Thufi, Ibnu al-Taimiyyah, Ibnu al-Qayyim al-Jauziyyah dan Imam Syatibi.

*Maqashid syariah* menjadi salah satu faktor penentu lahirnya produk-produk ekonomi syariah dan juga sebagai alat sosial control dan rekayasa *socio economy* dalam mewujudkan kemaslahatan manusia, selain itu juga dapat memberikan dimensi filosofis dan rasional terhadap produk-produk hukum ekonomi syariah yang dilahirkan dalam aktivitas ijtihad ekonomi syariah kontemporer.

Tujuan hukum Islam adalah terwujudnya (*maslahah*) kemaslahatan bagi manusia. Sebagai indicator *maslahah* dinilai berdasarkan lima aspek yang biasa disebut *al-kulliyah al-khamsah* yaitu: melindungi agama, jiwa, akal, keturunan dan harta.

1) Perlindungan terhadap agama dalam asuransi syariah.

Pelaksanaan ajaran Islam berasaskan rukun Islam sebagai *evidence* realisasi keimanan seorang muslim. Salah satu tujuan manusia diciptakan adalah untuk beribadah kepada Allah SWT. Sesuai dengan ayat Alqur'an surah az-Zariyat ayat 56. Adapun bentuk perlindungan asuransi terhadap agama dari segi *min nahiyati al wujud* mewujudkan kesempurnaan ibadah manusia. Sebagai contoh resiko orang dalam menjalankan ibadah haji melalui produk asuransi syariah. Produk asuransi haji ini tertuang dalam aturan fatwa DSN-MUI No. 39/DSN-MUI/X/2002 tentang asuransi haji.

Penerapan konsep serta operasional asuransi syariah juga diawasi oleh Dewan Pengawas Syariah (DPS) yang mempunyai tugas untuk mengawal dan menjadi perpanjangan tangan Dewan Pengawas Syariah (DSN-MUI), sehingga setiap aktivitas bisnis dalam asuransi syariah benar-benar menjalankan sesuai dengan tuntunan syariah, hal ini juga masuk pada penjagaan agama.

2) Perlindungan terhadap jiwa dalam asuransi syariah.

Asuransi syariah dalam aspek perlindungan kemaslahatan jiwa terletak pada hal terancamnya jiwa, kerusakan anggota badan yang menyebabkan kecacatan ataupun kematian seseorang. Asuransi jiwa dalam hal ini lebih menekankan pada aspek mencegah (*an nahiyatul al-adam*).

3) Perlindungan terhadap akal dalam asuransi syariah.

Perlindungan terhadap akal salah satunya adalah meminum minuman keras (alkohol).<sup>18</sup> Nilai kemaslahatan akal terletak pada terjaganya akal dari kerusakan sehingga tidak dapat berfungsi dengan baik. Secara spesifik perlindungan terhadap akal dalam asuransi tidak secara jelas disebutkan namun asuransi membantu seseorang untuk menjaga keberadaan akal dari kerusakan akal. Bentuk perlindungan asuransi terhadap akal adalah aspek perwujudan (*min nahiyati al wujud*). Salah satu cara manusia menjaga akal yaitu melalui

---

<sup>18</sup> Lihat QS. Al-Ankabut: 34-35

pendidikan. Pendidikan di Indonesia salah satunya dilakukan melalui pendidikan formal, dalam hal ini dibutuhkan biaya pendidikan formal yang biasanya ditanggung oleh orang tua. Akan tetapi karena suatu hal karena meninggal atau hal lainnya sehingga orang tua tidak mampu membiayai pendidikan anaknya sebagaimana mestinya. Kondisi ini tentu menghambat seseorang dalam mencapai tujuannya untuk melanjutkan pendidikannya dijenjang selanjutnya, sehingga akal tidak berkembang dengan baik. Pada kondisi inilah peran asuransi sebagai penyanggah dana pendidikan dibutuhkan.

#### 4) Perlindungan terhadap keturunan dalam asuransi syariah.

Keturunan adalah bagian dari *masalah dururiyah* yang harus dilindungi. Asuransi direncanakan untuk melindungi manusia dari resiko-resiko yang kemungkinan datang di kemudian hari. Asuransi merupakan salah satu cara untuk melindungi manusia dari kepunahan. Adapun kemaslahatan tersebut ditekankan pada *min nahiyati al-wujud* yaitu mewujudkan kemaslahatan ahli waris atau keluarga yang ditinggal.<sup>19</sup> Mengikuti program asuransi meringankan kondisi ekonomi yang ditinggal sehingga dapat melanjutkan pendidikan dan kehidupan yang layak.

#### 5) Perlindungan terhadap harta dalam asuransi syariah.

Harta adalah sesuatu yang harus dilindungi oleh syariah. Perlindungan harta terlihat dari aspek pengelolaan dana dan status kepemilikan dana. Kepemilikan dana merupakan aspek dalam perlindungan harta. Karena kepemilikan hanya dapat berpindah dengan cara yang baik dan sesuai syariah yaitu terhindar dari unsur *riba*, *gharar* dan *maysir*.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Lihat QS. An-Nisa: 9 yaitu “*Dan hendak takutlah kepada Allah, orang-orang yang meninggalkan dibelakang mereka anak-anak yang lemah yang mereka khawatir terhadap kesejahteraan mereka. Oleh sebab itu hendaklah mereka bertakwa kepada Allah SWT dan hendaklah mereka mengucapkan perkataan yang benar*”.

<sup>20</sup> Prima Dwi Priyatno, Lili Puspita Sari, Isti Nuzulul Atiah, Penerapan Maqashid Syariah pada Asuransi Syariah, *Journal of Islamic Economics and Finance Studies*, Vo. 1 No. 1, June 2020, pp.1-18

## 2. Tinjauan Umum Agen Asuransi Syariah

### a. Pengertian Agen Asuransi Syariah

Pemasaran asuransi diselenggarakan melalui *representatives* perusahaan asuransi yaitu agen.<sup>21</sup> Berdasarkan Undang-undang No. 2 Tahun 1992 Tentang Usaha Perasuransian dituliskan bahwa agen asuransi adalah seorang atau badan hukum yang kegiatannya memberikan jasa dalam memasarkan jasa asuransi untuk dan atas nama penanggung. Regulasi ini menjadi payung hukum bagi asuransi konvensional dan syariah. Definisi di atas disempurnakan oleh Undang-undang No. 40 Tahun 2014 Tentang Perasuransian, agen asuransi adalah orang yang bekerja sendiri atau bekerja pada Badan Usaha, yang bertindak untuk dan atas nama Perusahaan Asuransi atau Perusahaan Asuransi Syariah dan memenuhi persyaratan untuk mewakili Perusahaan Asuransi atau Perusahaan Asuransi Syariah, memasarkan produk asuransi atau produk asuransi syariah

Berdasarkan definisi di atas maka agen adalah tenaga penjual perusahaan asuransi/operator, agen bukan pegawai melainkan pihak eksternal yang tertarik berafiliasi dengan perusahaan asuransi dan diberi kompensasi berupa komisi ketika mendapat pemegang polis.<sup>22</sup> Sementara yang dimaksud makelar adalah seorang yang untuk suatu pertimbangan mencari dan menegosiasi kontrak asuransi untuk seseorang yang ditanggung, ia adalah agen dari yang ditanggung bukan dari perusahaan asuransi. Adapun agen asuransi syariah tidak boleh keliru menginformasikan produk, mempromosikan produk hingga menjual produk. *Profesionalitas* agen pemasar asuransi, keberimbangan pengetahuan syariah dan pengetahuan ekonomi selalu didengungkan untuk kebutuhan pasar asuransi syariah di Indonesia.

---

<sup>21</sup> Hasyimi Ali, *Pengantar Asuransi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2002),h. 91

<sup>22</sup> Amirul Afif Mukamat, et al, Determinan of Agents Performance: A Case Study of AmMet Life Malaysia Berhad., *International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences*, Vol. 8 No II, Nov 2018, h. 768-778 <https://doi.org/10.6007/IJARBS/V8-i1/4953>



Agen asuransi ada yang mempunyai ikatan hubungan kerja tertentu (agen tetap/ *handling agent*) dan ada pula agen yang tidak mempunyai ikatan apapun dengan penanggung.<sup>23</sup> Permasalahan utama yang terjadi pada agen adalah kompetensi agen dalam menjelaskan produk asuransi secara jelas dan baik, karena dapat menjadikan *misscommunication* antara agen dengan calon nasabah.

Kualitas dan mental agen asuransi jauh lebih berperan karena agen memberikan pelayanan dan mempengaruhi tingkat penjualan polis asuransi. Keagenan melibatkan tiga pihak yakni: principle, agen dan pihak ke tiga.

#### b. Peran dan Wewenang Agen Asuransi Syariah

Peran agen asuransi berdasarkan Undang-undang No. 40 pasal 1 ayat 28 yaitu:

“ Agen asuransi adalah orang yang bekerja sendiri atau bekerja pada badan usaha yang bertindak untuk dan atas nama perusahaan asuransi atau perusahaan asuransi syariah dan memenuhi persyaratan untuk mewakili perusahaan asuransi atau asuransi syariah memsarkan produk asuransi atau produk asuransi syariah”

Berdasarkan pengertian pasal di atas, dapat dilihat bahwa perusahaan asuransi memberikan kuasa kepada agen untuk bertindak dan tindakan tersebut tidak boleh melewati batas kuasa yang diberikan oleh perusahaan. Hubungan agen dengan perusahaan asuransi dijaga dalam suatu perjanjian yang disebut “Perjanjian Keagenan”, bentuk perjanjian tersebut yaitu standard dan baku yang dikeluarkan Departemen Keagenan serta dibuat oleh perusahaan asuransi tentang kewenangan agen yang tidak boleh melebihi perusahaan asuransi, dimana agen asuransi itu hanya dapat menyetujui dan menerima apa yang ditetapkan oleh perusahaan asuransi.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> Abdul Muis, *Hukum Asuransi dan Bentuk Perasuransian*, (Medan: FH-USU, 1996), h. 54

<sup>24</sup> I Wayan Agus Satriya Wedhana Putra dan Ida Ayu Sukihana, Kedudukan Agen Asuransi di Era Digital dalam Menawarkan Produk Asuransi, *Jurnal Kertha Semaya*, Vol. 8, No. 3 Tahun 2020, h.350-367

Banyak orang salah memahami tugas pokok agen asuransi, masyarakat menganggap agen asuransi untuk menjual atau mendorong orang untuk membeli. Kondisi ini adalah persepsi yang salah. Adapun tugas pokok agen adalah melakukan *prospecting*, mencari fakta (*fact finding*), dan mengidentifikasi masalah potensial *prospect*.

Tugas *prospect* dilakukan untuk memutuskan apakah sebaiknya dilakukan atau tidak. Tugas agen selanjutnya adalah membantu *prospect* mengidentifikasi ada masalah potensial yang telah siap menghadang yang perlu dicarikan solusinya. Agen perlu menunjukkan kepada *prospect* bahwa solusi yang diusulkan adalah tepat, efektif dan efisien serta menguntungkan *prospect* (dan keluarga atau bisnisnya).<sup>25</sup> Setelah semua tugas dikerjakan, kemudian agen memberikan kesempatan berpikir, mengevaluasi dan memutuskan apa yang baik untuk dilakukan oleh *prospect*. Selanjutnya agen dapat memberi penjelasan tambahan jika dibutuhkan.

Tugas agen asuransi yang kadang lupa untuk disadari adalah menerima penolakan, keluhan dan pelampiasan kekesalan *prospect* atau nasabah. Sebagai seorang profesional agen<sup>26</sup> harus siap untuk ditolak dan tetap mempunyai pemikiran yang benar dan positif tentang penolakan itu. Apabila agen ditolak oleh *prospect* maka yang ditolak adalah masalah potensial dan solusi yang disarankan. Jadi tidak ada yang bersifat pribadi, kelapangan dada agen dan kemampuan evaluasi diri saat menerima penolakan sangat diperlukan yaitu untuk memperbaiki cara kerja. Agen harus menjadikannya sebagai tugas mulia dalam melayani nasabah dan masyarakat.<sup>27</sup>

---

<sup>25</sup> Hendoyo Prasetyo, *Rahasia menjual lebih besar*, Mic Publising, h. 185

<sup>26</sup> Agen profesional adalah orang yang mengerti apa yang diinginkan calon pembeli produk serta apa yang dibutuhkan oleh calon pembeli dan juga orang yang terlatih untuk menjual, sehingga dapat dipastikan orang itu akan senantiasa dapat menjual produk asuransi yang ditawarkan. Lihat Ketut Sendra, *Panduan Sukses Menjual Asuransi*. Jakarta: PPM, 2002, h. 80

<sup>27</sup> I Wayan Agus Satriya Wedhana Putra dan Ida Ayu Sukihana, *Kedudukan Agen Asuransi di Era Digital dalam Menawarkan Produk Asuransi*, *Journal Ilmu Hukum*, Vol. 8 No. 3, 2020, h.358

Namun apabila setelah *prospect* bersedia menjadi nasabahnya, agen wajib melayani dengan baik, minimal sesuai dengan yang telah dijanjikannya. Agen harus selalu berusaha untuk berkomunikasi dengan nasabah. Maka pelayanan agen sesungguhnya baru dimulai saat seseorang sudah menjadi nasabahnya. Pelayanan harus dilakukan dengan hati yang tulus dan penuh suka cita, sehingga nasabah akan memahami dan merasakan niat baik dari agen dan tentunya akan menjadi nasabah setia dan loyal.

Saat ini kita berada pada era digital yaitu revolusi industry 4.0., yaitu perusahaan asuransi Indonesia saat ini telah banyak memperkenalkan layanan digitalnya baik melalui website ataupun smartphone. Herannya agar aplikasi ini dapat membantu permasalahan nasabah ketika ingin mengajukan klaim dan melihat polish. Layanan digital yang dihadirkan banyak perusahaan asuransi dianggap sebagai tantangan yang dapat meragukan posisi agen asuransi yang akan tergantikan oleh layanan digital. Namun faktanya posisi agen asuransi masih akan tetap dibutuhkan. Karena di Indonesia masyarakat lebih senang transaksi face to face disamping penetrasi asuransi yang masih sangat rendah.

Adapun membeli asuransi itu kompleks karena ada puluhan halaman terkait informasi, manfaat dan peraturan. Sehingga butuh orang untuk menjelaskannya. Oleh karena itu peran agen asuransi sangat dibutuhkan, bahkan perusahaan asuransi menambah sistem keagenan dan memberikan pembelajaran yang lebih kepada agen tentang semua aplikasi yang telah dikeluarkan perusahaan asuransi agar agen mampu menjelaskan semua produk tentang asuransi kepada nasabah maupun calon nasabah menggunakan aplikasi digital tersebut.<sup>28</sup>

Walaupun kecanggihan teknologi sangat memberi kemudahan, namun nasabah masih menginginkan melihat dan merasakan produk yang ingin mereka gunakan. Digitalisasi melalui situs dan aplikasi tidak selalu menjadi pengganti yang efektif untuk menjelaskan beragam informasi produk asuransi yang memang

---

<sup>28</sup> *Ibid.*, h. 359

faktanya masih dianggap sangat kompleks dan rumit. Kondisi ini menjadikan posisi agen asuransi masih sangat dibutuhkan.

Calon nasabah mungkin akan mencari produk asuransi yang tepat secara online, namun keputusan membeli dilakukan tidak saat itu. Mereka membutuhkan penjelasan langsung. Agen asuransi akan memberikan informasi terkait produk tersebut kepada calon nasabahnya. Teknologi canggih namun tidak ada *chatbot* yang mampu menjawab secepat dan sebaik agen asuransi. Karena para agen tersebut dibekali informasi yang lengkap dan mampu memberikan masukan kepada calon nasabahnya untuk mendapatkan produk asuransi yang tepat dan sesuai kebutuhan nasabah.<sup>29</sup>

Seorang agen asuransi tidak hanya menjual produk asuransi saja tetapi juga memberikan konsultasi dan nasehat keuangan kepada calon nasabah (*financial planner*). Seorang agen yang ahli harus bisa menyusun program proteksi yang tepat dan sesuai dengan kebutuhan calon nasabah.

Penjualan asuransi via online telah dilakukan saat ini, namun secara regulasi dibatasi untuk uang pertanggungan yang kecil saja, maka untuk proteksi uang pertanggungan yang besar tetap memerlukan proses *underwriting*, baik secara *medical underwriting* maupun *financial underwriting*. Pembelian produk-produk asuransi yang sederhana dapat dilakukan melalui online. Namun bagi nasabah yang membutuhkan perencanaan keuangan yang lebih kompleks dan komprehensif tetap membutuhkan agen. Disini agen yang memiliki kualitas dengan pengakuan internasional Million Dollar Round Table (MDRT) dapat memegang peranan kunci apalagi ditambah keahlian dibidang teknologi.<sup>30</sup>

Agen memiliki peran penting untuk meyakinkan calon nasabah dan nasabah untuk membeli produk asuransi yang ditawarkan, agen juga berperan sebagai teman curhat bagi calon nasabah dan nasabah dalam menentukan produk

---

<sup>29</sup> *Ibid.*, h 360

<sup>30</sup> Milliana Marten, Kobaran Api Juara Inspirasi Agen Asuransi Kelas Dunia, *Mic Publishing*, h. 186

asuransi yang tepat agar calon nasabah dan nasabah merasa puas dengan produk asuransi yang mereka beli dan pilih.<sup>31</sup>

Bantuan teknologi menjadikan peran agen asuransi lebih elegan, sehingga agen hanya perlu menjelaskan melalui digital dan sesekali datang untuk menjelaskan secara detail kepada calon nasabah dan nasabah mengenai produk asuransi yang diperlukan. Kondisi ini menuntut agen asuransi harus lebih memiliki wawasan yang luas, inteligensi tinggi, mampu menggunakan prangkat digital dan mengikuti perkembangan teknologi dengan baik.

Seorang agen dalam perusahaan asuransi ditunjuk dan diberi wewenang oleh perusahaan asuransi untuk bertindak atas nama perusahaan.<sup>32</sup> Upaya-upaya yang dapat dilakukan oleh agen asuransi syariah untuk mengedukasi masyarakat, yaitu:<sup>33</sup>

- 1) Agen pemasar asuransi syariah perlu menginvestasikan waktu untuk menjelaskan *benefit* asuransi syariah kepada masyarakat secara jujur dan terbuka.
- 2) Agen asuransi syariah harus dapat bertindak sebagai perencana keuangan (*financial planner*) dengan memberikan pengetahuan yang memadai kepada calon peserta asuransi.
- 3) Agen asuransi syariah perlu berupaya cerdas dan kreatif menggunakan media massa untuk memasarkan asuransi.
- 4) Agen pemasar asuransi syariah perlu menggali informasi, data dan fakta tentang pemahaman asuransi di dalam masyarakat Indonesia sehingga dapat disusun strategi yang tepat sasaran dan menyentuh.
- 5) Agen asuransi syariah perlu mengeliminasi pandangan minor atau sikap apriori masyarakat terhadap asuransi disebabkan banyaknya penipuan yang dilakukan oleh oknum agen pemasar asuransi.

---

<sup>31</sup> I Wayan Agus Satriya Wedhana Putra dan Ida Ayu Sukihana, Kedudukan Agen Asuransi di Era Digital dalam Menawarkan Produk Asuransi, h. 361

<sup>32</sup> Muh Ma'sun Billah, 2010, *Kontekstualisasi Takafful dalam Asuransi Modern*, Malaysia: Sweet & Maxwell Asia, h. 99

<sup>33</sup> Hafidhuddin et. al., *Solusi Berasuransi Bandung*, h. 148

Sumber wewenang agen adalah *principle*.<sup>34</sup> Wewenang seorang agen terletak pada wewenang yang diberikan kepadanya pada kontrak keagenan.<sup>35</sup> Wewenang agen asuransi adalah:

- 1) Wewenang tersurat yaitu: tercantum dalam kontrak dengan principal yang dalam hal ini perusahaan asuransi.
- 2) Wewenang tersirat yaitu: agen memperoleh wewenang yang layak dianggap publik. Aturan hukum menyatakan bahwa public tidak dapat diharap mengetahu atau menyelidiki syarat-syarat sesungguhnya dari setiap perjanjian keagenan.
- 3) Wewenang lahiriah yaitu wewenang yang dilaksanakan agen didiamkan oleh perusahaan artinya perusahaan asuransi gagal melarang tindakan tersebut.<sup>36</sup>

Agen merupakan ujung tombak keberhasilan pencapaian tujuan organisasi.<sup>37</sup> Sistem keagenan tumbuh karena jasanya dibutuhkan untuk memasarkan produk asuransi syariah secara efisien. Semua transaksi yang dilakukan oleh agen kepada konsumen merupakan suatu pekerjaan yang melelahkan dan membutuhkan waktu yang tidak sedikit. Di samping itu, agen akan dapat membantu konsumen untuk membuat suatu perencanaan secara menyeluruh mengenai program asuransi yang dibutuhkan.<sup>38</sup>

#### c. Kelebihan Agen Asuransi Syariah

Agen sebagai pemasar dalam asuransi tidak mudah untuk dapat menjual dengan prestasi untuk itu diperlukan syarat keberhasilan dalam meningkatkan nasabah dan menjual produk asuransi. adapun syarat yang harus ditempuh agen asuransi untuk menjadi penjual yang sukses, adalah:<sup>39</sup>

---

<sup>34</sup> Kwat Ismanto, *Asuransi Syariah*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009) h. 108

<sup>35</sup> Hasyimi Ali, *Pengantar Asuransi*, h 92

<sup>36</sup> *Ibid.*, h. 92-93

<sup>37</sup> M. Wahyu Prihartono, *Manajemen Pemasaran dan Tata Usaha Asuransi*, (Yogyakarta: Kanisius, 2001)h.6

<sup>38</sup> Surjono Soerono, *Penuntuk Keagenan Asuransi Jiwa*, Ed. IV, (Jakarta: Dewan Asuransi Indonesia, 1998) h. 518

<sup>39</sup> *Ibid.*, h. 104

- 1) Jujur, seorang agen harus jujur dalam perkataan, perbuatan dan hati nurani. Menjelaskan dengan jujur kepada prospek tanpa paksaan.
- 2) Loyal, agen harus setia kepada perusahaan yang menaunginya.
- 3) Inisiatif, agen melakukan pekerjaan dengan penuh inisiatif tanpa harus ada dorongan orang lain.
- 4) Imajinasi, agen memiliki daya imajinasi yang baik agar mampu menghayati kebutuhan prospek.
- 5) Antusiasme, bekerja dengan gairah akan membuat prospek bergairah.
- 6) Keyakinan diri, sebelum melakukan penjualan hendaklah agen mempersiapkan diri dengan mempelajari asuransi agar agen yakin akan kebaikan asuransi.
- 7) Ambisi, agen harus mempunyai ambisi untuk mencapai tujuan yang direncanakan.
- 8) Keberanian, agen harus berani mengambil sikap dan membantu prospek mengambil keputusan.
- 9) Cepat tanggap, agen harus cepat tanggap terhadap reaksi prospek.
- 10) Mengetahui identitas perusahaan dan produknya, sebelum melakukan penjualan agen perlu mengetahui identitas perusahaan.
- 11) Mengetahui calon pembeli, sebelum melakukan pendekatan agen sebaiknya sudah mempelajari, mengenal dan mengetahui data prospek untuk dapat menentukan cara kebutuhannya.
- 12) Memahami teknik menjual, mempelajari dan menguasai teknik menjual, agen akan lebih mudah menuntun prospek menuju penutupan.
- 13) Penampilan/pribadi, penampilan akan menentukan penjualan antara lain cara berpakaian, budi Bahasa, sikap yang bertujuan memberi kesan simpatik.
- 14) Mengetahui dirinya, memahami segi positif dan negatif diri sendiri, kemudian mampu mengembangkan yang positif dan mengatasi yang negatif.
- 15) Memiliki perencanaan yang baik, perencanaan yang baik dapat mendukung peningkatan penjualan.

Adapun kelebihan agen asuransi adalah:<sup>40</sup>

1) Uang dan kepuasan pribadi.

Manusia bekerja untuk kompensasi yaitu uang dan kepuasan pribadi yang berasal dari keberhasilan melakukan tugasnya. Hanya sebagian kecil agen yang sukses bekerja semata-mata karena dorongan kebutuhan uang saja. Kondisi ini disebabkan peran agen asuransi sebagai penasehat dalam pemecahan masalah keuangan keluarga, antara lain kepada profesional, dokter, ahli hukum, guru, dan berbagai profesi lainnya di masyarakat.

2) Tidak diperlukan investasi besar.

Menjalankan profesi sebagai agen asuransi hanya memerlukan sedikit modal jika dibandingkan usaha lain. Modal utama dalam menjalankan bisnis asuransi adalah waktu, semangat, tenaga dan biaya yang minim karena tidak termasuk inventaris kantor dan biaya perawatannya.

3) Penghasilan yang baik.

Penghasilan rata-rata agen asuransi di atas penghasilan rata-rata karyawan perusahaan lainnya. Bagi agen asuransi kesempatan dan peluang berpenghasilan besar yang bebas dan terus berkembang terbuka, bahkan bagi agen yang berprestasi peluang memiliki penghasilan besar dan jenjang karir terbuka luas.

4) Tidak ada penghasilan musiman.

Adapun maksud tidak adanya penghasilan musiman yaitu setiap agen asuransi dapat menerima penghasilan dari komisinya atas hasil produksi atau penjualannya. Selama aktivitas prospectingnya berkesinambungan maka penjualan meningkat terus dan otomatis penghasilan dapat diterima setiap saat.

5) Jangka waktu penghasilan.

Realitas menunjukkan tidak ada istilah agen terlalu tua untuk berpenghasilan. Agen asuransi tidak ada yang pensiun. Tidak ada halangan usia untuk

---

<sup>40</sup> Ketut Sendra, *Panduan Sukses Menjual Asuransi*, Cet. I, (Jakarta: PPM, 2002), h. 10



menghasilkan, hanya semangat, kemauan dan kemampuan untuk melakukan *prospecting* yang menentukan.<sup>41</sup>

6) Kesempatan untuk mengembangkan diri

Pekerjaan asuransi memberikan kesempatan untuk pengembangan pribadi terutama kepada agen yang peka dan waspata secara mental dan fisik. Hubungan terus menerus yang tanpa putus dengan masyarakat berbagai golongan merupakan latihan yang sangat berharga dan tidak ada bandingannya bagi agen. Manfaatnya untuk mengembangkan kepekaan, kewaspadaan dan kepribadian agen.

7) Kesempatan manajerial

Agen yang sukses dalam menjual memiliki peluang yang luas dalam mengembangkan karier manajerial dan eksekutifnya, mereka menjadi manajer penjualan (*agency*).<sup>42</sup>

3. Upaya Peningkatan Kualitas Agen Asuransi Syariah

a. Sertifikasi Profesi Agen

Sertifikasi profesi merupakan persyaratan sertifikasi spesifik yang berkaitan dengan kategori profesi yang ditetapkan dengan menggunakan standar dan aturan khusus yang sama, dan prosedur yang sama atau disebut pula dengan jenis-jenis produk sertifikasi profesi. Sementara tujuan dilakukannya sertifikasi profesi adalah untuk memastikan dan memelihara kompetensi yang diperoleh dalam proses pembelajaran melalui pendidikan: formal, non-formal, pelatihan kerja dan pengalaman kerja. Kelebihan sertifikasi profesi : memiliki daya saing tinggi di dunia kerja; memiliki kompetensi sesuai standar kerja nasional, internasional dan khusus; mendapat pengakuan kompetensi nasional dan internasional; meningkatkan peluang karir profesional dan kredibilitasnya; menambah wawasan baru di luar pendidikan formal. Meningkatkan posisi dan reputasi profesionalis

---

<sup>41</sup> *Ibid.*, h. 11

<sup>42</sup> *Ibid.*, h. 12

tersebut. Sementara kekurangannya adalah: Tingkat pemahan dan pengertian sertifikasi profesi di masyarakat; Program pelatihan dan pengembangan relatif mahal; Terbatas instruktur yang berpengalaman dari industri dan profesi tertentu untuk mentransfer *knowledge* pada pelatihan berbasis kompetensi; Progan serifikasi profesi belum merata secara nasional.<sup>43</sup>

LSP dipersiapkan pembentukannya oleh panitia kerja yang dibentuk oleh/dengan dukungan assosiasi industri terkait. Personal panitia mencakup unsur industri, asosiasi profesi instansi tehknis terkait dan pakar. Ketentuan pembentukan LSP mengacu pada PBNSP 202 tahun 2014. Fungsi LSP melaksanakan Sertifikasi Kompetensi dengan tugas: menyusun dan mengembangkan skema sertifikasi; membuat perangkat asesmen dan uji kompetensi; menyediakan sertifikasi; menyediakan tenaga penguji; melaksanakan sertifikasi; melaksanakan *surveilen* pemeliharaan sertifikasi ; menetapkan persyaratan, memversifikasi dan menetapkan TUK; memelihara kinerja asesor dan TUK; mengembangkan pelayanan sertifikasi. Kemudian wewenang LSP menerbitkan sertifikasi kompetensi; mencabut/membatalka sertifikasi kompetensi; mencabut sanksi pada asesor dan TUK yang melanggar aturan; mengusulkan skema baru; mengusulkan dana TUK ,menetapkan biaya uji kompetensi. Pengendalian LSP dipantau secara periodik melalui kegiatan *surveilen* dan monitoring LSP.

Pemberian sertifikasi profesi dilakukan oleh lembaga Sertifikasi Profesi (LSP)<sup>44</sup> yang mendapat lisensi dari Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP)<sup>45</sup>:

#### 1) Pengertian Pendidikan Profesi (UU No 20/2003 Jo PP No. 31/ 2006

Berdasarkan Undang-undang, Profesi yaitu jenjang pendidikan setelah sarjana untuk mempersiapkan peserta didik agar dapat bekerja pada bidang yang memerlukan keakhlian khusus.<sup>46</sup> Tahun 2006 profesi dikembangkan pengertiannya

---

<sup>43</sup> Hendra Triana dan Eva Rosmalia Pengembangan Kualitas SDM Indonesia dengan Sertifikasi Profesi, [www.lsp-ipi.org](http://www.lsp-ipi.org), 27 Desember 2017.

<sup>44</sup> *Ibid.*

<sup>45</sup> <http://sertifikasibnsp.com>.

<sup>46</sup> UU No 20 Tahun 2003

menjadi bidang pekerjaan yang untuk melaksanakannya diperlukan kompetensi tertentu.<sup>47</sup> Sedangkan konsep profesi kedua berkaitan dengan bidang pekerjaan.

## 2) Pengertian Sertifikasi Profesi (Perpres No. 8/2012 Jo BNSP 05/2015)

Sertifikasi profesi adalah sertifikasi kerja yang dibutuhkan untuk mendapat/meningkatkan kompetensi tertentu. Sertifikasi profesi merupakan sertifikasi kerja yang dominan yang dikeluarkan oleh LSP yang diakreditasi oleh BNSP.<sup>48</sup>

Kompetensi kerja adalah proses pemberian sertifikat kompetensi yang dilakukan secara sistematis dan objektif melalui uji kompetensi sesuai Standar Kompetensi Nasional Indonesia, Standar Internasional, dan/atau Standar Khusus.<sup>49</sup> Adapun sistem ini bersifat fleksibel sehingga harmonisasi dengan berbagai sistem nasional dan internasional. Adapun sistem kompetensi Profesi Nasional diartikan sebagai tatanan keterkaitan komponen sertifikasi kompetensi profesi yang mencakup pembentukan kelembagaan sertifikasi kompetensi dan pengendalian mutu sertifikasi yang sinergis dan harmonis dalam rangka mencapai tujuan pelaksanaan sertifikasi kompetensi kerja nasional.<sup>50</sup> Jenis sertifikasi secara umum dikelompokkan pada tiga yang tercantum dalam urutan pembangunan dan portabilitas-spesifik, dan profesi.

Table. 2.1  
Jenis Sertifikasi LSP

Jenis	Keterangan
Sertifikasi Perusahaan/internal	Dirancang perusahaan/organisasi untuk kebutuhan internal
Sertifikasi Produk	Spesifik sertifikasi yang dirujuk ke produk di semua aplikasi
Sertifikasi profesi	Dilakukan untuk kompetensi dan keahlian khusus

<sup>47</sup> UU No 31 Tahun 2006

<sup>48</sup> Aset intelektual merupakan faktor penting dalam mendukung produktivitas dan keunggulan kompetitif perusahaan. Untuk menyelaraskan strategi dan tuntutan organisasi diperlukan pengembangan SDM strategis yang menuntut perpaduan sinergi antara aspek pembelajaran (*learning*) dan aspek kinerja (*performance*). Dalam upaya peningkatannya dibutuhkan fasilitas yang menghasilkan standar kompetensi profesi. Lihat <http://bnspp.go.id>.

<sup>49</sup> Perpres No 8/2012

<sup>50</sup> Peraturan BNSP No 1/ 2015

Sertifikasi Professional	Untuk menunjukkan kemampuan/ kualifikasi berdasarkan atribut/ kriteria tertentu dari organisasi/badan/lembaga pengembangan
--------------------------	--

Sumber : Diolah penulis november dari [www.lsp-ipi.org](http://www.lsp-ipi.org)

Lisensi agen asuransi jiwa dikeluarkan oleh Asosiasi Asuransi jiwa Indonesia (AAJI), lisensi ini harus diperpanjang sesuai dengan masanya, agen tidak boleh memiliki kode lisensi doeble sehingga agen tidak bisa menjual produk asuransi dari perusahaan yang berbeda. Tahapan menjadi agen dimulai dari *screening* pengecekan agen baru apakah terdaftar pada perusahaan asuransi yang lain. kemudian dilakukan pemberkasan dan ujian kompetensi oleh AAJI, jika dinyatakan lulus maka lisensi keagenan akan dikeluarkan.<sup>51</sup> Agen Asuransi jiwa hanya diperkenankan menjual produk asuransi sesuai dengan jenis lisensi, adapun setiap produk diberikan warna berbeda.

Table. 2.2  
Jenis Kartu Lisensi Agen Asuransi

No	Warna	Jenis Kartu
1	Biru	Sertifikat khusus unit link
2	Hijau	Sertifikat keagenan khusus produk tradisional
3	Ungu	Sertifikat terbatas khusus produk sederhana
4	Kuning	Sertifikat keagenan <i>Bancasuransi</i> khusus produk unit link
5	Orange	Sertifikat keagenan <i>Bancassurance</i> terbatas khusus produk sederhana

Sumber: Data diolah peneliti Oktober 2018

## b. Penghargaan

### 1) Penghargaan Nasional dari Asosiasi Agen Asuransi Jiwa (AAJI)

Penghargaan yang diberikan AAJI kepada agen asuransi yang berprestasi yaitu *Top Agent Award* Assosiasi Asuransi Jiwa (TAA AAJI). Hendrisman Rahim

---

<sup>51</sup> [www.aaji.or.id](http://www.aaji.or.id)

(Pemberian award selain sebagai apresiasi terhadap agen terbaik ditingkat nasional juga menunjukkan gengsi dan prospek profesi agen di masyarakat agar termotivasi menjadi agen). Jenis penghargaan TAA AAJI yang diberikan pada agen terbaik yaitu:

- a) *Top agent of the year* (3 agen),
- b) *Top agent by policy* (10 agen),
- c) *Top agent by premium* (10 agen),
- d) *Top agent in bancassurance* (3 agen),
- e) *Top senior agent by production* (5 agen).<sup>52</sup>

## 2) Penghargaan Internasional dari *The Million Dollar Round Table* (MDRT)

MDRT mendeskripsikan dirinya sebagai sebuah asosiasi internasional independen asuransi jiwa dan jasa keuangan profesional, setiap anggota MDRT berusaha menunjukkan pengetahuan luar biasa yang profesional, memegang teguh kode etik dan menguatkan pelayanan nasabah. Keanggotaan MDRT diakui secara internasional sebagai standar keunggulan dalam penjualan asuransi jiwa dan usaha jasa keuangan.

Kesadaran anggota MDRT dalam mematuhi dan melaksanakan kode etik MDRT berarti menjunjung standar kualitas tertinggi dari keanggotaan, bermanfaat bagi masyarakat, industri asuransi jiwa dan produk keuangan terkait standar-standar yang harus dipatuhi dan dilaksanakan<sup>53</sup> yaitu:

- a) Selalu menempatkan kepentingan nasabah dari pada kepentingan sendiri, langsung maupun tidak.
- b) Bertahan pada standart tertinggi kompetensi profesional dan selalu berusaha memberikan saran terbaik pada nasabah dengan terus menerus

---

<sup>52</sup> Inilah daftar pemenang TOP Agent Award 2018 yang telah dilaksanakan sebanyak 31 kali sampai tahun 2017, [www.tribunManado.co.id](http://www.tribunManado.co.id), 11 Agustus 2018

<sup>53</sup> [www.mdtindonesia.org](http://www.mdtindonesia.org)

mempertahankan dan meningkatkan pengetahuan, keahlian dan kompetensi profesional.

- c) Memegang teguh kepercayaan nasabah dengan anggapan semua urusan dan informasi pribadi nasabah adalah istimewa dan perlu dijaga kerahasiaannya
- d) Menginformasikan kelengkapan fakta yang diperlukan sehingga nasabah dapat membuat keputusan berdasarkan informasi yang diperoleh.
- e) Menjaga perilaku dan sikap pribadi yang mencerminkan citra baik sebagai praktisi asuransi dan jasa keuangan serta sebagai anggota MDRT.
- f) Memastikan bahwa penggantian produk asuransi jiwa atau keuangan harus bermanfaat bagi nasabah.
- g) terikat dan mematuhi semua hukum dan peraturan di wilayah hukum dimana anggota melakukan bisnis atau usaha.

Faktor yang mempengaruhi seorang agen untuk mencapai kualifikasi MDRT yakni: leader, motivasi, komunitas dan masa pengalaman. Kualifikasi agen yang mencapai MDRT memiliki karakteristik data statistik yang lebih dominan di antaranya adalah: wanita, status menikah, S1, golongan darah O. Sementara cara perekrutan didominasi oleh faktor kenalan/saudara, nasabah, keluarga, seminar dan iklan. Adapun alasan memilih menjadi agen karena mendapat penghargaan internasional dan berpenghasilan tinggi, dengan pemotivasi utama: leader dan keluarga.<sup>54</sup>

Adapun alasan bergabung menjadi agen asuransi yaitu: waktu fleksible, penghasilan *unlimited*, dan kesempatan bisnis. Kemudian faktor kunci kesuksesan agen yaitu: *leaders*, keluarga, perusahaan bernaung, dan teman sesama agen.<sup>55</sup> Oleh karena itu *leader* mempunyai peran yang sangat penting dalam memotivasi agen dan juga memberikan pendidikan dalam upaya pengembangan karir agen asuransi.

---

<sup>54</sup> Sanderson, *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Agent untuk Mencapai Kualifikasi MDRT*, 11 Juli 2016, [www.mdr.org](http://www.mdr.org)

<sup>55</sup> *Ibid.*

Glen Alexander Winata (*Country Chair MDRT Indonesia*) menegaskan, MDRT merupakan perkumpulan dari profesional asuransi seluruh dunia yang telah berdiri mulai 1927 untuk meningkatkan kualitas dan pendapatan perusahaan asuransi<sup>56</sup> Agen dapat mendaftar sebagai agen MDRT melalui *First Year Premium* (FYP) dan komisi pribadi tahun pertama.

Table.2.3  
Level MDRT

Level	<i>Firs Year Premium</i> (FYP)	Komisi Pribadi Tahun Pertama
MDRT ( <i>The Million Dollar Round Table</i> )	Rp. 552.561.000 <sup>57</sup>	Rp. 276.280.500
COT ( <i>Court of The Table</i> )	Rp. 1.657.683.000	Rp. 828.841.500
TOT ( <i>Top of The Table</i> )	Rp. 3.315.366.000	Rp. 1.657.683.000

Sumber. [www.mdr.org](http://www.mdr.org). Data diolah oleh penulis oktober 2018

## B. Kualitas Sumber Daya Manusia

### 1. Kualitas perspektif ekonomi Islam

Joseph M. Juran dalam prinsip-prinsip pemasaran, menyatakan bahwa kualitas merupakan kesesuaian untuk digunakan.<sup>58</sup> Bina Produktifitas tenaga kerja memaparkan kualitas sebagai derajat yang sempurna (*degree of exelence*) yakni komperatif terhadap tingkat produk tertentu; Tingkat Kualitas (*quality level*) yaitu kualitas untuk mengevaluasi tekhnikal; Kesuaian untuk digunakan (*fitness for*

<sup>56</sup> Keanggotaan MDRT global adalah 65.000 profesional di bidang asuransi jiwa dan finansial dari 551 perusahaan dari 77 negara dunia. 2018, jumlah agen MDRT asuransi jiwa Indonesia mencapai 2.048 anggota. Urutan tertinggi se-Asia Tenggara diduduki oleh Thailand yaitu 2.237 anggota, sedangkan Indonesia menempati urutan ke 4 se-Asia Tenggara setelah Vietnam yaitu 2.229 anggota, Filipina yaitu 2.068 anggota. *Ibid.*, Husein Miftahuddin, AAJI Harap 50% Agen Asuransi Jiwa jadi anggota MDRT, Jumat, 3 Agustus 2018, 14:27

<sup>57</sup> Pendaftaran menjadi agen MDRT dikenakan biaya USD 550. Lihat [www.imdrt.org/prodkit/index](http://www.imdrt.org/prodkit/index)

<sup>58</sup> Philip Kotler, Gerry Armstrong, *Prinsip-prinsip Pemasaran*, Jilid 1, (Jakarta: Erlangga, 2008), h.16-17

*purpose user satisfaction*), yaitu kemampuan produk atau jasa dalam memberikan kepuasan kepada pelanggan.<sup>59</sup>

Davis dan Stanley menyatakan bahwa kualitas tidak hanya menekankan pada aspek akhir yaitu produk dan jasa, melainkan juga kualitas manusia, kualitas proses dan kualitas lingkungan. Tidak mungkin menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas tanpa manusia dan produk yang berkualitas pula.<sup>60</sup>

Vincen Gaspersz mengklasifikasikan kualitas pada dua pengertian yaitu pengertian konvensional dan pengertian strategik. Kualitas perspektif konvensional menggambarkan karakteristik langsung dari suatu produk, seperti *performance*, *reliability*, *easy of use*, *esthetic* dan seterusnya. Sedangkan secara strategik mengidentifikasi kualitas sebagai sesuatu yang mampu memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan.<sup>61</sup> Maka dapat disimpulkan bahwa kualitas mengacu pada kepuasan konsumen; Kualitas terdiri dari jumlah keistimewaan produk langsung maupun atraktif yang memenuhi kebutuhan pelanggan yang memberi kepuasan atas penggunaan produk; dan Kualitas terdiri dari segala sesuatu yang bebas dari kekurangan maupun kerusakan. Oleh karena itu kualitas menunjukkan fokus kepada konsumen yaitu produk dan jasa *didisign*, diproduksi dan pelayanan terbaik diberikan kepada pelanggan.

Rao et.al. mengidentifikasi pendekatan perspektif kualitas yang dapat digunakan oleh para praktisi bisnis, yaitu:

a. *Transcendental Approach*

Kualitas di pendekatan ini merupakan sesuatu yang dapat dirasakan, tetapi sulit didefinisikan, dioperasionalkan dan diukur. Contohnya penerapan pada karya seni (musik, tari dan rupa), produk dan jasa pelayanan (seperti pernyataan produk

---

<sup>59</sup> Bina Produktifitas Tenaga Kerja, *Manajemen Mutu Terpadu Departemen Tenaga Kerja*, (Jakarta: 1998), h. 24-25

<sup>60</sup> J Stanley Baran, Dennis K. Davis, *Miss Cominication Theory: Foundation Ferment and Future*, (California: Wadsworth Publishing Company, 2000), h. 50

<sup>61</sup> Vincent Gispersz, *Manajemen Produktivitas Total*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2000), h. 4



sabun dan sebagainya dapat melembutkan dan menghaluskan kulit) namun definisi ini sulit dijadikan dasar dalam manajemen kualitas

*b. Product-based Approach*

Kualitas adalah karakteristik atau atribut yang dapat diukur. Perbedaan kualitas menunjukkan ada perbedaan atribut yang dimiliki produk secara objektif, tidak dapat menjelaskan perbedaan dalam selera dan preferensi individual. Contohnya, motor Harley Davidson dipasarkan karena tampilan dan citra produk.

*c. User-based Approach*

Kualitas tergantung pada orang yang memandangnya dan produk yang memuaskan preferensi atau cocok dengan seseorang yang merupakan produk yang kualitasnya tertinggi. Pandangan subjektif ini mengakibatkan konsumen yang berbeda memiliki kebutuhan dan keinginan yang berbeda pula. Maka Kualitas bagi seseorang adalah kepuasan maksimum yang dapat dirasa. Contohnya, Preferensi masyarakat Jepang terhadap smartphone lokal. Kualitas ini bagus tergantung selera.

*d. Manufacturing-based Approach*

Kualitas berdasarkan sudut pandang produsen yang mendefinisikan kualitas sebagai sesuatu yang sesuai dengan *coformance quality* dan prosedur. Pendekatan Kualitas ini sesuai dengan spesifikasi yang ditetapkan perusahaan secara internal. Contohnya siaran TV dengan rating yang tinggi namun tidak memiliki nilai *edukasi* akan tetap dipertahankan karena pendapatan yang menguntungkan perusahaan.

*e. Value-based Approach*

Kualitas dipandang dari segi nilai dan harga, definisi kualitas sebagai “*affordable excellence*”. Sehingga kualitas bersifat relatif, maka produk dengan kualitas tertinggi belum tentu produk yang paling bernilai. Produk yang paling bernilai adalah produk yang paling tepat beli. Contohnya bagi pengendara motor

dengan pendapatan rata-rata pilihan premium lebih berharga daripada petromax, karena dipandang dari segi nilai dan harga.<sup>62</sup>

## 2. Kualitas dan Sumber Daya Manusia

Ada dua aspek dalam sumber daya manusia yaitu: Kuantitas dan kualitas. Kuantitas terkait jumlah SDM yang ada dalam organisasi. Dimana kuantitas jika tidak dikelola dengan baik tidak bisa memberi kontribusi yang baik bahkan menjadi beban dalam pembangunan dan perkembangan organisasi.

Kualitas terkait mutu SDM adalah masalah kemampuan yaitu fisik (kesehatan) dan non fisik (bekerja, berfikir, mental dan keterampilan lainnya), maka dalam upaya pembangunan dan pengembangan *akselerasi* dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia menjadi syarat utama. Salah satu faktor utama yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan organisasi adalah sumber daya manusia, dan bagaimana baiknya sumber daya manusia itu di fokuskan untuk memenuhi tujuan-tujuan organisasi.

Kualitas SDM dipengaruhi oleh peran karyawan dan aspek organisasi, selanjutnya hubungan pemimpin dan karyawan tidak berpengaruh terhadap kualitas SDM.<sup>63</sup> Kualitas kerja mengacu pada kualitas sumber daya manusia. Kualitas sumber daya manusia mengacu pada knowledge, skill dan abilities.<sup>64</sup> Kualitas SDM tidak hanya pendidikan formal, melainkan kesatuan yang terintegral dari seluruh kemampuan manusia dalam optimalisasi peningkatan *value added* pada proses-proses berdimensi pertambahan nilai ekonomi. Kualitas SDM menyangkut dimensi yang sulit diukur seperti etos kerja dan dorongan untuk berkualitas dalam mencapai

---

<sup>62</sup> Zulian Yamit, *Manajemen Kualitas Produk dan Jasa*. Edisi Pertama, Cet. Keempat, (Yogyakarta: Penerbit Ekonisia Fakultas Ekonomi UII Yogyakarta, 2005), h. 9

<sup>63</sup> Zusron Muttaqin, Delan Sorharto, Fajar Sri Handayani, Studi Tentang Faktor-faktor Internal pada Perusahaan Jasa Konstruksi (Studi Kasus pada Kontraktor Kualifikasi Menengah dan Kecil di Surakarta), *e-Journal Matriks Teknik Sipil*, Volume 1, No. 2, 2013, h. 179-186 <https://eprints.uns.ac.id/id/eprint/12662>

<sup>64</sup> Matutina, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Cet ke2*, (Jakarta: Gramedia Widia Sarana Indonesia, 2001)

kinerja tinggi.<sup>65</sup> Sehingga perlu diseleksi berdasarkan kemampuan bertahan, sebagaimana yang disampaikan Kemampuan dan ketidak mampuan bertahan perusahaan dalam daftar fortune 500 terletak pada kemampuan mereka memperhatikan SDM melalui pengembangan sistem dan pengelolaan SDM dengan baik<sup>66</sup>.

Adapun komitmen meningkatkan kualitas SDM melalui: strategi, kebijakan dan praktek yang terintegrasi menuju keunggulan bersaing masih belum konsisten. Temuan menarik Debrah, McGovern dan Budhwar yaitu Indonesia berada pada paling bawah kualitas SDM-nya karena rendahnya kualitas pendidikan dan fasilitas pendukung belajar di antara negara Singapura, Johor dan Riau. Indonesia juga dianggap tidak memiliki strategi pengembangan SDM yang sistematis, komprehensif dan terukur untuk mengatasi persoalan yang digambarkan penulis itu sebagai “*acute shortage of skilled labour*”. Indonesia diprediksi belum akan beranjak dari *cheap-labour competitiveness* ke *skil-based*.<sup>67</sup>

Persepsi public atau kualitas produk dan jasa semakin luas, meningkatnya pandangan dan peran manajemen puncak, kualitas tidak dapat dinegosiasikan (*quality is not negotiable*), kualitas meliputi semua hal (*quality is all pervasive*), kualitas meningkatkan produktivitas, kualitas meliputi semua kinerja yang lebih baik daripada pasar, kualitas berarti meningkatkan kinerja bisnis, biaya non kualitas yang tinggi, konsumen adalah raja, kualitas adalah pandangan hidup.<sup>68</sup> Hilmi Ahmed Muhammed menjelaskan dari 7 (tujuh) implementasi TQM yaitu: Komitmen top leadership dan management; Pembelajaran organisasi; Kerja sama dan komitmen pekerja; Fokus Pengan; Inovasi, informasi dan analisis; Hubungan dengan supplier lama; Fokus pada kualitas. Hanya dua variable yang berpengaruh

---

<sup>65</sup> Budi Hermana, *Mendorong Daya Saing di Era Informasi dan Globalisasi: Pemanfaatan modal Intelektual dan Teknologi Informasi sebagai Basis Inovasi di Perusahaan*, (Universitas Gajah Mada, 2005), h. 9

<sup>66</sup> Jeffrey Pfeffer, *Competitive Advantage Through People: Unleashing the power of the work force*, (Buston : Harvard Business School Press, 1994), pp.288

<sup>67</sup> Debrah, McGovern, Budhwar, Strategi Pengembangan SDM di Segitiga Pertumbuhan Sijori (Singapura, Johor dan Riau), *International Journal of Human Resource Managemant*, 2000, 11: 2

<sup>68</sup> Dale B.G., *Developing, Introduction and Sustaining TQM*, agustus 2003 p. 1-33, [www.blackwellpublishing.com](http://www.blackwellpublishing.com),

significant dengan keunggulan bersaing, sedangkan sisanya tidak signifikan, dimana pembelajaran dalam organisasi dan focus pada kualitas berdampak lebih keunggulan kompetitif dari variabel lainnya.<sup>69</sup>

KH. Ali Yafie menyatakan pada seminar sehari *Islam dan Kewirausahaan: “Tantangan dan Peluang dalam Memasuki Era Perdagangan Bebas”* di Jakarta yaitu: *Islam* tidak hanya mengajarkan kepada pemeluknya untuk beribadah semata, tapi juga mengajarkan untuk beramal dalam arti bekerja, bahkan meraih prestasi”. Ini dibuktikan dari kata *Islam* itu sendiri yang mengandung tiga makna; keselamatan, kedamaian dan kesejahteraan. Untuk meraih kesejahteraan ini *Islam* mendorong umatnya untuk bekerja sebaik-baiknya dengan meraih prestasi. *Islam* tidak hanya memerintahkan untuk bekerja tanpa kendali melainkan antara iman dan amal harus selalu ada interaksi. Selama seorang muslim memandang semua kerja yang dilakukan adalah amal yang terkait dengan iman, maka ia mampu memilih dan memilah pekerjaan sesuai dengan imannya. Pendapat Alma: “Kualitas kerja yang terkait dengan iman, akan terjamin mutunya sebagai amal shaleh”.<sup>70</sup>

Menurut Ma’ruf, salah satu tugas penting yang harus dilaksanakan seorang pemimpin adalah mempersiapkan dan mengelola sumber daya manusia (SDM) yang akan melaksanakan tugas organisasi.<sup>71</sup> Penjelasan ini diperjelas Alma, Manusia pada dasarnya memiliki banyak potensi, antara lain: potensi jasmani (fisik dan materi) dan potensi rohani (fitrah, ruh, *qalb* dan *nafs*, akal), Melalui pemanfaatan segala potensi maka manusia akan mampu menjalankan tugasnya sebagai khalifah di muka bumi. Manusia mampu memberdayakan dirinya dan segala potensinya sebagai sumberdaya yang akan memberikan keberkahan bagi dunia. Kualitas SDM tidak hanya cukup dengan menguasai ilmu pengetahuan dan

---

<sup>69</sup> Hilmy Ahmed Muhammed, Effect of Total Quality Management Practices on Competitive Advantage of Transfort and Top Firm in Mombase Country, Kenya, *Research Project Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Award of the Degree of Master of Business Administration*, School of Business, University of Nairobi, 2014

<sup>70</sup> Alma, B., *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*, (Bandung: Alfabeta, 2014), h. 318

<sup>71</sup> Abdullah M. Ma’ruf Amin, *Manajemen Berbasis Syariah*, (Bandung: Pustaka Setia, 2012), h. 195

teknologi saja akan tetapi juga pengembangan nilai-nilai rohani-spiritual yaitu iman dan taqwa.<sup>72</sup>

Ma'ruf menyampaikan bahwa perilaku personal manajemen adalah perilaku orang yang menjalankan kegiatan manajemen yang terkait dengan nilai-nilai keimanan dan ketauhidan.<sup>73</sup> Oleh karena itu setiap aktivitas dan kegiatan dalam manajemen syariah selalu diupayakan menjadi amal shaleh oleh pelakunya dan bernilai ibadah. Perbuatan baik tersebut merupakan perbuatan yang berlandaskan: Niat yang ikhlas karena Allah, Tatacara pelaksanaan yang sesuai syariah dan dilakukan dengan penuh kesungguhan.<sup>74</sup> Dengan demikian pekerjaan yang asal-asalan tidak termasuk amal saleh.

Sistem yang dijalankan dalam manajemen syariah merupakan sistem yang menjadikan perilaku pelaku-pelakunya berjalan baik, tidak mudah tergoda untuk melakukan penyimpangan, dilengkapi dengan koridor dan rambu-rambu pengawasan serta ada jaminan untuk dapat hidup (gaji) yang memadai bagi pelakunya.<sup>75</sup>

### 3. Kualitas Sumber Daya Manusia Berbasis Syariah

Kualitas diri manusia tidak luput pada potensi yang dimilikinya. Abuddin Nata mengklasifikasikan dua potensi yang dimiliki manusia yaitu potensi jasmani dan rohani.<sup>76</sup> Hal senada disampaikan oleh Muhaimin dan Abdul Mujib mengenai hakekat manusia terdiri dari komponen jasad (jasmani) dan komponen jiwa (rohani), Adapun potensi rohani manusia terdiri atas fitrah, *qolb* dan akal.<sup>77</sup> Barmawie Umary menambahkan menjadi empat yaitu unsur nafs.<sup>78</sup>

---

<sup>72</sup> Alma, B., *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*, h. 311-316

<sup>73</sup> M. Ma'ruf Amin Abdullah, *Manajemen Berbasis Syariah*, h. 16

<sup>74</sup> QS. Az-Zarah: 7-8 lihat Alma *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*, h. 17-18

<sup>75</sup> QS. An-Nahl: 97 dan Thaaha: 124-125 lihat juga Alma *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*, h. 18-19

<sup>76</sup> Abuddin Nata, *Filsafat Pendidikan Islam*, Cet. I (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1997), h. 22

<sup>77</sup> Muhaimin dan Abdul Mujib, *Pemikiran Pendidikan Islam: Kajian Filosofis dan Kerangka Dasar Operasionalisasinya*, Cet I, (Bandung: TriGenda Karya, 1993), h. 10-11

<sup>78</sup> Barmawie Umary, *Materi Akhlak*, Cet I, (Solo: Ramadhani, 1989), h. 21

Islam melakukan pendidikan dengan melakukan pendekatan terhadap wujud manusia secara keseluruhan secara jasmani, rohani, mental, dan segala aktivitasnya di bumi dengan tidak mengabaikan dan memaksakan apapun selain apa yang dijadikannya dan menjadi fitrah manusia.<sup>79</sup> Potensi diri manusia ini sangat penting baginya dalam menjalankan tugasnya sebagai khalifah. Manusia tidak akan mampu menjalankan tugas dan amanah jika tidak dilengkapi dengan potensi dan dikembangkan menjadi kekuatan dan nilai lebih baginya dibandingkan makhluk lain.<sup>80</sup> Pendapat lunglung ini diartikan Djaelany Haluty sebagai kualitas, jika SDM manusia berkualitas maka dia dapat mempertanggung jawabkan amanahnya sebagai seorang khalifah dengan baik. SDM harus dikelola dengan benar karena Allah meminta pertanggung jawabannya, untuk mendapat pengelolaan yang baik ilmu sangat diperlukan.<sup>81</sup> Kualitas SDM tidak akan sempurna tanpa adanya ketangguhan mental-spiritual keagamaan. SDM yang tidak disertai nilai-nilai keagamaan, hanya akan membawa manusia kepada kenikmatan dunia (*hedonism*).<sup>82</sup>

Istilah kualitas di dalam Alquran tidak disebutkan secara langsung seperti kata “*حسنة*” disebutkan sebanyak 160 kali dalam 48 surah sedangkan lawan katanya “*سيئة*” disebutkan sebanyak 151 kali dalam 45 surah, kemudian secara bersamaan kedua kata ini “*حسنة* dan *سيئة*” disebutkan sebanyak 13 ayat.<sup>83</sup> *حسنة* diartikan anugerah, kebaikan, perbuatan baik, keistimewaan, keutamaan.<sup>84</sup> Penyebaran 13 ayat ini diklasifikasikan pada: ayat makiyah (QS. Al-An’am: 79, 160 ; Al-A’raf: 95, 131; An-Naml:46; Al-Qashas: 84; Al-Fushilat:34) dan ayat madaniyah (QS. Ali Imran: 120; An-Nisa’:78, 79; Al-A’raf: 168; Ar-Ra’du: 6, 22).

<sup>79</sup> Abuddin Nata, *Filsafat Pendidikan Islam*, h. 57

<sup>80</sup> Hasan Lunglung, *Manusia dan Pendidikan...*, h. 57

<sup>81</sup> Djaelany Haluty, *Islam dan Manajemen Sumber Daya Manusia yang Berkualitas, Jurnal Irfani*, Vol. 10. No. 1 Juni 2014, h. 63-74., <http://journal.iaingorontalo.ac.id/index.php/ir>

<sup>82</sup> Wakhuddin, *Tarmizi Taher: Jembatan Umat, Ulama dan Umara*, (Bandung, Ganesa, 1998), h. 240-241

<sup>83</sup> Muhammad Fuad Abdul al-Baqiy, *Mu’jam al-Mufahras li al- Fazi al- Qur’an al- Karim*, (Dar al-Fikr, al-Qahirah, 1996), h. 615-616

<sup>84</sup> Atabik Ali, A. Zuhdi Muhdlor, *Kamus Kontemporer Arab-Indonesia*, (Jogjakarta, Multi Karya Grafika, 2003), h. 766-767

Ar-Razi menafsirkan hasanah secara umum segala hal-hal yang baik.<sup>85</sup> Sementara Ibn Taimiyah menafsirkannya sebagai nikmat.<sup>86</sup>

Kata *ihsan* bermakna melakukan sesuatu secara maksimal dan optimal karena setiap pekerjaan pasti diawasi Allah, pekerjaan maksimal tidak mungkin bisa dilakukan tanpa perencanaan, pemikiran dan kajian sebelumnya.<sup>87</sup> Pendekatan Bahasa ini diperkuat dengan hadis Rasulullah saw. Yang menyatakan Allah mewajibkan berbuat baik (*ihsan*) dalam segala sesuatu, yaitu:

Dari Ya'la Syaddad bin Aus Al-Khazraji Al- Anshari ra. Rasulullah bersabda:

إن الله كتب الإحسان على كل شيء، فإذا قتلتم فأحسنوا القتلة، وإذا ذبحتم فأحسنوا الذبحة، وليحد احدكم شفرته، وليرح ذبيحته

*Sesungguhnya Allah mewajibkan kepada manusia untuk berlaku ihsan dalam segala sesuatu, jika kalian membunuh maka bunuhlah secara baik dan jika kalian menyembelih maka sembelihlah secara baik, dan hendaklah salah seorang dari kalian menajamkan pisaunya serta memberikan kenyamanan (tidak menyiksa) kepada sembelihannya*<sup>88</sup> (HR. Muslim, Abu Tirmizi, Abu Dawud)

Hadis ini menjelaskan kewajiban berbuat baik dilihat dari adanya kata “كتب” sehingga wajib berbuat baik dalam segala hal baik ibadah maupun muamalah. Dalam membunuh dan menyembelihpun Islam mempunyai aturan yaitu dengan menajamkan pisau dan tidak menyiksa.

Pengelolaan SDM mengacu kepada prilaku Rasulullah saw. Beberapa konsep dasar manusia yaitu: (1) Tujuan manusia diciptakan adalah untuk beribadah

<sup>85</sup> Muhammad ar-Razi Fakhru Al-Din al “allamah Diyau al-Din, *Tafsir al-Fakhri al-Razi Al-Musyatahar Bi al- Tafsir al-Kabir wa Mafatih al-Ghaib*, (Beirut: Dar al-Fikr, tt), h. 194-195

<sup>86</sup> Ibn Taimiyah, *Majmu' ah al-Fatawa*, Jilid 32, (Beirut: Darul Fikr, 1980), h. 38-39

<sup>87</sup> Harmonedi, Pendelegasian Tugas dan Wewenang dalam Pendidikan *Islam*, *Murabby*, *Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 2. No. 1, April 2019, h. 80-88, <https://ejournal.uinib.ac.id/jurnal/index.php/murabby>

<sup>88</sup> Imam An-Nawawi, *Matan Hadis Arbain an-Nawawi*, (Solo: Insan Kamil, 2013), hadis arbain ke 17, Hadis ini sesuai dengan Alqur'an yaitu Surah al-An-'Aam ayat 135

kepadanya. Segala bentuk aktifitas manusia dapat bernilai ibadah apabila diniatkan, seperti tidur, makan, bekerja, bermasyarakat dan sebagainya; (2) Fungsi manusia diciptakan adalah sebagai wakil Allah SWT atau khalifah di bumi, sebagaimana seluruh kegiatan manusia akan dinilai dan dipertanggung jawabkan di akhirat. Berdasarkan kedua konsep ini maka dapat dipahami tujuan dan fungsi diciptakan manusia untuk memakmurkan dunia sebagai bentuk pengabdianya dengan cara mengoptimalkan segala potensi yang dianugerahkan Allah SWT.

Alquran menggambarkan manusia sebagai makhluk Allah yang menjalankan fungsinya sebagai *abdun* (hamba) dan sebagai *khalifatul fil ardh* (pemimpin di bumi Allah). Oleh karena itu Alquran menjelaskan fungsi manusia ini harus berjalan dengan optimal, sebagai hamba yang berkualitas dengan menjalankan semua perintah Allah dan menjuahi semua larangan Allah. Sebagai pemimpin manusia bertugas sebagai wakil Allah dalam menjaga dunia dan mengelola dunia sebaik-baiknya. Oleh karena itu tuntutan kualitas dibutuhkan baik sebagai *abdu* maupun sebagai *khalifah*. (QS. Al-Baqarah:208).

Unsur yang ada dalam diri pribadi manusia adalah: rasa, akal dan badan harus berjalan seimbang, jika tidak maka manusia akan berjalan pincang. Apabila manusia hanya menitik beratkan dalam kehidupan spiritual saja maka kebutuhan akal dan jasmani menjadi tidak penting. Dan bila menitik beratkan apa intelektual saja maka manusia akan menjadi rasionalitas. Sedangkan penitik beratan hanya pada jasmaniah saja menjadikan manusia makhluk yang materialistis dan positivism. Alquran mengajarkan harus adanya keseimbangan antara ketiga unsur tersebut. Manusia merupakan makhluk fungsional dan bertanggung jawab, sesuai dengan surah al-Mukminun ayat 115 dimana tanggung jawab manusia kepada Allah, diri pribadi, masyarakat dan alam semesta<sup>89</sup>

---

<sup>89</sup> Mujiono, Manusia berkualitas menurut Al-Qur'an, *Jurnal Hermeneutik*, Vol.7 No.2 Desember 2013, h.357-388



Table 2.4

## Gambaran Manusia Berkualitas dalam Alqur'an

No	Kualitas SDM	Alquran
1	Iman	QS. Al-Hujarat: 14; QS. At-Tahrim:6, adz-zariyat:56
	Jiwa yang tenang dan hati yang tentram	QS. Al-Fajr:27; QS. Ar-Ra'd:28; QS.At-Taqaabun:11
	Takwa	QS. Al-Baqarah: 2, 183, QS. Al-Hasyr: 18
2	Ilmu	QS. Al-Isra': 85, QS. al-Mujadaalah: 11, QS. Faatir: 28, QS. Al-Ankabut: 43, QS. Al-Mulk:10; QS. Al-Zumar:9; QS. Al-Baqarah: 31
	Pemikir	QS. Asy-Syam 7-10, QS. al-A'raf:179
	Itqan dan istimrar	QS. Al-Insyirah:7-8
	Profesional dan Proporsional	QS. Ali Imran: 159, QS. Al-Isra':36,l- QS. Baqarah:30. QS. Al-Kahfi:291, QS. Al-Baqarah:143, QS. Al-Adiyat:5
3	Amal Shaleh	QS. At-Tin: 6; QS. Al-Hajj:77; QS. An-Nahl: 90; QS. Al- Kahfi: 2
	Taat pada peraturan	QS. Al- Anfal:46; QS. Al-Mujadalah:7
	amanah dan tanggung jawab	QS.Al-Qiyamah:36; QS.Al-Isra': 36; QS. Ash-Shaff:2
	Manajemen SDM	QS. As-Shaad: 27, QS. Ash-Shaff:2-4, QS. al-Anfal:46, QS. Al-Isra': 27
	Reward and Punishment	QS. Al-Bayyinah 7-8, QS. Hud 112, QS. Ma'idah: 38, QS. at-Taubah:74, QS. Ali Imran: 56-58

4	Fisik	QS. At-Tiin: 4, al-Qasas: 26, al-Baqarah:222, at-taubah: 108, al-Maidah:6, al-maidah:88
	Sebagai khalifah	QS. Al-Baqarah:30, 208)
5	Networking	QS. Al-Maidah:2

Sumber: Diklasifikasikan penulis berdasarkan Alqur'an

Istilah ini saling berkaitan dan saling menerangkan, maka dapat dikatakan bahwa konsep dan karakteristik manusia berkualitas tidak tunggal melainkan komprehensif dan saling melengkapi.<sup>90</sup>

Karakteristik yang menjadikan manusia berkualitas berdasarkan Alquran harus ditopang dengan terjalannya 4 kualitas pendukung yaitu:

#### (1) Kualitas iman

Kondisi beriman dapat memperlihatkan kualitas perilaku, kualitas amal shaleh, dan kualitas social yaitu berperilaku, bekerja dan bermasyarakat sesuai fitrahnya yang condong pada jalan yang lurus. Manusia berkualitas juga akan berjuang dan memiliki hati yang tenang dalam melakukan aktivitas hidupnya. Karena Allah akan memimpin hatinya ( QS. At-Taqaabun:11), Rasulullah juga mempertegasnya melalui al-hadis yaitu:

دع ما يريبك الي ما لا يريبك فإن الصدق طمأننة وإن الكذب ريبة

*Tinggalkanlah yang meragukanmu kepada yang tidak meragukanmu, karena sesungguhnya kebenaran itu ketenangan dan kebohongan itu keraguan. (HR. Tirmizi)<sup>91</sup>*

<sup>90</sup> H.A. Sanaky dalam A.M. Saefuddin, *Kualitas Akademis Lulusan Tarbiyah*, Makalah seminar Nasional dan Saraschan Mahasiswa Tarbiyah, Prospek Tarbiyah dan Tantangannya Yogyakarta: SMFT UII, pada tanggal 22-23 Januari 1992, h.1

<sup>91</sup> Imam al-Hafiz Abu 'Isa Muhammad bin Isa bin Saurah at-Tirmidzi, *Sunan at-Tirmidzi*, (Riyadh: Mathabah al-Ma'arif, tt.), cet pertama, h. 567

## (2) Kualitas ilmu pengetahuan

Sejak lahir manusia telah memiliki potensi intelektual yang berkembang (QS. Al-Baqarah: 31), Kualitas intelektual merupakan alat untuk mengolah alam, dimana Allah mengangkat derajat orang yang berilmu (QS. Al-Mujadalah:11), dan membedakan orang yang berilmu dan tidak memiliki ilmu (QS. Az-Zumar:9) yang mengindikasikan bahwa tiap kejadian hendaklah dikembalikan pada orang-orang yang berilmu (ahli).

Perihal pentingnya ilmu diperkuat pada hadis Rasulullah saw, yaitu : telah menceritakan kepada kami ‘Ubaidullah bin Musa dari Hisyam bin ‘Urwah dari bapaknya dari Abu Murawih dari Abu dzar ra. Berkata:

سألت النبي صم أي العمل أفضل قال إيمان بالله وجهاد في سبيله قلت فأبي الرقاب  
أفضل قال أعلاها ثمنا وأنفسها عند أهلها قلت فإن لم أفعل قال تعين ضايعا أو تصنع  
لأخرق قال فإن لم أفعل قال تدع الناس من الشرف فإنها تصدق بها على نفسك

*Aku bertanya kepada Nabi s.a.w., amal apakah yang paling utama? Beliau menjawab: Iman kepada Allah dan jihad di jalan-Nya. Kemudian aku bertanya lagi: Pembebasan budak manakah yang paling utama?, Beliau menjawab: Yang paling tinggi harganya dan yang paling berharga dihati tuannya. Aku berkata: Bagaimana kalau aku tidak dapat mengerjakannya? Beliau berkata: Kamu orang yang terlantar atau orang bodoh yang tidak mempunyai keterampilan. Aku berkata lagi: Bagaimana kalau aku tidak dapat mengerjakannya? Beliau berkata: Kamu hindari manusia dari keburukan karena yang demikian berarti sedekah bagi dirimu sendiri.”<sup>92</sup>*

## (3) Kualitas amal sholeh

Seorang yang beriman akan melakukan pekerjaan berorientasi pada nilai, yang mana sistem keimanan teraktualisasi melalui amal saleh yang mana memiliki nilai abadi. (QS. at\_Tin: 5-6) Menurut Saefuddin, amal terwujud tatkala manusia memiliki ilmu pengetahuan. Tanpa ilmu pengetahuan tidak terwujud perbuatan yang memiliki makna. Maka amal saleh dapat terwujud jika memiliki iman dan

---

<sup>92</sup> Hadis No. 119, CD hadis, Kitab *Imam al-tis'ah*, Lidwa Pusaka,

ilmu. Masalah professional dan proporsional juga dinyatakan oleh Rasulullah yaitu Abu Hurairah berkata, Rasulullah saw. Bersabda:

إذا ضيقت الأمانة فانتظر الساعة. كيف إضاعتها يا رسول الله. قال : إذا أسند الأمر إلى غير أهله فانتظر الساعة

*Jika suatu amanah disia-siakan, maka tunggulah saat kehancurannya, Abu Hurairah bertanya: Bagaimana meletakkan amanah itu, ya Rasulullah? Beliau menjawab: Jika suatu urusan diserahkan kepada yang bukan ahlinya, maka tunggulah saat (kehancuran)nya (HR. Bukhari).<sup>93</sup>*

Namun dalam melakukan amal saleh, motivasi dan ancaman perlu dilakukan untuk meningkatkan kualitas, kondisi ini dapat dilihat pada hadis Rasul mengenai pemberian gaji, honor, upah dan bonus yaitu

Dari Abu Hurairah dan Abu Sa'id al-Khudri, Nabi s.a.w. bersabda:

من استأجر أجيروا فليعلمه أجره

*Barang siapa mempekerjakan pekerja beritahukanlah upahnya. (HR. Abu Razzaq)<sup>94</sup>*

Dari Abdillah bin Umar ia berkata, bersabda Nabi s.a.w:

أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه

<sup>93</sup>Al-Bukhari, *al-Jami'ah al Shahih al- Mukhtashar, Jilid I, h. 33*

<sup>94</sup> Fatwa DSN No. 09/DSN-MUI/IV/2000 tentang pembiayaan ijarah.

*Berikanlah upah pekerja sebelum kering keringatnya.* (HR. Ibnu Majah dan Ibnu Umar).<sup>95</sup>

Salam melakukan amal saleh, segala sesuatu harus teratur dengan benar, tertib dan teratur, hal ini diperkuat dengan hadis Rasulullah saw.

إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه

*Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang yang jika melakukan suatu pekerjaan dilakukan secara itqan (tepat, terarah, jelas dan tuntas)*(HR. Thabrani)<sup>96</sup>

#### (4) Kualitas social.<sup>97</sup>

Sifat social pada diri manusia merupakan fitrah yaitu adanya kesediaan untuk melakukan interaksi dengan sesama (*hablum minan naas*<sup>98</sup>). Menurut Ancok bahwa semakin luas pergaulan seseorang dan semakin luas social networking-nya semakin tinggi nilai seseorang<sup>99</sup>.

Manusia adalah makhluk social yang membutuhkan orang lain, oleh karena itu dalam menjalankan tugasnya sebagai khalifah dan hamba Rasulullah saw. mengarahkan pada pengelolaan tugas melalui pendelegasian. Pendelegasian tugas yang baik, dapat dilihat dalam riwayat yaitu: dalam organization management Rasulullah adalah manajer yang handal dalam mendelegasikan tugas kepada para sahabat. Kemampuan ini baik karena Rasulullah sangat mengenal karakter, potensi dan minat para sahabat.<sup>100</sup> Upaya pengambilan keputusan Rasulullah saw.

<sup>95</sup> M. Quraish Shihab, *Tafsir Misbah Pesan, Kesan dan Keserasianal-Qur'an*, Ciputat: Lentera hati, 2000, h. 301

<sup>96</sup> Abul Qasim Sulaiman bin Ahmad al-Lakhmiyath-Thabrani, *Mu'jam al-Aushat*, Kairo, Dar al-Haramain, 1415 H, Juz I, h. 897

<sup>97</sup> Mujiono, Manusia Berkualitas Menurut Al-Qur'an, *Hermeunetik*, Vol.7, No.2 Desember 2013, 369-373

<sup>98</sup> QS. Adz Zariyat: 56

<sup>99</sup> Djamaluddin Ancok, *Membangun Kompotensi Manusia dalam Milenium ke Tiga*, *Psikologika*, Jurnal Pemikiran dan Penelitian Fakultas Psikologi UII. Yogyakarta, 1998 ,h.13

<sup>100</sup> Harmonedi, Pendelegasian Tugas dan Wewenang dalam Pendidikan Islam, *Murabbi*, Vol.2 No. 2 Septembver 2019,h.86

melibatkan para sahabat seperti pada kisah keberhasilan perang khandak, Rasulullah saw. pernah ditolak pendapatnya oleh suku Madinah, kemudian Rasulullah saw. membatalkan strateginya untuk mengadakan penjanjian damai dengan kabilah Ghatafan, keadaan ini menunjukkan perilaku Rasulullah saw. dalam menerima pendapat orang lain.<sup>101</sup> Kondisi ini merupakan bagian dari implementasi partisipative managemen.

Rasulullah saw. juga memberikan masukan sesuai dengan keadaan sahabatnya. Rasulullah saw. mengistimewakan semua sahabatnya sehingga semua sahabat Beliau merasa dicintai dan paling diperhatikan oleh Rasulullah saw.. Kondisi ini menjadi *immaterial compentation*, dimana Beliau berperan sebagai motivator dan sangat piawai dalam membina bibit unggul dengan melihat potensi yang dimiliki sahabat Rasul, kondisi ini dapat dilihat dari kepiawaian Rasulullah saw. meletakkan Umair bin Mus'ab ke Madinah sebagai duta Islam pertama dan berhasil mengislamkan suku Aus dan Kasraj.

“Ketika orang-orang Madinah itu ingin kembali, Rasulullah mengutus Mus'ab bin Umair menemani mereka. Mus'ab diperintahkan Beliau agar membaca Alqur'an, mengajarkan Islam dan memberi pemahaman agama kepada mereka sehingga dia dinamakan ‘*Muqarri*’ Madinah: Mus'ab bin Umair”<sup>102</sup>

Rasulullah saw. memberi tauladan dalam pembangunan masjid pertama di kota Madinah, yang diceritakan Thariq bin Ali Al Yamami Al Hanafi berkata: “Aku mengambil pengukur tanah kemudian mulai mencampurnya dan kelihatannya Rasulullah sangat tertarik, pada saat tu juga Beliau berkata: Biarkanlah Hanafi mengurus tanah, karena dia lebih cermat dibidang tanah disbanding kalian”. Baihaqi menambahkan tempatkanlah yamani dibagian pengadonan tanah, karena dalam hal itu ia lebih baik dari pada kalian<sup>103</sup>

---

<sup>101</sup> Waqidi, *Al-Maghazi Sejarah Lengkap Peperangan Rasulullah*, (Bogor, Al-Azhar, 2012), h. 700-715

<sup>102</sup> Samsul Munir Amin, *Sejarah Peradaban Islam*, (Jakarta: Amzah, 2009), h. 67

<sup>103</sup> Mahdi Rizqullah Ahmad, *Biografi Rasulullah Sebuah studi Analitis Berdasarkan Sumber-sumber yang Otentik*, ( Jakarta: Qisthi Press, 2006), h. 58

Riwayat ini mengindikasikan kepiawaian Rasulullah saw. dalam menempatkan seseorang pada profesi yang sesuai bidangnya. Hal ini dilakukan agar produktifitas kinerja semakin baik.

#### 4. Manajemen Sumber Daya Manusia

Mary Parker Follett menyampaikan bahwa manajemen adalah seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Saydam menjelaskan pernyataan Mary bahwa manajer dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai pekerjaan yang diperlukan yaitu tidak melakukan pekerjaan sendiri.<sup>104</sup> Soekarno menyampaikan bahwa manajemen merupakan proses kegiatan usaha pencapaian tujuan tertentu melalui kerjasama dengan orang lain.<sup>105</sup> Manajemen sumber daya manusia (MSDM) menurut Mustaqim adalah bagian dari konsep besar ilmu manajemen.<sup>106</sup>

Konsep tersebut dikembangkan dalam suatu bidang ilmu manajemen yaitu manajemen sumber daya manusia. Perkembangan manajemen sumber daya manusia (MSDM) didorong oleh kemajuan peradaban, ilmu pengetahuan, pendidikan, tuntutan daya saing produk barang dan jasa yang dihasilkan. Oleh karena itu MSDM yang handal, pengelolaan, pemanfaatan dan penggunaan sumber-sumberlainnya menjadi efisien dan efektif adalah sangat diperlukan dalam organisasi MSDM diperlukan dalam peningkatan efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi yang bertujuan mengoptimalkan kinerja yang efektif.

Beberapa ahli mengemukakan pengertian MSDM. Sondang menjelaskan bahwa manajemen SDM adalah penarikan, seleksi, pengembangan dan pemeliharaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan individu.<sup>107</sup>

---

<sup>104</sup> Gouzali Saydam, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Djambatan, 1996), h. 3

<sup>105</sup> Soekarno K, *Dasar-dasar manajemen*, (Jakarta: Miswar, 1980), h. 18

<sup>106</sup> Muhammad Mustaqim, Prinsip Syariah dalam Manajemen Sumber Daya manusia atas Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia UMKM di Kudus, *Jurnal Penelitian* Vol. 10, No. 2, Agustus 2016

<sup>107</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta, Bumi Aksara, 1993), h. 4

Agus Tulus melengkapinya dengan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan kompetensi, pemeliharaan dan pemutusan hubungan tenaga kerja dengan maksud membantu pencapaian tujuan perusahaan, individu dan masyarakat.<sup>108</sup> Hal senada disampaikan Husein mengenai MSDM selain hal di atas adanya pengembangan, pengawasan atas pengadaan, kompensasi, pengintegrasian.<sup>109</sup>

Definisi di atas mengindikasikan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan pengakuan terhadap pentingnya suatu kerja organisasi dan pemanfaatan sumberdaya, fungsi dan kegiatan yang digunakan secara produktif agar bermanfaat bagi individu, organisasi dan masyarakat.<sup>110</sup> Dalam sebuah manajemen organisasi mempunyai sumber daya untuk mencapai tujuan, yang dalam manajemen dikenal dengan 6 M yaitu: *Men; Material; Method; Money; Machine; dan Market*. Di antaranya sumber daya yang paling utama adalah sumber daya manusia.<sup>111</sup>

Kemajuan teknologi tidak dapat menafikan eksistensi manusia dalam keberhasilan pengelolaan organisasinya. beberapa istilah dalam manajemen sumberdaya manusia antara lain: manajemen sumber daya manusia; manajemen sumber daya insani; manajemen kepegawaian; manajemen personalia; manajemen tenaga kerja; manajemen perburuhan; manajemen administrasi personalia; hubungan industrial.

Tahun 1940 istilah manajemen personaia muncul kemudian disusul dengan munculnya istilah manajemen sumberdaya manusia tahun 1960. keduanya berbeda dalam ruang lingkup dan tingkatan. MSDM lebih dikenal dengan masalah yang terkait dengan pembinaan, penggunaan dan perlindungan sementara

---

<sup>108</sup> Muhammad Agus Tulus, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1996), h.

<sup>109</sup> Umar Husein, *Riset Pemasaran dan Prilaku Konsumen*, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka, 1999), h. 3

<sup>110</sup> Sesuai dengan QS. Al-Baqarah: 30 mengenai tugas dan fungsi khalifah dimuka bumi. Oleh karena itu manusia dapat dikatakan sebagai sumber daya manusia yang utama

<sup>111</sup> Muhammad Mustaqim, Prinsip Syariah dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (Studi atas Impementasi Manajemen Sumber Daya Manusia UMKM di Kudus), *Jurnal Penelitian*, Vol 10, No. 2, Agustus 2006, h. 399-422



manajemen personalia lebih menekankan pada SDM yang berada pada perusahaan-perusahaan yang dikenal dengan sektor modern.<sup>112</sup>

Hani Handoko menyatakan MSDM sebagai proses penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan individu dan organisasi.<sup>113</sup> Sumber daya manusia adalah faktor penting penentu daya saing suatu negara yaitu SDM tidak dalam kuantitas tapi lebih pada kualitas. Sehingga jika negara dengan SDM yang melimpah namun dengan kuantitas rendah negara tersebut tidak memiliki daya saing yang tinggi.<sup>114</sup>

##### 5. Faktor yang Mempengaruhi Kualitas Sumber Daya Manusia

Render and Heizer berpendapat bahwa kualitas mempengaruhi perusahaan dalam empat hal yaitu biaya dan pangsa pasar, reputasi perusahaan, pertanggungjawaban produk dan implikasi internasional.<sup>115</sup> Philip Kotler membagi dimensi kualitas pada delapan bagian yaitu: kinerja (*performance*); Ciri-ciri atau keistimewaan tambahan (*feature*); Keandalan (*reliability*); Kesesuaian dengan spesifikasi (*conformance to specification*); Daya tahan (*durability*), Kemampuan melayani (*serviceability*); Estetika (*esthetic*); dan Ketetapan kualitas yang dipersepsikan (*perceived quality*). sehingga kualitas memiliki beragam interpretasi.<sup>116</sup> Pada dasarnya upaya-upaya peningkatan kualitas dari perusahaan harus dimulai dari komitmen yang tinggi dari manajemen disertai dengan peningkatan priaku kinerja individu yang ada dalam perusahaan itu. Upaya perbaikan kualitas (*Quality Improvement*) berbasis *Human Resources* berdasarkan pendapat di atas memiliki indikator sebagai berikut:

---

<sup>112</sup> Cardoso Gomes Faustico, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2003), h. 2

<sup>113</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, Edisi 2*, (Yogyakarta: BPFE, 2001), h. 4

<sup>114</sup> Hery Winoto Tj, Daya Saing Sumber Daya Manusia Indonesia (menghadapi ASEAN-China Free Trade Area), *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis* Vol. 9 No. 3, September 2009, h. 155-160

<sup>115</sup> J Heizer and B Render, *Operation Management: Sustainability and supply Chain Management*, (New Jersey: Pearson, 2014), h. 92

<sup>116</sup> Philip Kotler, Gerry Armstrong, *Prinsip-prinsip Pemasaran*, h. 329-333

- a. Pelayanan atau kemampuan melayani (*serviceability*) terdiri dari:
- b. Kompetensi atau *skill* terdiri dari:
- c. *Ability* adalah sikap agen yaitu terkait *ethika* dan daya tahan agen

Hadari menyatakan bahwa dalam konteks kekinian pengelolaan sumber daya manusia pada suatu organisasi memerlukan suatu perencanaan SDM yang *realistic* dan *kompetitif*. Perencanaan yang *realistic* dan *kompetitif* ini memiliki komponen pokok yang disingkat 5 (*five*) P. terdiri dari:

- a. Filsafat (*philosophy*)
- b. Kebijakan (*policy*)
- c. Program (*programme*)
- d. Kegiatan (*practical*)
- e. Proses (*process*) manajemen SDM<sup>117</sup>

Lahery menyampaikan dalam penelitiannya bahwa Kualitas sumberdaya manusia, disiplin kerja dan pengembangan karir adalah berpengaruh terhadap prestasi kerja, dimana kualitas SDM dengan indicator pegawai menyelesaikan pekerjaan sesuai pengetahuan, keterampilan, yang dimiliki, pegawai memiliki kemampuan menyelesaikan pekerjaan yang berhubungan dengan teknologi, pegawai bertanggung jawab menyelesaikan pekerjaan berpengaruh positif terhadap prestasi kerja pegawai pada dinas perhubungan provinsi Maluku.<sup>118</sup> Salim mengartikan kualitas sumber daya manusia yaitu nilai dari perilaku seseorang dalam mempertanggung jawabkan semua perbuatannya baik dalam kehidupan pribadi maupun kehidupan bermasyarakat dan berbangsa.<sup>119</sup> Ndraha menambahkan bahwa

---

<sup>117</sup> Hadari Nawawi, Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif, Cet. Ke-4, (Gajah Mada University Press, Yogyakarta, 1997), h. 51

<sup>118</sup> Ferdy Leuhery, Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia, Disiplin Kerja, dan Pengembangan Karir terhadap Prestasi Kerja Pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Maluku, *Jurnal SOSOQ* Vol.6 No.1., Februari 2018

<sup>119</sup> Emil Salim, *Aspek Sikap Mental dalam Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1996), h. 35

sumberdaya manusia yang berkualitas adalah sumberdaya manusia yang mampu menciptakan bukan saja nilai komparatif, tetapi juga nilai kompetitif, generative, inovatif dengan menggunakan energy tertinggi seperti intelligence, creativity, dan imagination, tidak lagi menggunakan energy kasar seperti bahan mentah, lahan, air, energy otot, dan sebagainya.<sup>120</sup>

Ruky<sup>121</sup> mengklasifikasikan ciri-ciri SDM berkualitas pada empat karakteristik yaitu:

- a. Memiliki pengetahuan penuh tentang tugas ,tanggung jawab dan wewenang
- b. Memiliki Pengetahuan yang diperlukan terkait dengan pelaksanaan tugasnya secara penuh
- c. Mampu melaksanakan tugas-tugas yang harus dilakukannya karena mempunyai keahlian/keterampilan yang diperlukan
- d. Bersikap produktif, inovatif/kreatif, mau bekerja sama dengan orang lain, dapat dipercaya, loyal dan sebagainya.

Sudarwan Danim mengatakan: “Di era pembangunan jangka panjang kualitas sumber daya manusia yang diharapkan adalah sumber daya manusia yang memenuhi kriteria kualitas fisik (kesehatan), kualitas intelektual (pengetahuan dan keterampilan) dan kualitas mental/spiritual (kejuangan)”<sup>122</sup>

Tuntutan kebutuhan era pembangunan jangka panjang ditandai dengan dominasi teknologi komunikasi, maka sebagian besar pekerjaan terletak pada sector jasa dan informasi. Oleh karena itu penting sekali meningkatkan kualitas SDM agar menjadi professional. Danim<sup>123</sup> mengatakan bahwa orang yang professional memiliki sikap-sikap yang berbeda dengan orang yang tidak professional meskipun dalam pekerjaan yang sama atau pada satu ruang kerja. Profesionalisme dapat

---

<sup>120</sup> Taliziduhu Ndraha, *Pengantar Teori Pengembangan Sumber daya Manusia*, (Jakarta: Rieke Cipta, 1997), h. 12

<sup>121</sup> Ahmad S. Ruky, *SDM Berkualitas mengubah visi menjadi ralitas*, Cetakan kedua, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama 2006), h.16

<sup>122</sup> Sudarwan Danim, *Transformasi Sumber Daya Manusia*, ( Bumi Aksara, Jakarta, , 1994), h. 44

<sup>123</sup> *Ibid.*.

diartikan sebagai komitmen anggota profesi dalam meningkatkan kemampuan profesionalnya terus menerus dan mengembangkan strategi pekerjaan sesuai profesinya.

Oleh karena itu, Indikator dari kualitas sumber daya manusia<sup>124</sup> menurut Sudarwan Danim dalam bukunya “*Transformasi Sumber Daya Manusia*” adalah sebagai berikut:

- a. Kualitas fisik dan kesehatan
- b. Kualitas intelektual (pengetahuan dan keterampilan)
- c. Kualitas spiritual (kejuangan)

### C. Strategi Daya Saing Sumber Daya Manusia

#### 1. Teori Determinan Daya Saing Sumber Daya Manusia

##### a. *The Market Based View* (MBV)

*The Market Based View* (MBV) yaitu Paradigma berbasis Pasar. Teori ini termasuk teori strategi pendidikan dan teori-teori yang dikembangkan pada tahap organisasi ekonomi industri tentang perkembangan pemikiran strategis.<sup>125</sup> Fokusnya pada lingkungan perusahaan dan faktor eksternal sebab kinerja perusahaan tergantung lingkungan industri. Bain dan Shewan, mengusung *Structure Conduct Performance* (SCP), Paradigma ini mendeskripsikan hubungan struktur industri yang mempengaruhi perilaku perusahaan dan kinerja. Temuan yang diperoleh mereka yaitu perusahaan dengan struktur monopoli dan hambatan untuk masuk, diferensiasi produk, jumlah pesaing dan tingkat permintaan perilaku efek perusahaan.<sup>126</sup> SCP ditemukan oleh Porter yang menjelaskan penting bagi

---

<sup>124</sup> *Ibid.*

<sup>125</sup> Robert E. Hoskisson. et. al., “Theory and Research in Strategic management: Swings of a Pendulum.” *Journal of Management*, 25.3, 1999, h. 417-456

<sup>126</sup> Bain, N. O. R. A., and J. M. Shewan, Identification of Acromonas, Vibrio and related organism, *Identification Methods for Microbiologists*, 1968, h. 79-84.

organisasi mengembangkan strategi untuk menanggapi struktur industri wadah organisasi itu bersaing agar memperoleh keunggulan kompetitif.<sup>127</sup>

Teori Porter tentang daya saing nasional berangkat dari teori ekonomi klasik yang menjelaskan tentang keunggulan komperatif tidak mencukupi dan tidak tepat. Menurutnya suatu negara memiliki keunggulan daya saing/*competitive advantage* (CA) jika perusahaan yang ada di negara tersebut kompetitif. Daya saing negara ditentukan oleh kemampuan industry melakukan inovasi dan meningkatkan kemampuannya.

Porter mengajukan Dimon Model yang terdiri dari empat determinan (faktor-faktor yang menentukan *National Competitive Advance* (NCA), yaitu *factor conditions, demand conditions, related and supporting industries, dan firm strategy, structure and rivairy*.<sup>128</sup> Dalam menganalisis persaingan dikenal teori *competition analysis* yang dikenal dengan istilah *Porter Five Forces Model*.

Digambarkan dalam *Porter Five Forces Model* bahwa kita bersaing dengan pesaing potensial kita yaitu mereka yang akan masuk yaitu para supplier, konsumen, dan produsen produk-produk pengganti, sehingga diperlukan lima kekuatan yang menentukan karakteristik suatu industry yaitu intensitas persaingan atau pemain yang ada saat ini, ancaman masuk pendatang baru, kekuatan tawar-menawar pemasok, kekuatan tawar pembeli dan ancaman produk pengganti.<sup>129</sup>

Perusahaan membuat penilaian secara keseluruhan keunggulan kompetitif mereka sendiri melalui penilaian lingkungan eksternal melalui lima kekuatan porter, terdiri dari: 1) hambatan masuk; 2) ancaman pengganti; 3) daya tawar pembeli; 4) daya tawar suplayer; 5) persaingan. Dess Lumpkin dan Marilyn

---

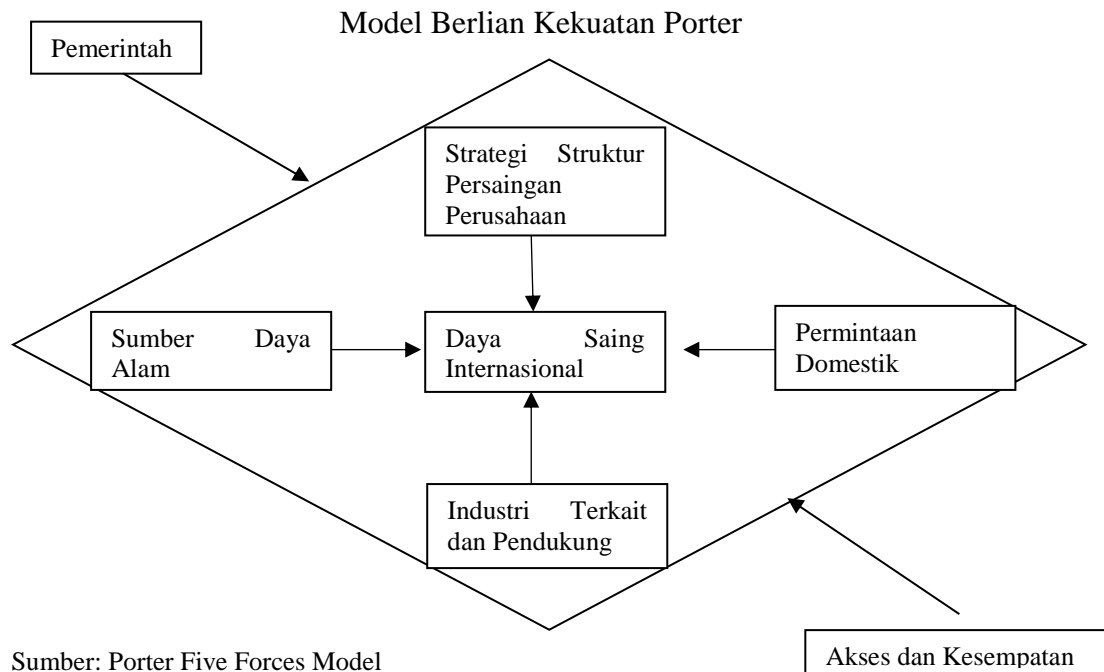
<sup>127</sup> Micael E Porter, "*Competitive Strategy: Technigues for Analyzing Industries and Competitors*." 1980

<sup>128</sup> Michael E. Porter, Toward a Dynamic Theory of Strategy. *Straregy Management Journal*. Vol. 12, 1991

<sup>129</sup> Michael E. Porter, *Competitive Advantages: Creating and Sustaining Superior Performance*. (New York: Pree Press, 1998)

meyakini bahwa lima kekuatan pasar ini secara kolektif menentukan kemampuan perusahaan, baik atau kecil untuk menjadi sukses.<sup>130</sup>

Gambar 2.1



Keunggulan kompetitif adalah rahasia dibalik daya saing sebuah bangsa. Keunggulan kompetitif terdapat pada kreatifitas dan inovasi.<sup>131</sup> Menurut Kotler, Keunggulan kompetitif adalah keunggulan melebihi pesaing yang diperoleh dengan menawarkan nilai yang lebih besar kepada konsumen daripada tawaran pesaing.<sup>132</sup> Keunggulan kompetitif berkelanjutan merupakan bentuk-bentuk strategi untuk membantu actor ekonomi dalam mempertahankan kelangsungan hidupnya. Pendapat ini didukung oleh Ferdinand bahwa pada pasar yang kompetitif,

<sup>130</sup> Abdul Manaf Bohari dan Cheng Wei Hin. "An Analysis on The Competitiveness of Halal Food Industry In Malaysia: an Approach of Swot and ICT Strategy", *Malaysia: Journal of Society And Space* 9 Issue 1 (1-11), 2013, h. 4

<sup>131</sup> www. Kompasiana.com., Aang Kunaifi, *Membangun Daya Saing Bangsa*, 12 Maret 2015

<sup>132</sup> Philip Kotler, Gerry Amstrong, 2008, *Prinsip-prinsip Pemasaran*, h.421

kemampuan actor menghasilkan kinerja, terutama kinerja keuangan, sangat bergantung pada derajat keunggulan kompetitif.<sup>133</sup>

b. *The Resource Based View (RBV)*

*Resource Based View Theory* mencoba menjelaskan mengapa dalam industri yang sama ada perusahaan yang sukses sementara banyak yang tidak sukses.<sup>134</sup> RBV organisasi yang memiliki “sumberdaya strategis<sup>135</sup>” memiliki keunggulan kompetitif<sup>136</sup>. Keunggulan kompetitif dapat membantu organisasi menikmati keuntungan yang kuat<sup>137</sup>. *Resource Based* yang mencerminkan empat kualitas yaitu berharga, langka, sulit ditiru dan tidak dapat digantikan ini dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. *Resource Based* yang hanya memiliki tiga kualitas di atas atau kurang dari tiga hanya mampu memberikan keunggulan dalam jangka pendek.

Teori *resource-based view (RBV)* menawarkan peran faktor manusia dalam mencapai keunggulan bersaing yang lestari (*sustained competitive advantage*). Dalam konteks ini, manusia dengan potensi yang dimilikinya merupakan faktor yang memenuhi kriteria menyumbang nilai (*valuable*), jarang (*rare*), tidak dapat digantikan (*non-sustitutable*) dan tidak mudah ditiru (*imperfectly imitable*) yang menjadi sumber keunggulan bersaing lestari. Sehingga kondisi ini dapat menggambarkan faktor manusia berkualitas melalui adanya daya cipta, daya penggerak dan daya pembeda. Sistem pengelolaan manusia mencakup

---

<sup>133</sup> Agusty Ferdinand, , *Manajemen Pemasaran: Sebuah Pendekatan Strategi*, Research paper series. No. 01. Program Magister Universitas di Ponorogo, Maret. 2004

<sup>134</sup> Fransisca Muliono, Sumber Daya Perusahaan dalam Teori Resources-based View, *Journal Administrasi Bisnis*, Vol. 9, No.1, 2013, h. 59-78 Menurut Barney, sukses tidaknya perusahaan ditentukan kekuatan dan kelemahan internal perusahaan bukan pada lingkungan eksternal.

<sup>135</sup> Sumberdaya strategis adalah aset yang bernilai, langka, sulit ditiru dan tidak dapat disubstitusikan Lihat Barney, J. B. Firm resorces and sustained competitive advantage. *Journal of Managemen*, 1991, 17, h. 99-120

<sup>136</sup> Barney, J. B. Resorces-based theories of competitive advantage: A ten-yearretrospective on the resourcesbased view. *Journal of Management*, 2001, 27, h. 643-650

<sup>137</sup> Barney, J. B. & Tyler, B. The Prespective Limits and Potential for Applying Strategic Management Theory, *Managerial and Decision Economics*,(in press., 1991), h. 99-120

kriteria sumber keunggulan bersaing, yang disimpulkan oleh para ahli manajemen sumber daya manusia strategik.

Teori sumber daya manusia dikenal dengan istilah *Resource Based Theory* dimana teori ini menggunakan pendekatan berbasis sumberdaya dalam analisis keunggulan bersaing. Teori ini menjelaskan bahwa sumber daya perusahaan bersifat heterogen, dan biasanya pengukuran kinerja traditonal pada laporan keuangan tidak dapat menggambarkan secara keseluruhan *intangibile resources* dalam perusahaan.<sup>138</sup>

Wang menganalisis bahwa Model lima kekuatan Porter ini memiliki keterbatasan diantaranya

- 1) Model Porter mengasumsikan pasar sempurna dan struktur pasar statis yang tidak mungkin ditemukan pada pada masa kini pasar;
- 2) Beberapa industri yang kompleks dan hubungan membuat model ini sulit untuk dipahami dan di analisa dalam menggunakan model ini.<sup>139</sup>

Bertentangan dengan Porter yang lebih fokus pada industri, Furrer et.al mengatakan sejak 1980 dan seterusnya, fokus studi di manajemen strategis telah berubah dari Struktur Industri ke struktur internal perusahaan yang dikenal sebagai *Resource Based View*. J. Barney, A.A Lado, B. Wernerfelt, P. Wright et.al yang berasal dari Universitas Cornell USA, dan N. Khatri dari Universitas Nasional Singapura mengangkat peran sentral faktor manusia individu dan kelompok dalam strategic management.<sup>140</sup> mengatakan sejak 1980 dan seterusnya, fokus studi di manajemen strategis telah berubah dari Struktur Industri ke struktur internal perusahaan yang dikenal sebagai *Resource Based View*. Munculnya pendapat ini

---

<sup>138</sup> Ayu Wahdikorin, Pengaruh *Modal Inteektual Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan Perbankan Yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) Tahun 2007-2009*. Semarang: Fakultas Ekonomi UNDIP, 2010, h. 20

<sup>139</sup> Hui Ling Wang, "A Framework to Support and Understand Strategic Decision-Making in Business-to Bussiness Electronic Commerce", in *The International Workshop on Business and Informatio, BAI*, (Taipe, 2004, ).

<sup>140</sup> Olivier Howard T. Furrer, and Anna Goussevskaia Anna, " The Structure and Evoution of the Strategic managemen Field: a Content Analysis of 26 years of Strategic Management Research," *International Journal Management Reviews*, vol. 10, No.1, 2008, h. 1-23

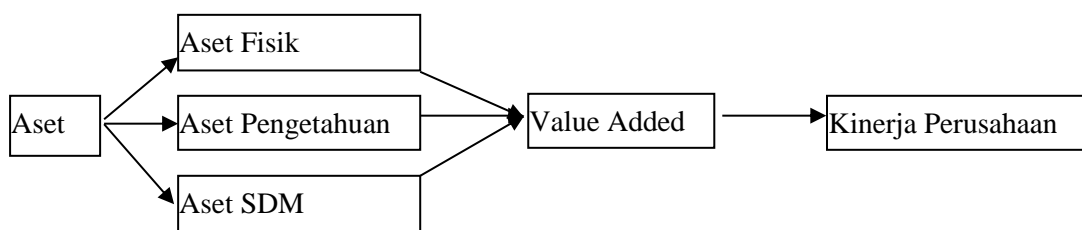


menjadi awal teori keunggulan kompetitif yang dipopulerkan oleh Furrer. Hoskisson, menimpali bahwa pengembangan strategi awal fokusnya pada faktor internal perusahaan.<sup>141</sup>

Ansoff berkontribusi mengenai pentingnya mengembangkan strategi *Resource Based View*.<sup>142</sup> Dimana pengembangan ini dilakukan agar sumber daya yang dimiliki, dikembangkan dan digunakan oleh organisasi lebih penting dari pada struktur organisasi sesuai dengan pernyataan Penrose<sup>143</sup>. Wernerfelt memperkenalkan istilah pandangan berbasis sumber daya dimana perusahaan sebagai aset atau sumber daya yang diikat secara semi permanen ke perusahaan.<sup>144</sup> Wang menambahkan bahwa aset bisa menjadi aset fisik, aset pengetahuan serta aset sumberdaya manusia yang menentukan kemampuan dari suatu perusahaan.<sup>145</sup> Karena dalam teori ini perusahaan sebagai kumpulan aset, maka seluruh sumber daya yang dimiliki perusahaan jika dikelola dan dioptimalisasikan secara baik maka dapat meningkatkan *value added* bagi perusahaan yang dapat mempengaruhi kinerja keuangan perusahaan.

Gambar 2.2

Model Wang: SDM Bagian dari Aset



Sumber: diolah penulis berdasarkan teori Wang pada September 2018

<sup>141</sup> Robert E. Hoskisson. et. al., "Theory and Research in Strategic management: Swings of a Pendulum." *Journal of Management*, 25.3, 1999, h. 417-456

<sup>142</sup> H. Igor Ansoff, *Corporate Strategy: an Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, (McGraw Hill, New York. 1965)

<sup>143</sup> Edith Tilton Penrose, *The Theory of Growth of The Firm*, (Blackwell, Oxford. 1959).

<sup>144</sup> Birger Wernerfelt, A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 2, 1984, h. 171-180

<sup>145</sup> Hui Ling Wang, "A Framework to Support and Understand Strategic Decision-Making in Business-to Business Electronic Commerce", in *The International Workshop on Business and Informatio*, (BAI, Taipe, 2004)

Prahalad dan Hamel memusatkan perhatian pada kategori kritis sumberdaya-kemampuan perusahaan.<sup>146</sup> Maier dan Remus menggunakan tiga langkah pada strategi sumber daya perusahaan yaitu: 1) Penciptaan kompetensi mendefinisikan dan menganalisis pasar, produk dan layanan; 2) Realisasi kompetensi meliputi pelaksanaan jasa, pengadaan dan produksi; 3) Transaksi kompetensi meliputi logistik pasar, pemenuhan pesanan dan pemeliharaan.<sup>147</sup>

c. *The Knowledge Based View (KBV)*

Model berlian Porter disempurnakan oleh Prof. Dong Sung Cho dari universitas Nasional Seoul, Korea Selatan (Kompas, 6 Maret 2000) beliau menambahkan keunggulan faktor manusia yaitu Model 9 Faktor Dong Sung Cho (Daya Saing Internasional). Pengembangan ini terjadi untuk menjelaskan konteks fenomena yang terjadi pada negara miskin sumber daya alam yang memunculkan kekuatan ekonomi dan bisnis, seperti Jepang, Korea dan Singapura. Kualitas Sumberdaya Manusia (SDM) lebih mampu menjelaskan fenomena ini, yaitu sebagai faktor penstimulus dinamika bisnis. Oleh karena itu, faktor kualitas manusia sebagai penentu daya saing dalam era ekonomi berbasis pengetahuan (*knowledge-based economy*).<sup>148</sup>

Adapun beberapa penelitian Dong mengenai daya saing dalam berbagai lini yaitu: (1) Sejarah perkembangan perusahaan jepang yang diimplikasikan pada perubahan kebijakan pemerintah Korea tentang GTC;<sup>149</sup> (2) Analisis terhadap sejarah perkembangan regulasi pemerintahan dan ekonomi Korea;<sup>150</sup> (3) Negosiasi cara mengatur daya tawar antara sumber produk OEM (produk peralatan asli) dan

---

<sup>146</sup> Coimbatore K. Prahalad & Hamel Gery, "Strategy as a Field of Study: Why Search for a New Paradigm?" *Strategic Management Journal*, vol. 15. 1994, h. 5-16.

<sup>147</sup> Ronald Maier and Remus Ulrich, Defining process-oriented knowledge management strategis, Knowledge and Process, *Management*, Vol, 9 No. 2, 2002, h. 103-118

<sup>148</sup> Dong Sung Cho and Moon HwY Chang, Evolution of Competitiveness Theory, From Adam Smith to Michael Poter" *Published by Word Scientific*, 2000

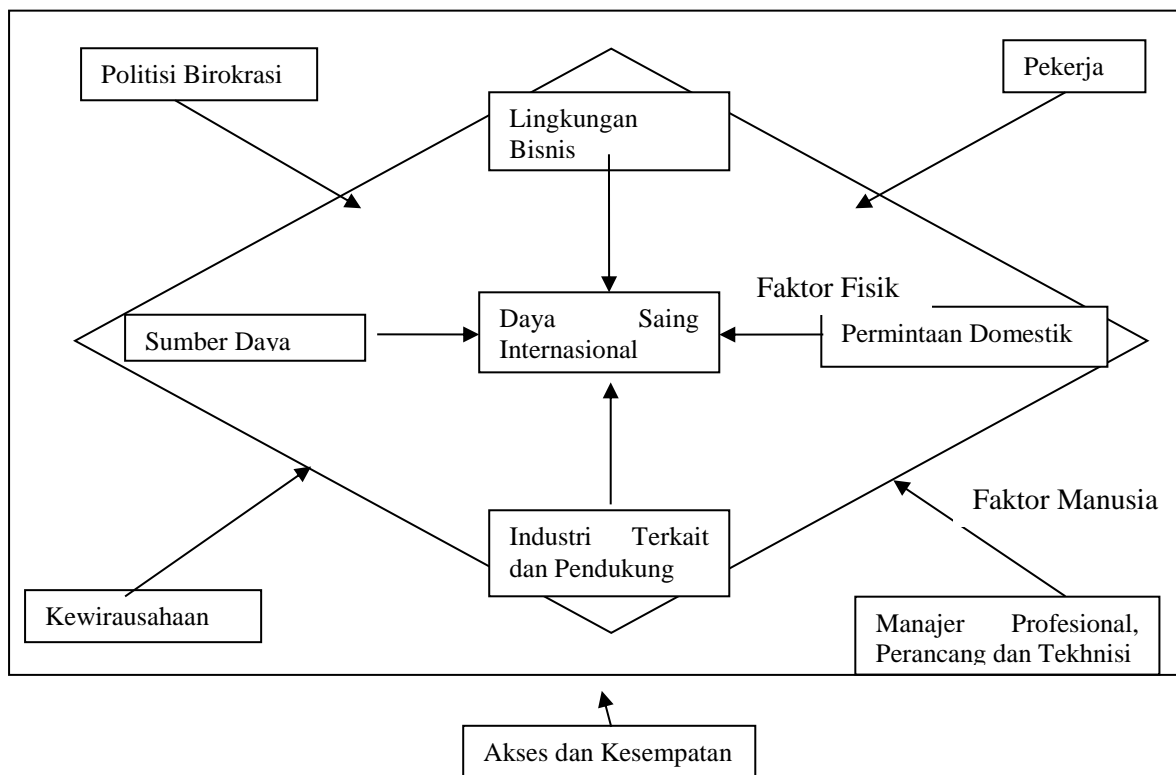
<sup>149</sup> Dong Sung Cho, The Anatomy of the Korean GeneralTrading Company, *Journal Bussiness Research*, Vol. 12 Issue 2, June 1984, pp. 241-255

<sup>150</sup> Dong Sung Cho, Form Subsidizer to regulator- The Changing role of Korean Government, *Long Range Planning*, Vol. 25 Issue 6, desember 1992, pp. 48-55

produsen pemasuk OEM,<sup>151</sup> (4) Persaingan pada pangsa pasar transportasi pesawat;<sup>152</sup> (5) Penerapan kasus penciptaan industri semi conductor di Korea,<sup>153</sup> dan penelitian lain yang menyebabkan munculnya masukan terhadap model berlian Porter.

Gambar.2.3

## Model 9 Faktor Dong Sung Cho



Sumber: Model 9 Faktor Dong Sung Cho

Dong menjelaskan model berlian dari Porter kurang menerangkan penyebab beberapa jenis industri di Korea Selatan, contohnya industri baja,

<sup>151</sup> Dong Sung Cho, Wujin Cho, Determinan of Bargaining Power in OEM Negotiation, *Industrial Marketing Management*, Vol. 23 Issue 4, 1994, pp.343-355

<sup>152</sup> Namgyo K. Park, Dong Sung Cho, The Effect of Strategic on Performance: A Study of International Airline Industry, *Journal of Air Transport Management*, Vol. 3 Issue 3, 1997, pp. 155-164

<sup>153</sup> John A. Mathew, Dong Sung Cho, Combinative Capabilities and Organizational Learning in Latecomers firm: The Case of Korean Semiconductor Industry, *Journal of World Business*, Vol. 34 Issue 2, Summer 1999, pp. 139-156

pembuatan kapal, semi konduktor, mobil, tekstil dan lain sebagainya memiliki daya saing internasional.<sup>154</sup> Dia mengembangkan model yang dikenal dengan Model 9 Faktor, yang cikal bakalnya dari pengembangan Model berlian Porter.

Perbedaan Model Porter dengan Model Dong terletak pada faktor yang ada di luar kotak berlian, yaitu tenaga kerja, birokrasi dan politisi, manajer profesional perancang dan tekhnisi serta kewirausahaan. Kohlbacher menegaskan bahwa strategi *knowledge based* manajemen sebagai upaya memberikan pemahaman lebih baik mengenai peran knowledge dalam bidang pemasaran, strategi pemasaran dan proses marketing *knowledge (co-)creation* management. Dia berharap agar dapat menyatukan manajemen strategik dan *knowledge manajemen*. Penyediaan akademisi dan praktisi dalam suatu kerangka kerja agar menghasilkan proses *knowledge based* dalam bidang pemasaran dari sudut pandang strategic.<sup>155</sup> Teece menyampaikan perusahaan modern dan tantangan era *new-knowledge economy*, mengharuskannya untuk berevolusi menjadi organisasi yang mampu menciptakan *knowledge (knowledge-generating)*.<sup>156</sup>

Simpulan penelitiannya menunjukkan bahwa: pentingnya peran *knowledge* sebagai sumber keunggulan kompetitif, pemasaran dan manajemen umumnya harus menjadi *knowledge bases; knowledge* dan proses *co-creation*nya harus dikelola secara strategis; mengkombinasikan dan *explicit knowledge* kemudian memanfaatkan marketing *knowledge* secara holistic; *marketing knowledge* harus di *(co-)creation* kan antar unit yang berbeda dalam perusahaan dan pemangku kepentingan lainnya terutama pelanggan, pemasok, mitra bisnis dan

---

<sup>154</sup> Jeffrey H. Dyer, Dong Sung Cho, and Wujin Chu, Strategi Supplier Segmentation: A Model For Managing Supplier in the 21 st Century, *Paper presented at the 1996 SMS conference in Pjoenix, Arizona, 9-14 November 1996*. Lihat juga Dong sung Cho, Determinant of International Competitiveness: How can a Developing Country Transform Itself to an Advance Economic.

<sup>155</sup> Florian Kohlbacher, *International Journal of Knowledge Management Studies*, 2009

<sup>156</sup> Teece, D. F, Pisano G., & Shuen, A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management Journal* , Vol 18, 1997, pp.509-533

pesaing; manajer melihat perusahaannya terinterkoneksi dengan jejaring ekonomi global.<sup>157</sup>

Prusak menjelaskan bahwa *knowledge managemen* yaitu sebuah tanggapan berbasis praktisi, substantif terhadap kenyataan sosial dan tren ekonomi, dimana salah satunya merupakan pandangan berbasis pengetahuan tentang perusahaan. Imana sebuah perusahaan dilihat sebagai kumpulan kemampuan yang terkoordinasi.<sup>158</sup> Menurutnya, komponen utama *campabititas* tersebut adalah *knowledge*.<sup>159</sup> Patriotta membahas *knowledge* dalam sebuah organisasi. Ichijo aktivitas perusahaan yaitu: *creating knowledge*, *sharing knowledge*, *protecting knowledge* dan *discarding (obsolete) knowledge*.<sup>160</sup> Aktivitas ini yang utama adalah *creating knowledge*. Ichijo membagi kompetensi *knowledge based* pada dua strategi dasar, yaitu: *survival strategies* (fokus pada *knowledge* yang dimiliki saat ini /*existing knowledge* untuk mempertahankan tingkat keberhasilan kinerja); dan *advancement strategies* (penekanan pada pentingnya inovasi).<sup>161</sup> Krogh et.al menyampaikan *survival strategies* perusahaan berupaya mengamankan profitabilitasnya dalam mengandalkan kekuatan saat ini (*current strenghts*) dan meminimalkan kelemahan saat ini (*current weakness*). Sedangkan dalam *advancement strategies* berupaya menggambarkan profitabilitasnya dimasa akan datang dengan membangun kekuatan masa depan (*future strenghts*) dan meminimalkan kelemahan yang muncul pada masa akan datang (*fiture weakness*) dalam sumber daya dan basis *knowledge* perusahaan.<sup>162</sup>

---

<sup>157</sup> *Ibid.*, lihat juga Jacky Mussry, Chief Knowledge Officer MarkPlus Inc, Strategi Knowledge-Bansed Marketing, sebuah pemikiran Kohlbacher, *Majalah Marketeers*, edisi oktober 2010 [www.marketeers.com](http://www.marketeers.com)

<sup>158</sup> Davenport, T dan Prusak, L. *Working Knowledge*, (Boston: Harvard Business School Press, 2007)

<sup>159</sup> Cohen, Don dan Prusak, Laurence, *In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work*, Harvard Business School Press 2001

<sup>160</sup> Patriotta, Knowledge-based theory of the firm, *Strategic Management Journal* , 2003

<sup>161</sup> Nonaka, Ik-ujiro, Ichijo, Kazuo, *Knowledge Creation and Management New Challbenges for Manager*, (New York: Oxford University Press, 2007)

<sup>162</sup> Aadne, J.H., von Krogh,G., and Roos, J., *Representationism: the traditional approach to cooperative strategies*, Chapter 1 in von Krogh, G., andRoss, J., (eds), *Managing knowledge. Perspectives on cooperation and competition*, (London, Sage, 1996)

## 2. Daya Saing dan Keunggulan Bersaing

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No 41 Tahun 2007 tentang standar proses mendefinisikan daya saing sebagai kemampuan untuk menunjukkan hasil yang lebih baik, lebih cepat atau lebih bermakna. Daya saing adalah konsep perbandingan kemampuan dan kinerja perusahaan, sub sector atau negara untuk menjual dan memasok barang atau jasa yang diberikan dalam pasar. Daya saing sebuah negara dapat dicapai dari akumulasi daya saing strategis setiap perusahaan. Proses penciptaan nilai tambah (*value added creation*) berada pada lingkup perusahaan.<sup>163</sup>

Tingginya daya saing merupakan hasil dari suatu proses berkesinambungan yang terbentuk dari berbagai faktor pendorong utama, seperti kelembagaan, infrastruktur dan tingkat pendidikan. Terbentuknya tingkat kelembagaan berkualitas dan memiliki daya saing tinggi yang dilengkapi dengan infrastruktur dan SDM berkualitas akan mendorong tercapainya efisiensi yang optimal dalam berbagai bidang, seperti keuangan, kegiatan operasional, kualitas SDM, dan teknologi informasi. Selanjutnya, pencapaian tingkat efisiensi yang optimal akan mendorong peningkatan daya inovasi dan kreativitas kelembagaan.

Pendapat di atas dilandasi teori perdagangan internasional yakni teori kompetitif dan teori globalisasi. Menurut Kotler, Keunggulan kompetitif adalah keunggulan melebihi pesaing yang diperoleh dengan menawarkan nilai yang lebih besar kepada konsumen daripada tawaran pesaing.<sup>164</sup> Menurut Porter, suatu negara memperoleh keunggulan daya saing jika perusahaan kompetitif, Porter lebih menekankan pada daya saing industri. Rumelt lebih menekankan bahwa faktor penentu yang paling penting adalah profitabilitas perusahaan yang khusus dari pada industri yang khusus.<sup>165</sup> Penrose mengutamakan pentingnya sumber daya (heterogen) yang menggunakan perusahaan sebagai sumber keunggulan

---

<sup>163</sup> Mudrajat Kuncoro, *Ekonomika Industri Indonesia: Menuju Negara Industri Baru 2030*, (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2007), h. 82

<sup>164</sup> Philip Kotler, Gerry Armstrong, *Prinsip-prinsip Pemasaran*, Jilid 1, (Jakarta Erlangga, 2008), h421

<sup>165</sup> Richard P, Rumelt, "How Much does Industries Matter", *Strategic Management Journal*, Vol. 12 No.3, 1991, h. 167-185

kompetitif.<sup>166</sup> Teori Globalisasi adalah universal, yakni sesuatu yang harus dihadapi. Untuk menghadapinya diperlukan daya saing yaitu: daya saing kualitas, network, harga dan pasar.<sup>167</sup> Porter mengatakan: “*Competition is at the core of the success of failure of firm*”<sup>168</sup> yaitu :persaingan merupakan kesuksesan dan kegagalan perusahaan. Daya saing menurut Muhardi merupakan fungsi operasi yang tidak saja berorientasi ke dalam tapi juga keluar, yakni merespon pasar sasaran usaha dengan proaktif. Dia juga mengatakan bahwa daya saing suatu perusahaan yang dikutip dari Ward et.al. adalah terdiri dari: cost, quality, <sup>169</sup> delivery dan flexibility.<sup>170</sup>

Teori ini didukung oleh definisi daya saing (*competitiveness*) menurut WEF adalah “*the set of institutions, policies, and factors that determine the level of productivity of a country*”. Sedangkan pengertian tingkat produktifitas (*the level of productivity*) adalah “*the level of prosperity that can be earned by an economy*.”<sup>171</sup>

Suyanto mendefinisikan keunggulan bersaing sebagai kekuatan bersaing dalam mengembangkan pemahaman, pemikiran dan konsep yang berkaitan dengan kemampuan bersaing atau kekuatan bersaing yang harus dikembangkan dalam masyarakat Indonesia.<sup>172</sup> Keunggulan bersaing menurut Yeni merupakan kompetensi SDI secara khusus dan konsekuensi dari sumberdaya khusus.<sup>173</sup> Daya saing menurut Frinces merupakan hasil puncak dari berbagai keunggulan dan nilai

---

<sup>166</sup> Edith Tilton Panrose, *The Theory of Growth of The Firm*, (Blackwell,Oxford. 1959).

<sup>167</sup> Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Prektik*, (Jakarta: Gema Insani, 2003), h. 44-45

<sup>168</sup> Michael E. Porter, *Strategi Bersaing: Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*, (Jakarta: Erlangga, 1995), h. 5

<sup>169</sup> Ward, R.E., Lamb, R.S., Fehon, R.G. . A concerved functional domain of Drophilia coracle is required for localization at the septate junction and has membrane-organizing activity, *Journal of Cell Biology*, 140 (6), 1998, h. 1036-1037

<sup>170</sup> Muhardi, *Strategi Operasi untuk Keunggulan Bersaing*, (Yogyakarta: Garaha Pustaka, 2007), h.. 39-40

<sup>171</sup> Hendrisman Rahim, Optimisme Pertumbuhan Asuransi Indonesia Proyeksi Perkembangan Lima tahun (2014-2018) *Jurnal Asuransi dan Manajemen Resiko*, Vol.1 No. 2, September 2013.

<sup>172</sup> Muhammad Suyanto, *Multimedia Alat untuk Meningkatkan Keunggulan Bersaing*, (Penerbit Andi, 2003), h. 1

<sup>173</sup> Yeni Absah, “ Kompetensi: Sumberdaya Pendorong Keunggulan Bersaing perusahaan”, *Jurnal Manajemen Bisnis*, Vol.1, No. 3, September 2008, h. 113

lebih yang dimiliki untuk membuat sesuatu berupa organisasi, produk dan jasa.<sup>174</sup> Suyoto menyampaikan daya saing dalam perspektif bisnis sebagai kumpulan hasil proses kerja dan kinerja yang berwujud dalam berbagai keunggulan komparatif.<sup>175</sup>

Keunggulan itu dilahirkan dari proses kerja dan kinerja yang dilakukan dengan tingkat kualitas yang baik dengan konsep manajemen *professional* modern ditambah ada kontribusi dari berbagai sumber daya terbaik, contoh buku, sumber daya insani dan sumber keuangan yang cukup.<sup>176</sup> Peningkatan keunggulan kompetitif setiap perusahaan menurut Michael Porter dapat dimiliki dengan cara, sebagai berikut:

- a. Teknologi
- b. Tingkat *entrepreneurship* yang tinggi
- c. Tingkat efisiensi/produktivitas yang tinggi dalam proses produksi
- d. Kualitas serta mutu yang baik dari barang yang dihasilkan
- e. Promosi yang meluas dan agresif
- f. Pelayanan teknis maupun non teknis yang baik (*service after sale*)
- g. Tenaga kerja dengan tingkat keterampilan, pendidikan, etos kerja, kreativitas serta motivasi yang tinggi
- h. Skala ekonomis
- i. Inovasi
- j. Diverensiasi produk
- k. Modal dan sarana serta prasarana lainnya yang cukup

---

<sup>174</sup> Z. Heflin Franches, *Persaingan Daya Saing*, Cet. Ke 1, (Yogyakarta: Mida Pustaka, 2011), h. 10

<sup>175</sup> Danang Sunyoto, *Keunggulan Bersaing (Competitive Advantage)*, Yogyakarta: Center for Academic Publishing Service, 2015, h. 31.

<sup>176</sup> Keunggulan itu dilahirkan dari proses kerja dan kinerja yang dilakukan dengan tingkat kualitas yang baik dengan konsep manajemen *professional* modern ditambah ada kontribusi dari berbagai sumber daya terbaik, contoh buku, sumber daya insani dan sumber keuangan yang cukup. Lihat Franches 2011.



1. Jaringan distribusi di dalam dan di luar negeri yang baik dan *well-organized/managed*
- m. Proses produksi yang dilakukan dengan sistem *just in time* (JIT)<sup>177</sup>
3. Strategi Daya Saing Sumber Daya Manusia
  - a. Daya Saing Syariah

Strategi bisnis Islam yaitu mengutamakan kualitas<sup>178</sup> pelayanan dan kualitas produk. Produk dan barang yang dijual harus jelas kualitasnya agar pembeli dapat dengan mudah memberikan penilaian terhadap barang/ produk tersebut.<sup>179</sup> Kualitas pelayanan yang baik harus dilaksanakan pada segala kegiatan termasuk kegiatan ekonomi/muamalah. Karena di dalam Islam persaudaraan dan keadilan universal merupakan tujuan dari aktivitas ekonomi. Sehingga aktivitas ekonomi yang tercipta terbingkai dalam kerangka moral Islam.<sup>180</sup>

Pemeliharaan unsur keadilan bagi semua pihak dan persaingan secara adil di pasar merupakan daya tarik sistem ekonomi Islam. Didin dan Hendry menyampaikan bahwa dalam menghadapi daya saing dalam bidang produksi dan perniagaan diperlukan kekuatan daya saing pada:

- 1) Daya saing harga yaitu daftar harga, rabat/disc, potongan harga khusus, periode pembayaran, syarat kredit dan lainnya.
- 2) Daya saing kualitas yaitu produk yang dipasarkan harus memiliki karakteristik dan keunggulan yang berbeda dari produk lain

---

<sup>177</sup> Tulus Tambunan, *Perekonomian Indonesia Teori dan Temuan Empiris*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2001), h. 55

<sup>178</sup> Lihat Qs. Al-baqarah: 267 dan Ali Imran ayat 92, menjelaskan tentang memberikan hasil terbaik yang berkualitas yaitu produk maupun pelayanan yang berkualitas, dan larangan memberikan sesuatu dengan kualitas yang buruk dan tidak berkualitas kepada oranglain.

<sup>179</sup> Muhammad Firdaus, *Dasar dan Strategi Pemasaran Syariah*, (Jakarta: Renaisan, 2005), h. 23

<sup>180</sup> Lihat QS. Al- Jumu'ah ayat 10 yang menganjurkan manusia untuk berusaha dan mencari rezeki sebanyak-banyaknya dengan cara bertebaran di bumi Allah artinya ritual ibadah dan bekerja harus seimbang. dan lihat QS. Al-A'raf ayat 159 yang menjelaskan bahwa dalam menjalankan bisnis dan upaya mencari rezeki harus menanamkan nilai keadilan dan persaudaraan dengan memperhatikan hak-hak dan kewajiban

- 3) Daya saing marketing yaitu menarik minat konsumen untuk membeli produk yang bisa dimiliki dan merasa puas dengan produk yang kita pasarkan (dalam hal kemampuan mengemas produk menjadi menarik merupakan bagian terpenting).
- 4) Daya saing jaringan kerja (*networking*) yaitu bisnis tidak dapat berjalan sendiri, karena bisnis memerlukan kerjasama, koordinasi dan sinergi dengan pihak bisnis dan berbagai bidang.<sup>181</sup>

Daya saing perspektif Alquran identik dengan anjuran berlomba-lomba dalam hal kebaikan, yaitu dalam Surah Al-Baqarah ayat 148

*“Dan bagi tiap-tiap umat ada kiblatnya (sendiri) yang ia menghadap kepadanya. Maka berlomba-lombalah kamu (dalam berbuat) kebaikan. Dimana saja kamu berada pasti Allah akan mengumpulkan kamu sekalian (pada hari kiamat). Sesungguhnya Allah maha kuasa atas segala sesuatu”.*

Konteks ayat menunjukkan persaingan usaha harus persaingan yang dibenarkan oleh syariah yaitu dalam konteks persaingan kualitas terbaik, bekerja secara profesional dan tidak melakukan hal-hal yang dilarang. Prinsip persaingan yang benar dan sehat menurut Islam adalah memberi yang terbaik kepada konsumen, tidak berlaku curang dan kerjasama positif.<sup>182</sup> Prinsip memberikan yang terbaik kepada konsumen dapat berupa memberikan produk terbaik, memberikan harga yang kompetitif, memberikan pelayanan terbaik kepada konsumen.

Tujuan bisnis Islam adalah untuk mencapai :

- a. Target hasil: profit pada materi dan benefit pada non materi
- b. Pertumbuhan
- c. Keberlangsungan (*Sustainable*)
- d. Keberkahan<sup>183</sup>

---

<sup>181</sup> Didin Hafidhuddin dan Hendry Tanjung, *Manajemen Syariah*, 2003

<sup>182</sup> Muslich, *Etika Bisnis Islam: Landasan Filosofis, Normatif dan Subtansi Implementatif*, (Yogyakarta:Ekonesia, 2004), h. 108

<sup>183</sup> Muhammad Ismail Yusanto dan Muhammad Karebet Widjayakusuma, *Menggagas Bisnis Islam*, (Jakarta, Gema Press, 2000), h. 18

Tujuan aktivitas ekonomi dalam Islam yaitu untuk mewujudkan persaudaraan dan keadilan universal, sebagaimana dianjurkan sesuai Alquran Surah Al-A'raf ayat 159 yaitu :”*Dan di antara kamu Musa itu terdapat suatu umat yang memberi petunjuk (kepada manusia) dengan hak dan dengan hak itu mereka menjalankan keadilan*”.<sup>184</sup>

Konsep ini menunjukkan segala aktivitas bisnis mulai dari produksi sampai barang tiba di pasar guna merebut hati konsumen dan membangun *image* kepada konsumen dengan memberi kualitas terbaik.

Berdasarkan kondisi di atas dapat disimpulkan bahwa daya saing Islam harus memenuhi standarisasi mutu dan keberadaan barang, terhindar dari praktik penipuan dan ketidak jelasan mutu dan keberadaan barang.

Marin dan mile menunjukkan bahwa implikasi utama dari penelitiannya adalah para manajer harus lebih memberikan perhatian pada praktek-praktek manajemen sumber daya manusia ketika sedang mengembangkan strategi inovasi produk dan inovasi proses.<sup>185</sup> Matutina menyatakan bahwa kualitas kerja mengacu pada kualitas sumber daya manusia. Kualitas sumber daya manusia mengacu pada *knowledge, skill* dan *abilities*.<sup>186</sup> Cuganesan menambahkan karakteristik nilai dari tenaga kerja organisasi.<sup>187</sup>

Menurut Ma'ruf Abdullah, salah satu tugas penting yang harus dilaksanakan seorang pemimpin adalah mempersiapkan dan mengelola sumber daya manusia (SDM) yang akan melaksanakan tugas organisasi.<sup>188</sup> Manusia pada dasarnya memiliki banyak potensi, antara lain: potensi jasmani (fisik dan materi)

---

<sup>184</sup> Ayat ini menunjukkan penting melakukan kegiatan sesuai dengan petunjuk Alquran dan menjalankannya sesuai dengan hak/kebenaran, sebagaimana di dalam Alquran Surah Al 'Ashr manusia ini berada dalam kerugian, kecuali yang beriman, amal shaleh, saling menasehati dalam kebenaran dan agar bersabar. Surah Al-'Ashr ini menunjukkan peran komunitas, organisasi, dan lingkungan individu agar tetap berada dalam koridor.

<sup>185</sup> Budi Hermana, *Mendorong daya saing di Era Informasi dan Globalisasi: Pemanfaatan modal Intelektual dan Teknoolgi Informasi sebagai Basis Inovasi di Perusahaan*, (Yogyakarta: Universitas Gajah Mada), h. 9

<sup>186</sup> Matutina, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Gramedia, 2001), h. 205

<sup>187</sup> Budi Hermana, *Mendorong daya saing*, h.10

<sup>188</sup> Ma'ruf Abdullah, *Manajemen Berbasis Syariah*, (Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2012), h.195

dan potensi rohani (fitrah, ruh, qalb, nafs, akal)<sup>189</sup> Melalui pemanfaatan segala potensi maka manusia akan mampu menjalankan tugasnya sebagai khaifah di muka bumi. Manusia mampu memberdayakan dirinya dan segala potensinya sebagai sumberdaya yang akan memberikan keberkahan bagi dunia. Kualitas SDM tidak hanya cukup dengan menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi saja akan tetapi juga pengembangan nilai-nilai rohani-spiritual yaitu iman dan taqwa.<sup>190</sup> Hadari menyatakan bahwa dalam konteks kekinian pengelolaan sumber daya manusia pada suatu organisasi memerlukan suatu perencanaan SDM yang *realistic* dan *kompetitif*. Perencanaan yang *realistic* dan *kompetitif* ini memiliki komponen pokok yang disingkat 5 (five) P.<sup>191</sup>

Temuan Ascarya (2015), berdasarkan persentase terjadinya krisis keuangan dikaitkan dengan prinsip-prinsip bisnis Rasulullah saw. yang universal terjadinya penyimpangan karena : Tata kelola yang buruk (20,5% ), kelakuan buruk agen ekonomi (tidak istiqamah (19,7%)).<sup>192</sup> Oleh karena itu sikap seorang muslim harus dilandasi keimanan dan ketakwaan kepada Allah. Sikap takwa ini tercermin dalam aspek:

- 1) Kekuatan Aqidah
- 2) Kekuatan Ilmu pengetahuan
- 3) Kekuatan Ukhuwah dan Sinergi
- 4) Kekuatan pendidikan dan Budaya<sup>193</sup>

KH. Ali Yafie menyatakan pada seminar sehari Islam dan kewirauasahaan: “Tantangan dan Peluang dalam Memasuki Era Perdagangan Bebas di Jakarta” yaitu: Islam tidak hanya mengajarkan kepada pemeluknya untuk

---

<sup>189</sup> Bukhari Alma et.al., *Manajemen Bisnis Syariah*, h. 311-316

<sup>190</sup> *Ibid.*

<sup>191</sup> Hadari Nawawi, *Perencanaan SDM*, (Yogyakarta, Gajahmada University Press, 1997) h.51

<sup>192</sup> Ascarya, Determining the Real Causes of Financial Crisis in *Islamic Economic Perspective: ANP approach*”, *Tazkia Islamic Finance and Business Review*, Vol. 9, No. 2, pp. 109-127

<sup>193</sup> Hayamuddin Safri, Globalisasi Ekonomi dalam Perspektif *Islam*, *Jurnal Ecobisma*, Vol. 5 No.1 Jan 2018, h. 84-99

beribadah semata, tapi juga mengajarkan untuk beramal dalam arti bekerja, bahkan meraih prestasi. Ini dibuktikan dari kata Islam itu sendiri yang mengandung tiga makna; keselamatan, kedamaian dan kesejahteraan. Untuk meraih kesejahteraan ini Islam mendorong umatnya untuk bekerja sebaik-baiknya dengan meraih prestasi. Islam tidak hanya memerintahkan untuk bekerja tanpa kendali, antara iman dan amal harus selalu ada interaksi. Selama seorang muslim memandang semua kerja yang dilakukan adalah amal yang terkait dengan iman, maka ia mampu memilih dan memilah pekerjaan sesuai dengan imannya. Kualitas kerja yang terkait dengan iman, akan terjamin mutunya sebagai amal shaleh.<sup>194</sup>

Menurut Ma'ruf Abdullah, yang dimaksud dengan perilaku personal manajemen adalah perilaku orang yang menjalankan kegiatan manajemen yang terkait dengan nilai-nilai keimanan dan ketauhidan.<sup>195</sup> Oleh karena itu setiap aktivitas dan kegiatan dalam manajemen syariah selalu diupayakan menjadi amal shaleh oleh pelakunya dan bernilai ibadah. Perbuatan baik tersebut merupakan perbuatan yang berlandaskan: Niat yang ikhlas karena Allah; Tatacara pelaksanaan yang sesuai syariah; dan dilakukan dengan penuh kesungguhan.<sup>196</sup> Dengan demikian pekerjaan yang asal-asalan tidak termasuk amal saleh.

Sistem yang dijalankan dalam manajemen syariah yaitu sistem yang menjadikan perilaku pelaku-pelakunya berjalan baik, tidak mudah tergoda untuk melakukan penyimpangan, dilengkapi dengan koridor dan rambu-rambu pengawasan serta ada jaminan untuk dapat hidup (gaji) yang memadai bagi pelakunya.<sup>197</sup>

#### b. Strategi Daya Saing Perspektif Islam

Alquran (QS.Ash-Shaff:4) menyatakan bahwa Allah sangat mencintai orang-orang yang berjuang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur. Ayat tersebut menunjukkan urgensi manajemen dan penggunaan manajemen strategi dimana

---

<sup>194</sup> Bukhari Alma et.al., *Manajemen Bisnis Syariah*, h.318

<sup>195</sup> Ma'ruf Abdullah, *Manajemen Berbasis Syariah*, (Yogyakarta: Asjawa, 2012), h.16

<sup>196</sup> *Ibid.*, hal. 17-18 lihat juga QS. Az-Zarah: 7-8

<sup>197</sup> *Ibid.*, hal. 18-19 Lihat juga QS. An-Nahl: 97 dan Thaaha: 124-125

mebutuhkan usaha dan harus tetap berada pada koridor yang ditentukan Allah SWT.

Ada sembilan karakter dasar pembeda manajemen strategis syariah dan konvensional yang ditinjau dari aspek-aspek: 1) Asas, 2) Motivasi; 3) Orientasi; 4) Strategi Induk; 5) Strategi Fungsional Operasi; 6) Strategi Fungsional Keuangan; 7) Strategi Fungsional Pemasaran; 8) Strategi Fungsional SDI dan 9) Sumberdaya.<sup>198</sup>

Abdul Halim Usman (2015)<sup>199</sup> menyampaikan teori baru mengenai manajemen strategi syariah yang dinamakan *Five Power of The Shariah Strategic Management* yaitu:

1) Azas tauhid pada organisasi atau lembaga

Tauhid sebagai landasan segala landasan dalam aktivitas muslim. Keyakinan mutlak bahwa Allah SWT sebagai penguasa dan pengatur segala kehidupan makhluk di dunia, dan berserah diri dengan cara totalitas hanya pada Allah SWT. akan menambah keyakinan bagi manajemen untuk berhasil mencapai visi, misi dan tujuan perusahaan yang lebih baik dan maslahat dunia akhirat.

2) Orientasi Duniawi-Ukhwawi

Tujuan perusahaan harus berorientasi duniawi-ukhwawi, yaitu memperoleh profit dunia sekaligus benefit ukhwawi, kepuasan dalam bekerja dan beraktivitas, memberi ketenangan dan ketentraman. Sehingga dalam menjalankan organisasi diperoleh kebahagiaan duniawi dan ukhwawi.

3) Motivasi Mardhatillah

Seluruh aktifitas organisasi diniatkan semata-mata karena Allah SWT dan mengharap pahala dan ridha –Nya mampu memberikan dorongan yang lebih kuat bagi manajemen untuk mencapai keberhasilan usahanya.

---

<sup>198</sup> Abdul Halim Usman, *Manajemen Strategis Syariah, Teori, Konsep & Aplikasi*. (Jakarta: Zikrul Hakim. 2015), h. 57-58

<sup>199</sup> Abdul Halim Usman, *Manajemen .....*, h. 74-75

#### 4) Keyakinan Ubudiyah dalam bekerja

Meyakini bahwa bekerja adalah ibadah, segala kativitas semata-mata diniatkan sebagai ibadah kepada Allah SWT, sehingga akan memberikan kekuatan bagi manajemen untuk menghadapi dan mengatasi berbagai kendala dan rintangan, memberi kepuasan dan ketenangan, kebahagiaan dalam bekerja dan beraktifitas demi mengharapkan keberkahan dan keridhaan Allah SWT.

#### 5) Kesadaran Ihsaniyah dalam bekerja

Segala aktifitas merupakan amal soleh yang selalu diketahui dan tak luput dari pengawasan Allah SWT, keadaan ini akan mendorong manajemen dalam bekerja dengan sebaik-baiknya, amanah, jujur serta itqan tanpa harus diawasi oleh atasan, sehingga mendorong tercapainya hasil dan kinerja terbaik.

### 4. Faktor yang Mempengaruhi Daya Saing Sumber Daya Manusia

Tingginya daya saing merupakan hasil dari suatu proses berkesinambungan yang terbentuk dari berbagai faktor pendorong utama, seperti kelembagaan, infrastruktur dan tingkat pendidikan. Terbentuknya tingkat kelembagaan berkualitas dan memiliki daya saing tinggi yang dilengkapi dengan infrastruktur dan SDM berkualitas akan mendorong tercapainya efisiensi yang optimal dalam berbagai bidang, seperti keuangan, kegiatan operasional, kualitas SDM, dan teknologi informasi.

Selanjutnya, pencapaian tingkat efisiensi yang optimal akan mendorong peningkatan daya inovasi dan kreativitas kelembagaan. Menentukan daya saing global suatu negara WEF menggunakan kombinasi analisis data skunder dan primer. Dalam menentukan daya saing tersebut. WEF menggunakan 12 indikator yaitu: 1) institusi; 2) Infrastruktur; 3) Stabilitas Ekonomi Makro; 4) Kesehatan dan Pendidikan Dasar; 5) Pendidikan Tinggi dan Training; 6) Efisiensi Pasar Barang; 7) Efisiensi Pasar Tenaga Kerja; 8) Pengembangan Pasar Keuangan; 9) Kesiapan Tekhnologi; 10) Ukuran Pasar; 11) Kecanggihan Bisnis; 12) Inovasi.

Kedua belas indikator dalam menentukan daya saing global dapat dipilih menjadi faktor mempunyai korelasi positif dengan pertumbuhan ekonomi, peningkatan produktifitas dan *inovasi*, yaitu:

- 1) Faktor pertumbuhan ekonomi, yaitu: kelembagaan, infrastruktur, kondisi ekonomi makro, tingkat pendidikan dan kesehatan masyarakat.
- 2) Faktor yang meningkatkan produktifitas ekonomi yang terkait dengan kualitas SDM, pendidikan dan pelatihan, kinerja pasar yang efisien, dan kesiapan teknologi.
- 3) Faktor inovasi diukur dari kecanggihan proses produksi diperusahaan yang secara bersama menentukan tingkat inovasi suatu negara

Meskipun mudah menyamai aset strategi organisasi lain, tetapi belum tentu bisa meniru keunggulan bersaing yang ada. Adapun faktor pendukung dan potensi yang dimiliki yaitu: kualitas SDM, sarana dan prasarana; serta strategi dalam kegiatan usaha.

Hal senada digunakan oleh Dong<sup>200</sup> untuk mengukur indikator daya saing internasional pada sembilan faktor yang diklasifikasikan pada 3 faktor yaitu:

- 1) Faktor Fisik yaitu: Permintaan domestik; Lingkungan bisnis; Sumber daya; Industry terkait dan pendukung.
- 2) Faktor manusia yaitu: Politisi dan birokrasi; Pekerja; Wirausahawan; Manajer profesional, perancang dan teknisi
- 3) Akses dan Kesempatan

#### **D. Kajian Terdahulu yang Relevan**

Beberapa hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini adalah:

---

<sup>200</sup>Dong sung Cho, Determinant of International Competitiveness: How can a Developing Country Transform Itself to an Advance Economic.



## 1. Penelitian mengenai penggunaan model agen asuransi sebagai solusi permasalahan Sumber Daya Manusia

Pollak mempelajari design optimal skema asuransi pengangguran dan penanggulangan pengangguran menggunakan model agen asuransi<sup>201</sup>; Forrin et.al menggunakan model agen yang heterogen, skolastik dan dinamis dalam penggunaan teknologi pada agen asuransi pertanian<sup>202</sup>; Crick dan Surminski dalam memperkuat patner penanggulangan banjir menggunakan pendekatan berbasis agen asuransi yaitu melalui sistem kemitraan dengan melibatkan public dan swasta<sup>203</sup>; Shuang Chang e.al menjadikan model agen asuransi untuk perawat yaitu menstimulus akses keperawatan dengan pertimbangan kualitas , biaya dan ketersediaan perawat<sup>204</sup>; Yu Han, Zhong ren Peng mengembangkan model berbasis agen untuk mempelajari interaksi public dan pribadi dalam adapasi<sup>205</sup>; Fuentes dan Sengupta memanfaatkan asuransi dalam mengendalikan kendala listrik dengan menggunakan pendekatan agen asuransi dan lainnya.<sup>206</sup>

## 2. Penelitian mengenai penggunaan SWOT dan ANP pada startegi bersaing

Astuti et.all menggunakan SWOT untuk mengetahui isu strategis dan pengembangan objek wisata syariah dan menggunakan ANP dalam mencari

---

<sup>201</sup>Andreas Pollak, Optial unemployment Insurance with heterogeneous agents, *European economic review*, Vol 51, Issue \*, November 2007, p. 2029-2053

<sup>202</sup>Katie Forrin, Mario J Miranda, Heterogeneous agent model of credit Linked index insurance and farm technology adoption, *Journal of Development Economics*, Vol. 116, September 2015, p. 199-211

<sup>203</sup>Florence Crick, Swenja Surminski, Strengthening insurance partnership in the face of climate change-insights from an agent-based model of flood insurance in the UK, *Science of the Total Environment*, Vol.636, 15 September 2018, pp. 192-204

<sup>204</sup>Shuang Chang, Hiroshi Deguchi, Care providers, access to care, and the Long term Care Nursing Insurance in China: An agent based simulation, *Social Science & Medicine*, Vol 244 , January 2020, 112667, [https://doi.org/10.1016/j-soscimed.2019.112667](https://doi.org/10.1016/j.soscimed.2019.112667).

<sup>205</sup>Yu Han, Zhong ren Peng, The integration of Local Government, residents, and insurance in coastal adaptation: An agent-based modeling approach, *Computer, Environment and Urban Sistem*, Vol. 76, July 2019, pp. 69-79

<sup>206</sup>Rolando Fuentes, Abhijit Sengupta, Using insurance to manage reliability in the distributed electricity sector: Insights from an agent-based model, *Energy Policy*, Vol. 139, April 2020, 111251, <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2020.111251>

strategi prioritas tertinggi<sup>207</sup>; Novitasari et.al., menggunakan SWOT dalam perumusan strategi diintegrasikan melalui ANP untuk menemukan prioritas strategi terbaik dalam pengembangan agro industri<sup>208</sup>; Kasutjaningrat et.al., ANP digunakan untuk menghitung kepentingan relative dari setiap factor SWOT dan sub SWOT.<sup>209</sup> Al-Refaie et.al., mengintegrasikan SWOT dan ANP untuk menilai kelayakan strategi alternative dan mengidentifikasi alternative terbaik.<sup>210</sup> Serim et.al., mengintegrasikan SWOT kedalam ANP dalam menentukan yang paling prioritas untuk diperbaiki.<sup>211</sup> Mardiantony et.al. memasukkan kriteria S.W.O.T dan sub kriteria dan alternative ke dalam ANP.<sup>212</sup> Utsalina dan Primandari menambahkan SWOT digunakan untuk mendapatkan bobot kriteria alternative. Dan ANP sebagai metode MCDM. SWOT dapat meningkatkan objektivitas proses penentuan bobot kriteria dalam keputusan.<sup>213</sup>

Penelitian terdahulu memberikan kontribusi dalam menjadikan agen asuransi sebagai model digunakan untuk mengatasi permasalahan: pengangguran, penanggulangan banjir, cara berintraksi public dan pribadi dalam adaptasi, menanggulangi lansia bagi agen asuransi yang diadopsi untuk perawat, pemanfaatan teknologi pada agen pertanian dan pengendalian listrik. Kontribusi

---

<sup>207</sup>TriBudi Astuti, Saiful Anwar, Junarti, Pengembangan objek wisata syariah desa Bubuhu Gorontalo: Pendekatan SWOT dan ANP., *Journal Forum Ekonomi*, Vol. 21(1), 2019, pp. 1-11., <http://journal.feb.unmul.ac.id/index.php/FORUM EKONOMI.FotoI>.

<sup>208</sup>Elok kurnia Novitasari, Didiek hermanuadi, Aulia Brilliantina, Application of SWOT and ANP Methods in order to select the agroindustrial development strategy based on traTapai in Bondowoso, *Ford ScienTech Journal*, Vol 2(1), 2020, pp. 62-68

<sup>209</sup> Kasutjaningrat, A. Wahyono, A. Bridiantina and etc., Novitasari, SWOT and Analiitical Networkin Process (ANP) Anaysis for Robusta Coffe Bean Development Strategy in Panti District, Jember Regency: Second, *International Conferenceon food and agriculture*, 2019, Vol.10, P.Conf.series:*Eart and Environmental science* 411 (2020) of 2019.

<sup>210</sup> Al-Rifaie, A., Sy. E, Rawabdeh, I., Alaween W., Integration of SWOT and ANP for effective strategic palning in the cosmetic industrial, *Advances in production Engineering & Managgement*, Vol. 11 (1), 2016, pp. 49-58, <http://dx.doi.org/10.14743/apem2016.1.209>

<sup>211</sup>Ekrem Serim, Emral Onder, Investigation of medical tourism in Tourkey Though SWOT-ANP, *Hacattape Journal of Health Administration*, Vol. 23(4), 2020, pp. 605-622

<sup>212</sup>Tri Mardiantony, Lidisubakti, Cipta Mulyo, Penerapan analisis input output dan ANP dalam penentuan prioritas pengembangan sub sector industry di Jawa Timur, *Jurnal Teknik ITS*, Vol I (sept 2012)

<sup>213</sup>Dwi Safiroh Utsalina dan Liduina Asih Primandari, Analisis SWOT dalam penentuan bobot riteriapada pemilihan strategi pemasaranmenggunakan Analisis Network Process, *Jurnal Ilmiah Teknik Informatika*, Vol 14(1), pp. 51-60. <https://doi.org/10.35459>

penelitian lainnya yaitu penggunaan SWOT analisis dalam penentuan kriteria ANP sebagai metode MCDM.

Adapun yang membedakannya dari penelitian terdahulu adalah: Penggunaan model agen asuransi pada penelitian ini memiliki jangkauan yang lebih umum yaitu perbaikan daya saing sumber daya manusia sementara penelitian lain menekankan pada solusi masalah perusahaan; Fokus penelitian ini adalah pada kualitas diri agen asuransi untuk peningkatan SDM sementara penelitian lain lebih menekankan kuantitas daripada kualitas; Penyelesaian utama permasalahan ekonomi melalui peningkatan daya saing SDM sebagai penggerak sementara penelitian lain menekankan pada permasalahan kinerja, hukum, literasi dan keuangan; Penelitian ini lebih memperhatikan perilaku dan profesionalisme agen asuransi daripada hasil kerja.

### **E. Kerangka Berpikir**

Penelitian ini dilakukan untuk menguji kualitas daya saing sumber daya manusia (agen asuransi syariah) berdasarkan teori *Competitif Advantage* melalui pendekatan *Resource-based View Theory* dan *Knowledge-based View Theory*, dimana pengelolaan sumberdaya manusia akan menciptakan keunggulan kompetitif dibanding pesaingnya. Apabila sumber daya manusia itu memiliki kompetensi tinggi dan keterampilan, hal ini merupakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Oleh karena itu implementasi Human Resources Quality Management merupakan hal yang patut diimplementasikan ke dalam Upaya perbaikan kualitas agen asuransi syariah agar berdaya saing. Jika perusahaan mampu mengelola dan memanfaatkan potensi tenaga pemasar (agen asuransi) dengan baik, maka dapat meningkatkan produktivitas, dan jika produktivitas ini meningkat, maka kinerja perusahaan asuransipun akan meningkat.

Wawancara mendalam dilakukan kepada agen asuransi: MDRT dan pimpinan cabang agensi dari perusahaan asuransi PT. Prudential Life Insurance yang (memiliki agen asuransi syariah terbanyak dan mendapat penghargaan khusus versi majalah investor/ investor Best Syariah Awards 2017); MDRT dan pimpinan

cabang agensi dari perusahaan “Sun Life Financial Indonesia yang meraih penghargaan “*Excellent*” Service Performance untuk tim call center tahun 2016; dan pimpinan cabang agensi dari perusahaan asuransi PT Takaful yang merupakan cikal bakal perusahaan asuransi syariah pertama di Indonesia. Hal ini dilakukan untuk mengumpulkan informasi kualitas dan daya saing agen di perusahaan asuransi syariah dan unit usaha syariah, selanjutnya SWOT Analisis digunakan untuk melakukan analisa terhadap hasil informasi mengenai kekuatan, kekurangan, peluang, ancaman yang menghasilkan strategi perbaikan daya saing agen asuransi syariah, kemudian pilihan strategi terbaik di buat dalam kriteria kerangka ANP. Penggunaan ANP dalam pengambilan keputusan upaya peningkatan kualitas dan daya saing agen perusahaan asuransi syariah di Indonesia digunakan untuk menemukan prioritas utama dalam peningkatan kualitas daya saing agen asuransi syariah.

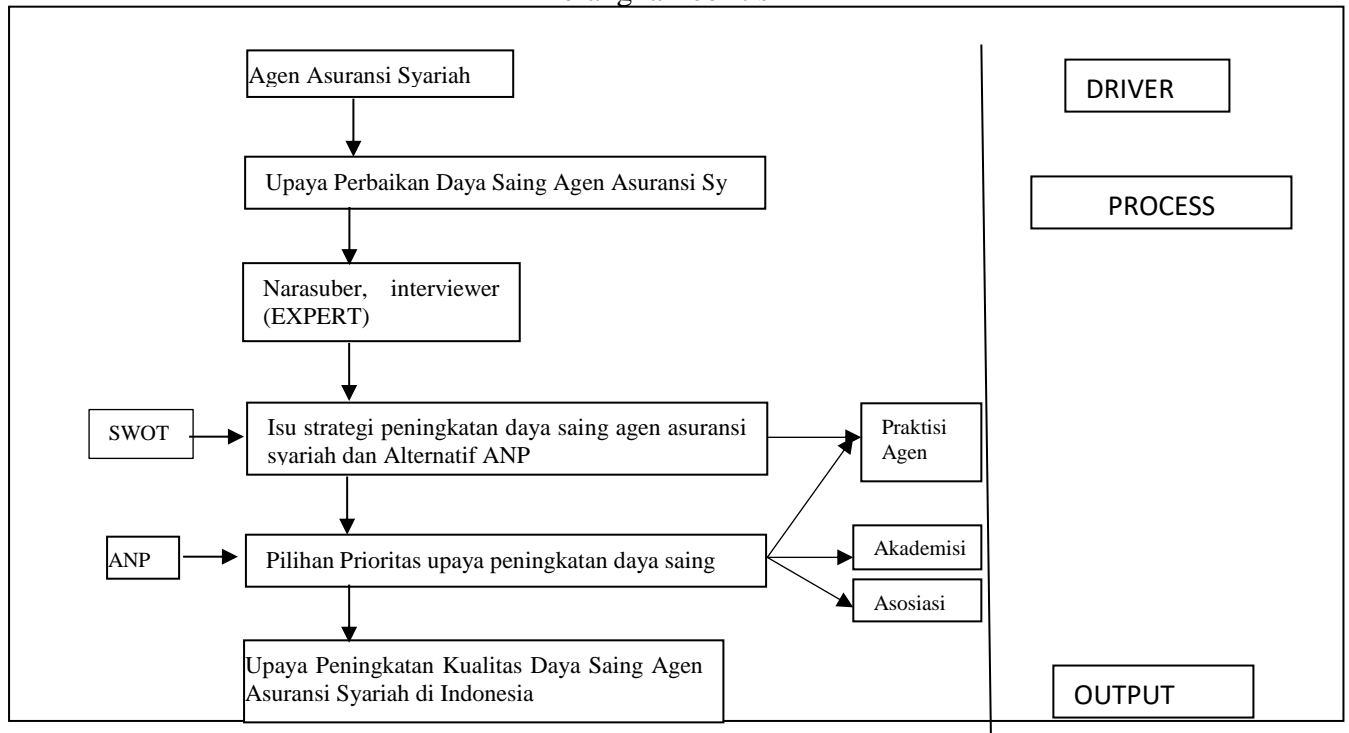
Berdasarkan kajian mengenai Kualitas Daya Saing Sumber Daya Manusia: Agen Asuransi Syariah Indonesia, maka kajian penelitian ini difokuskan pada faktor-faktor berikut: (1) Perilaku Agen sebagai Sumber Daya Manusia: Agen Asuransi Syariah; (2) Kualitas Agen Asuransi Syariah; (3) Daya Saing Agen Asuransi Syariah (4) Upaya Peningkatan Kualitas Diri Agen dalam meningkatkan Daya Saing Agen Asuransi Syariah.

Faktor-faktor tersebut dikelompokkan kedalam tiga kategori yaitu faktor driver, process dan output yaitu:

- (1) Faktor driver adalah Agen Asuransi Perusahaan Syariah dan unit usaha syariah yaitu peran agen, kualitas dan daya saing agen asuransi syariah
- (2) Faktor process terdiri atas: SWOT Strategi (Strategi SO, Strategi WO, Strategi ST dan Strategi WO) yang kemudian dianalisis sehingga menghasilkan strategi terbaik kemudian dibuat dalam bentuk cluster dan nude pada kerangka ANP; dan ANP (indikatornya: Kualitas dan Alternatif Strategi).
- (3) Faktor output adalah Prioritas upaya peningkatan kualitas daya saing agen asuransi syariah agar menjadi Agen Asuransi Profesional yang Berdaya Saing

Internasional. Model hubungan fungsional antar variable penelitian tersebut tampak pada gambar.

Gambar 2.4  
Kerangka Teoritis



### BAB III

#### METODOLOGI PENELITIAN

##### A. Tempat dan Waktu Penelitian

###### 1. Tempat Penelitian

Penelitian yang menggunakan analisis SWOT di lakukan di Sumatera Utara. Menggunakan *Analytical Networking Process* dilakukan di Jakarta, Medan dan Banda Aceh.

Table 3.1  
Tempat Penelitian Swot Analisis

No	Perusahaan	Jabatan	Alamat Kantor
1	PT. Asuransi Takaful Keluarga	1 Pimpinan, 2 Leadher, 1 Agen (4 orang)	Komplek Setia Budi Center I Blok C. No. 1, Jl. Setia Budi Kel. Tj. Rejo, Kec. Medan Sunggal, Kota Medan, SUMUT 20122
2	PT. Sun Life Financial Indonesia	1 Pimpinan / Kepala Cabang Agens Syariah/ MDRT (1 orang)	Jl. Jendral Sudirman No. 12, Madras Hulu, Kec. Medan Polonia, Kota Medan, SUMUT, 20151
3	PT. Prudential Life Assurance Indonesia	1 Pimpinan/ Kepala cabang Asuransi /MDRT 1 Agen (2 orang)	Jl. Sukarno-Hatta Depan Super Mall, Kota Binjai SUMUT 20351
4	PT. FWD Life Indonesia	1 Pegawai (1 orang)	Jl. S. Parman No. 302, Petisah Hulu Kec. Medan Baru, Kota Medan SUMUT 20153
5	PT. Asuransi Sinar Mas Medan	1 Pegawai (1 orang)	Jl Sisingamangaraja No. 1 Harjosari I Kec. Medan Amplas, Kota Medan, SUMUT 20147
6	PT. Axa Mandiri Insurance	1 Agen (1 orang)	Jl. Asia No 97 C-D. Sei Rengas II Kec. Medan Area, Kota Medan, SUMUT 20214
7	PT. AIA	1 Agen (1 orang)	Lippo Plaza Medan, Jl. Imam Bonjol No. 6 Suka damai, Kec. Medan Polonia, Kota Medan SUMUT 20111
8	CHUBB	3 Leadher, 1 Agen (4 Orang)	Ir. H. Juanda, Sukaraja, Kec.Medan Maimun, Kota Medan, SUMUT, 20212
9	PT. Panin Dai Ichi Life	MDRT (1 orang)	Komp.CDB Polonia Blok D No 11-12, Suka damai, Kec. Medan Polonia, Kota Mdan, SUMUT 20157



2	Pengumpulan Data												
	a. SWOT												
	a. ANP												
3	Pengolahan Data												
	a. SWOT												
	b. ANP												
4	Interpretasi hasil												

## B. Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian pada SWOT analisis yaitu ini khusus pada perusahaan Asuransi Syariah di Medan (Syariah Murni dan Unit Usaha Syariah) yang menjadi anggota Asosiasi Asuransi Syariah Indonesia. Sementara pada ANP responden diambil berdasarkan 3 kriteria yaitu praktisi, asosiasi dan akademisi.

Fokus penelitian pada daya saing Agen asuransi syariah diukur menggunakan SWOT analisis untuk mengetahui strategi terbaik dalam melakukan perbaikan diri agen asuransi syariah agar mampu bersaing baik secara nasional maupun internasional. Sementara dalam mengukur kualitas diri agen asuransi syariah digunakan skala prioritas ANP dan juga untuk melihat kekuatan pengaruh kualitas dan strategi daya saing agen asuransi syariah melalui konsistensi jawaban responden sehingga pilihan strategi terbaik dapat diperoleh dengan mengutamakan kualitas diri agen asuransi syariaih

Adapun daya saing adalah daya saing individu dalam bekerja secara professional sesuai dengan teori daya saing sembilan factor Dong yaitu mengutamakan kualitas diri manusia. Sedangkan kualitas agen asuransi syariah yang dimaksud adalah kualitas fisik dan kesehatan, kualitas intelektual (pengetahuan dan keterampilan) serta kualitas spiritual (kejuangan).

Pemilihan agen asuransi syariah yang dipilih adalah agen yang telah memiliki kriteria kualitas tertentu. Sesuai dengan permasalahan dan tujuan



penelitian serta asumsi penelitian dari teori dan penelitian sebelumnya maka penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif. Penelitian ini untuk menjawab permasalahan kualitas dan daya saing agen asuransi syariah di Indonesia Studi Kasus pada Agen Perusahaan Asuransi Syariah.

Penggunaan SWOT analisis dapat ditinjau dari internal dan eksternal. Dimana internal mencakup kekuatan dan kelemahan sementara peluang dan ancaman masuk adalah eksternal. Selain SWOT analisis digunakan juga *Analytical Network Process* (ANP) untuk melihat pengaruh dan kuatnya pengambilan keputusan atas solusi kualitas dan daya saing agen asuransi syariah di Indonesia dengan melihat pada prioritas strategi daya saing yang dihasilkan.

### C. Jenis dan Sumber Data Penelitian

Penelitian ini bersifat kualitatif yaitu pengamatan, wawancara atau penelaahan dokumen. Penggunaan metode kualitatif ini sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati. Penelitian ini memanfaatkan wawancara terbuka untuk menelaah sikap, pandangan dan perilaku individu atau sekelompok orang. Maka penelitian kualitatif ini bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dll., secara *holistic* dengan cara deskriptif dalam bentuk kata-kata dan bahasa pada suatu konteks khusus yang alamiah.<sup>1</sup>

Penelitian kualitatif menggunakan analisis data secara induktif. Hal ini berarti bahwa upaya pencarian data bukan dimaksudkan untuk membuktikan hipotesis yang telah dirumuskan sebelum penelitian diadakan. Analisis ini merupakan pembentukan abstraksi berdasarkan bagian-bagian yang telah dikumpulkan, kemudian dikelompok-kelompokkan (berasal dari bawah ke atas).<sup>2</sup> Theori yang ditemukan dan dibangun adalah tersusun dan dibuktikan atas dasar

---

<sup>1</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2014), h.6

<sup>2</sup> *Ibid.*, h. 10-11

proses pengumpulan data secara sistematis dan analitis terkait dengan fenomena yang diamati dan dipelajari. Titik berat metode ini adalah prosedur yang sistematis dalam menggali, menata, mengolah data dan informasi sehingga dapat menjadi pengetahuan ilmiah yang bermakna<sup>3</sup> yang tertuang dalam SWOT analysis.

Selain SWOT analysis sebagai alat analisis dalam metode kualitatif, juga menggunakan metode ANP (*Analytic Networ Process*) sebagai metode kualitatif<sup>4</sup> yang digunakan secara bersama-sama dalam penelitian untuk memperoleh data yang lebih komprehensif<sup>5</sup>, valid<sup>6</sup>, *reliabel*<sup>7</sup> dan objektif<sup>8</sup>.

Penangkap suatu nilai atau pandangan yang diwakili oleh para pakar yang terdiri dari manajemen asuransi syariah, agen asuransi syariah dan manajemen asosiasi asuransi syariah Indonesia Berdasarkan objek kajian penelitian ini merupakan gabungan penelitian lapangan (*field research*) dan penelitian kepustakaan (*library research*) merupakan penelitian yang mengutamakan data indept interview dengan para informan dan telaah literatur berupa buku-buku, jurnal dan hasil penelitian. Diharapkan kesalahan dalam memilih responden dapat dikurangi melalui ANP.

---

<sup>3</sup> Sonny Leksono, *Penelitian Kualitatif Ekonomi: Dari Metodologi ke Metode*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013), h.289-290

<sup>4</sup> Pembeda metode kuantitatif dan kualitatif yaitu landasan filsafat pada paradigma realitas, gejala dan data. Metode kuantitatif berlandaskan filsafat positivisme yang terdapat paradigma bahwa gejala dapat dikelompokkan, diamati, diukur, bersifat sebab akibat, tetap dan bebas nilai sehingga dapat memilih beberapa variabel. Sementara, metode kualitatif berlandaskan filsafat pospositivisme atau enterpretive, berdasarkan filsafat pospositivisme menunjukkan gejala bersifat *holistik* (menyeluruh dan tidak dipisah-pisah dan diklasifikasikan), belum tentu dapat diminati dan diukur, memiliki hubungan gejala yang saling balas, bersifat dinamis dan terikat dengan nilai. Maka penelitian kualitatif tidak hanya meneliti seluruh aspek pada objek yang diteliti. Berdasarkan filsafat *enterpretive* melihat gejala yaitu harus menginterpretasikan terlebih dahulu data yang ditemukan untuk membuat kesimpulan. Lihat Sugiono, Lihat Sugiono, *Cara mudah menyusun: Skripsi, Tesis dan Disertasi*, Bandung: ALFABETA, 2014., h. 397-399

<sup>5</sup> Komprehensif merupakan data lengkap yaitu kombinasi antara kuantitatif dan kualitatif. Lihat *ibid.*, h. 404

<sup>6</sup> *Valid* yaitu data yang memiliki derajat ketetapan yang tinggi antara data yang sesungguhnya terjadi dengan data yang dilaporkan peneliti. *Ibid.*

<sup>7</sup> *Reliabel* merupakan data yang konsisten dari waktu ke waktu, dan dari orang ke orang. *Ibid.*

<sup>8</sup> Data objektif adalah data yang disepakati mayoritas orang. *Ibid.*, h. 405

Sumber data utama dalam penelitian ini adalah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain.<sup>9</sup> Sumber data dalam penelitian ini adalah data pustaka dan data lapangan. Data pustaka dalam penelitian ini diperoleh dari sumber tertulis yaitu buku-buku, majalah atau jurnal ilmiah, artikel, sumber dari arsip serta media elektronik, internet dan dokumen resmi lainnya.

Adapun sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

#### 1. Data Primer

Data primer merupakan penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui perantara).<sup>10</sup> Data primer juga dapat berupa observasi terhadap suatu benda fisik, kejadian atau kegiatan, dan hasil pengujian,<sup>11</sup> hal ini dapat berupa opini, sikap, pengalaman, karakteristik dari seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subyek penelitian. Sumber data dari jenis data primer untuk penelitian adalah hasil observasi, dokumentasi, kuisisioner dan wawancara, secara langsung dengan informan dan observasi pada agen asuransi: Pimpinan cabang agency; Agen asuransi yang telah mencapai MDRT; Agen asuransi yang menjadi leather; dan agen asuransi yang belum mencapai reward apapun. Sementara akademisi adalah Pimpinan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam. Dan asosiasi (delegasi regulator) adalah sekretaris jendral AASI tahun 2019 dan Ketua divisi keagenan asuransi syariah AASI tahun 2019.

#### 2. Data Skunder

Data skunder merupakan data yang diperoleh peneliti dari sumber-sumber yang telah ada, biasanya diperoleh dari perpustakaan atau penelitian terdahulu.<sup>12</sup>

---

<sup>9</sup> Soni Leksono., *Penelitian Kualitatif Ekonomi*, h. 289-290

<sup>10</sup> Etta Mamang Sangadji & Sopiah, *Metodologi Penelitian Pendekatan Praktis dalam Penelitian*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2010), h. 40

<sup>11</sup> *Ibid.*, h. 171.

<sup>12</sup> M. Ikbal Hasan, *Pokok-pokok Metodologi Penelitian dan Aplikasi*, (Bogor: Galia Indonesia, 2002), h. 82.

Table 3.4  
Jenis dan Sumber Data yang Dikumpulkan

Data	Jenis Data	Sifat Data	Merode Pengumpulan Data
Kondisi Umum Perusahaan	Sekunder	Kualitatif	Studi Literatur
Manajemen SDM	Primer	Kualitatif	Indepth Interview dan dokumentasi
Kualitas Agen	Primer	Kualitatif	Indepth Interview
Daya Saing Agen	Primer	Kualitatif	Indepth Interview
Prilaku Agen	Primer	Kualitatif	Indepth Interview
Faktor yang mempengaruhi Daya Saing Islam	Primer	Kualitatif	Indepth Interview dan Kuisisioner
Kondisi Internal dan eksternal Agen asuransi Syariah	Primer	Kualitatif	Indepth Interview dan Kuisisioner
Perumusan Perbaikan daya Saing Syariah	Primer	Kualitatif	Indepth Interview dan Kuisisioner

#### D. Populasi, Sample dan Informan Penelitian

Populasi menurut Nawawi merupakan totalitas semua nilai melalui kuantitatif atau kualitatif pada karakter tertentu ataupun sekumpulan objek.<sup>13</sup> Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.<sup>14</sup> Berdasarkan pengertian di atas, maka yang menjadi populasi penelitian ini adalah Agen Asuransi Syariah yang bertaraf internasional di Indonesia.

Adapun jumlah agen asuransi Indonesia tahun 2016-2017 adalah 543.192 agen dan yang mencapai MDRT berjumlah 928 agen sementara FIIS berjumlah 30 orang. Keberadaan agen asuransi yang dinilai berkualitas dan memiliki daya saing internasional tersebar sangat luas diseluruh wilayah Indonesia. Oleh karena

<sup>13</sup> Hadari Nawawi, *Metode Penelitian Bidang Sosial*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1985), h. 141

<sup>14</sup>Sugiono, *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung: Alfabet, 2005, h. 72

keterbatasan waktu, finansial dan tenaga yang peneliti miliki, maka dalam rangka menyelesaikan disertasi ini, informan yang dipilih adalah:

#### 1. Penelitian SWOT analisis

Adapun kuesioner yang disebar pada penelitian yang menggunakan SWOT analysis berjumlah 13 kuesioner yang di sebar kepada 9 perusahaan asuransi yang menjadi anggota AASI di kota Medan, maka pengambilan jumlah responden diambil secara acak yang terdiri atas:

Table 3.5  
Klasifikasi Responden SWOT Analisis

Klasifikasi Responden	Jumlah	Nama Perusahaan
Pimpinan perusahaan agensi	1 orang	PT. Asuransi Takaful Keluarga
Pimpinan perusahaan agensi dan MDRT	2 orang	PT. Sun Life Financial Indonesia PT. Prudential Life Assurance Indonesia
MDRT	2 orang	PT. Panin Dai Ichi Life CHUBB
Leather	4 orang	PT. Asuransi Takaful Keluarga PT. Prudential Life Assurance Indonesia CHUBB
Pegawai	2 orang	PT. FWD Life Indonesia PT. Asuransi Sinar Mas Medan
Agen	5 orang	PT. Axa Mandiri Insurance PT CIA PT. Prudential Life Assurance Indonesia PT. Asuransi Takaful Keluarga CHUBB

#### 2. Penelitian ANP

Jumlah responden pada penelitian tahap 2 adalah 7 orang untuk diberikan kuisisioner ANP dan melakukan *depth interview*, yaitu:

- a. Praktisi ada tiga orang terdiri dari: 2 orang Pimpinan Cabang Agensi dan MDRT; serta 1 orang Pimpinan Cabang Agensi
- b. Asosiasi sebagai delegasi Regulator ada dua orang terdiri dari: Sekretaris Jendral AASI; dan Ketua Divisi agensi AASI.

c. Akademisi ada dua orang terdiri dari: Dekan dan Wakil Dekan

Pengambilan sampel dilakukan secara *non probability sampling* (pengambilan sample non acak/disengaja) yaitu *purposive sampling*<sup>15</sup>. Adapun criteria responden yang akan diteliti adalah memiliki pengetahuan atau pengalaman tentang obyek yang diteliti. Responden yang dipilih dapat mewakili perusahaan yang dianggap memiliki pemahaman mendalam mengenai kondisi persaingan dan perusahaan secara keseluruhan. Adapun jumlah responden dalam metode ANP tidak penting, yang paling diutamakan dalam pemilihan responden pada metode ini adalah responden terpilih adalah orang yang memiliki memahami, menguasai dan kompeten dibidang yang akan diteliti.

Informan yang menjadi objek belajar dalam penelitian ini terbagi menjadi dua kelompok dilihat dari sisi seting (*location*). Informan kelompok pertama adalah Agen dari Perusahaan Asuransi Syariah di Medan yang merupakan informan kunci, dipersyaratkan semua informan kunci harus agen MDRT. Hal ini disebabkan karena yang ingin diungkapkan dari para informan ini berbagai fenomena yang terjadi terkait perilaku agen asuransi yaitu kualitas dan daya saing yang berbasis syariah sumber daya manusia. Sedangkan informan kelompok kedua adalah Manajemen AASI serta informan dari perusahaan asuransi yang menjadi anggota Asosiasi Asuransi Syariah di Medan sebagai informan pelengkap dan pembanding. Informan ini tidak disyaratkan harus agen MDRT. Hal ini diperlukan karena yang ingin diketahui dari manajemen AASI adalah data agen dan penilaian kualitas dan daya saing agen dalam AASI.

*Indept interview* kepada agen asuransi yang MDRT, Pimpinan cabang keagenan, manajemen, agen, AASI, dan Dosen. Di antara identifikasi informan sebagai berikut:

---

<sup>15</sup> *Purposive sampling* adalah tehnik pengambilan sampel sumber data tertentu, contoh responden dianggap paling tahu tentang apa yang diharapkan Lihat Sugiono, 2009, 300)

Table 3.6  
Informan Penelitian

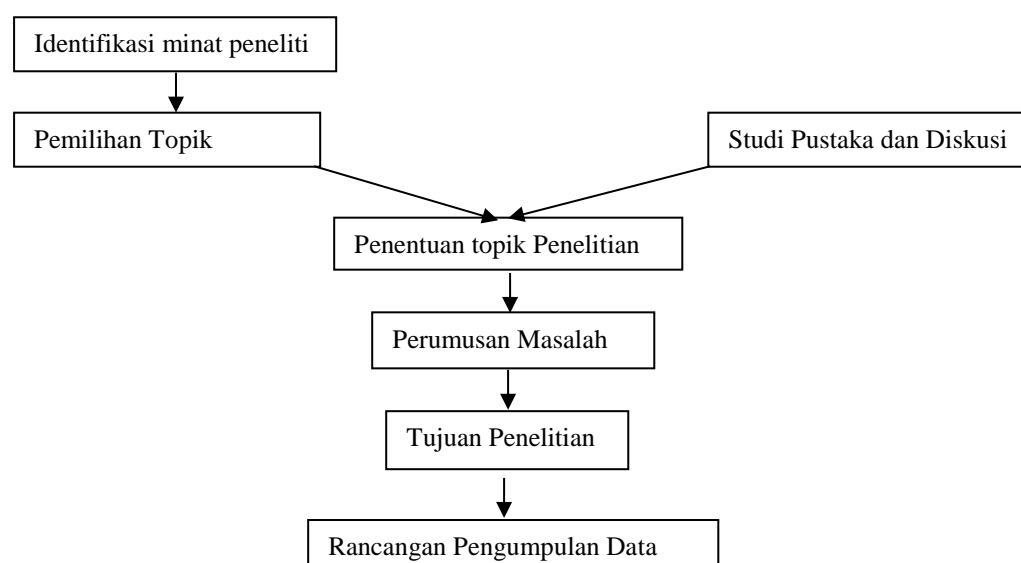
Proses dan Identitas Informan	Posisi/Perusahaan Asuransi	Analisis
A. Kepala Cabang Asuransi Syariah	Perusahaan Asuransi syariah dan UUS di Medan	SWOT/ANP
B. Agen MDRT	Perusahaan Asuransi Syariah di Medan	SWOT/ANP
C. AASI/AAJI	AASI/AAJI	ANP
D. Akademisi	Ahli dibidang IKNB	ANP

### E. Tahapan Penelitian

Adapun tahapan pada penelitian ini ada 4, yaitu: tahapan pra penelitian; pengumpulan data; analisis data; dan interpretasi hasil penelitian.

#### 1. Tahapan Pra Penelitian

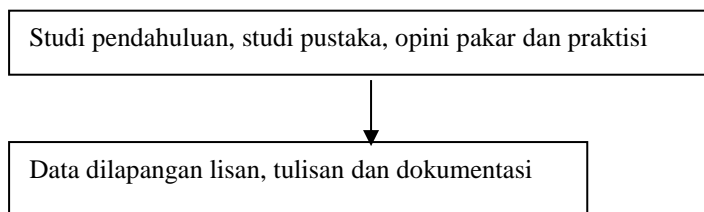
Tahap pertama yaitu pra penelitian dilakukan dengan mengidentifikasi minat penelitian, kemudian memilih topik penelitian disertai diskusi dengan dosen pembimbing yang didukung adanya studi literatur terkait topik dan membaca informasi tertulis, gambar-gambar,berfikir, melihat objek dan aktivitas orang melakukan pra wawancara dan sebagainya, kemudian melakukan codin. Hasil yang diperoleh berupa topik penelitian, kemudian rumusan masalah dan tujuan pelitian, tahapan ini disebut juga dengan tahap deskripsi.<sup>16</sup> Selanjutnya membuat rancangan pengumpulan data.



<sup>16</sup>Sugiono, *Cara mudah Menyusun : Skripsi, Tesis dan Disertasi*, Bandung, Alfabeta, 2013, h.232

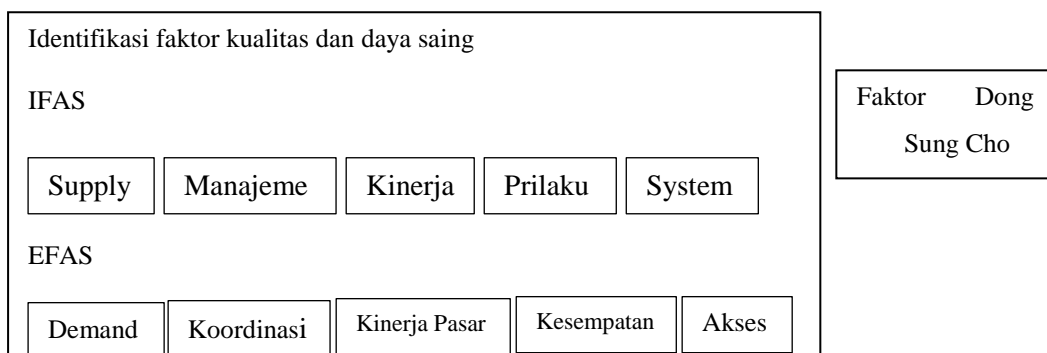
## 2. Tahapan Pengumpulan Data

Tahapan Selanjutnya adalah pengumpulan data yaitu melakukan studi pendahuluan ketempat penelitian untuk memastikan ketersediaan data-data yang dibutuhkan. Selain itu data juga didapat dari opini pakar dan akademisi yang diperoleh dengan cara kuisisioner dan wawancara, untuk data pendukung digunakan studi pustaka. Pada tahapan ini peneliti mereduksi data yang ditemukan pada tahap 1 untuk memfokuskan pada masalah tertentu, pada tahapan ini dipilih data yang penting, menarik dan berguna menurut peneliti dan dikelompokkan menjadi beberapa kategori yang ditetapkan sebagai focus penelitian. Tahapan ini disebut dengan tahapan *reduksi/fokus*<sup>17</sup>



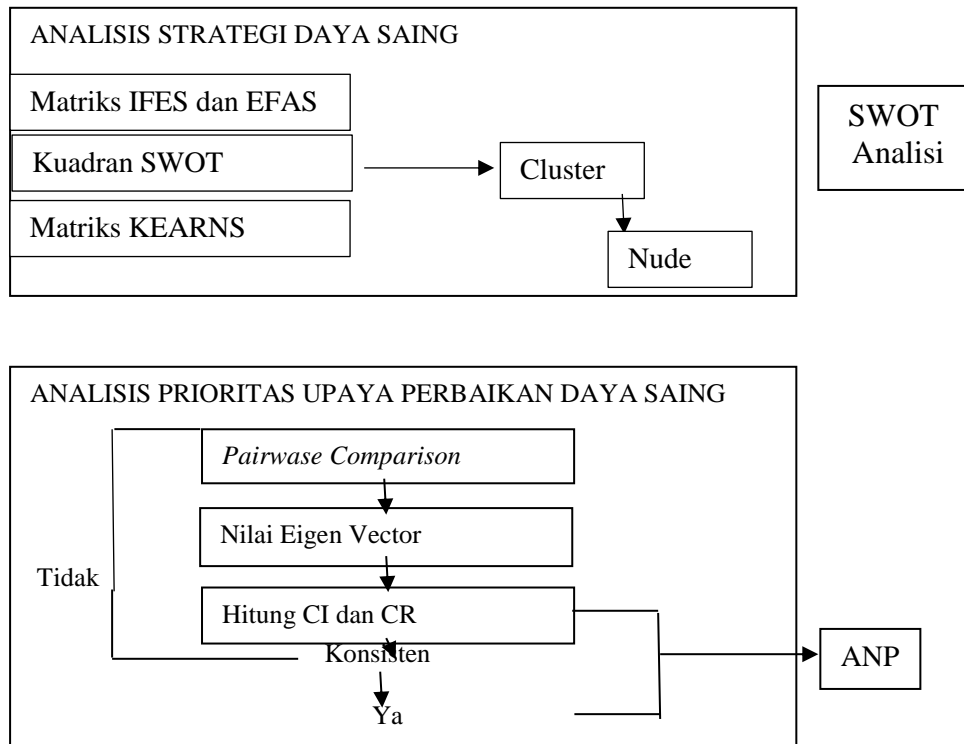
## 3. Tahapan Analisis Data

Tahap yang ke 3 adalah tahap *selection*. Peneliti menguraikan fokus yang ditetapkan menjadi lebih rinci, kemudian dianalisis sesuai perumusan masalah menggunakan alat analisis yang sesuai, yaitu: analisis data menganalisis faktor kualitas agen asuransi dan daya saing, dilanjutkan penggunaan IFE dan EFE pada SWOT analisis, dan akhir tahapan analisis data yaitu penggunaan ANP.



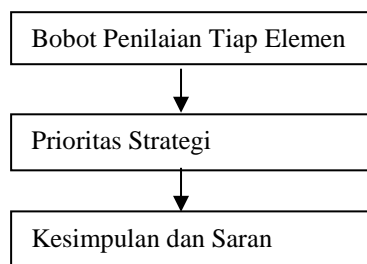
<sup>17</sup>Ibid., h. 232-233





#### 4. Tahapan Interpretasi Hasil

Adapun tahapan ke empat yaitu interpretasi hasil penelitian dari analisis data dimana pada tahapan akhir setelah interpretasi hasil dapat ditarik kesimpulan dan saran penelitian.<sup>18</sup>



#### F. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian kualitatif melalui empat teknik utama, yaitu observasi partisipan, wawancara mendalam, dokumentasi dan kuesioner.<sup>19</sup>

<sup>18</sup> Ibid, h. 231-234

<sup>19</sup> Sugiono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2006, h. 309

Upaya permudah perolehan data yang cukup dan sesuai pokok permasalahan yang diteliti, maka penelitian menggunakan metode pengumpulan data SWOT analysis yang mana diharapkan saling ketergantungan antara satu dan lainnya. Adapun teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah:

### 1. Observasi

Observasi atau pengamatan adalah prosedur yang dilakukan untuk menemukan data dan informasi obyektif, sesuai dengan fenomena dan apa adanya.<sup>20</sup> Dalam penelitian ini, peneliti akan melakukan observasi langsung terhadap pelaksanaan manajemen dan strategi marketing agen asuransi syariah di perusahaan asuransi syariah kota Medan.

### 2. Studi Dokumentasi

Studi dokumentasi adalah mencari data mengenai hal-hal atau variable yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, lenger, agenda dan sebagainya. Studi dokumentasi agak tidak begitu sulit, karena jika ada kekeliruan sumber datanya masih tetap. Dengan studi dokumentasi yang diamati bukan benda hidup tetapi benda mati.<sup>21</sup> Studi dokumen ini peneliti lakukan terhadap dokumen-dokumen yang berkaitan langsung dengan subjek peneliti

### 3. Wawancara Mendalam

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu<sup>22</sup> yaitu suatu tehnik pengumpulan data untuk mendapatkan informasi yang digali dari sumber data langsung melalui percakapan atau Tanya jawab. Wawancara dalam penelitian kualitatif sifatnya mendalam karena ingin mengeksplorasi informasi secara holistic dan jelas dari informan.<sup>23</sup> Wawancara dalam penelitian ini peneliti lakukan terhadap

---

<sup>20</sup>Djam'an Satori dan Aan Komariah, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabeta, 2011, h. 117

<sup>21</sup> Suharsimin Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: Rineka Cipta, 2002, h. 206

<sup>22</sup>Lexy J. Moleong, *Metodologi...*, h. 186

<sup>23</sup>Djaman Satori dan Aan Komariah, *Metodologi...*, h.130

informan berdasarkan sample yang dipilih melalui teknik *purposive sample* (sampel bertujuan).<sup>24</sup>

#### 4. Kuesioner

Kuesioner merupakan salah satu teknik pengumpulan data. Kuesioner yang baik mencampur antar seni dan ilmu pengetahuan, kemudian sebelum masuk ke pertanyaan inti diawali dengan pendahuluan dan petunjuk untuk memudahkan masuk ke objek permasalahan.<sup>25</sup> Kuesioner pada penelitian ini memiliki dua kategorisasi penilaian sebagai berikut:

##### a. SWOT Anaysis

- 1) Penilaian faktor internal dan eksternal. Responden memberikan preferensi opini terhadap faktor-faktor internal dan eksternal dari kualitas perbaikan daya saing agen asuransi syariah di Medan. Kuesioner yang disiapkan memiliki 5 (lima) pertanyaan untuk kekuatan, 5 (lima) pertanyaan untuk kelemahan, 5 (lima) pertanyaan untuk peluang, dan 5 (lima) pertanyaan untuk ancaman.
- 2) Penilaian urgensi, responden diminta untuk menilai tingkat urgensi faktor tersebut untuk ditangani. Penilaian ini berhubungan dengan skala prioritas dalam menyesuaikan persoalan-persoalan daya saing yang tercermin melalui faktor-faktor yang dinilai.<sup>26</sup>

Agar responden tidak terjebak dalam menjawab kuesioner yang disajikan maka dibuat acuan standar untuk pengisian bobot kuesioner penilaian dengan skala likert (4 s.d 1) dengan interval yang sama, dengan demikian tipe data yang digunakan adalah tipe interval yang selalu digunakan dalam kuesioner analisis SWOT yang dapat dilihat pada table dibawah ini:

---

<sup>24</sup>Lexy J. Moleong, *Metodologi...*, h. 224

<sup>25</sup>Newman W Lawrance, *Metode Penelitian Sosial: Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif*, Jakarta, Index: 2015, h. 349

<sup>26</sup>LPEM, *Studi Penyusunan RPJM Kabupaten Aceh tamiang 2007-2027*. Laporan akhir, tidak dipublikasikan, 2007

Table 3.7  
Internal dan Eksternal SWOT Analisis

Bobot	Internal	
	Kekuatan (positif)	Kelemahan (negatif)
1	Kekuatan yang di miliki sangat kuat	Kelemahan yang di miliki sangat mudah dipecah
2	Kekuatan yang di miliki kuat	Kelemahan yang di miliki mudah dipecah
3	Kekuatan yang di miliki rendah	Kelemahan yang di miliki sulit dipecah
4	Kekuatan yang di miliki sangat rendah	Kelemahan yang di miliki sangat sulit dipecah
Bobot	Internal	
	Peluang (positif)	Ancaman (negatif)
1	Peluang yang di miliki sangat mudah diraih	Ancaman yang di miliki sangat mudah diatasi
2	Peluang yang di miliki mudah diraih	Ancaman yang di miliki mudah diatasi
3	Peluang yang di miliki sulit diraih	Ancaman yang di miliki sulit diatasi
4	Peluang yang di miliki sangat sulit diraih	Ancaman yang di miliki sangat sulit diatasi

Perhitungan bobot setiap variable indikator menurut Kinner dalam Ginting dan Ilyda<sup>27</sup> dapat dicari dengan menggunakan rumus:

$$\alpha_t = \frac{\sum xt}{\sum_{t-1}^n x}$$

Dimana:

$\alpha_t$  = nilai bobot variable indikator  $ke_i$

$\sum xt$  = nilai total variabel indikator  $ke_i$

$i$  = 1,2,3

$n$  = jumlah data

<sup>27</sup>Isma Ilmi Hayati Ginting & Ilyda Sudardjat, Analisis Strategi Pengembangan BMT (Baitul Maal Wat Tamwil) Di Kota Medan, *Jurnal Ekonomi dan Keuangan* Vol. 2 No. 11, 2015, h. 679

Penentuan skor total dari hasil perkalian antara bobot dan rating (BxR) dan dijumlahkan secara total maka di dapat skor total antara (1,00-4,00) lihat pada tabel di bawah ini:<sup>28</sup>

Tabel 3.8  
Skor Total IFAS dan EFAS<sup>29</sup>

Uraian	Tinggi	Sedang	Rendah
IFAS ( <i>Internal Strategic Factors Analysis Summary</i> )	(3,1-4,00)	(2,1-3,00)	(1,0-2,00)
EFAS ( <i>Eksternal Strategic Factors Analysis Summary</i> )	(3,1-4,00)	(2,1-3,00)	(1,0-2,00)

b. *Analytic Network Process (ANP)*

Pengaplikasian model pada *software ANP* yaitu *Super Decision* untuk menyusun kuisioner perbandingan berpasangan (*pairwise comparison*). Kuisioner dibuat untuk mengetahui nama di antara kedua elemen yang lebih berpengaruhnya dan berapa besar perbedaannya. Dalam ANP, ukuran skala biasanya dibuat dengan memberikan nilai dari angka 1 (satu) sampai 9 (sembilan). Pada tabel berikut dapat dilihat skala relative perbandingan berpasangan yang digunakan dalam ANP.<sup>30</sup>

Table 3.9  
Skala Penilaian Perbandingan Berpasangan

Tingkat Kepentingan	Definisi	Keterangan
1	Kedua elemen sama penting/disukai	Elemen A1 dan A2 sama disukai/penting
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting /disukai dari pada elemen lainnya	Elemen A1 cukup disukai/penting dibandingkan elemen A2
5	Elemen yang satu lebih penting /disukai dari pada elemen lainnya	Elemen A1 lebih disukai/penting dibandingkan elemen A2

<sup>28</sup>David R. Fred, *Strategic Management/ Manajemen Strategis Konsep*, Jakarta: Penerbit Salemba Empat, 2010, h. 344

<sup>29</sup>Freddy Rangkuti, *Teknik Membedah Kasus Bisnis ANALISIS SWOT Cara Perhitungan Bobot, Rating, dan OCAI*, Cet. Ke dua puluh, Jakarta: Gramedia, 2015, h. 228

<sup>30</sup>Saaty dan Vargas, *Decision Making.....*, h. 3

7	Satu elemen sangat lebih penting /disukai dari pada elemen lainnya	Elemen A1 sangat disukai/penting dibandingkan elemen A2
9	Satu elemen Mutlak penting /disukai dari pada elemen lainnya	Elemen A1 mutlak disukai/penting dibandingkan elemen A2
2,4,6,8	Nilai tengah di antara dua penilaian yang berdampingan	Nilai ini diberikan jika diperlukan kompromi/ragu-ragu dalam memilih skala, contoh. Memilih sangat disukai dengan mutlak disukai
Kebalikan	Bila elemen ke-ij pada faktor I mendapat nilai x maka elemen ke-ji pada faktor ke j mendapat nilai $1/x$	Contoh: Jika A1 dibandingkan A2 mempunyai skala 7, maka A2 dibanding A1 mempunyai skala $1/7$

Setelah kuesioner dibuat dan dilakukan ujicoba, langkah selanjutnya adalah melakukan survey responden (praktisi di perusahaan asuransi syariah di Medan). Responden diminta untuk menentukan prioritas utama atau yang paling berpengaruh terhadap masalah yang menjadi fokus penelitian.

### G. Pengolahan dan Analisis Data

Identifikasi faktor daya saing agen asuransi syariah dalam penelitian ini menggunakan *Model 9 Faktor Dong Sung Cho*. Selanjutnya agar dapat mengetahui strategi yang dapat dilakukan dalam meningkatkan daya saing Sumber Daya Islami digunakan metode SWOT Analysis. Adapun data kuantitatif dari *Model 9 Faktor Dong Sung Chodan SWOT Analysis* diolah menggunakan Microsoft Excel 2007. Untuk menyusun dan memetakan strategi peningkatan daya saing agen asuransi syariah yang telah diperoleh, digunakan *Analytic Network Process* (ANP) yaitu menggunakan *Software Superdecision 2.0.8*.

#### 1. Model 9 Faktor Dong Sung Cho

Metode kualitatif pada penelitian ini digunakan untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi daya saing internasional bagian dari keunggulan kompetitif secara deskriptif. Teori dapat digunakan untuk mengetahui daya saing

internasional. Model ini berawal dari fenomena minimnya sumber daya alam agar mampu mendongkrak sumber daya manusia sebagai faktor utama penggerak keunggulan kompetitif. Model Dong menjelaskan bukan tingkat sumber daya yang memajukan suatu negara melainkan siapa yang menciptakan sumber daya dan kapan seharusnya sumber daya itu diciptakan. Penggunaan model ini diharapkan mampu memberi masukan untuk model perbaikan daya saing sumberdaya manusia yang menjadi isu nasional dalam perbaikan sistem ekonomi yang kaya sumber daya alam seperti indonesia agar mampu bersaing di pasar internasional.

#### a. Faktor Fisik

##### 1) Lingkungan bisnis

Lingkungan bisnis merupakan akumulasi kegiatan yang mempengaruhi aktivitas bisnis dalam suatu perusahaan

- a) Lingkungan makro perusahaan yaitu tempat dimana perusahaan harus memulai pencarian peluang dan ancaman, terdiri dari pihak dan kekuatan yang mempengaruhi operasi dan prestasi perusahaan diantara kekuatan lingkungan makro yaitu: lingkungan demografi (umur, etnis, pendidikan, jenis rumah tangga dst); ekonomi; alam; teknologi; politik; budaya.
- b) Lingkungan mikro perusahaan yaitu pemanfaatan faktor penentu peluang dan ancaman yang dapat terjadi pada perusahaan. Diantaranya yaitu pemerintah; pemegang saham; kreditor; pesaing, publik; perantara; pemasok; dan konsumen.<sup>31</sup>

##### 2) Permintaan

Faktor penentu permintaan daya saing yang utama adalah mutu. Mutu permintaan domestik merupakan sasaran pembelajaran perusahaan-perusahaan domestik agar mampu bersaing dipasar global. Ada tiga faktor kondisi permintaan

---

<sup>31</sup> Mahfoedz Mahmud, *Pengantar Pemasaran Modern*, Edisi Pertama, Cet. Pertama, Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 2005, h. 9

yang mempengaruhi daya saing nasional yaitu: pendapatan dan harga, preferensi dan gaya hidup, serta prediksi masa yang akan datang.

### 3) Industri terkait dan industri pendukung

Keberadaan industri terkait dan industri pendukung yang memiliki daya saing global. Industri hulu yang memiliki daya saing global akan memberi input bagi industri utama dengan harga relatif murah, mutu lebih baik, pelayanan yang cepat, pengiriman cepat waktu, jumlah sesuai kebutuhan, sehingga industri utama juga memiliki daya saing global tersebut. Apabila industri hulu memiliki daya saing global maka industri hilir akan ikut memiliki daya saing global. Dimana industri hulu adalah penghasil agen profesional yaitu lembaga pendidikan, lembaga sertifikasi dan perusahaan asuransi

### 4) Sumber daya

#### a) Sumber daya fisik/ alam

Sumber daya fisik atau alam dipengaruhi oleh daya saing industri nasional mencakup biaya aksesibilitas, mutu dan lokasi, sumber daya yang dapat diperbaharui dan tidak dapat diperbaharui, kondisi cuaca dan lain-lain.

#### b) Sumber daya manusia

Sumber daya manusia yang mempengaruhi daya saing industri nasional terdiri dari jumlah tenaga kerja yang tersedia, kompetensi manajerial dan keterampilan, biaya tenaga kerja (upah), dan etika (moral).

#### c) Sumber daya ilmu pengetahuan dan teknologi

Sumber daya IPTEK yang mempengaruhi daya saing industri nasional meliputi ketersediaan pengetahuan pasar, pengetahuan teknis, pengetahuan ilmiah, pengetahuan teknologi (basis data, literatur dan sebagainya).

#### d) Sumber daya modal

Sumber daya modal yang mempengaruhi daya saing industri nasional adalah jumlah dan biaya (suku bunga), jenis pembayaran (sumber modal), akses



pembiayaan, kondisi lembaga, tingkat investasi, peraturan keuangan, kondisi fiskal dan moneter, dan peraturan moneter dan fiskal.

e) Sumber daya infra struktur

Sumber daya infra struktur yang mempengaruhi daya saing industri nasional berdasarkan jenis, mutu, ketersediaan infra struktur yang mempengaruhi persaingan (ketersediaan transportasi, komunikasi, air, listrik dan lainnya).

b. Faktor Manusia

1) Peran Pekerja

Tenaga Kerja adalah penduduk dalam usia kerja (umur 15-64 tahun)<sup>32</sup>. Tenaga kerja merupakan faktor penting dalam proses produksi atau kegiatan pembangunan. Karena tenaga kerja yang menggerakkan sumber-sumber tersebut untuk menghasilkan barang dan jasa<sup>33</sup> Daya saing tenaga kerja yang merupakan wujud kesiapan tenaga kerja<sup>34</sup> dalam memperoleh kesempatan kerja dapat diukur dengan: pengetahuan dan keterampilan, konsep diri dan nilai-nilai, karakteristik pribadi dan motif.<sup>35</sup>

2) Peran Birokrasi dan Politisi

Birokrasi dan kinerja kebijakan sangat berkaitan, oleh karena munculnya birokrasi dari kebijakan, birokrasi menjadi organisasi penjalan kebijakan. Peran birokrasi yang berpengaruh terhadap kinerja yaitu produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, responsibilitas dan akuntabilitas.<sup>36</sup>

3) Peran Kewirausahaan

---

<sup>32</sup> UU No 25 tahun 1997

<sup>33</sup> Sumitro Djojohadikusumo, *Perkembangan Pemikiran Ekonomi dasar Teori Pertumbuhan dan Ekonomi Pembangunan*, Jakarta: Pembangunan, 1995, h. 16

<sup>34</sup> Fatkhurahman, Analisis Daya saing tenaga kerja lokal di Kota Pekanbaru (Kasus Pengisian Kesempatan Kerja pada Mall), *Jurnal Ekobis*, Vol. 1, No. 1, 2010, h. 20-28 dimana temuan pada penelitian ini menunjukkan bahwa daya saing tenaga kerja lokal masih rendah dilihat dari kurangnya pengetahuan, wawasan dan kepercayaan diri. Namun tenaga kerja non lokal memiliki gairah berprestasi, memiliki potensi diri dan kepercayaan diri wawasan yang baik namun soft skill rendah.

<sup>35</sup> R. Palan, *Competency Management*, Jakarta: Penerbit PPM, 2007, h. 9

<sup>36</sup> Munif Solikhan, Peran Birokrasi dalam kinerja kebijakan, *Jurnal Politik dan Kebijakan Publik*, Vol. 2, No. 1, 2015, Prodi Ilmu Pemerintahan Universitas Riau Kepulauan.

Persaingan global menjadikan semua sumber daya antar negara akan bergerak bebas tanpa batas yaitu sumber daya alam, manusia, IPTEK dan gaya hidup akan bergerak bebas melewati batas-batas negara. Untuk menghadapi tantangan diperlukan sumber daya yang berkualitas yang mampu menciptakan berbagai keunggulan baik kreatif maupun inovatif. Indikator model kewirausahaan yaitu fleksibel, proaktif, keberanian mengambil resiko, pengalaman berusaha dan antisipatif.<sup>37</sup>

#### 4) Peran manajer profesional Perancang dan Tekhnisi

Kemampuan yang harus dimiliki dan dikembangkan oleh manajer yaitu keterampilan teknis; keterampilan hubungan manusia; keterampilan konseptual; keterampilan pengambilan keputusan dan keterampilan pengelolaan waktu.

#### c. Akses dan Kesempatan (*chance events*)

Daya saing menurut departemen perdagangan dan perindustrian menjadi kemampuan dalam menghasilkan pendapatan dan kesempatan kerja yang tinggi dengan tetap terbuka terhadap persaingan domestik dan internasional<sup>38</sup> Kesempatan berdasarkan KBBI adalah keluasan, peluang, dan sebagainya. Sedangkan Akses adalah jalan masuk, seuruh pembangunan.<sup>39</sup>

#### *Kualitas*

Sudarwan danim menyampaikan bahwa kualitas sumber daya manusia meliputi: Kualitas fisik dan kesehatan: Kualitas intelektual (pengetahuan dan keterampilan); dan Kualitas spiritual (kejuangan).<sup>40</sup>

---

<sup>37</sup> Agus Purnomo, Penguatan Kewirausahaan dalam meningkatkan daya saing uKM Produk unggulan di Kota Bandar Lampung, *Jurnal Ilmu Administrasi Sosialitas* Vol. 9, No. 2 April 2017 h. 64-73

<sup>38</sup> Tony Wijaya, Hubungan Adversity Intelligence dengan Intensi berwirausaha (Studi Empiris pada Siswa SMKN 7 Yogyakarta), *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 9, 2007, h. 117-127

<sup>39</sup> <http://kbbi.kata.web.id>

<sup>40</sup> Sudarwan Danim, *Transformasi Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara 1995, h. 44

## 2. SWOT Analisis

Tahun 1950, George Albert Smith dan Roland Chritensen yang berasal dari Harvard Business School adalah pertama kali menerapkan analisis SWOT. Jack Welch dari General Electric tahun 1980, menggunakan metode SWOT analisis untuk studi General Electric dan meningkatkan produktivitas untuk organisasinya.<sup>41</sup> Kearns mengembangkan delapan kotak dimana empat kotak diisi oleh faktor internal dan eksternal secara kualitatif dan empat kotak lain yang timbul akibat titik pertemuan internal dan eksternal dikembangkan secara kuantitatif melalui perhitungan analisis SWOT yang dikembangkan Pearce dan Robinson.<sup>42</sup>

Analisis SWOT berdasarkan pendapat Wheelen dan Hunger, dapat mengidentifikasi kompetensi perusahaan yaitu kapabilitas keahlian tertentu, sumber-sumber yang dimiliki secara strategis menjadikan perusahaan itu berbeda, juga ketidak mampuan perusahaan memanfaatkan peluang karena keterbatasan sumber-sumber tertentu.<sup>43</sup> Rangkuti menambahkan bahwa analisis SWOT mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan, dimana peran logika dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang kemudian kelemahan dan ancaman dapat diminimalkan secara bersamaan.<sup>44</sup>

Proses analisis SWOT dapat ditinjau dari dua faktor yaitu internal dan eksternal. Dimana faktor internal mencakup kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*), sementara peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threat*) masuk ke faktor eksternal.<sup>45</sup>

Beberapa penelitian yang menerapkan SWOT analisis dalam peningkatan daya saing yaitu: Tri Ernayanti menerapkan analisis SWOT dalam strategi

---

<sup>41</sup>Alireza Abdi, Maharamali Ashouru, Ghorban Jamalpour, Sayd Mohammad Sandosi. "Overview Swot Analysis Method and Its Application In Organization" *Singapore Journal Of Bussiness Economics and Mangement Studies*, Vol. 1 No. 12, 2013, h. 67

<sup>42</sup> Robinson, Pearce, *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control*. Seventh edition. McGraw. Hill Book International, 2001

<sup>43</sup> Thomas L Wheelen dan J. David Hunger, *Strategic Management and Business Policy*. Edisi Keempat. USA: Addison-Wesley Publishing Company, Inc. 1992

<sup>44</sup> Rangkuti, Freddy, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Cet. Kesembilan, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2002, h. 34

<sup>45</sup> Wahyuni, *Analisis Rasio untuk Mengukur Kinerja Keuangan Daerah Kota Malang*, 2012, h. 289-304

peningkatan daya saing pedagang muslim untuk menghadapi MEA;<sup>46</sup> Hafiz Abdul Azis et.al meneliti analisis SWOT sebagai strategi meningkatkan daya saing pada produk fariz fashion;<sup>47</sup> Novi dan Renny meneliti analisis SWOT sebagai strategi untuk memperluas pangsa pasar pada UMKM mamin di Surabaya<sup>48</sup>

Adapun penjabaran dari komponen-komponen dasar SWOT analisis terdiri atas:

*Kekuatan/ strenghts (S)*

Keunggulan kompetitif industri perusahaan yang menjadi kelebihan khusus. Kekuatan perusahaan akan mendukung perkembangan usaha dengan cara memperlihatkan sumber dana, citra, kepemimpinan, hubungan konsumen dengan supplayer, pasar, dan sebagainya.<sup>49</sup>

*Kelemahan/ weaknesess (W)*

Kekurangan atau keterbatasan sumberdaya, keahlian dan kemampuan yang menghambat produktivitas perusahaan. Fasilitas sumberdaya keuangan, keahlian pemasaran, kemampuan manajerial, dan pandangan orang terhadap merek<sup>50</sup>

*Peluang/ oportunities (O)*

Situasi yang diharapkan perusahaan. Perubahan kondisi persaingan, segmen pasar yang diabaikan, perubahan tekhnologi, peraturan baru atau yang ditinjau kembali, peraturan dalam persaingan menjadi peluang bagi perusahaan.

---

<sup>46</sup>Tri Ernayanti, *Penerapna Analisis Swot dalam Strategi Peningkatan Daya saing Pedagang Muslim Untuk Menghadapi Masyarakat Ekonomi Asean (Mea) (Studi Kasus Pada Butik BusanaMusim Rabbani Semarang)*. Semarang: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang, 2015, h. 22

<sup>47</sup>Hafiz Abdul Azis, Budi Praptono, Wawan Tripiawan, Analisi Swot sebagai Strategi Meningkatkan daya Saing pada Produk Farizfashion, *e-proceeding of Engineering*, Vol.4 No. 3, Desember 2027

<sup>48</sup>Novi Mardaena dan Renny Dwijayanti, Analisis SWOT sebagai Strategi untuk memperluas pangsa pasar pada UMKM mamin di Surabaya, *proseding Seminar Nasional Ekonomi (SNE-2016)* “Martabat dan Daya Saing Bangsa Peluang dan tantangan Ekonomi” (Surabaya, Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya, 2016), h. 204-114

<sup>49</sup>Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategi*, Jakarta: Bumi Aksara, 1995, h. 172

<sup>50</sup>Pearce Robinson, *Manajemen Strategic...*, h. 231

Faktor peluang adalah berbagai kondisi<sup>51</sup> kondisi lingkungan yang menguntungkan bagi satuan bisnis.

*Ancaman/ threat (T)*

Situasi yang paling tidak disukai dalam lingkungan perusahaan. Ancaman menjadi penghalang bagi posisi yang diharapkan perusahaan diantaranya masuknya pesaing baru, meningkatnya posisi penawaran dan permintaan, pertumbuhan pasar yang lambat, perubahan teknologi, peraturan baru atau yang ditinjau kembali menjadi sumber ancaman bagi perusahaan. Peluang pada lingkungan eksternal menunjukkan kemungkinan adanya ancaman yang merupakan kendala potensial.<sup>52</sup>

Analisis SWOT selain empat komponen dasar ini dapat berkembang menjadi beberapa sub komponen yang jumlahnya tergantung pada kondisi organisasi, dimana sub komponen merupakan penjabaran dari masing-masing komponen.

a. *IFAS (Internal Strategic Factors Analysis Summary)*

Matrik IFAS digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor internal perusahaan/lembaga berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Omni (2011) menyampaikan: “IFAS adalah manajemen strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan dan kelemahan dibidang fungsional suatu bisnis. Matriks IFAS bersama dengan EFAS dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja suatu perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan internal perusahaan yang diidentifikasi.<sup>53</sup> Data internal dikumpulkan untuk menganalisa hal-hal yang menyangkut lingkungan internal berupa indikator diantaranya:

---

<sup>51</sup>Adapun yang dimaksud dengan berbagai kondisi antara lain: kecenderungan penting yang terjadi dikalangan pengguna produk; identifikasi suatu segmen pasar yang belum mendapat perhatian; perubahan pada kondisi persaingan; hubungan akrab dengan para pembeli; harmonisasi hubungan dengan suplayer; dan perubahan pada peraturan perundang-undangan yang membuka peluang kegiatan usaha baru.

<sup>52</sup>Michael A. Hitt, dkk, *Manajemen Strategis Menyongsong Persaingan Globalisasi*, Jakarta: Erlangga, 1997, h. 42.

<sup>53</sup> Ahmad Reza Ommani, “Steght, Weakness, Opportunities, and Threats (SWOT) analysis for farming system business management: Case of wheath farmers of shadervan District, Shoushtar Township”, *Iran. African Journal of Bussiness Management* Vol. 5 (22), 30 September, 2011, pp. 9448-9454

Kualitas Kerja Agen dan Daya Saing Agen, Hal ini penting karena faktor internal berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap perusahaan.

b. EFAS (*Eksternal Strategic Factors Analysis Summary*)

Matriks EFAS digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal berkaitan dengan peluang dan ancaman yang dimiliki oleh agen asuransi syariah. Data eksternal dikumpulkan untuk menganalisa hal-hal yang menyangkut lingkungan umum dengan indikator eksternal (pesaing, perkembangan ekonomi, kebijakan pemerintah...) hal ini penting karena faktor eksternal berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap kualitas perbaikan daya saing agen asuransi syariah.<sup>54</sup>

Cara untuk menyimpulkan faktor-faktor strategis sebuah perusahaan adalah mengkombinasikan faktor strategis internal (IFAS) dengan faktor strategis eksternal (EFAS) ke dalam sebuah ringkasan analisis faktor-faktor internal dan eksternal menjadi kurang dari 10 faktor. Penggunaan bentuk IFAS dan EFAS meliputi langkah-langkah berikut:

- 1) Daftar item IFAS dan EFAS yang penting dalam kolom faktor Strategis Kunci, tunjukkan mana yang merupakan kekuatan (S), kelemahan (W), peluang (O), dan ancaman (T).
- 2) Tinjaulah bobot yang diberikan untuk faktor-faktor dalam tabel IFAS dan EFAS mencapai angka 1,00.
- 3) Masukkan dalam kolom rating yang ditetapkan oleh peneliti atas indikator internal dan eksternal perbaikan daya saing agen asuransi syariah terhadap setiap faktor dari tabel IFAS dan EFAS, penilaiannya antara (1-4), pemberian nilai rating berdasarkan pengaruh faktor strategis terhadap kondisi kekuatan dan kelemahan dari perbaikan daya saing agen asuransi syariah itu sendiri dengan

---

<sup>54</sup> Cyrilla Indri Pawati, Inneuke Rose Wijayanti, "Penentuan faktor Internal dan Eksternal dalam Rangka Strategi Pemasaran Guna Meningkatkan Daya Saing" [https://scholar.google.co.id/scholar?cluster=3172884736756915942&hl=id&as\\_sdt=0,5](https://scholar.google.co.id/scholar?cluster=3172884736756915942&hl=id&as_sdt=0,5)

melihat frekuensi persentase jawaban tertinggi dari masing-masing indikator pada kuesioner.

- 4) Kalikan bobot dengan rating (BxR) untuk menghasilkan jumlah pada kolom jumlah skor.
- 5) Berikan keterangan dengan komitmen untuk masing-masing faktor dari tabel IFAS dan EFAS.

Perhitungan rating setiap variable indicator dapat di cari dengan menggunakan rumus:

$$r_i = \frac{x_i}{n_i} \times 100$$

Dimana:

$r_i$  = rating variabel indikator  $ke_i$

$x_i$  = frekuensi jawaban responden dari indicator variable  $ke_i$

$i$  = 1,2,3

$n$  = jumlah data

Frekuensi presentasi jawaban responden yang tertinggi dijadikan rating masing-masing indikator yang dijadikan alat ukur untuk dimasukkan tabel IFAS dan EFAS melihat daya saing agen asuransi syariah di Medan.

Setelah mengumpulkan semua informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan SDM (agen asuransi syariah, tahap selanjutnya memanfaatkan semua Informasi tersebut dalam model ANP. Adapun model yang dapat digunakan adalah alat yang dapat dipakai dalam ukuran kualitas agen asuransi syariah. Penggunaan matrik SWOT dapat menggambarkan secara jelas peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan internal yang dimiliki. Matrik ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternative kualitas dalam peningkatan daya saing agen.

Matrik SWOT ini merupakan alat penting dalam mencocokkan dan membantu pemimpin dalam mengembangkan strategi, yaitu Strategi SO, Strategi WO, Strategi ST, dan Strategi WT.

Table 3.10

Matrik SWOT<sup>55</sup>

EFAS	IFAS	Strengths (S) Tentukan 5-10 faktor kelemahan Internal	Weaknesses(W) Tentukan 5-10 faktor kelemahan Internal
Oportunities (O) Tentukan 5-10 faktor kelemahan Internal		Strategi S-O Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi W-O Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Treaths (T) Tentukan 5-10 faktor kelemahan Internal		Strategi S-T Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi W-O Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk menghindari ancaman

Tahapan analisis data merupakan bagian proses pengujian data yang hasilnya digunakan sebagai bukti yang memadai untuk menarik kesimpulan peneliti. Tahapan analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis Swot yang dilakukan dengan cara membandingkan antara faktor internal yaitu kekuatan dan kelemahan dengan faktor eksternal yaitu peluang dan ancaman. Faktor internal dimasukkan dalam matrik IFAS dan faktor eksternal dimasukkan dalam matrik EFAS.

Analisis lingkungan Perusahaan asuransi syariah menyajikan informasi yang dibutuhkan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang ada di lingkungan perusahaan, focus mendasar pertama dalam analisis SWOT berlandaskan pada landasan teori, penelitian ini untuk menentukan peluang dan ancaman pada kualitas perbaikan daya saing agen asuransi syariah di Medan, dirumuskan sebagai berikut:

### 3. *Analytic Network Process (ANP)*

Analytical Network Process menurut Ascraya, merupakan pendekatan kualitatif non parametrik non bayesian untuk pengambilan keputusan dengan

<sup>55</sup>Freddy Rangkuti, Teknik Membedakan Kasus Bisnis ANALISIS SWOT Cara Perhitungan Bobot, Rating, dan OCAI, Cet. Keduapuluh, Jakarta: Gramedia, 2015, h. 83



kerangka kerja umum tanpa membuat asumsi-asumsi.<sup>56</sup> Metode ANP menurut Saaty mampu memperbaiki kelemahan dari metode Analytical Hierarchy Process (AHP). keterkaitan antara kriteria dan alternatif diakomodasi oleh kemampuan metode ANP.<sup>57</sup> Metode ANP merupakan teknik pengambilan keputusan suatu masalah.<sup>58</sup> ANP adalah pengembangan dari *Analytic Hierarchy Process* (AHP), oleh karena pertimbangan ketergantungan antar unsur-unsur hirarki. Oleh karena banyaknya permasalahan pengambilan keputusan tidak dapat terstruktur secara hirarki karena keterlibatan interaksi dan ketergantungan elemen-elemen yang tinggi dalam hirarki pada elemen tingkat lebih rendah, maka dapat disimpulkan ANP bukan mewakili hirarki melainkan mewakili jaringan.

Struktur *feedback* tidak membentuk atas ke bawah yaitu hirarki, tetapi dengan siklus menghubungkan komponen yang tidak dapat disebut sebagai tingkatan yaitu dalam bentuk jaringan. AHP terdapat level tujuan, kriteria, subkriteria dan alternatif yang masing-masing level memiliki elemen.

Level pada AHP disebut cluster di ANP, cluster yang memiliki alternatif dan criteria didalamnya dinamakan node. Metode ANP menjadi salah satu metode yang mampu mempresentasikan tingkat prioritas berbagai pihak atau elemen dengan pertimbangan saling keterkaitan antara objek.<sup>59</sup>

Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa ANP adalah pengembangan AHP. Pada ANP ada keterkaitan antara inner dependence dan outer dependence, sehingga metode ANP lebih kompek dibanding AHP. Dalam proses pengambilan keputusan diberikan kerangka kerja umum, dalam melakukan keputusan tanpa pembuatan asumsi mengenai independensi elemen-elemen pada level yang lebih tinggi dari elemen-elemen dalam satu level. ANP menggunakan jaringan tanpa harus

---

<sup>56</sup>Ascarya, *Analytic Network Process (ANP): Pendekatan Baru Studi Kualitatif*, Pusat Pendidikan dan Studi Kebanksentralan, Bank Indonesia, 2005

<sup>57</sup>Saaty, T.L."Decision making with the analysis hierarchy process", *International Journal of Services Sciences* Vol.1. edisi.1. h. 83

<sup>58</sup>Hendri Tanjung dan Abrisa Devi, *Metodologi Penelitian Ekonomi Islam*, Jakarta: Gratama Publishing, 2013, h. 234

<sup>59</sup>Julida Hidayati, penerapan Analytic Network Proses (ANP) pada Sistem Pengukuran Kinerja di Kebun Sidamanik Pematang Siantar, *Jurnal Jati Undip*, Vol. VII, No. I, Januari 2012, h. 54 (51-60)

menggunakan level hierarchy seperti pada AHP. Konsep utama ANP adalah pengaruh/influence Sementara AHP adalah preferency.

ANP merupakan teori matematis yang mampu menganalisis pengaruh dengan pendekatan asumsi-asumsi untuk menyelesaikan bentuk permasalahan. ANP juga mampu menjelaskan model factor-faktor dependence serta *feedback* nya secara sistematis. Pengambilan keputusan dalam aplikasi ANP yaitu dengan melakukan pertimbangan dan validasi atas pengalaman empirical.<sup>60</sup> Struktur jaringan yang digunakan yaitu *benefit, opportunities, cost and risk* (BOCR) membuat metode ini memungkinkan untuk mengidentifikasi, mengklasifikasi dan menyusun semua factor yang mempengaruhi output atau keputusan yang dihasilkan.<sup>61</sup>

Adapun dalam implementasi pemecahan masalah, ANP bergantung pada alternative kriteria yang ada. Pada Saaty (2006, juga menjelaskan teknis analisis ANP yaitu dengan menggunakan perbandingan berpasangan (*pairwise comparison*) pada alternative-alternatif dan kriteria proyek. Pada jaringan AHP terdapat level tujuan, kriteria, subkriteria dan alternative yang masing-masing level memiliki elemen. Sedangkan pada ANP, level dalam AHP disebut cluster yang dapat memiliki kriteriadan alternative di dalamnya.<sup>62</sup>

Adapun kelebihan ANP dibandingkan AHP, di antaranya adalah:

- a. Kekuatan ANP yaitu pada rasio skala untuk menangkap semua jenis interaksi dan membuat prediksi yang akurat untuk membuat keputusan yang lebih baik.
- b. Mampu melakukan sintesis yang lebih akurat.
- c. ANP adalah metodologi sederhana, umum dan mudah diaplikasikan (*decision making*), peramalan (*forecasting*), evaluasi, mapping, strategy, alokasi sumber daya, dan sebagainya.

---

<sup>60</sup> Alam Slamet Rusydiana & Abrista Devi, *Analytic Network Process: Pengantar Teori dan Aplikasi*, Bogor: SMSRT Publishing, 2013, h.10

<sup>61</sup> Ascarya, *Akad dan Produk Bank Syariah*, Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2006, h, 30

<sup>62</sup> Aan Slamet Rusydiana & Abrista Devi, *Analytic Network Process Pengantar Teori dan Aplikasi*, Bogor: Smart publishing Shariah Economic Applied Research and Training (SMART) Consulting, 2013, h. 11

- d. Komparasi ANP lebih objektif, prediksi lebih akurat dan hasil lebih stabil dan kokoh.

ANP menggunakan pendekatan sistematis untuk menetapkan prioritas. Masalah keputusan yang tidak dapat terukur secara hirarki, karena melibatkan interaksi dan ketergantungan antara elemen tingkat tinggi yang lebih tinggi dengan elemen yang lebih rendah. Tidak hanya melihat pentingnya alternative seperti dalam hirarki, tetapi juga melihat pentingnya alternative itu sendiri dalam menentukan pentingnya kriteria. Adanya umpan balik untuk menentukan tindakan dalam mencapai tujuan.

ANP memilih pendekatan kualitatif dan kuantitatif serta menggunakan perhitungan supermatriks sehingga hasil penelitian akan lebih akurat dari metodologi sejenis lain. Supermatrik merupakan matrik hasil perbandingan secara berpasangan yang direpresentasikan ke dalam bentuk vertikal dan horizontal yang bentuk matrik bersifat *stochastic*. Perbandingan tingkat kepentingan setiap elemen maupun cluster direpresentasikan dalam sebuah matrik dengan memberikan skala ratio perbandingan berpasangan. Masing-masing skala ratio menunjukkan perbandingan kepentingan antara elemen di dalam sebuah komponen dengan elemen di luar komponen (*outer dependence*) atau di dalam elemen itu sendiri yang berada di komponen dalam (*inner dependence*). Tidaklah semua elemen member pengaruh terhadap elemen pada komponen lain. Elemen yang tidak memberikan pengaruh kepada elemen lain akan memberikan nilai nol.<sup>63</sup>

ANP adalah alat yang mampu untuk menganalisis system kualitatif. ANP memungkinkan untuk menggambarkan masalah dengan menggunakan atribut kualitatif, seperti *cluster*, *node*, dan hubungan antaranya. Penggunaan data kuantitatif dalam bentuk penilaian ahli untuk mengevaluasi percobaan yang dilakukan tentang pengaruh timbal balik dari unsur-unsur. Maka ANP member kesempatan untuk mengeksplorasikan masalah yang kompleks dan hasil yang belum jelas melalui eksperimen dengan model yang dibuat untuk mencapai pemahaman

---

<sup>63</sup> Rusydiana dan Devi, *Analytic.....h.* 14

yang lebih baik dari masalah.<sup>64</sup> Tujuan dari ANP adalah mengetahui keseluruhan pengaruh dari semua elemen. Oleh karena itu, semua criteria tersebut harus diatur dan dibuat prioritas dalam sebuah kerangka kerja jaringan, melakukan perbandingan dan sintesis untuk memperoleh urutan prioritas dari sekumpulan kriteria yang dibuat. Penentuan prioritas dalam ANP mudah dilakukan apabila kriteria yang dibandingkan hanya satu, Namun apabila banyak, maka besar kemungkinan terjadi inkonsistensi atau tidak konsisten dalam melakukan perbandingan. Dalam melakukan perbandingan syarat transivitas harus dipenuhi.<sup>65</sup>

Contoh:

$A > B$  dan  $B > C$  maka  $A > C$

Jika  $A = 2B$  dan  $A = 4C$ , maka  $2B = 4C$

Konsistensi dikatakan sempurna apabila semua pertimbangan berkaitan satu dengan lainnya secara sempurna. Apabila kriteria yang dibandingkan lebih dari dua kriteria, maka terjadinya inkonsistensi sangat mungkin terjadi. Semakin banyak kriteria yang dibandingkan, maka peluang terjadinya inkonsistensi semakin besar. Dalam ANP, deviasi dari konsistensi atau tingkat inkonsistensi *preference* atau pengaruh perbandingan pasangan disarankan tidak boleh lebih dari 10%. Hal ini berarti jika perbandingan pasangan memiliki tingkat inkonsistensi melewati angka 0,1 atau 10% berarti perbandingan pasangan yang dilakukan tidak konsisten. Hasil perbandingan pasangan yang tidak konsisten menyebabkan nilai prioritas yang dihasilkan tidak dapat dipercaya.<sup>66</sup>

Menurut Ascarya, fungsi utama ANP ada tiga, yaitu: menstruktur kompleksitas, pengukuran dan sintesis.<sup>67</sup> Menurut Ascarya, permasalahan yang beragam dan kompleks tidak akan dapat diurai dan diselesaikan jika tidak distruktur dengan baik. ANP mampu menyelesaikan permasalahan yang rumit dan sulit. ANP menggunakan pengukuran dalam skala rasio. Pengukuran dalam skala rasio

---

<sup>64</sup> Olga Andreichicova dan Alenxander Andreichicov, About Same Features of AHP/ANP Applications, *Proceeding of the International Symposium on the Analytic Hierarchy Process*, Moscow, 2013, h. 2

<sup>65</sup>Tanjung dan Dewi, *Metodologi.....*, h. 2244

<sup>66</sup>*Ibid*, h. 225. Lihat juga Anascarya, *Analytic.....*,h. 10

<sup>67</sup>Anascarya, *Analytic.....*,h. 18

diperlukan untuk mencerminkan proporsi atau prioritas setiap elemen. ANP menggunakan skala rasio pada semua level dari hirarki/ jaringan, termasuk level terendah (alternative dalam model pilihan). Skala rasio ini menjadi semakin penting jika prioritas tidak hanya digunakan untuk aplikasi pilihan, namun untuk aplikasi-aplikasi lain, seperti untuk aplikasi alokasi sumber daya.<sup>68</sup>

Ada 3 (tiga) prinsip dasar ANP, yaitu dikomposisi digunakan untuk membuat struktur masalah yang kompleks, penilaian komparasi (*comparative judgements*) dilakukan untuk membangun perbandingan pasangan (*pairwise comparison*) dari semua kombinasi elemen-elemen dari cluster dilihat dari cluster induknya, dan komposisi hirarki satu sintesis dari prioritas diterapkan untuk mengalikan prioritas local dari elemen-elemen dalam cluster dengan prioritas global dari elemen induk.<sup>69</sup>

Fungsi lain ANP yaitu sebagai alat sintesis<sup>70</sup>. Adanya kompleksitas, pengambilan keputusan atau perkiraan sering melibatkan banyak dimensi untuk melakukan sintesis secara intuitif. ANP mempunyai fungsi yang penting karena dapat membantu melakukan pengukuran dan sintesis terhadap sejumlah faktor dalam hirarki atau jaringan untuk menyelesaikan permasalahan tertentu.<sup>71</sup>

ANP memiliki tiga tahapan kerja, yaitu membuat kerangka kerja ANP atau konstruksi model, kuantifikasi model, dan sintesis dan analisis. Tiga tahapan tersebut dapat dilihat pada gambar berikut.

### Gambar 3.1

#### Tahapan Penelitian dengan menggunakan ANP

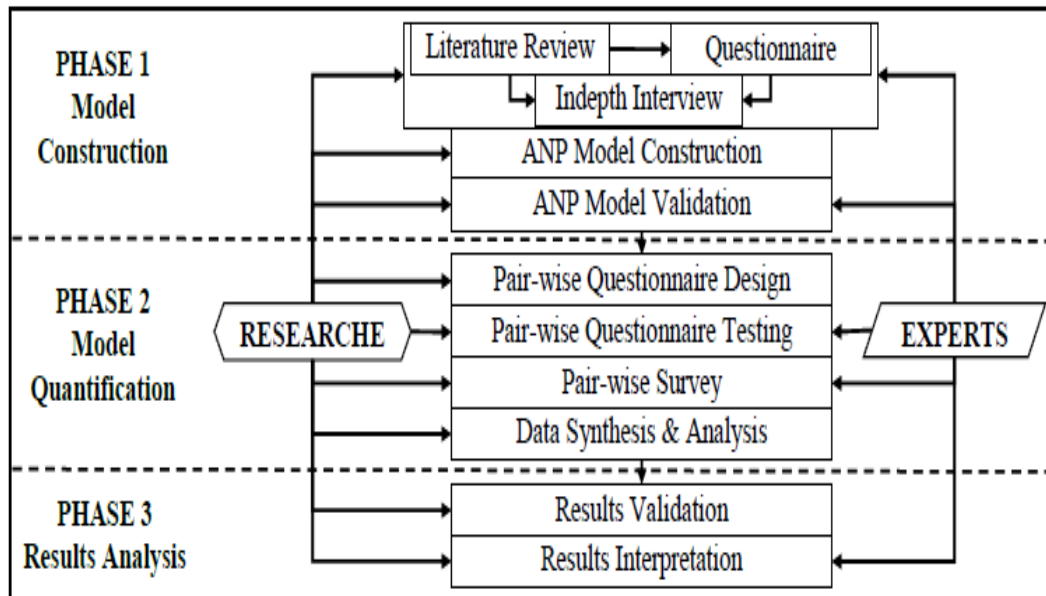
---

<sup>68</sup>*Ibid.* h. 9

<sup>69</sup> Rusdiana dan Devi, *Analytic....*h. 18

<sup>70</sup> Sintesis secara bahasa diartikan campuran, paduan, pusi dan senyawa Lihat Anonim, *Tesaurus Alfabet Bahasa Indonesia Pusat Bahasa*, Bandung, Mizan, 2009, h. 546 Sedangkan secara terminologi yaitu menyatukan semua bagian menjadi satu kesatuan atau paduan berbagai pengertian atau hal sehingga merupakan kesatuan yang selaras. Lihat Tanjun dan Devi, *Metodologi...*, h. 223

<sup>71</sup>*Ibid*



Sumber: Ascarya dan Atika R Masrifah, "Aplikasi Analytic Network Process menggunakan Super decision 2.2.6", h. 3

## Tahapan Kegiatan Penelitian ANP

### a. Konstruksi Model

Tahapan ini peneliti melakukan dekomposisi masalah adalah memahami masalah yang akan diteiti. Masalah-masalah tersebut dapat dikaji melalui beberapa cara, di antaranya adalah kajian kepustakaan, yaitu: melakukan penelusuran terhadap berbagai literatur yang terkait dengan fokus penelitian dan indepth interview dengan sejumlah praktisi yang berkecimpung di perusahaan asuransi syariah. Masalah-masalah yang sudah diinventarisir, dikonstruksikan dalam sebuah model yaitu melalui SWOT analisis agar lebih mudah dipahami oleh peneliti responden.

Pembuatan konstruksi model di awali dengan membuat satu set lengkap jaringan kelompok atau komponen dan elemen-elemen yang relevan dengan tiap kriteria kontrol. Untuk masing-masing kriteria kontrol, ditentukan semua elemen

ditiap kelompok dan masing-masing dihubungkan sesuai dengan pengaruh ketergantungan dari luar (*outer dependence*) dan dari dalam kelompok itu sendiri (*inner dependence*). Hubungan tersebut mengidentifikasi adanya jaringan pengaruh antar elemen. Tanda anak panah (*arrow*) yang menghubungkan antara suatu kelompok dengan kelompok yang lain menunjukkan adanya pengaruh antara elemen suatu kelompok dengan elemen kelompok yang lain. Tanda loop atau tanda panah yang melingkar atau berputar menunjukkan bahwa elemen dalam suatu kelompok saling mempengaruhi satu dengan yang lain.

Setelah model selesai. Dilakukan validasi model kepada salah satu responden yang dianggap paling pakar tentang masalah yang dibahas. Menyusun prioritas merupakan salah satu bagian yang penting dan perlu ketelitian di dalamnya. Langkah pertama dalam menyusun prioritas adalah menyusun perbandingan berpasangan.

#### b. Kuantifikasi Model

Setelah validasi dan konfirmasi model, maka dilakukan pengaplikasian model pada *software ANP* yaitu *Super Decision* untuk menyusun kuisisioner perbandingan berpasangan (*pairwise comparison*). Kuisisioner dibuat untuk mengetahui nama di antara kedua elemen yang lebih besar pengaruhnya dan berapa besar perbedaannya. Dalam ANP, ukuran skala biasanya dibuat dengan memberikan nilai dari angka 1 (satu) sampai 9 (sembilan). Pada tabel berikut dapat dilihat skala relative perbandingan berpasangan yang digunakan dalam ANP.<sup>72</sup>

Table. 3.11

#### Skala Penilaian Perbandingan Berpasangan

Tingkat Kepentingan	Definisi	Keterangan
1	Kedua elemen sama penting/disukai	Elemen A1 dan A2 sama disukai/penting
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting /disukai daripada elemen lainnya	Elemen A1 cukup disukai/penting dibandingkan elemen A2

<sup>72</sup> Saaty dan Vargas, *Decision Making...*, h. 3

5	Elemen yang satu lebih penting /disukai daripada elemen lainnya	Elemen A1 lebih disukai/penting dibandingkan elemen A2
7	Satu elemen sangat lebih penting /disukai daripada elemen lainnya	Elemen A1 sangat disukai/penting dibandingkan elemen A2
9	Satu elemen Mutlak penting /disukai daripada elemen lainnya	Elemen A1 mutlak disukai/penting dibandingkan elemen A2
2,4,6,8	Nilai tengah di antara dua penilaian yang berdampingan	Nilai ini diberikan jika diperlukan kompromi/ragu-ragu dalam memilih skala, contoh. Memilih sangat disukai dengan mutlak disukai
Kebalikan	Bila elemen ke-ij pada faktor I mendapat nilai x maka elemen ke-ji pada faktor ke j mendapat nilai 1/x	Contoh: Jika A1 dibandingkan A2 mempunyai skala 7, maka A2 dibanding A1 mempunyai skala 1/7

Setelah kuesioner dibuat dan dilakukan ujicoba, langkah selanjutnya adalah melakukan survey responden (praktisi di perusahaan asuransi syariah di Medan). Responden diminta untuk menentukan prioritas utama atau yang paling berpengaruh terhadap masalah yang menjadi fokus penelitian.

#### c. Sintesis dan Analitis

Tahapan sintesis yaitu melakukan kuantifikasi data kuisisioner yang telah diisi oleh responden dengan melakukan *input* pada *software Super Decision*. Kemudian dicari nilai rata-rata dari jawaban setiap responden menggunakan *microsoft excel*. Penghitungan ini disebut dengan *Geometric Mean* untuk mengetahui pilihan prioritas dari responden.

Sebelum data terolah dianalisis, dilakukan validasi data dengan melakukan uji konsistensi. Data yang dianggap konsisten apabila *consistency ratio* (CR) lebih kecil dari 10% atau 0,1. Jika nilai ratio konsistensinya di atas 10% atau  $CR > 1$ , maka dianggap terjadi *inconsistency*. Solusi yang dilakukan adalah mengulang penilaian (*judgment*) dari informan atau responden. Jika jawaban yang



diberikan telah konsisten, maka bobot prioritas elemen telah dapat digunakan sebagai dasar untuk analisis data dan interpretasi hasil.<sup>73</sup>

Bobot prioritas yang sudah memenuhi syarat dalam konsistensi, kemudian dicari nilai rata-rata dari jawaban setiap responden melalui *Geometric Mean*.<sup>74</sup> Hasil yang sudah ada dihitung nilai *Kendall's Coefficient of Concordance*<sup>75</sup> untuk menghitung nilai kesepakatan antara responden (*rater agreement*).<sup>76</sup>

#### 1) *Geometric Mean*

Bermanfaat untuk mengetahui nilai hasil individu dari para responden dan menentukan hasil pendapat pada satu kelompok dilakukan penilaian dengan menghitung *geometric mean*. Pertanyaan berupa perbandingan (*pairwise comparison*) dari responden akan dikombinasikan sehingga membentuk konsensus. *Geometric mean* menunjukkan nilai tertentu dengan rumus yaitu:

$$\left(\prod_{i=1}^n a_i\right)^{1/n} = \sqrt[n]{a_1, a_2, a_n} \dots\dots\dots(1)$$

#### 2) *Rater Agreement*

Adapun alat yang digunakan dalam *rater agreement* adalah rumus *Kendall's Coefficient of Concordance* adalah:  $W; 0 < W < 1$  menunjukkan kekesuaian yang sempurna. Jika  $W=1$ , maka hal tersebut menunjukkan kesesuaian sempurna, sedangkan ketika nilai  $W$  sebesar 0 atau semakin mendekati 0, maka hal tersebut menunjukkan adanya ketidaksesuaian jawaban antar responden atau jawaban responden tersebut bervariasi.

---

<sup>73</sup>*Rater agreement* adalah ukuran yang menunjukkan tingkat kesesuaian para responden (R1-Rn) terhadap suatu masalah dalam satu *cluster*. Lihat Ascarya, 'The Development of Islamic Financial System in Indonesia and The Way Forward', paper dipublikasikan sebagai *Occasional Paper*, Jakarta: Bank Indonesia, 2010.

<sup>74</sup>Ascarya, "The Persistence of Low Profit and Loss Sharing Financing in Islamic Banking: The Case of Indonesia" *Review of Indonesian Economic and Business Studies*, Vol. 1., LIPI Economic Research Center, 2011.

<sup>75</sup>*Kendall's Coefficient of Concordance* adalah salah satu alat yang digunakan untuk mengukur kesempatan di antara beberapa pemberi nilai (*judges*) yang memeriksa atau menilai sekumpulan objek yang diberikan. Lihat Piere Legendre, *Species Associations: The Kendall's Coefficient of Concordance Revisited*, *Journal of Agriculture, Biological, and Environmental Statistics*, Vol. 10, Number 2, American Statistical Association and the International Biometric Society, 2005, Pages 226-245

<sup>76</sup>*Rater Agreement* adalah ukuran yang menunjukkan tingkat kesesuaian (persetujuan) para responden (R1-Rn) terhadap suatu masalah dalam satu cluster.

Langkah-langkah yang harus dilakukan untuk menghitung nilai *rater agreement* antara responden adalah:

- a. Membuat transpose hasil matrik yang diperoleh dari seluruh responden pada setiap klaster;
- b. Membuat ranking pada setiap penilaian responden;
- c. Menghitung nilai *W* (*rater agreement*)

Rumus menghitung *rater agreement* (*W*):

$$U = (T_1 + T_2 + \dots + T_p)/p$$

$$S = (T_1 - U)^2 + (T_2 - U)^2 + \dots + (T_p - U)^2$$

$$MaxS = (n - U)^2 + (2n - U)^2 + \dots + (pn - U)^2$$

$$W = S/MaxS$$

Dimana:

P: node atau pernyataan

T: total ranking prioritas per node/ pernyataan dari seluruh responden

N: responden ke...

Setelah dilakukan sintesis hasil, maka langkah terakhir adalah interpretasi hasil penilaian untuk ditarik suatu kesimpulan, Waktu yang digunakan untuk melakukan tiga tahapan penelitian di atas dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel.3.12

Tahapan dan Kegiatan Penelitian

Tahapan Penelitian	Kegiatan
Pengumpulan Data	Studi Literatur
	Indept Interview
	Penyusunan Kuesioner
SWOT	
Kuesioner	Indept Interview
	Tes Kuesioner
	Survey Informan
Analisis	Bobot dan Rating

	Matriks IFAS dan EFAS
	Matriks KEARS
	Kuadran SWOT
ANP	
Kontruksi Model	Indept Interview
	Kontruksi Model
	Validasi Model
Kuantifikasi Model	Penyusunan Kuisisioner
	Tes Kuisisioner
	Survei Informan
Sintesis dan Analisis	Validasi Data
	Bobot Prioritas
	Analisis data
	Interpretasi Hasil

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN PENELITIAN**

#### **A. Temuan Penelitian**

Berdasarkan hasil *indept interview* dengan informan penelitian dan kajian kepustakaan melalui penelusuran literatur-literatur yang terkait dengan kajian penelitian, maka dibuat kuesioner dalam bentuk SWOT analysis untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan agen asuransi syariah agar diketahui kemampuan bersaing agen asuransi syariah. Adapun informan dipilih pada SWOT analysis hanya dari sembilan perusahaan asuransi jiwa syariah di Medan, karena agen perusahaan asuransi terutama agen asuransi syariah lebih mengetahui permasalahan yang terjadi pada agen asuransi.

Adapun permasalahan yang terjadi pada agen asuransi syariah berdasarkan persentase sebaran kuesioner SWOT terhadap 16 informan sebagaimana pada lampiran penelitian mengenai daya saing agen diklasifikasikan dalam kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan, yaitu:

1. Kekuatan:
  - a. Supply: Brand Syariah pada produk, layanan dan perusahaan
  - b. Manajemen: Pengembangan Edukasi syariah dan pemasaran
  - c. Kinerja: Agen dalam pelayanan social.
  - d. Prilaku: Disiplin dan akhlak.
  - e. System: Team yang solid.
2. Kelemahan:
  - a. Supply: Inovasi produk dan keunggulan layanan syariah
  - b. Manajemen: Fasilitas pengembangan edukasi syariah dan pemasaran.
  - c. Kinerja: Agen dalam sosialisasi dan publikasi.
  - d. Prilaku: Mentalitas dan ketangguhan
  - e. System: Pengawasan terhadap prilaku agen pemasar.
3. Peluang:
  - a. Demand: Preferensi dan Gaya Hidup
  - b. Koordinasi: Regulasi dan Perlindungan hukum

- c. Kinerja pasar: Market Share asuransi Syariah
- d. Akses: Perkembangan Teknologi
- e. Kesempatan: Potensi Pasar Asuransi Indonesia

4. Tantangan:

- a. Demand: Persepsi negatif profesi agen
- b. Koordinasi: Sinergisitas antar LKS
- c. Kinerja pasar: Posisi pasar yang abu-abu
- d. Akses: Kesiapan Teknolog.
- e. Kesempatan: Penetrasi Asuransi Syariah

Setelah kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan pada agen asuransi syariah ini diketahui maka dilakukan analisis SWOT menggunakan tiga tahap analisis yaitu melalui matriks IFAS dan EFAS, Kuadran SWOT dan matriks SWOT KEARNS.

Table 4.2  
Matriks IFAS Daya Saing Agen Asuransi Syariah

No	Faktor Strategi Internal	Bobot (0,0-1,0)	Rating (1-5)	ScorBxR
I	KEKUATAN			
1	Suply	0,134228188	4	0,365913
2	Manajemen	0,140939597	4	0,563758
3	Kinerja	0,143176734	4	0,572707
4	Prilaku	0,138702461	4	0,55481
5	Sistem	0,140939597	4	0,563758
	Nilai Total Kekuatan (a)			<b>2,620946</b>
II	KELEMAHAN			
6	Suply	0,06935123	2	0,138702
7	Manajemen	0,060402685	2	0,120805
8	Kinerja	0,060402685	2	0,120805
9	Prilaku	0,049217002	1	0,049217
10	Sistem	0,062639821	2	0,12528
	Nilai Total Kelemahan (b)			<b>0,554809</b>
	X = Selisih (a-b)			<b>2,066137</b>
	Total Score	1		3,346756

Sumber: data diolah peneliti 2019

Table 4.3  
Matriks EFAS Daya Saing Agen Asuransi Syariah

No	Faktor Strategi Internal	Bobot (0,0-1,0)	Rating (1-5)	Scor BxR
I	PELUANG			
1	Demand	0,141148325	4	0,564593
2	Koord. Inst	0,129186603	3	0,38756
3	Kinerja Pasar	0,148325359	4	0,593301
4	Akses	0,122009569	3	0,366029
5	Kesempatan	0,148325359	4	0,593301
	Total Peluang (c)			<b>2,504784</b>
II	TANTANGAN			
6	Demand	0,053658537	1	0,052632
7	Koord. Inst	0,046341463	1	0,045455
8	Kinerja Pasar	0,051219512	1	0,050239
9	Akses	0,07804878	2	0,186603
10	Kesempatan	0,068292683	2	0,138756
	Total Tantangan (d)			<b>0,473684</b>
	Y=Selisih (c-d)			<b>2,0311</b>
	Total	1		2,978469

Sumber: data diolah peneliti 2019

Berdasarkan data matriks IFAS dan EFAS pada SWOT di atas maka ditemukan bahwa daya saing pada faktor internal (kekuatan dan kelemahan) berada pada posisi sedang sementara pada faktor eksternal (peluang dan tantangan) berada pada posisi rendah.

Adapun bentuk strategi yang di hasilkan dalam SWOT ini dapat dilihat berdasarkan analisis Matriks SWOT Kearns, yaitu:

1. Strategi SO (*Comparative Advantage*): Strategi Peningkatan kualitas melalui:
  - a. Pemanfaatan teknologi, potensi dan kinerja pasar, dukungan pemerintah dalam tenis (Operasional perusahaan asuransi).
  - b. Pendayagunaan kualitas SDM melalui training, edukasi syariah dan kemampuan marketing
2. Strategi WO (*Divestment Investment*): Strategi perbaikan kualitas yaitu:
  - a. Recrutmen agen dan nasabah potensial

- b. Produk yang sesuai preferensi masyarakat
  - c. Pemanfaatan koordinasi institusi dalam melakukan evaluasi dan pengawasan terhadap kinerja agen asuransi ( Teknis dan Operasional)
  - d. Penguatan Training dan Edukasi
  - e. Mencari agen potensial dan nasabah potensial sebagai strategi marketing
3. Strategi ST (*Mobilization*): Strategi mobilisasi kualitas yaitu:
- a. Pengembangan citra diri agen (SDM)
  - b. Teknis dan Operasional berbasis pelayanan
  - c. Peningkatan training, edukasi syariah dan marketing
  - d. Pemanfaatan strategi marketing melalui brand syariah
4. Strategi WT (*Damage Control*): Strategi pengendalian kerusakan kualitas, yaitu:
- a. Membangun persepsi agen (SDM)
  - b. Melakukan sinergisitas antar lembaga terkait asuransi (Teknis dan operasional) melalui training, edukasi dan marketing

Selanjutnya untuk mengetahui posisi strategi daya saing agen asuransi syariah adalah dengan menggunakan analisis kwadran SWOT, yaitu:  $\{x=2,066137; y=2,0311\}$ . Maka posisi daya saing agen asuransi syariah berada pada kuadran I yaitu daya saing berada pada posisi strategi agresif/comparative advantage (strategi SO) yaitu: Strategi Peningkatan kualitas melalui: Pemanfaatan teknologi, potensi dan kinerja pasar, dukungan pemerintah (ketiga unsur ini masuk pada pilihan alternative Teknik dan operasional). Selanjutnya pendayagunaan kualitas SDM melalui training, edukasi syariah dan kemampuan marketing (ketiga unsur ini masuk pada pilihan alternative SDM, training dan edukasi, marketing)

Pilihan alternative strategi tersebut di analisis kembali dengan model ANP dengan memasukkan cluster kualitas sebagai solusi dalam peningkatan daya saing agen asuransi syariah. Adapun informan yang diambil hanya 3 dari perusahaan asuransi syariah, 2 akademisi dan 2 dari Asosiasi. Dalam hal regulator OJK hanya memberikan wawancara mengenai permasalahan hukum asuransi syariah

berdasarkan undang-undang, sementara pendelegasian tugas dan wewenang lebih luas diberikan kepada asosiasi yaitu AAJI dan AASI.

Berdasarkan temuan pada SWOT analisis maka perlu dipilih cluster alternative strategi perbaikan daya saing agen asuransi syariah dengan cara memasukkan cluster kualitas dalam aspek percepatan pertumbuhan daya saing agen asuransi syariah, agar diperolehnya strategi terbaik, sesuai dengan konsep syariah.

Setelah Melakukan *Indept interview* (wawancara secara mendalam) dengan Informan penelitian, melakukan kajian kepustakaan melalui penelusuran literatur-literatur terkait dengan kajian penelitian, dan perolehan hasil matrix SWOT Analisis maka dibuat dekomposisi.

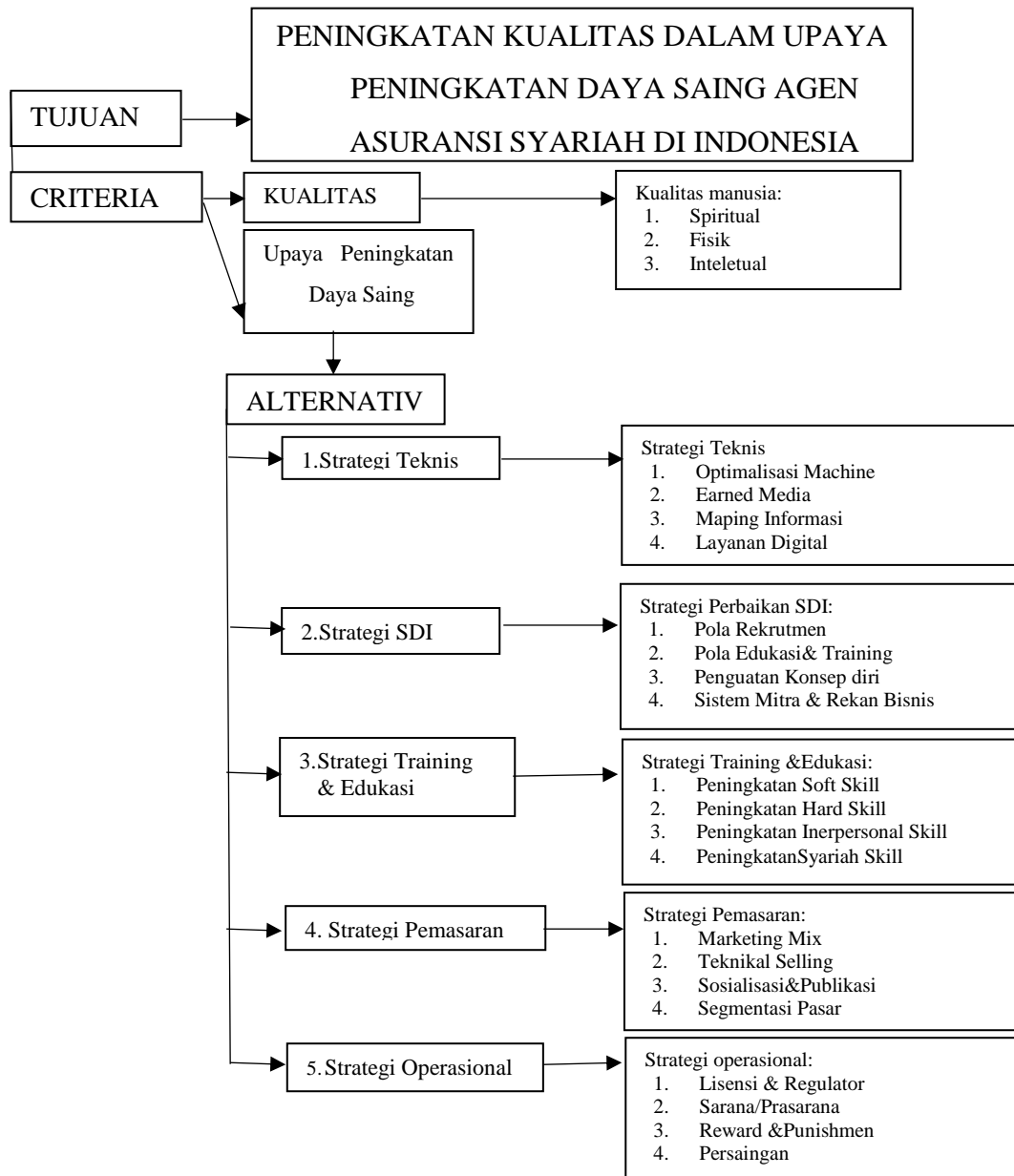
Identifikasi masalah dilakukan melalui konstruksi masalah dalam sebuah model. Adapun identifikasi masalah (pilihan alternative) diperoleh melalui SWOT. Setelah dilakukan dekomposisi masalah maka diperoleh kerangka umum analisis masalah menjadi tujuh kluster, yaitu:

- 1) Kualitas terdiri atas tiga elemen yaitu: spiritual, fisik dan intelektual
- 2) Strategi SWOT memiliki lima elemen yaitu strategi teknis, strategi sumberdaya Insani, strategi pemasaran, strategi operasional dan strategi marketing.
- 3) Strategi Teknis terdiri dari empat elemen yaitu Optimalisasi mesin atau media, up date media, mapping Informasi, penggunaan layanan digital.
- 4) Strategi SDI terdiri dari empat elemen yaitu penguatan konsep diri, pola rekrutmen, pola edukasi dan training, system mitra dan rekan bisnis
- 5) Strategi training dan edukasi terdiri dari empat elemen yaitu peningkatan soft skill, peningkatan hard skill, peningkatan interpersonal skill, peningkatan syariah skill .
- 6) Strategi Pemasaran terdiri dari empat elemen yaitu marketing mix, segmentasi pasar, sosialisasi dan publikasi, teknik penjualan
- 7) Strategi Operasional terdiri dari empat elemen yaitu lisensi dan regulator, persaingan, sarana & prasarana, pengelolaan reward & punishmen.

Untuk lebih lengkapnya, dapat dilihat pada kerangka kerja identifikasi masalah pada gambar berikut ini.



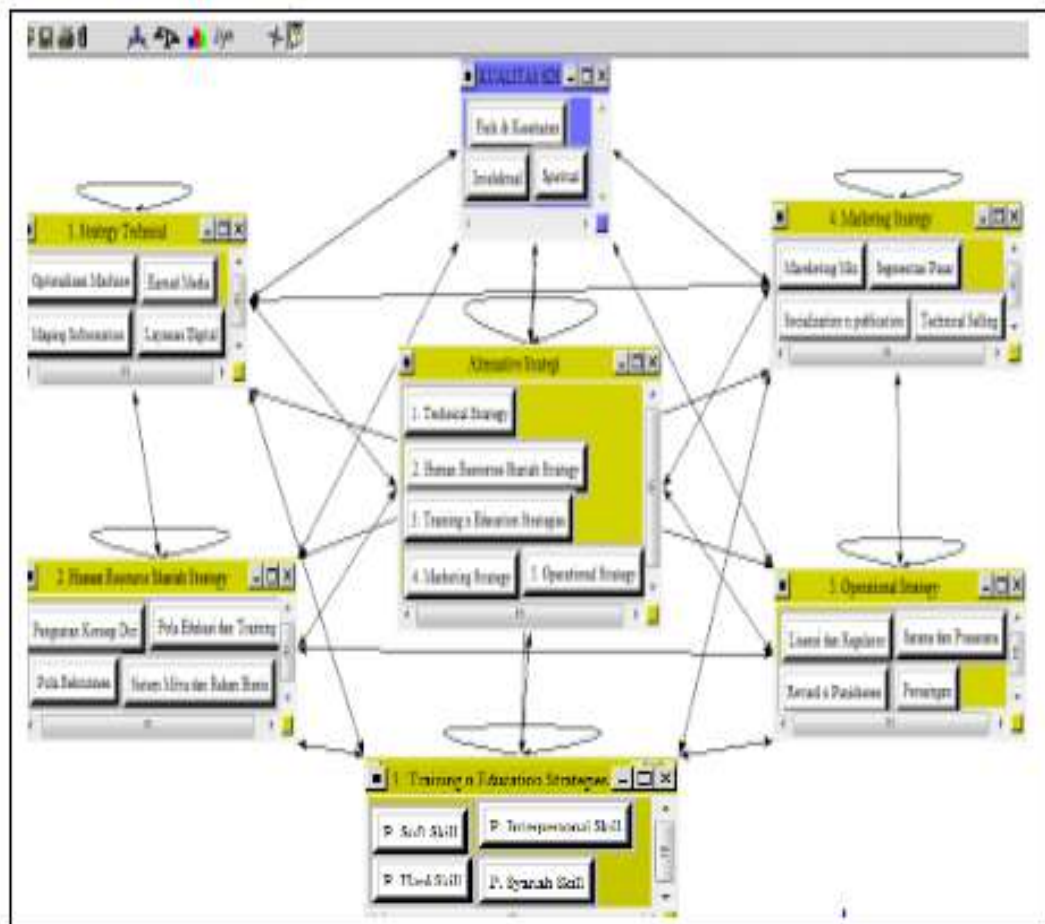
Gambar 4.3  
Skema Aplikasi Pilihan Peningkatan Daya Saing Agen Asuransi Syariah



Berdasarkan gambar di atas dapat diketahui pilihan alternative prioritas upaya perbaikan daya saing agen asuransi syariah di Indonesia dengan melihat tingkat kualitas Agen asuransi syariah. Untuk melihat prioritas perbaikan dan memperjelas fungsi kualitas serta kekuatan hubungan antara elemen digunakan

ANP. Berdasarkan skema yang disusun di atas, maka jaringan ANP sebagaimana diperoleh dari *Program Software Super Decision* dapat dilihat pada gambar.

Gambar 4.4  
Jaringan ANP Prioritas Upaya Peningkatan Daya Saing Agen Asuransi Syariah



Pairwise Comparison susunan kuesioner ANP yang disusun mengacu pada jaringan ANP. Kuesioner ANP berupa *pairwise comparison* (perbandingan berpasangan) antar elemen cluster dan node untuk mengetahui pengaruh yang lebih besar sehingga diketahui pengaruh implementasi kualitas dan strategi perbaikan daya saing agen asuransi syariah untuk diketahui prioritas strategi terbaik. Kuesioner ini diberikan kepada responden terpilih yang telah ditentukan. Kuesioner dilengkapi dengan pengantar hasil analisis Teori 9 Faktor Daya Saing SDM dan SWOT Analisis, untuk memberikan gambaran terkait kerangka utama dari permasalahan daya saing agen asuransi syariah.

Skala Prioritas ANP melihat skala prioritas menurut kalangan pakar dan praktisi agen asuransi syariah di Indonesia pada penelitian ini, dimana skala prioritas mengacu pada metodologi yang digunakan yaitu *Analytic Network Process* (ANP), maka hasilnya dapat dilihat pada table di bawah ini :

Table 4.4  
Hasil Sintesis Prioritas Responden

Cluster and Nude Praktisi	MN	HN	HS
<b>Kualitas</b>			
1. Fisik dan Kesehatan	0.32495	0.26039	0.18275
2. Intelektual	0.26214	0.27288	0.31453
3. Spiritual	0.41291	0.46673	0.50272
<b>Alternatif Strategi</b>			
1. Technical Strategy	0.16314	0.09816	0.19938
2. Human Resources Shariah Strategy	0.22551	0.20458	0.19978
3. Training and Education Strategies	0.18215	0.24365	0.20132
4. Marketing Strategy	0.24029	0.34813	0.19999
5. Operational Strategy	0.18891	0.10548	0.19953
<b>1. Technical Strategy</b>			
1. Optimalisasi Machine	0.23237	0.19558	0.31288
2. Mapping Information	0.33319	0.44947	0.12835
3. Earned Media	0.24198	0.23639	0.18334
4. Layanan Digital	0.19247	0.11855	0.37543
<b>2. Human Resources Shariah Strategy</b>			
1. Penguatan Konsep Diri	0.29705	0.28937	0.18122
2. Pola Rekrutmen	0.29705	0.39477	0.22562
3. Pola Edukasi dan Training	0.22159	0.1903	0.38964
4. Sistem Mitra dan Rekan Bisnis	0.18432	0.12557	0.20352
<b>3. Training and Education Strategies</b>			
1. Pengembangan Soft Skill	0.24675	0.34198	0.23587
2. Pengembangan Hard Skill	0.21199	0.11416	0.12674
3. Pengembangan Interpersonal Skill	0.24675	0.31374	0.23181
4. Pengembangan Syariah Skill	0.29451	0.23011	0.40558
<b>4. Marketing Strategy</b>			
1. Marketing Mix	0.3809	0.14115	0.19602

2. Socialization and Publication	0.21261	0.24329	0.3482
3. Segmentasi Pasar	0.20033	0.23647	0.24912
4. Technical Selling	0.20616	0.37909	0.21565
<b>5. Operational Strategy</b>			
1. Lisensi dan Regulator	0.2359	0.2106	0.23153
2. Reward and Punishment	0.27042	0.32019	0.40911
3. Sarana dan prasarana	0.30153	0.36387	0.23188
4. Persaingan	0.19214	0.10534	0.12749

Cluster dan Nude Agen

Cluster and Nude Asosiasi	SU	NM
<b>Kualitas</b>		
1. Fisik dan Kesehatan	0.36413	0.26386
2. Intelektual	0.23718	0.26386
3. Spiritual	0.39868	0.47227
<b>Alternatif Strategi</b>		
1. Technical Strategy	0.10688	0.1074
2. Human Resources Shariah Strategy	0.25215	0.2517
3. Training and Education Strategies	0.32536	0.32396
4. Marketing Strategy	0.16496	0.16421
5. Operational Strategy	0.15065	0.15274
<b>1. Technical Strategy</b>		
1. Optimalisasi Machine	0.24924	0.26004
2. Mapping Information	0.31937	0.31378
3. Earned Media	0.19722	0.19562
4. Layanan Digital	0.23418	0.23056
<b>2. Human Resources Shariah Strategy</b>		
1. Penguatan Konsep Diri	0.20556	0.21278
2. Pola Rekrutmen	0.25552	0.24321
3. Pola Edukasi dan Training	0.375	0.37438
4. Sistem Mitra dan Rekan Bisnis	0.16392	0.16963
<b>3. Training and Education Strategies</b>		
1. Pengembangan Soft Skill	0.2078	0.24705
2. Pengembangan Hard Skill	0.2078	0.21352
3. Pengembangan Interpersonal Skill	0.2078	0.24705
4. Pengembangan Syariah Skill	0.37659	0.29237
<b>4. Marketing Strategy</b>		
1. Marketing Mix	0.18744	0.18796

2. Socialization and Publication	0.2546	0.25297
3. Segmentasi Pasar	0.37212	0.37372
4. Technical Selling	0.18584	0.18535
<b>5. Operational Strategy</b>		
1. Lisensi dan Regulator	0.38327	0.38133
2. Reward and Punishment	0.23718	0.2371
3. Sarana dan prasarana	0.23167	0.23316
4. Persaingan	0.14788	0.14841

Cluster dan Nude Asosiasi

Cluster and Nude Akademi	MH	AS
<b>Kualitas</b>		
1. Fisik dan Kesehatan	0.12593	0.087
2. Intelektual	0.28971	0.26481
3. Spiritual	0.58436	0.64819
<b>Alternatif Strategi</b>		
1. Technical Strategy	0.12013	0.04349
2. Human Resources Shariah Strategy	0.41026	0.10617
3. Training and Education Strategies	0.26761	0.2821
4. Marketing Strategy	0.1423	0.45214
5. Operational Strategy	0.05971	0.1161
<b>1. Technical Strategy</b>		
1. Optimalisasi Machine	0.13797	0.18469
2. Mapping Information	0.3307	0.19247
3. Earned Media	0.09088	0.07099
4. Layanan Digital	0.44108	0.55185
<b>2. Human Resources Shariah Strategy</b>		
1. Penguatan Konsep Diri	0.08489	0.06474
2. Pola Rekrutmen	0.43731	0.15651
3. Pola Edukasi dan Training	0.20121	0.29202
4. Sistem Mitra dan Rekan Bisnis	0.27659	0.48673
<b>3. Training and Education Strategies</b>		
1. Pengembangan Soft Skill	0.20505	0.16833
2. Pengembangan Hard Skill	0.10228	0.06833

3. Pengembangan Interpersonal Skill	0.52422	0.23697
4. Pengembangan Syariah Skill	0.16854	0.52639
<b>4. Marketing Strategy</b>		
1. Marketing Mix	0.09395	0.13486
2. Socialization and Publication	0.52243	0.33712
3. Segmentasi Pasar	0.18853	0.07135
4. Technical Selling	0.19509	0.45668
<b>5. Operational Strategy</b>		
1. Lisensi dan Regulator	0.12817	0.14755
2. Reward and Punishment	0.39963	0.49392
3. Sarana dan prasarana	0.34997	0.15806
4. Persaingan	0.12224	0.20048

Cluster dan Nude Akademisi

Setiap responden tentu memiliki pendapat berbeda tentang prioritas kualitas dan strategi dalam mengimplementasikan kualitas dalam strategi peningkatan daya saing terbaik karena itu setelah diperoleh prioritas masing-masing responden, maka dicari nilai rata-rata untuk menentukan urutan prioritas responden. Nilai rata-rata prioritas seluruh responden dapat dilihat dari hasil *geometric mean* pada table berikut dibawah ini .

Table 4.5  
Hasil Geometric Mean Responden:

<b>Kualitas</b>	Geomean
1. Fisik dan Kesehatan	0.034385255
2. Intelektual	0.045060224
3. Spiritual	0.081616899
<b>Alternatif Strategy</b>	
1. Technical Strategy	0.008715703
2. Human Resources Shariah Strategy	0.017528394
3. Training and Education Strategies	0.020295819
4. Marketing Strategy	0.017869231
5. Operational Strategy	0.010341986
<b>Technical Strategy</b>	
1. Optimalisasi Machine	0.016003875
2. Mapping Information	0.020260065
3. Earned Media	0.011693094

4. Layanan Digital	0.020020248
<b>Human Resources Shariah Strategy</b>	
1. Penguatan Konsep Diri	0.030096387
2. Pola Rekrutmen	0.048938555
3. Pola Edukasi dan Training	0.050256508
4. Sistem Mitra dan Rekan Bisnis	0.037553949
<b>Training and Education Strategies</b>	
1. Pengembangan Soft Skill	0.046131579
2. Pengembangan Hard Skill	0.02811193
3. Pengembangan Interpersonal Skill	0.045451593
4. Pengembangan Syariah Skill	0.072500326
<b>Marketing Strategy</b>	
1. Marketing Mix	0.026741852
2. Socialization and Publication	0.045831254
3. Segmentasi Pasar	0.0331764
4. Technical Selling	0.037664597
<b>Operational Strategy</b>	
1. Lisensi dan Regulator	0.022049575
2. Reward and Punishment	0.031582144
3. Sarana dan prasarana	0.024973762
4. Persaingan	0.014096616

Hasil Geometric Mean

Table 4.6  
Hasil Rater Agreeemet Responden

Cluster	U	MaxS	S	W
Kualitas	14	98	75.5	0.770408163
Alternatif Strategi	21	490	338	0.681633
1. Technical Strategy	17.5	245	61	0.24898
2. Human Resources Shariah Strategy	17.5	245	83	0.338776
3. Training and Education Strategies	17.5	245	186.5	0.761224
4. Marketing Strategy	17.5	245	51	0.208163
5. Operational Strategy	17.5	245	121	0.493878

Hasil Rater Agreeemet

## B. Hasil Penelitian

### 1. Hasil Analysis Strengh Weakness Oportunities Thread (SWOT)

## a. Hasil Analisis Matriks IFAS dan EFAS

Table 4.7  
Total Skor IFAS dan EFAS

Uraian	Tinggi	Sedang	Rendah
Bobot Skor	(4,1-5,0)	(3,1-4,0)	(1,0-3,0)
IFAS	-	3,346756	-
EFAS			2,978469

Sumber: data diolah peneliti 2019

Berdasarkan hasil matriks IFAS pada table di atas dapat disimpulkan bahwa total skor kekuatan dan kelemahan dari perbaikan daya saing agen asuransi syariah berada dikisaran 3,346756 artinya kekuatan daya saing agen asuransi syariah berada ditingkat sedang, sehingga perlu dilakukan peningkatan kualitas agen asuransi syariah agar mampu bersaing dengan tingkat persaingan yang lebih tinggi, sehingga kualitas daya saing agen asuransi syariah dapat menjadi tinggi.

Sedangkan hasil matriks EFAS pada table di atas dapat disimpulkan bahwa total skor kekuatan dan kelemahan dari perbaikan daya saing agen asuransi syariah berada dikisaran 2,837877 artinya peluang daya saing agen asuransi syariah berada ditingkat rendah, sehingga perlu dilakukan perbaikan dalam upaya peningkatan daya saing agen asuransi syariah.

## b. Hasil Analisis Matriks SWOT KEARNS

Analisis strategi ini dikenal dengan penggunaan matriks SWOT Analisis, yang tersusun dalam matriks SWOT Analisis. Adapun proses analisis matriks SWOT ini dapat dilihat pada table berikut ini:



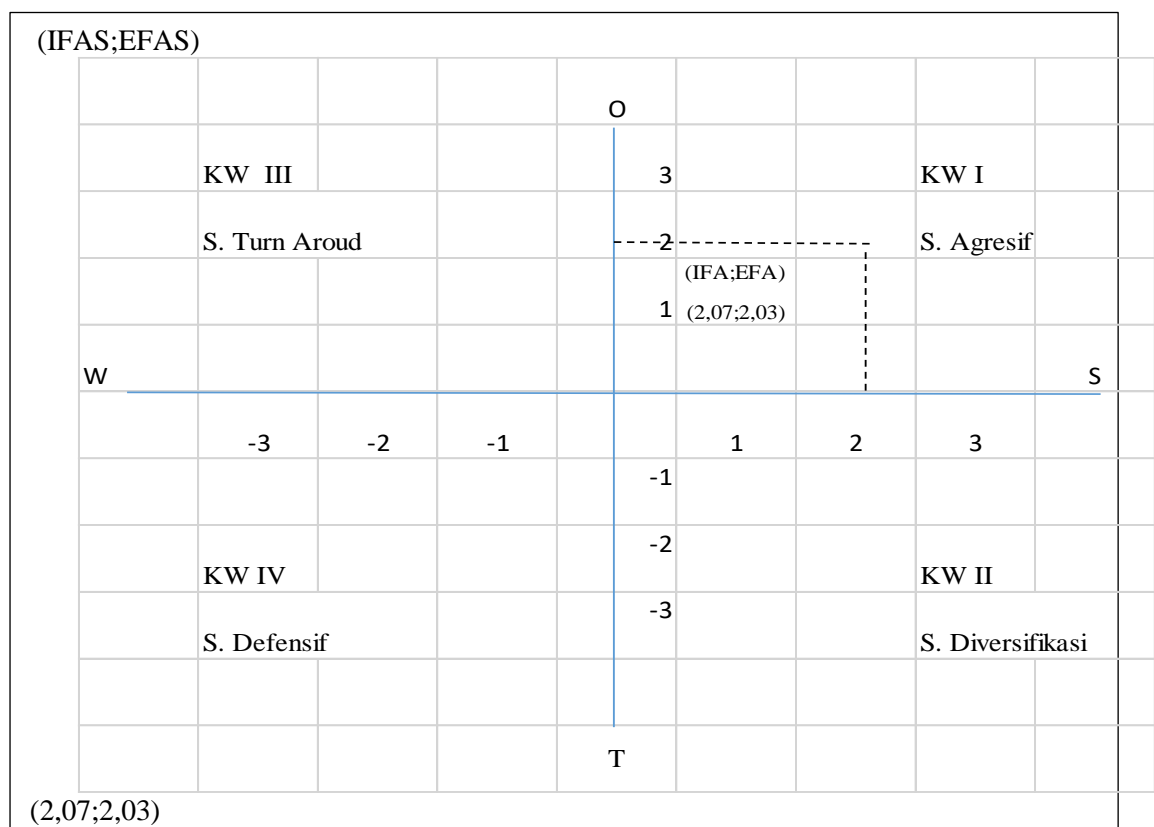
Gambar 4.5. MATRIK SWOT KEARNS

<p>Peningkatan Daya Saing Agen Asuransi Syariah</p> <p><b>IFAS</b></p> <p><b>EFAS</b></p>	<p><b>KEKUATAN</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Supply: Brand Syariah pada produk, layanan dan perusahaan</li> <li>2. Manajemen: Pengembangan edukasi syariah dan pemasaran</li> <li>3. Kinerja: Agen dalam Pelayanan Sosial</li> <li>4. Prilaku: Disiplin dan Akhlak</li> <li>5. Sistem: Team yang solid</li> </ol>	<p><b>KELEMAHAN</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Supply: inovasi produk dan keunggulan layanan syariah</li> <li>2. Manajemen: Fasilitas pengembangan edukasi syariah</li> <li>3. Kinerja: Agen dalam sosialisasi dan publikasi</li> <li>4. Prilaku: Mentalitas dan Ketangguhan</li> <li>5. Sistem: Pengawasan terhadap prilaku agen pemasar</li> </ol>
<p><b>PELUANG</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Demand: Preferensi dan pergeseran gaya hidup modern dan agamais</li> <li>2. Koordinasi Inst: Dukungan pemerintah dalam regulasi</li> <li>3. Kinerja Pasar: Market Share Asuransi Syariah</li> <li>4. Akses: Perkembangan teknologi</li> <li>5. Kesempatan: Potensi pasar Indonesia</li> </ol>	<p><b>COMPARATIVE ADVANTAGE STRATEGI SO</b></p> <p>Strategi Peningkatan melalui:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pemanfaatan teknologi, potensi dan kinerja pasar, dan dukungan pemerintah.dalam teknis dan Operasional perusahaan asuransi</li> <li>2. Pendayagunaan: kualitas SDM melalui training dan edukasi syariah serta kemampuan Marketing</li> </ol>	<p><b>DIVESTMENT/INVESTMENT STRATEGI WO :</b></p> <p>Strategi Perbaikan, yaitu:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recruitmen agen dan nasabah potensial</li> <li>2. Produk sesuai preferensi masyarakat</li> <li>3. Pemanfaatan koordinasi institusi dalam melakukan evaluasi dan pengawasan terhadap kinerja agen (Teknis dan Operasional)</li> <li>4. Penguatan Training dan Edukasi;</li> <li>5. Mencari agen potensial dan nasabah potensial sebagai strategi Marketing</li> </ol>
<p><b>TANTANGAN</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Demand: Persepsi negative profesi agen</li> <li>2. Koordinasi Inst: Sinegisitas antara LKS</li> <li>3. Kinerja pasar : Posisi pasar yang masih abu-abu (asuransi Syariah vs konvensional)</li> <li>4. Akses: Kesiapan teknologi</li> <li>5. Kesempatan: Penetrasi asuransi syariah</li> </ol>	<p><b>MOBILIZATION STRATEGI ST</b></p> <p>Strategi mobilisasi:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pembangunan citra diri agen (SDM);</li> <li>2. Teknis dan Operasional berbasis pelayanan;</li> <li>3. Peningkatan Training dan Edukasi Syariah dan pemasaran;</li> <li>4. Pemanfaatan Strategi Marketing melalui brand syariah</li> </ol>	<p><b>DAMAGE CONTROL STRATEGI WT</b></p> <p>Strategi Pengendalian kerusakan , yaitu:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Membangun persepsi agen (SDM);</li> <li>2. Melakukan Sinegisitas antar lembaga terkait asuransi (Teknis dan Operasional);</li> <li>3. Melakukan Training dan Edukasi sesuai kebutuhan Market</li> </ol>

c. Hasil Analisis Kuadran SWOT

Berdasarkan Matrik SWOT maka dapat diketahui posisi strategi pengembangan daya saing agen asuransi syariah dengan menggunakan kuadran SWOT yaitu: ( $x = 2,066137$ ;  $y = 2,0311$ ). Maka posisi daya saing agen asuransi syariah berada pada kuadran I, yang menandakan bahwa daya saing agen asuransi syariah berada pada posisi yang kuat, namun perlu dilakukan ekspansi dengan cara memperbesar dan mempercepat pertumbuhan daya saing agen asuransi syariah. Strategi terbaik berdasarkan SWOT analisis adalah *comparative advantage* (strategi SO) sebagaimana yang tertera pada matriks kearns. Adapun hasil analisis kuadran SWOT dapat dilihat pada gambar berikut.

Gambar 4.6  
Hasil Analisis Kuadran SWOT

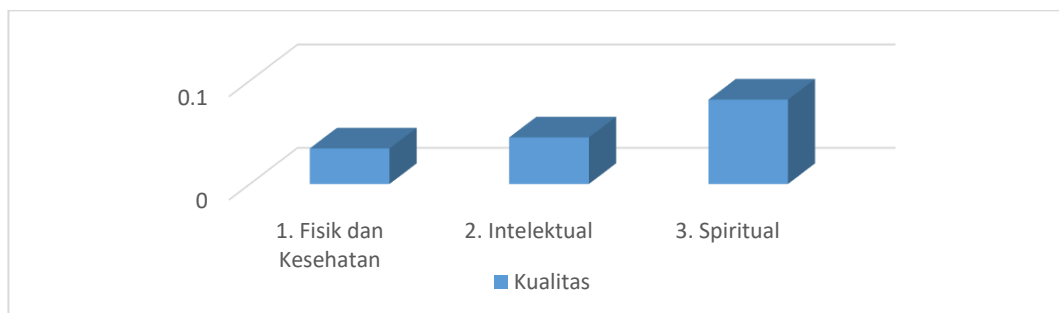


## 2. Hasil Analytical Networking Process (ANP)

### a. Prioritas berdasarkan *Rater Agreement* dan Hasil Sintesis Kualitas

Uraian hasil sintesis pada kluster kualitas diperoleh prioritas kualitas menurut pendapat seluruh responden sebagaimana terlihat pada gambar berikut:

Gambar 4.7  
Hasil *Rater Agreement* Prioritas Kualitas



Gambar di atas menunjukkan bahwa hasil perolehan nilai rater agreement seluruh responden adalah 77%. Hal ini berarti terjadi kesepakatan seluruh responden terhadap urutan prioritas kualitas yaitu sebesar 77%.

Untuk melihat hasil sintesis prioritas dari setiap responden yang berjumlah 7 responden dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar 4.8  
Hasil Sintesis Prioritas Kualitas

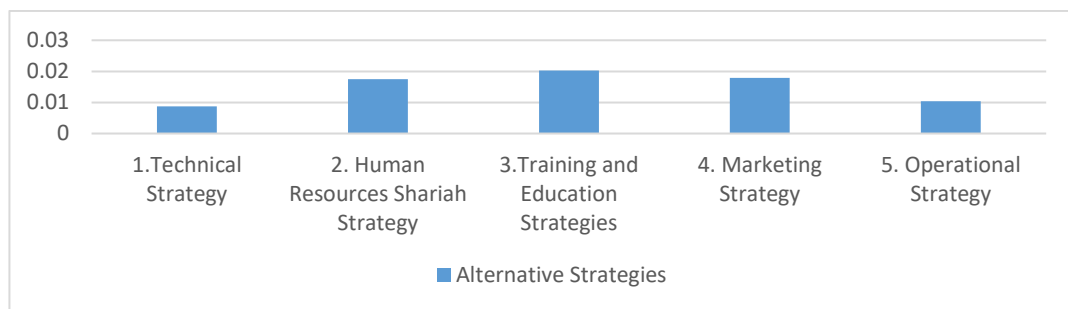
Gambar di atas menunjukkan bahwa hasil sintesis prioritas setiap responden dari tujuh orang responden, menunjukkan bahwa seluruh responden sepakat menjadikan kualitas spiritual sebagai prioritas utama, selanjutnya empat orang responden menjawab intelektual dan tiga orang menjawab fisik dan kesehatan menjadi prioritas kedua. Sehingga menurut pendapat individu setiap responden yang merupakan prioritas dalam menentukan model perbaikan daya saing agen asuransi syariah adalah kualitas spiritual agen asuransi syariah agar

dapat diimplementasikan dalam seluruh alternative strategi bersaing agen asuransi syariah.

b. Prioritas berdasarkan *Rater Agreement* dan Hasil Sintesis Alternative Strategy Daya Saing

Uraian hasil sintesis pada kluster alternative strategy untuk menentukan upaya strategi terbaik dalam meningkatkan daya saing agen asuransi syariah yang berkualitas menurut pendapat seluruh responden, terlihat pada gambar berikut:

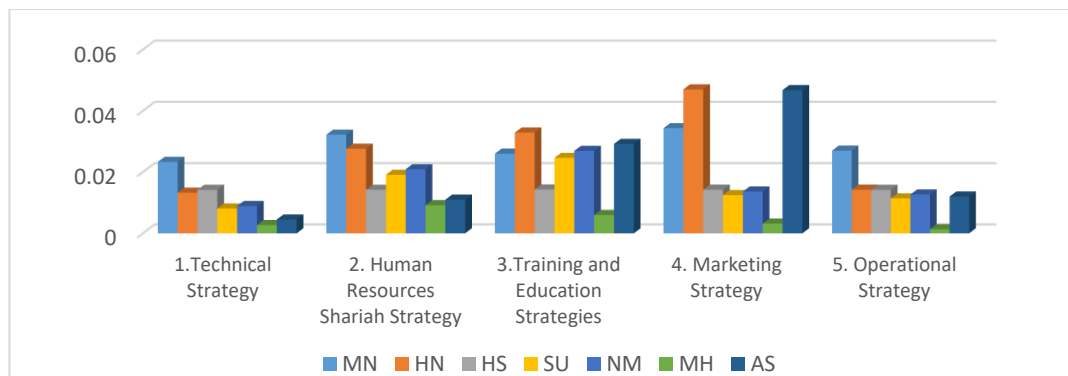
Gambar 4.9  
Hasil *Rater Agreement* Prioritas Alternative Strategy Daya Saing



Gambar di atas menunjukkan bahwa hasil perolehan nilai *rater agreement* seluruh responden adalah 68%. Hal ini berarti terjadi kesepakatan seluruh responden terhadap urutan prioritas alternative strategy yaitu sebesar 68%.

Untuk melihat hasil sintesis prioritas dari setiap responden yang berjumlah 7 responden dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar 4.10  
Hasil Sintesis Prioritas Alternative Strategy Daya Saing

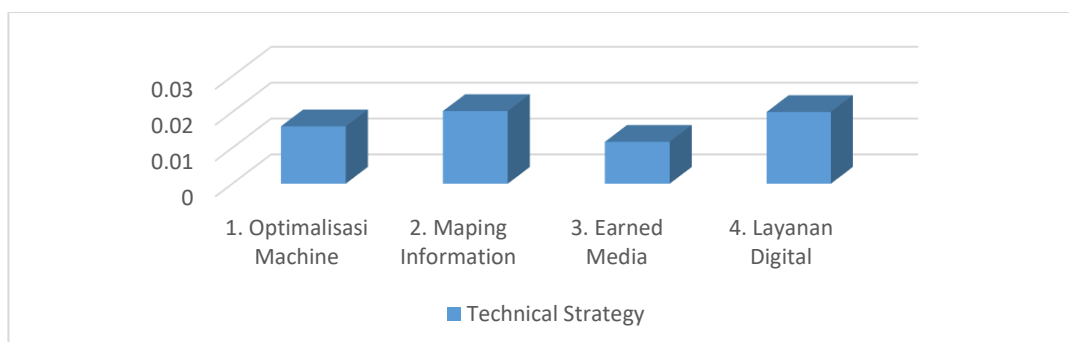


Gambar di atas menunjukkan bahwa hasil sintesis prioritas setiap responden dari tujuh orang responden, menunjukkan bahwa prioritas alternative dipilih tiga responden yaitu training dan edukasi serta marketing dan 1 responden menjadikan human resources syariah sebagai prioritas alternative pilihan utama selanjutnya empat orang responden menjawab teknis dan tiga orang menjawab operasional pilihan terakhir. Sehingga menurut pendapat individu responden yang merupakan prioritas dalam menentukan model perbaikan daya saing agen asuransi syariah adalah alternative strategy yang utama adalah perbaikan training dan edukasi agar mampu meningkatkan kualitas agen asuransi syariah kemudian dapat diimplementasikan dalam alternative strategi bersaing agen asuransi syariah.

#### 1) Prioritas berdasarkan *Rater Agreement* dan Hasil Sintesis Technical Strategy

Uraian hasil sintesis pada kluster technical strategy untuk menentukan upaya terbaik dalam meningkatkan daya saing agen asuransi syariah diperoleh prioritas strategi teknis menurut pendapat seluruh responden sebagaimana terlihat pada gambar berikut:

Gambar 4.11  
Hasil *Rater Agreement* Prioritas Technical Strategy



Gambar di atas menunjukkan bahwa hasil perolehan nilai *rater agreement* seluruh responden adalah 25%. Hal ini berarti terjadi kesepakatan seluruh responden terhadap urutan prioritas technical Strategy yaitu sebesar 25%.

Untuk melihat hasil sintesis prioritas dari setiap responden yang berjumlah 7 responden dapat dilihat pada gambar berikut:

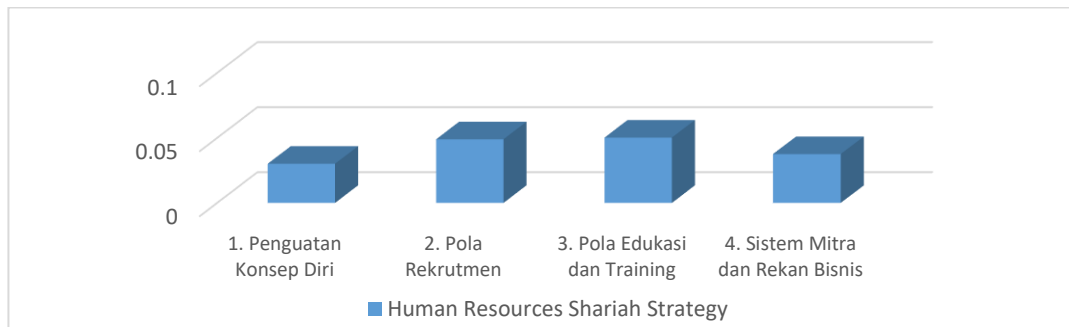
Gambar 4.12  
Hasil Sintesis Prioritas Technical Strategy

Gambar di atas menunjukkan bahwa hasil sintesis prioritas setiap responden dari tujuh orang responden, menunjukkan bahwa seluruh responden sepakat menjadikan mapping informasi sebagai prioritas utama, sebanyak 4 responden namun 1 responden menjadikannya alternatif pilihan terakhir dan pada layanan digital 3 responden menjadikannya sebagai pilihan utama namun 1 responden menjadikannya pilihan terakhir, selanjutnya empat orang responden menjawab earned media dan 1 responden menjawab optimalisasi mesin sebagai pilihan terakhir. Sehingga menurut pendapat individu responden yang merupakan prioritas dalam menentukan model perbaikan kualitas daya saing agen asuransi syariah dalam technical strategy adalah perbaikan data agen asuransi syariah dan informasi asuransi syariah, dengan peningkatan kualitas informasi sehingga dapat diimplementasikan dalam alternative strategi bersaing agen asuransi syariah.

2) Prioritas berdasarkan *Rater Agreement* dan Hasil Sintesis Human Resources Shariah Strategy

Uraian hasil sintesis pada kluster human resources syariah strategy untuk menentukan upaya terbaik dalam meningkatkan daya saing agen asuransi syariah, diperoleh prioritas human resources syariah strategy menurut pendapat seluruh responden sebagaimana terlihat pada gambar berikut:

Gambar 4.13  
Hasil *Rater Agreement* Prioritas Human Resources Shariah



Gambar di atas menunjukkan bahwa hasil perolehan nilai *rater agreement* seluruh responden adalah 34%. Hal ini berarti terjadi kesepakatan seluruh responden terhadap urutan prioritas human resources syariah strategy sebesar 34%.

Untuk melihat hasil sintesis prioritas dari setiap responden yang berjumlah 7 responden dapat dilihat pada gambar berikut:

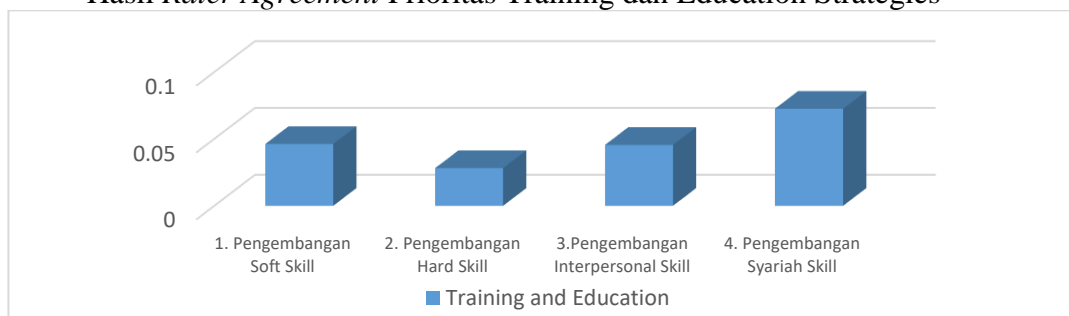
Gambar 4.14  
Hasil Sintesis Prioritas *Human Resources Sharia Strategy*

Gambar di atas menunjukkan bahwa hasil sintesis prioritas setiap responden dari tujuh orang responden, menunjukkan bahwa: tiga responden sepakat menjadikan pola rekrutmen dan pola edukasi sebagai prioritas utama, satu responden menjawab pola rekrutmen sama dengan penguatan konsep sebagai prioritas utama, dan satu responden menjadikan sistem mitra dan rekan bisnis sebagai prioritas utama. Sementara itu empat orang menjadikan sistem mitra dan rekan bisnis sebagai pilihan alternative terakhir, dan tiga responden menjadikan penguatan konsep diri sebagai pilihan terakhir. Sehingga menurut pendapat individu responden yang merupakan prioritas dalam menentukan model perbaikan daya saing agen asuransi syariah adalah pola edukasi dan training yang harus digodok secara berkualitas agar dapat diimplementasikan dalam alternative strategi bersaing agen asuransi syariah.

### 3) Prioritas berdasarkan *Rater Agreement* dan Hasil Sintesis Training and Education Strategies

Uraian hasil sintesis pada kluster training and education strategy untuk menentukan upaya terbaik dalam meningkatkan daya saing agen asuransi syariah diperoleh prioritas training dan education strategies menurut pendapat seluruh responden sebagaimana terlihat pada gambar berikut:

Gambar 4.15  
Hasil *Rater Agreement* Prioritas Training dan Education Strategies



Gambar di atas menunjukkan bahwa hasil perolehan nilai *rater agreement* seluruh responden adalah 76%. Hal ini berarti terjadi kesepakatan seluruh responden terhadap urutan prioritas training dan edukasi sebesar 76%.

Untuk melihat hasil sintesis prioritas dari setiap responden yang berjumlah 7 responden dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar 4.16  
Hasil Sintesis Prioritas *Training and Education Strategies*

Gambar di atas menunjukkan bahwa hasil sintesis prioritas setiap responden dari tujuh orang responden, menunjukkan bahwa prioritas utama adalah memperbaiki syariah skill agen asuransi syariah sebanyak 6 responden, sementara satu responden lebih memprioritaskan *softskill* agen asuransi syariah, sementara



seluruh responden sepakat menjadikan *hard skill* agen asuransi syariah sebagai prioritas terakhir. Sehingga menurut pendapat individu responden yang merupakan prioritas dalam menentukan model perbaikan daya saing agen asuransi syariah adalah kualitas *shariah skill* dengan mengimplementasikan kualitas dalam alternative strategi bersaing agen asuransi syariah.

#### 4) Prioritas berdasarkan *Rater Agreement* dan Hasil Sintesis Marketing Strategy

Uraian hasil sintesis pada kluster marketing strategy untuk menentukan upaya terbaik dalam meningkatkan daya saing agen asuransi syariah diperoleh prioritas marketing strategy menurut pendapat seluruh responden sebagaimana terlihat pada gambar berikut:

Gambar 4.17

#### Hasil *Rater Agreement* Cluster Prioritas Marketing Strategy



Gambar di atas menunjukkan bahwa hasil perolehan nilai rater agreement seluruh responden adalah 21%. Hal ini berarti terjadi kesepakatan seluruh responden terhadap urutan prioritas marketing strategy sebesar 21%.

Untuk melihat hasil sintesis prioritas dari setiap responden yang berjumlah 7 responden dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar 4.18

#### Hasil Sintesis Cluster Prioritas Marketing Strategy

Gambar di atas menunjukkan bahwa hasil sintesis prioritas setiap responden dari tujuh orang responden, menunjukkan bahwa tiga responden sepakat menjadikan sosialisasi dan publikasi, dua responden sepakat menjadikan segmentasi pasar, 1 responden masing-masing menjadikan marketing mix dan technical selling sebagai prioritas pilihan utama, sementara itu nilai terendah ditunjukkan pada 3 responden menjawab marketing mix, dua responden menjadikan segmentasi pasar dan *technical selling* sebagai pilihan terakhir. Sehingga menurut pendapat individu responden yang merupakan prioritas dalam menentukan model perbaikan daya saing agen asuransi syariah adalah kualitas spiritual agen asuransi syariah agar dapat diimplementasikan dalam alternative strategi bersaing agen asuransi syariah.

#### 5) Prioritas berdasarkan *Rater Agreement* dan Hasil Sintesis Operasional Strategy

Uraian hasil sintesis pada kluster operasional strategy untuk menentukan upaya terbaik dalam meningkatkan daya saing agen asuransi syariah diperoleh prioritas oprasional strategy menurut pendapat seluruh responden sebagaimana terlihat pada gambar berikut:

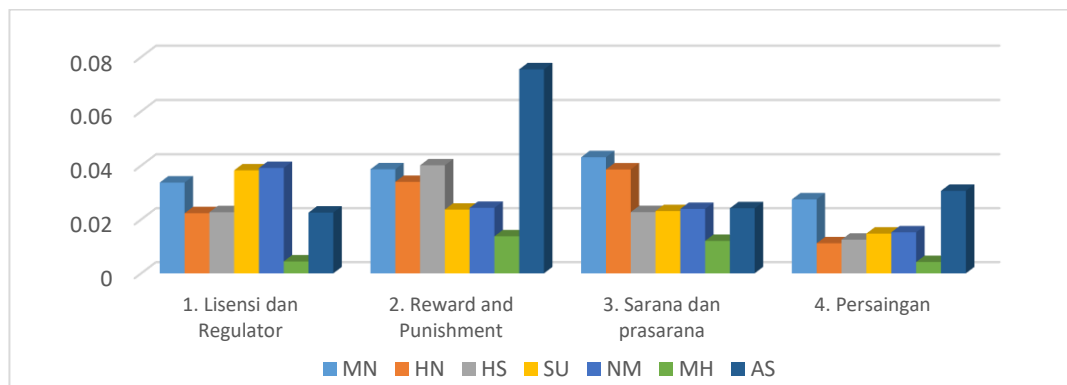
Gambar 4.19  
Hasil *Rater Agreement* Operational Strategy



Gambar di atas menunjukkan bahwa hasil perolehan nilai *rater agreement* seluruh responden adalah 49%. Hal ini berarti terjadi kesepakatan seluruh responden terhadap urutan prioritas operasional strategy sebesar 49%.

Untuk melihat hasil sintesis prioritas dari setiap responden yang berjumlah 7 responden dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar 4.20  
Hasil Sintesis Prioritas Operational Strategy



Gambar di atas menunjukkan bahwa hasil sintesis prioritas setiap responden dari tujuh orang responden, menunjukkan bahwa tiga responden sepakat menjadikan reward dan punishment. Dua responden masing masing menjadikan sarana dan prasarana serta regulator sebagai prioritas utama. Sementara enam responden menjadikan persaingan sebagai pilihan terakhir dan satu responden menjadikan lisensi dan regulator sebagai pilihan terakhir. Sehingga menurut pendapat individu responden yang merupakan prioritas dalam menentukan model perbaikan daya saing agen asuransi syariah adalah peningkatan *reward* dan *punishment* dengan menekankan pada kualitas agen asuransi syariah sehingga dapat diimplementasikan dalam alternative strategi bersaing agen asuransi syariah.

Berdasarkan uraian-uraian di atas dapat diketahui bahwa memasukkan kualitas dalam setiap item peningkatan daya saing sangat diperlukan, semakin baik kualitas maka semakin mampu bersaing.

### C. Pembahasan Penelitian

Berdasarkan data pada temuan penelitian agen asuransi syariah yang telah mendapat lisensi sangat sedikit dibanding agen asuransi konvensional. Namun hal

ini sudah mengalami pertumbuhan dan kemajuan dari sebelumnya. Saat ini, indikator kualitas agen asuransi syariah masih dinilai melalui pencapaian polish asuransi.<sup>1</sup> Peningkatan kualitas agen ini, diukur dengan polish dan premi juga melalui lisensi yang dipegang agen asuransi syariah. Agen asuransi syariah yang mendapat lisensi berjumlah 155.225 orang ini diklasifikasi berdasarkan tipe produk yang dapat dijualnya.. Oleh karena itu, penulis berasumsi perlu peningkatan kualitas lebih maksimal dan pengukuran indikator tidak hanya pada premi dan polish. Keadaan ini dapat menunjukkan bahwa daya saing internasional agen asuransi syariah masih rendah.

1. Kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan, kualitas peningkatan daya saing agen asuransi syariah maka perlu diketahui:

Berdasarkan kajian teori daya saing Cho dan hasil wawancara pra riset sebagai acuan pembuatan kuesioner SWOT maka hasil sebaran kuesioner SWOT analisis diperoleh permasalahan daya saing agen asuransi yang akan diklasifikasikan dalam kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan. Adapun seluruh indikator dibangun sesuai dengan prinsip syariah yaitu:<sup>2</sup> (a) Prinsip tolong menolong atau *ta'awun* (QS. Al-Maidah:2); (b) Prinsip kemudahan atau *at-Taysir* (QS. Al-Baqarah: 185); (c) Prinsip persamaan, sosialisasi atau *musawah* (QS. Al-

### **Model Daya Saing Berbasis Kualitas**

Sebagaimana penjelasan teori daya saing sumber daya manusia pada BAB II bahwa “Teori Daya Saing *Islamic World Views* Berbasis Kualitas” ini, sesuai dengan Teori *Resource Based Theory* dan Teori 9 Faktor Cho. Teori sumber daya manusia dikenal dengan *Resource Based Theory* yang menggunakan sumber daya strategis dalam analisis keunggulan bersaing.<sup>3</sup> Theory ini juga mencerminkan kualitas sumber daya strategis yaitu: bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak dapat

---

<sup>1</sup> Hasil wawancara dengan Nina Mudrika tanggal 18 Januari 2019 di Allianz Tower Lt. 28 Jl. HR. Rasuna Said, Guntur Kota Jakarta Selatan, DKI Jakarta, 12980

<sup>2</sup> Didin Hafihuddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syari'ah dalam Praktik*, (Jakarta: Gema Insani, 2003), h. 71

<sup>3</sup> Barney, J.B. Resources-based theories of competitive advantage : A-ten year retrospective on the resources based view, *Journal of Management*, 2001, vol.27, h. 643-650

disubstitusikan.<sup>4</sup> Fokus manajemen strategis teori ini adalah struktur internal perusahaan (*Resource Based Theory*).<sup>5</sup> Teori ini lebih mengutamakan pengembangan sumber daya organisasi daripada struktur organisasi.<sup>6</sup> Dimana perusahaan adalah kumpulan aset (fisik, pengetahuan dan sumber daya manusia) apabila dikelola dan dioptimalisasikan dengan baik maka dapat meningkatkan *value added* perusahaan dan dapat mempengaruhi kinerja.<sup>7</sup>

Teori Cho<sup>8</sup> dilatar belakangi oleh kebutuhan akan model yang mengatakan bukan seberapa banyak tingkat sumberdaya yang dimiliki sebuah negara, tetapi siapa yang mampu menciptakan sumber daya dan kapan sumber daya itu diciptakan. Teori ini dapat dikatakan melengkapi model berlian yang dikeluarkan Porter<sup>9</sup> dan lebih menekankan pada faktor manusia sebagai penstimulus dinamika bisnis.<sup>10</sup> Biasanya negara yang terbelakang lebih tergantung pada sumber daya alam kemudian berkembang dan memunculkan lingkungan bisnis. Sementara manusia tergantung pada tahapan perkembangan negara, yaitu di negara berkembang akan banyak kumpulan pekerja memunculkan politisi dan birokrasi yang melahirkan kewirausahaan dan kehadiran tenaga teknis dan perancang profesional. Status perekonomian negara ditentukan oleh daya saing internasionalnya, sehingga sebuah negara juga beralih dari tahapan keterbelakangan menuju sedang berkembang, semi maju dan maju. Berdasarkan Teori 9 Faktor Dong Sung Cho, hasil SWOT analisis dan ANP, dibingkai dalam konsep *Islamic*

---

<sup>4</sup> Barney, J.B. Firm Resource advantages and Sustained competitive, *Journal of Management*, 1991, Vol. 17, h. 99-120

<sup>5</sup> Robert F. Hoskisson et.al., "Theory and Research in Strategic Management: Swings of a Pendulum", *Journal of Management*, Vol. 25 No.3, 1999, h. 417-456

<sup>6</sup> Birger Wernerfelt, A resource Based view of the firm, *Strategic Management Journal*, Vol. 5. No.2., 1984, h. 171-180

<sup>7</sup> Hui Ling Wang, "A Framework to Support and Understand Strategic Decision Making in Business-to Business Electronic Commerce", in *International Workshop on Business and Information BAL*, (Taipei, 2004)

<sup>8</sup> Bentuk penyempurnaan yang dilakukan oleh Prof Dong Sung Cho dari Universitas National Seoul Korea Selatan yang menambahkan keunggulan faktor manusia.

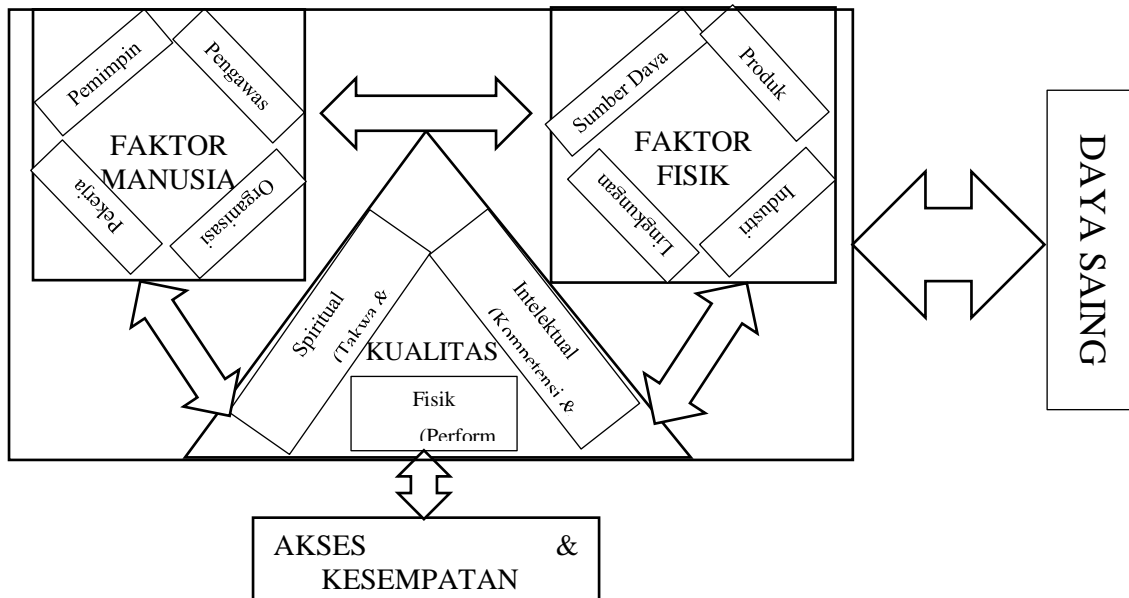
<sup>9</sup> Dong Sung cho menjelaskan model berlian Porter kurang menerangkan industry di Korea Selatan seperti tekstil, baja, mobil dan sebagainya memiliki daya saing internasional. Determinant of International of Competitiveness: How can a developing Country Transform Itself to an Advantage Economy.

<sup>10</sup> Dong Sung Cho and Moon Hwy Chang, Evolution of competitiveness Theory from Adam Smith to Michael Porter, Publisher by word Scientific, 2000

*worldview*. kualitas sebagai pendongkrak keinginan bersaing secara professional. Maka dapat dibentuklah model tersebut seperti pada gambar berikut.

Gambar.4.22

Model Daya Saing Islamic Worldviews Berbasis Kualitas



Sumber: Diolah Penulis bulan September 2020

Perbedaan model Daya Saing *Islamic Worldviews* Berbasis Kualitas dengan Teori 9 Faktor Dong Sung Cho adalah pada kotaknya dimana pada model ini seluruh faktor berada pada satu kotak yang secara bersamaan akan meningkatkan daya saing. Artinya faktor manusia sebagai penggerak faktor fisik dan keduanya haruslah berkualitas. Ketiga faktor memiliki hubungan yang saling ketergantungan dan saling berpengaruh. Sementara Akses dan Kesempatan menjadi penyebab cepat lambat nya daya saing terlaksana.

Adapun penjelasan mengenai Model Daya Saing *Islamic Worldviews* Berbasis Kualitas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Daya Saing

Konsep daya saing dilandasi oleh konsep dasar *Islamic worldview* yaitu seluruh aktivitas haruslah berkualitas<sup>11</sup>, dilandasi semangat juang<sup>12</sup> motivasi dan optimisme untuk mencapai kualitas kerja yang professional, beretos kerja islami dan adil. Allah memerintahkan manusia bersaing dalam kualitas amal<sup>13</sup> Sehingga daya saing dapat diukur dengan tingkat prestasi yang diperoleh yaitu daya saing berbasis kualitas diri.

## 2. Kualitas

Konsep dasar kualitas dilandasi oleh *Islamic worldview* yaitu melakukan segala sesuatu dengan bersungguh-sungguh<sup>14</sup> agar dapat memberikan hasil yang terbaik<sup>15</sup> dengan cara memahami dan dapat mempertanggung jawabkannya<sup>16</sup> dan melaksanakannya sebagai ibadah.<sup>17</sup> Adapun indikator dari kualitas spiritual adalah ketakwaan dan akhlak Islam. Sementara yang menjadi indikator kualitas intelektual adalah kompetensi dan skill, dan indikator fisik dan kesehatan adalah performan.

---

<sup>11</sup> Lihat QS. Al-Baqarah:148 yaitu:” Dan bagi tiap-tap umat ada kiblatnya (sendiri) yang ia menghadap kepadanya. Maka berlomba-lombalah (dalam membuat) kebaikan. Di manasaja kamu berada pasti Allah akan mengumpulkan kamu sekalian (pada hari kiamat). Sesungguhnya Allah Maha Kuasa atas segala sesuatu”

<sup>12</sup> Lihat QS. Al-Jumuah:10; yaitu:” Apabila telah ditunaikan shalat, maka bertebaranlah kamu di muka bumi, dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung” Q S. Al-Jumar:53 yaitu:” Katakanlah hai hamba-hamba-Ku yang melampaui batas terhadap diri mereka sendiri, janganlah kamu berputus asa dari rahmat Allah. Sesungguhnya Allah mengampuni dosa-dosa semuanya.

<sup>13</sup> QS. Al-Maidah: 2, yaitu:” Hai orang-orang yang beriman janganlah kamu melanggar syiar-syiarAllah, dan janganlah melanggar kehormatan bulan bulan haram, janganlah (mengganggu) binatang-binatang qalaa-id, dan jangan pula mengganggu orang-orang yang mengunjungi Baitullah sedang mereka mencari kurnia dan keridhaandari Tuhannya dan apabila kamu telah selesai menunaikan haji maka bolehlah berburu. Dan janganlah sekali-kali kebencianmu kepada sesuatu kaum karena mereka menghalang-halangi kamu dari Masjidil haram, mendorongmu berbuat aniaya (kepada mereka). Dan tolong menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. Dan bertakwalahkamu kepada Allah, sesungguhnya Allah amat berat siksanya

<sup>14</sup> Lihat QS. Al- Insyirah: 7 yaitu “ Maka apabila engkau telah selsai dari urusan, tetaplah bekerja keras untuk urusan yang lain”

<sup>15</sup> Lihat QS. Al-Baqarah:267 yaitu:” Allah memusnahkan Riba dan menyuburkan sedekah dan Allah tidak menyukai orang yang tetap dalam kekafiran dan selalu berbuat dosa”, Al-Imran: 92 yaitu: “Kamu sekali-kalitidak sampai kepada kebajikan (yang sempurna), sebelum kamu menafkahkan sebahagian harta yang kamu cintai . Dan apa saja yang kamu nafkahkan maka sesungguhnya Allah mengetahuinya”

<sup>16</sup> Lihat QS. Al-Isra:36 yaitu:” Dan janganlah kamu mengikuti apa yang kamu tidak mempunyai pengetahuan tentangnya. Sesungguhnya pendengaran, penglihatan dna hati semua itu akan diminta pertanggung jawabannya”

<sup>17</sup> Lihat QS Al-An’am:162 yaitu:” Katakanlah sesungguhnya sembahyangku, ibadahku, hidupku dan matiku hanya untuk Allah Tuhan semesta Alam”

### 3. Faktor Manusia<sup>18</sup>

Manusia adalah pelaksana dan penggerak. Potensi manusia sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya, potensi ini merupakan asset dan berfungsi sebagai modal dalam organisasi. Hubungan sesama manusia dianjurkan dalam Islam<sup>19</sup> bahwa manusia adalah makhluk sosial yang membutuhkan orang lain dan bertanggung jawab atas semua aktivitasnya baik sebagai *abdun* maupun *khalifah*. Kedudukan ini dipertanggung jawabkan kepada Allah SWT sebagai wujud kehambaan (*abdun*) dan dipertanggung jawabkan kepada manusia sebagai wujud wali Allah (*khalifah*) yang bertugas menjaga kemakmuran dunia.

#### a) Pemimpin

Konsep dasar pemimpin dalam Islam yaitu (1) Kuat bermakna *power, strong, potential*. Kekuatan ini dikaitkan dengan kecerdasan spiritual<sup>20</sup>; (2) Amanah dan Menepati janji<sup>21</sup> bermakna *secure, trustworthy, loyal, honest, guarantor, keeper, guardian, head*; (3) Membuat regulasi<sup>22</sup> dan bertanggung jawab<sup>23</sup>

#### b) Pengawas (*Ar-Riqabah*)

Pengawasan dilakukan untuk meluruskan yang bengkok, mengoreksi yang salah dan membenarkan yang hak. Alquran memberikan konsepsi yang tegas agar hal yang bersifat merugikan tidak terjadi. Manusia adalah makhluk yang merugi kecuali orang yang beriman dan beramal shaleh (QS.Al-Ashr: 2-3).

---

<sup>18</sup> Manusia diciptakan Allah dalam keadaan fitrah artinya potensial, yaitu fisik dan ruhaniah. Lihat. Imam Fakhri, Konsep Potensi Manusia (di Tinjau dari Perspektif Islam), Transformasi: Jurnal Studi Agama Islam, Vol.11, No. 2, 2018

<sup>19</sup> QS. Al-Hujurat:10-13; QS. Al-Anfal:63 yaitu menjelaskan mengenai hubungan sesama manusia dan lainnya.

<sup>20</sup> Kecerdasan spiritual adalah kecerdasan menempatkan perilaku hidup, kecerdasan menilai tindakan atau jalan hidup lebih bermakna, kecerdasan spiritual adalah dasar penggerak kecerdasan intelektual (*Intelligence Quotient*) dan kecerdasan emosional (*Emotional Quotient*) kuncinya ialah kejujuran pada suara hati erat hubungannya dengan empati, disiplin diri, inisiatif, kesadaran diri.

<sup>21</sup> “*Laa iimaana liman laa aamanata lahu, wala diina liman laa ‘ahdalahu*” Tidak ada iman bagi orang yang tidak amanah dan tidak bisa disebut beragama bagi orang yang tidak menepati janji (HR. Ahmad, *Sunan Ahmad* No. 11935)

<sup>22</sup> QS. An-Nisa’:58 yaitu “...apabila menetapkan hukum di antaramu supaya kamu menetapkan dengan adil...”

<sup>23</sup> Ayat tentang tanggung jawab yaitu: QS. An-Naml:18; QS.Ash-Shafat:102, 22-24



Keadaan ini menunjukkan bahwa yang membuat manusia beruntung adalah iman dan amal sholeh yaitu perbuatan yang sesuai kinerja.

c) Pekerja (*'Amil*)

Pekerjaan yang dilandasi oleh konsep dasar Islam yaitu: Islam menganjurkan untuk bekerja secara profesional<sup>24</sup> melalui peningkatan kualitas diantaranya melalui pelatihan, kompetensi dan disiplin.<sup>25</sup> Tiap orang bekerja menurut keadaannya (profesinya).<sup>26</sup> Manusia dalam islam dikenal sebagai agen ekonomi yang rasional, mengerjakan berbagai kepentingan yaitu pribadi dan Tuhan, sosial, dan lingkungan. Dalam konsep ekonomi islam etika dianggap sebagai bentuk perilaku manusia.<sup>27</sup> Sehingga seluruh pekerjaan manusia harus dilakukan dengan keimanan dan akhlak yang baik sehingga menghasilkan perilaku yang ihsan sesuai dengan syariat.

d) Organisasi (*At-Tandziim*)

Organisasi dilandasi oleh konsep dasar Islam<sup>28</sup> yaitu organisasi membutuhkan kerjasama dan komitmen, pekerjaan yang dilakukan dengan teratur dan terarah akan memperoleh hasil yang baik. Sehingga perlu proses yang terarah dan teratur melalui koordinasi, disiplin dan saling bekerja sama.<sup>29</sup>

#### 4. Faktor Fisik

---

<sup>24</sup> QS. At-Taubah:105 menunjukkan bekerjalah dengan profesional yaitu :” Bekerjalah kami, Maka Allah dan Rasulnya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu...”

<sup>25</sup> Anwar Prabu Mangkunegara dan Abdul Waris, Effect of Training, Competence and Discipline on Employee Performance in Company (Case Study in PT. Asuransi Bangun Askrida), *Journal Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vo. 211, 25 November 2015, pp 1240-1251

<sup>26</sup> QS. Az-Zumar: 39 dan QS. Al-Isra': 84 menunjukkan bahwa tiap orang bekerja menurut keadaannya masing-masing (bidang dan keahliannya) dalam ayat disebutkan “*'imaluu 'ala makaanatikum*” yaitu bekerjalah sesuai bidangmu sehingga menunjukkan tempat, profesi dan kemampuan.

<sup>27</sup> Hafas furqani, The concept of human development in the nation of economicman:secular and islamic perspective, *Media Syariah*, Vol.XIII No.2 Juli-Desember 2011, h. 131-147

<sup>28</sup> QS. Ali Imran:19 tentang peran manusia sebagai ilmuan untuk mencari solusi permasalahan.

<sup>29</sup> QS. Ash Shaf:4 bahwa Allah menyukai orang yang berperang dijalanNya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti satu bangunan yang kokoh. Lihat Hendra Safri, Manajemen dan Organisasi dalam pandangan islam, *Journal of Islamic Education Management*, Vol.2 No 2 Oktober 2017, h. 153-166

Faktor fisik adalah: bagian yang akan diolah oleh manusia untuk dimanfaatkan. Allah SWT. telah menyediakan fasilitas segala sumber daya yang diperlukan melalui hukum “*taskhir*”<sup>30</sup> yakni menundukkan seluruh isi langit dan bumi untuk manusia agar dimobilisasi dan didayagunakan dengan baik.<sup>31</sup> Alam diciptakan Allah salah satunya untuk kebutuhan hidup manusia yang harus dijaga dan diambil manfaatnya.

#### a) Sumber Daya

Adapun macam sumber daya yaitu : Sumber daya alam<sup>32</sup> dan sumber daya manusia.<sup>33</sup> Manusia membutuhkan alam dan manusia lainnya dalam mendayagunakan alam semesta.<sup>34</sup> Sehingga dapat dikatakan sumber daya alam dan sumber daya manusia adalah dua sisi yang paling potensial dalam pembangunan

#### b) *Supply and Dimand*

Permintaan merupakan salah satu elemen yang menggerakkan pasar yaitu keinginan yang muncul pada konsumen yang merupakan sesuatu yang kompleks, Menurut Ibu Taimiyah berasal dari Allah. Penawaran adalah kekuatan penting dalam pasar sebagai ketersediaan barang yang ada di pasar<sup>35</sup>.

#### c) Lingkungan

Konsep dasar Islam mengajarkan kita untuk menjaga lingkungan dengan cara yang baik. Kualitas lingkungan hidup adalah sebagai indikator pembangunan dan ajaran Islam sebagai teknologi untuk mengelola. Namun banyak manusia yang menyebabkan kerusakan lingkungan.<sup>36</sup> Allah menekankan kepada manusia untuk menjag lingkungan.

<sup>30</sup> *Taskhir* berasal dari kata sakhkhara dengan masdar “سخر - تسخير - ومسخرة” yang artinya tunduk atau menundukkan, Lihat ahmad Warson Munawir, Al-Munawir Kamus Arab Indonesia, Surabaya, Pustaka Progress, 1997, h.618. Lihat juga Ibn Manzur, Lisan al Arab, Beirut, Dar Sadr, tt, h.352. Sementara menurut istilah *taskhir* berarti kekuasaan Allah menundukkan alam semesta sehingga dapat dihuni dan dimanfaatkan oleh manusia. Lihat Qurais Shihab, Tafsir al Misbah, vol.7, Jakarta, Lentera Hati, 2002, h. 63

<sup>31</sup> Yutisa Tricahyani, Urgensi Sumber Daya Insani dalam Institusi Perbankan Syariah, *Muslim Heritage*, Vol. 3, No. 1, Mei 2018, h. 87-105

<sup>32</sup> Ayat tentang sumber daya alam : QS. Nuh:10-12; Al-A’raf: 96

<sup>33</sup> Ayat tentang sumber daya manusia: QS. al-Isra’:66; QS. Al-Hadid:25

<sup>34</sup> Muhammad Ihsan, Perspektif Filsafat Pendidikan Islam tentang Alam dan lingkungan, *Jurnal Hunafa*, Vol. IV, No. 31-40, Maret 2017, h. 32

<sup>35</sup> Ain Rahmi., Mekanisme Pasar dalam Islam, *Journal Ekonomi dan Bisnis*, 2015. Vol. 4 No. 2, h.177-192

<sup>36</sup> Lihat Alquran: QS. Al-Baqarah:29; QS. Al-A’raf:56

#### d) Industri Pendukung

Islam mengatur hubungan antara pelaku usaha dalam industrialisasi dengan dasar saling mementingkan masing-masing stakeholder (proses bisnis dengan adanya batasan cara memperoleh barang/jasa sesuai syariah)<sup>37</sup> secara adil. Islam memandang bahwa faktor-faktor produksi dalam aktivitas ekonomi pada dasarnya adalah kepunyaan Allah dan kepadanya dikembalikan segala urusan.<sup>38</sup>

#### 5. Akses dan Kesempatan.

Akses dan kesempatan dilandasi oleh konsep dasar Islam. Akses yaitu berupa adanya fasilitas kemudahan,<sup>39</sup> metode dan cara memperoleh sesuatu harus sesuai dengan syariat Islam. Dan kesempatan yaitu adanya takdir baik berupa peluang dan pemanfaatan<sup>40</sup>. Adanya anjuran untuk memanfaatkan waktu dengan sebaik mungkin, agar tidak membuang kesempatan yang ada.

Model daya saing *islamic world views* berbasis kualitas ini menggambarkan bahwa dalam Islam melakukan sesuatu harus optimal dan berkualitas, sehingga sumber dari pergerakan faktor fisik yang berkualitas adalah manusia, manusia bergerak karna kesempatan dan akses yang mudah untuk melakukan pergerakan. Dan acuan dari segalanya adalah kualitas baik fisik, manusia dan non fisik.

Adanya kualitas akan menggerakkan daya saing yang lebih kondusif yaitu sesuai syariah, dimana persaingan yang terjadi yaitu berlomba-lomba memberikan kinerja terbaik secara *itqan* dalam segala hal. Profesionalisme dalam Islam merupakan perbuatan yang dicintai Allah sebagaimana hadis Rasulullah saw. dalam

---

<sup>37</sup> Lihat QS. Al-Baqarah: 188 yaitu: *'Dan janganlah sebahagian kamu memakan harta sebahagian yang lain di antara kamu dengan jalan yang bathil dan (janganlah) kamu membawa (urusan) harta itu kepada hakim, supaya kamu dapat memakan sebahagian daripada harta benda orang lain itu dengan (jalan berbuat) dosa, padahal kamu mengetahui'*.

<sup>38</sup> QS. Ali Imran: 109 yaitu: *'Kepunyaan Allah segala yang ada di langit dan di bumi, dan kepada Allah dikembalikan segala urusan'*

<sup>39</sup> Lihat QS. Al-Insyirah: 7, yaitu: *"Maka apabila engkau telah selesai dari suatu urusan, tetaplah bekerja keras untuk urusan yang lain. Bila engkau menyelesaikan suatu urusan dunia atau berdakwah, bergesalah bersimpuh dihadapan Tuhanmu. Begitu engkau selesai beribadah, bersungguh-sungguhlah dalam berdoa"*.

<sup>40</sup> Lihat QS. Al-Anbiya': 90 yaitu: *"Maka kami memperkenankan doanya, dan Kami anugerahkan doanya Yahya dan Kami jadikan isterinya dapat mengandung. Sesungguhnya mereka adalah orang-orang yang selalu bersegera dalam (mengerjakan) perbuatan-perbuatan yang baik dan mereka berdoa kepada kami dengan harapan cemas. Dan mereka adalah orang-orang yang khusyu' kepada Kami"*.

riwayat Thabrani yaitu: “إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه” artinya “*Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang yang jika melakukan suatu pekerjaan dilakukan secara itqan*”.<sup>41</sup> Sehingga apabila suatu pekerjaan diserahkan kepada yang bukan ahlinya maka akan hancur, sebagaimana dalam hadis Rasulullah saw. riwayat Bukhari yaitu: “إذا أسند الأمر إلى غير أهله فانتظر الساعة” artinya: “*Jika suatu urusan diserahkan kepada yang bukan ahlinya maka tunggulah saat (kehancuran)nya*”.<sup>42</sup> Oleh karena itu dalam *Islamic world views* dalam melakukan segala aktivitas haruslah dengan kualitas terbaik. Kualitas yang baik akan menimbulkan daya saing yang baik sesuai bingkai Islam.

---

<sup>41</sup> Ath –Thabrani, *Mu'jam al-Aushat*, Kairo, Daral- Haramain, 1415 H, JuzI, h. 897

<sup>42</sup> Al-Bukhariy, *al-Jami'ah al- Shahih al-Mukhtashar*, Jilid I, Beirut, Dar-al Kitab, tt, h.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan uraian pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan tentang kajian strategis mengenai Analisis Kualitas Daya Saing Sumber Daya Manusia: Agen Asuransi Syariah di Indonesia, yaitu:

1. Kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman, kualitas peningkatan daya saing agen asuransi syariah maka perlu diketahui:
  - a) Kekuatan daya saing agen asuransi syariah berdasarkan score tertinggi yaitu: (1) Peran agen sebagai pelayan social; (2) Pengembangan edukasi syariah dan pemasaran; (3) Team yang solid; (4) Disiplin dan Akhlak; (5) Brand produk dan perusahaan syariah
  - b) Kelemahan daya saing agen asuransi syariah berdasarkan score tertinggi yaitu: (1) Mentalitas dan ketangguhan agen; (2) Sosialisasi dan publikasi; (3) Faslitas edukasi syariah; (4) Inovasi produk syariah; (5) Sistem pengawasan kinerja agen asuransi syariah
  - c) Peluang daya saing agen asuransi syariah berdasarkan score tertinggi yaitu: (1) Potensi pasar asuransi syariah; (2) Market share; (3) Preferensi dan gaya hidup; (4) Regulasi dan perlindungan hokum; (5) Perkembangan teknologi.
  - d) Ancaman daya saing agen asuransi syariah berdasarkan score tertinggi yaitu: (1) Sinergisitas antar LKS; (2) Posisi pasar yang abu-abu; (3) Persepsi negative profesi agen asuransi; (4) Penetrasi asuransi syariah; (5) Kesiapan teknologi.

2. Strategi peningkatan daya saing agen asuransi syariah melalui SWOT Analisis dilihat berdasarkan hasil matriks IFAS dan EFAS serta kuadran SWOT, yaitu: Matriks IFAS berada dikisaran 3,347 berarti berada pada tingkat daya saing sedang. Dan Matriks EFAS berada dikisaran 2,838 berarti berada pada tingkat daya saing rendah. Sementara Kuadran SWOT berada dikuadran I yaitu *comparative advantage* (Strategi SO). Oleh karena itu, upaya perbaikan yang dapat dilakukan menggunakan strategi peningkatan daya saing agen asuransi syariah yaitu: Training dan Edukasi; Operasional; SDM; Tekhnis; dan Marketing
3. Strategi terbaik dalam peningkatan kualitas daya saing agen asuransi syariah dapat dilihat melauai rater agreement dan hasil sintesis ANP, yaitu:
  - a. Berdasarkan nilai rater agreement  
 Berdasarkan *nilai rater agremen* maka urutan prioritas peningkatan daya saing agen asuransi syariah menurut pendapat seluruh responden adalah: Kualitas; Training dan Edukasi; Alternatif strategi; Operasional; SDM; Tekhnis; Marketing.
  - b. Berdasarkan hasil sintesis:
    - 1) Kualitas, maka yang paling prioritas berdasarkan pendapat seluruh responden untuk ditingkatkan adalah: Spiritual; Intelektual; Fisik dan Kesehatan.
    - 2) Alternatif strategi, yang paling prioritas berdasarkan pendapat seluruh responden untuk ditingkatkan adalah: Training dan Edukasi; Marketing; SDM; Operasional; Tekhnis.
    - 3) Training dan Edukasi, maka yang paling prioritas berdasarkan pendapat seluruh responden untuk ditingkatkan adalah: Pengembangan Skill Syariah; Soft Skill; Interpersonal Skill; Hard Skill.
    - 4) Marketing, maka yang paling prioritas berdasarkan pendapat seluruh responden untuk ditingkatkan adalah: Sosialisasi dan publikasi; Tekhnikal selling; Segentasi pasar; Marketing mix

- 5) Operasional, maka yang paling prioritas berdasarkan pendapat seluruh responden untuk ditingkatkan adalah: Reward & punishment; Sarana & prasarana; Lisensi & regulator; Persaingan
- 6) Human Resources Syaria, maka yang paling prioritas berdasarkan pendapat seluruh responden untuk ditingkatkan adalah: Pola edukasi dan training; Pola rekrutmen; Sistem mitra dan rekan bisnis; dan Penguatan konsep diri.
- 7) Tekhnis, maka yang paling prioritas berdasarkan pendapat seluruh responden untuk ditingkatkan adalah: Mapping informasi; Layanan digital; Sarana & prasarana; Earned media

## DAFTAR PUSTAKA

- Aadne, J.H., von Krogh, G., and Roos, J., *Representationism: the traditional approach to cooperative strategies*, Chapter 1 in von Krogh, G., and Ross, J., (eds), *Managing knowledge. Perspectives on cooperation and competition*, London, Sage, 1996
- Aasad ahmad abdelqadeer alsakarneh, Shen Chao Hong, Bilal Muhammad Eneizan and Kamel A. Al-Kharabsheh, "Explore the relationship between human resources management practice and the consequences for emotional labor of insurance agent in the Jordania insurance industry", *Cogent Business and Management*, 2018, 5: 1445407. <https://doi.org/10.1080/23311975.20181445407>
- Abul Qasim Sulaiman bin Ahmad al-Lakhmiyath-Thabrani, *Mu'jam al-Aushat*, Kairo, Dar al-Haramain, 1415 H, Juz I
- Abu Samman Lubis, *Membangun Daya Saing melalui Manajemen Pemasaran pemerintah Daerah pada Era Globalisasi*, Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara, KPPN, Malang, November 12, 2014.
- Abdullah Amrin, *Strategi Pemasaran Asuransi Syariah*, Jakarta: PT Grasindo, 2007.
- Abdullah M. Ma'ruf Amin, *Manajemen Berbasis Syariah*, Bandung: Pustaka Setia, 2012
- Abdul Halim Usman, *Manajemen Strategis Syariah, Teori, Konsep & Aplikasi*. Jakarta: Zikrul Hakim. 2015
- Abdul Manaf Bohari dan Cheng Wei Hin. "An Analysis on The Competitiveness of Halal Food Industry In Malaysia: an Approach of Swot and ICT Strategy", *Malaysia: Journal of Society And Space 9 Issue 1 (1-11)*, 2013
- Abdul Muis, *Hukum Asuransi dan Bentuk Perasuransian*, Medan: FH-USU, 1996.
- Abu 'Isa Muhammad bin Isa bin Saurah at-Tirmidzi, *Sunan at-Tirmidzi*, Cet pertama, Riyadh: Mathabah al-Ma'arif, tt.
- Achwarce D. Siegelman P, Insurance Agents in the 21<sup>st</sup> Century: The Problem of Biased Advice, *SSRN Electronic Journal*, 2014, DOI: 10.2139/ssrn.2485930.
- Agung Setiawan, Pengaruh Kinerja SDM dan Efektifitas CBIS terhadap Daya Saing, *Riau Journal of Computer Science*, Vol. 2, Issue. 2. 2016



- Agusty Ferdinand, Manajemen Pemasaran: Sebuah Pendekatan Strategi, *Research paper series. No. 01. Program Magister Universitas di Ponogoro*, Maret 2004.
- Agus Purnomo, Penguatan Kewirausahaan dalam meningkatkan daya saing UKM Produk unggulan di Kota Bandar Lampung, *Jurnal Ilmu Administrasi Sosialitas* Vol. 9, No. 2, April 2017
- Ahmad Reza Ommani, “Steght, Weakness, Opportunities, and Threats (SWOT) analysis for farming system business managemen: Case of wheath farmers of shadervan District, Shoushtar Township”, *Iran. African Journal of Bussiness Management* Vol. 5 (22), 30 September 2011.
- Ahmad S. Ruky, *SDM Berkualitas mengubah visi menjadi rellitas*, Cetakan kedua, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama 2006
- Alam Slamet Rusydiana & Abrista Devi, *Analitic Network Process: Pengantar Teori dan Aplikasi*, Bogor: SMSRT Publishing, 2013
- Ali, Hasymi, *Pengantar Asuransi*, Jakarta: PT.Bumi Aksara, 2002.
- Ali Bakhit Jaafreh, The Effect of Quality Management Practices on Organiational performance in Jordan: an Empirical Study, *International Journal of Fncial Research*, vol. 4 no. 1, 2013, pp. 93-109, [www.sciedu.ca/ijfr](http://www.sciedu.ca/ijfr)
- Alireza Abdi, Maharamali Ashouru, Ghorban Jamalpour, Sayd Mohammad Sandosi. “Overview Swot Analysis Method and Its Application In Organization” *Singapore Journal Of Bussiness Economics and Mangement Studies*, Vol. 1 No. 12, 2013.
- Amirul Afif Mukamat, et al, Determinan of Agents Performance: A Case Study of AmMet Life Malaysia Berhad,, *International Journal of Academic Research in Bussiness & Social Sciences*, Vol. 8 No II, Nov 2018. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/V8-i!!/4953>
- Andi Susanto, et.at., Pemilihan Strategi Peningkatan Daya Saing tekstil dengan Pendekatan ANP-BOCR, *Journal Arena Tekstil*, Vol. 32 No. 1, 2017.
- Andreas Pollak, Optial unemployment Insurance with heterogeneous agents, *European economic review*, Vol 51, Issue \*, November 2007, p. 2029-2053
- Ankitha S., Bashri S., The Effect of Relational Selling on Life Insurance Decision Making in India, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 37 Issue 7, 2019.
- Anonim, *Tesaurus Alfabet Bahasa Indonesia Pusat Bahasa*, Bandung, Mizan, 2009

- Arthur. J. Effects of Human Resources Systems on Manufacturing Performance and Turnover, *Academy of Management Journal*. Vol. 15, 1994.
- Arturas Balkevicius, Lituania Financial sector and its human resource change and trends before and after the introduction of the euro, *Trendy ekonomiky a management/ trends economics and management*, Rocnik VII-Cisio 14. Vol.VII-Issue 14, 2013.
- Arti Damisa, Asuransi dalam Perspektif Syariah, *Jurnal At-Tijarah*, Volume 2, No. 2, Juli-Desember 2016.
- Ascarya, ‘ The Development of Islamic Financial System in Indonesia and The Way Forward’, paper dipublikasikan sebagai *Occasional Paper*, Jakarta: Bank Indonesia, 2010.
- \_\_\_\_\_, *Analytic Network Process (ANP): Pendekatan Baru Studi Kualitatif*, Pusat Pendidikan dan Studi Kebanksentralan, Bank Indonesia, 2005
- \_\_\_\_\_, Determining the Real Causes of Financial Crisis in Islamic Economic Perspective: ANP approach”, *Tazkia Islamic Finance and Business Review*, Vol. 9, No. 2 2015
- \_\_\_\_\_, “The Persistence of Low Profit and Loss Sharing Financing in Islamic Banking: The Case of Indonesia” *Review of Indonesian Economic and Business Studies*, Vol. 1., LIPI Economic Research Center, 2011.
- Asli Demerguc-Kunt, Erik Feyen dan Ross Levine, *The Evolving Importance of Banks and Securities Market*, The World Bank , Development Research Group Finance and Private Sector Development Team, September 2011. Alma, B., *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*, Bandung: Alfabeta, 2014
- Ayu Wahdikorin, Pengaruh Modal Intelektual Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan Perbankan Yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) Tahun 2007-2009. Semarang: Fakultas Ekonomi UNDIP, 2010
- Barney, J. B. Resources-based theories of competitive advantage: A-ten-yearretrospective on the resourcesbased view. *Journal of Management*, 2001
- \_\_\_\_\_, Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Vol 17, 1991.
- \_\_\_\_\_, Resources-based theories of competitive advantage: A-ten-yearretrospective on the resourcesbased view. *Journal of Management*, Vol. 27,2001.

- \_\_\_\_\_, & Tyler, B. The Prespective Limits and Potential for Applying Strategic Management Theory, *Managerial and Decision Economics*, in press., Vol. 19, 1991.
- Bina Produktifitas Tenaga Kerja, *Manajemen Mutu Terpadu Departemen Tenaga Kerja*, Jakarta: 1998.
- Budi Hermana, *Mendorong daya saing di Era Informasi dan Globalisasi: Pemanfaatan modal Intelektual dan Teknoogi Informasi sebagai Basis Inovasi di Perusahaan*, Universitas Gajah Mada, 2005
- Calvin Alexande, Pengaruh Aset Tetap terhadap Laba Bersih (Net Income) Industri Pertambangan yang Listingdi Bursa Efek Indonesia, *Jurnal Kajian Ilmiah Akuntansi fakultas Ekonomi UNTAN (KIAFE)* Vol. 4 No. 2, 2015.
- Cardoso Gomes Faustico, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Penerbit Andi, 2003.
- Cohen, Don dan Prusak, Laurence, *In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work*, Harvard Business School Press 2001.
- Coimbatore K. Prahalad & Hamel Gery, "Strategy as a Field of Study: Why Search for a New Paradigm?" *Strategic Management Journal*, Vol. 15. 1994.
- Cyrilla Indri Pawati, Inneuke Rose Wijayanti, "Penentuan faktor Internal dan Eksternal dalam Rangka Strategi Pemasaran Guna Meningkatkan Daya Saing" [https://scholar.google.co.id/scholar?cluster=3172884736756915942&hl=id&as\\_sdt=0,5](https://scholar.google.co.id/scholar?cluster=3172884736756915942&hl=id&as_sdt=0,5)
- Dale B.G., *Developing, Introduction and Sustaining TQM*, [www.blackwellpublishing.com](http://www.blackwellpublishing.com), agustus 2003p. 1-33
- Damian Ward, Ralf Zurbruegg, Law, Politics and Life Insurance Compsumption in Asia, *The Geneve Papers on Risk and Insurance-Issues and Practice*, Vol. 27, issue 3, July 2002.
- Danang Sunyoto, *Keunggulan Bersaing (Competitive Advantage)*, Yogyakarta: Center for Academic Publishing Service, 2015.
- Davenport, T dan Prusak, L. *Working Knowledge*, Boston: Harvard Business School Press, 2007
- David R. Fred, *Strategic Management/ Manajemen Strategis Konsep*, Jakarta: Penerbit Salemba Empat, 2010.
- Debrah, McGovern, Budhwar, Strategi Pengembangan SDM di Segitiga Pertumbuhan Sijori (Singapura, Johor dam Riau), *International Journal of Human Resource Managemant*, 2000.

- Dedi Anggi Gumilang et.al., Analisis Strategi Keunggulan Bersaing dengan pendekatan Proses jaringan Kerja Kajian Empiris pada BUMN Perkebunan, *Jurnal Manajemen Untar*, Volume XVIII, No. 03, Oktober 2014.
- Delvia Rosita Purnamasari and Azhar Alam, Level of Understanding and Reasons Customers Choose Sharia Insurance Product, *Airlangga International Journal of Islamic Economics and Finance*, Vol. 3 No. 1 h. 42-51, June 2020.
- Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Prektik*, Jakarta: Gema Insani, 2003.
- Dinda Indriana Hapsari dan Heru Eko Prasetyo, Personal Selling, Advertising dan Asuransi (Studi pada PT. Prudential Life Assurance Cabang Pandanaran Semarang), Serat Acitya- *Jurnal Ilmiah UNTAG*, Semarang, ISSN: 2302-2752, Vol.8 No. 2, November 2019.
- Djaelany Haluty, Islam dan Manajemen Sumber Daya Manusia yang Berkualitas, *Jurnal Irfani*, Vol. 10. No. 1 Juni 2014.  
<http://journal.iaingorontalo.ac.id/index.php/ir>
- Djaelani et.al, Pertumbuhan Industri Asuransi jiwa di Indonesia: Suatu kajian dari Sisi Penawaran, *Jurnal Kawistara*, Vol. 1 No. 3, 22 Desember, 2011.
- Djam'an Satori dan Aan Komariah, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabeta, 2011.
- Dong Sung Cho and Moon Hwy Chang, Evolution of Competitiveness Theory, From Adam Smith to Michael Poter” *Published by Word Scientific*, 2000.
- \_\_\_\_\_, The Anatomy of the Korean General Trading Company, *Journal Bussiness Research*, Vol. 12 Issue 2, June 1984.
- \_\_\_\_\_, Determinant of International Competitiveness: How can a Developing Country Transform Itself to an Advance Economi, 1994.
- \_\_\_\_\_, Form Subsidizer to regulator- The Changing role of Korean Government, *Long Range Planning*, Vol. 25 Issue 6, desember 1992.
- \_\_\_\_\_, Wujin Cho, Determinan of Bargaining Power in OEM Negotitation, *Industrial Marketing Management*, Vol. 23 Issue 4, 1994.
- Dwi Safiroh Utsalina dan Liduina Asih Primandari, Analisis SWOT dalam penentuan bobot riteriapada pemilihan strategi pemasaranmenggunakan Analisis Network Process, *Jurnal Ilmiah Teknik Informatika*, Vol 14(1), 2019. <https://doi.org/10.35459>

- Dyah Hariani, Beberapa Faktoryang mempengaruhi Pemasaran Jasa Asuransi Jiwa Pada PT.Asuransi Jiwa Bumi Asih Jaya Cabang Jawa Tengah di Semarang, *Tesis*, Program Studi Magister Management Universitas Diponogoro, 1998.
- Ekrem Serim, Emral Onder, Investigation of medical tourism in Tourkey Though SWOT-ANP, *Hacattape Journal of Health Administration*, Vol. 23(4), 2020.
- Elok kurnia Novitasari, Didiek hermanuadi, Aulia Brilliantina, Application of SWOT and ANP Methods in order to select the agroindustrial development strategy based on Tapai in Bondowoso, *Ford ScienTech Journal*, Vol 2(1), 2020.
- Emi Maimunah dan Zulfa Emalia, Analisis kualitas Sumber Daya Manusia dan pengaruhnya terhadap pendapatan Domestik Regional Bruto Provinsi di Indonesia, *Call Paper dan Seminar Nasional, Prosiding Forum Ekonomi dan Bisnis*, OJK, 2015.
- Emil Salim, *Aspek Sikap Mental dalam Manajemen Sumber Daya Manusia* , Jakarta: Ghalia Indonesia, 1996.
- Entatarina Simanjuntak, ST, MPlan.,Luhur Selo Baskoro, SE,Melisa Aulia, ST,Iman Argiono, S. Kom.,Menik Wahyuningsih, ST, *Pemantauan Pelaksanaan Investasi Infrastruktur Bidang Pekerjaan Umum, Studi kasus: Lima Provinsi di Indonesia*, Jakarta: Pusat Kajian Strategis Sekretariat Jenderal, Kementerian Pekerjaan Umum, 2014.
- Fatkhurahman, Analisis Daya saing tenaga kerja lokal di Kota Pekan Baru (Kasus Pengisian Kesempatan Kerja pada Mall), *Jurnal Ekobis*, Vol. 1, No. 1, 2010
- Ferdy Leuhery, Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia, Disiplin Kerja, dan Pengembangan Karir terhadap Prestasi Kerja Pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Maluku, *Jurnal SOSOQ*, Vol.6 No.1., *Februari 2018*
- Florence Crick, Swenja Surminski, Strengthening insurance partnership in the face of climate change-insights from an agent-based model of flood insurance in the UK, *Science of the Total Environment*, Vol.636, 15 September 2018.
- Florian Kohlbacher, *International Journal of Knowledge Management Studies*, 2009.
- Florin Vaduva, Improving Human Resources Management, Condition of Increasing Efficiency and Effectiveness of Organizations, *Journal of Bussiness*

- Management and Applied Economics*: <http://jbmae.scientificpapers.org>, 2011.
- Fransisca Muliono, Sumber Daya Perusahaan dalam Teori Resources-based View, *Journal Administrasi Bisnis*, Vol. 9, No.1, 2013
- Freddy Rangkuti, *Teknik Membedah Kasus Bisnis ANALISIS SWOT Cara Perhitungan Bobot, Rating, dan OCAI*, Cet. Ke dua puluh, Jakarta: Gramedia, 2015.
- Fuad Ibnu Madya, *Peran Agen dalam Pengembangan Bisnis Asuransi Syariah (Studi Kasus PT Asuransi Takaful Keluarga)*, UIN Syarif Hidayatullah, 2008.
- Gabcanova Iveta, Human Resources Key performance Indicators, *Journal Competitiveness* vol 4, issue 1, march 2012.
- Gouzali Saydam, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Djambatan, 1996.
- Hadari Nawawi, *Perencanaan SDM*, Yogyakarta, Gajahmada University Press, 1997.
- Hafas Furqani, The concept of human development in the nation of economicman:secular and islamic perspective, *Media Syariah*, Vol.XIII No.2 Juli-Desember 2011.
- Hafidhuddhin et. al., *Solusi Berasuransi Bandung*: PT Karya Kita, 2009.
- Hafiz Abdul Azis, Budi Praptono, Wawan Tripiawan, Analisi Swot sebagai Strategi Meningkatkan daya Saing pada Produk Farizfashion, *e-proceeding of Engineering*, Vol.4 No. 3, Desember 2017.
- Hafsah, Analisis Struktur Modal terhadap Kinerja Keuangan pada perusahaan Properti dan Real Estate yang terdaftar di BEI, *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis*, Volume 15 No, 2015.
- Hafsah, et.all., Komunikasi antar Pribadi dalam Pemasaran Produk SSEWN untuk mempertahankan Loyalitas Pelanggan, *Prosiding Management Komunikasi*, Vol.6, No. 2, Agustus 2020.
- H.A. Sanaky dalam A.M. Sacfuddin, *Kualitas Akademis Lulusan Tarbiyah*, Makalah seminar Nasional dan Saraschan Mahasiswa Tarbiyah, Prospek Tarbiyah dan Tantangannya Yogyakarta: SMFT UII, pada tanggal 22-23 Januari 1992.
- Harmonedi, Pendelegasian Tugas dan Wewenang dalam Pendidikan *Islam, Murabby, Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 2. No. 1, April 2019. <https://ejournal.uinib.ac.id/jurnal/index.php/murabby>

- Hayamuddin Safri, Globalisasi Ekonomi dalam Perspektif *Islam*, *Jurnal Ecobisma*, Vol. 5 No.1 Jan 2018.
- Hery Winoto Tj, Daya Saing Sumber Daya Manusia Indonesia (menghadapi ASEAN-China Free Trade Area), *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis* Vol. 9 No. 3, September 2009.
- Hendri Tanjung dan Abrisa Devi, *Metodologi Penelitian Ekonomi Islam*, Jakarta: Gratama Publishing, 2013.
- Hendrisman Rahim, Optimisme Pertumbuhan Asuransi Indonesia Proyeksi Perkembangan Lima tahun (2014-2018), *Jurnal Asuransi dan Manajemen Resiko*, Vol.1 No. 2, September 2013.
- Hilmy Ahmed Muhammed, Effect of Total Quality Management Practices on Competitive Advantage of Transfort and Top Firm in Mombase Country, Kenya, *Research Project Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Award of the Degree of Master of Business Administration*, School of Business, University of Nairobi, 2014
- Hui Ling Wang, "A Framework to Support and Understand Strategic Decision-Making in Business-to Bussiness Electronic Commerce", in *The International Workshop on Business and Informatio*, BAI, Taipei, 2004.
- Ibn Taimiyah, *Majmu' ah al-Fatawa*, Jilid 32, Beirut: Darul Fikr, 1980
- I Wayan Agus Wedhana Putra dan Ida Ayu Sukihana, Kedudukan Agen Asuransi di Era Digital dalam Menawarkan Produk Asuransi, *Jurnal Kertha Semaya*, Vol 8 No. 3 Tahun 2020.
- Imanuel Adhitya Wulanata Chrismastianto, Analisis SWOT Implementasi Teknologi Financial terhadap Kualitas Layanan Perbankan di Indonesia, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, Vol. 20, No.1, 2017.
- Isma Ilmi Hayati Ginting & Ilyda Sudardjat, Analisis Strategi Pengembangan BMT (Baitul Maal Wat Tamwil) Di Kota Medan , *Jurnal Ekonomi dan Keuangan* Vol. 2 No. 11, 2015.
- Iqbal Awadally, Feng Zhou, Rasaq Otunba, Jessica Lin, Douglas Wright, An Agent-based sistem with temporal data miing for monitoring financial stability on insurance market, *An International Journal*, Vol. 123, 1 June 2019, pp. 270-282 <https://doi.org/10.1016/jeswa.2019.01.049>
- J Stanley Baran, Dennis K. Davis, *Miss Cominication Theory: Foundation Ferment and Future*, California: Wadsworth Publishing Company, 2000.

- Jacky Mussry, Chief Knowledge Officer MarkPlus Inc, Strategi Knowledge-Based Marketing, sebuah pemikiran Kohlbacher, *Majalah Marketeers*, edisi oktober 2010 [www.marketeers.com](http://www.marketeers.com)
- Jaenal Efendi, Islamic Insurance a Potential Niche Market of Indonesia, *al Iqtishad: Jurnal Ilmu Ekonomi Syariah (Journal of Islamic Economics)*, Vol. 10 (1), 2018.
- Jeffrey H. Dyer, Dong Sung Cho, and Wujin Chu, Strategi Supplier Segmentation: A Model For Managing Supplier in the 21 st Century, *Paper presented at the 1996 SMS conference in Pjoenix, Arizona, 9-14 November 1996*.
- Jeffrey Pfeffer, *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force*, Buston : Harvard Business School Press, 1994.
- John A. Mathew, Dong Sung Cho, Combinative Campabilities and Organizational Learning in Latecomers firm: The Case of Korean Semiconductor Industry, *Journal of World Business*, Vol. 34 Issue 2, Summer 1999.
- Joko Susilo, Rumusan Strategi Pengembangan PT. BPRS Amanah Ummah dengan Pendekatan Analytic Network Process”. *Tesis* pada Program Pascasarjana Institut Pertanian Bogor, 2008.
- Julida Hidayati, penerapan Analytic Network Proses (ANP) pada Sistem Pengukuran Kinerja di Kebun Sidamanik Pematang Siantar, *Jurnal Jati Undip*, Vol. VII, No. I, Januari 2012.
- Kasutjaningrat, A. Wahyono, A. Bridiantina and etc., Novitasari, SWOT and Analiitical Networkin Process (ANP) Anaysis for Robusta Coffe Bean Development Strategy in Panti District, Jember Regency: Second, *International Conferenceon food and agriculture*, 2019, Vol.10, P.Conf.series:*Eart and Environmental science* 411 (2020) of 2019.
- Katie Forrin, Mario J Miranda, Heterogeneous agent model of credit Linked index insurance and farm technology adoption, *Journal of Development Economics*, Vol. 116, September 2015.
- Khan I, Abdul Rahman N, Zulkifli bin Mohd Yusof M et.al, A Narrative on *Islamic Insurance in Bangladeh: Problem and Prospects*, *International Journal of Ethics and Sistems*, Vol. 34 Issue 2, 2018.
- Kementerian Perindustrian RI, *Media Industri: Industrialisasi Menuju Kehidupan yang Lebih Baik*, No. 02.2003, *Mengukur Kesiapan Industri Nasional Jelang AEC 2015*, Pameran Produksi Indonesia, Jakarta, Sekretarian PPI 2013, *Industri nasional jelang AEC 2015*.
- Ketut Sendara, *Konsep dan Penerapan Asuransi Jiwa*, Jakarta: PPM, 2004.



- Kuat Ismanto, *Asuransi Syariah*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009.
- Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2014.
- LPEM, *Studi Penyusunan RPJM Kabupaten Aceh tamiang 2007-2027*. Laporan akhir, tidak dipublikasikan, 2007.
- Majalah Industri*, edisi 2, 2013.
- Mahfoedz Mahmud, *Pengantar Pemasaran Modern*, edisi pertama, cet.pertama, Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 2005.
- Ma'ruf Abdullah, *Manajemen Berbasis Syariah*, Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2012.
- Matutina, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Cet ke2*, Jakarta: Gramedia Widia Sarana Indonesia, 2001.
- Micael E Porter, "Competitive Strategy: Technigues for Analyzing Industries and Competitors." 1980.
- \_\_\_\_\_, *Toward a Dynamic Theiry of Strategy. Straregy Management Journal*. Vol. 12. 1991.
- \_\_\_\_\_, *Strategi Bersaing: Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*, Jakarta: Erlangga, 1995.
- \_\_\_\_\_, *Competitive Advantages: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Pree Press, 1998.
- Michael A. Hitt, dkk, *ManajemenStrategis Menyongsong Persaingan Globalisasi*, Jakarta: Erlangga, 1997.
- Monica Izvercian, et.al., The Impact of Human Resources and Total Quality Management on the Enterprise, *Psycology Procedia, Social and Behavior Sciences*, Vol. 124, 20 March 2014, ,Corpus ID: 144204125
- Monica Izversianu, Alina Radu,Serban Miclea, dan Arisa Ivascu (2012), Competitiveness as a Result of Human Resources Marketing, *IPEDR*, Vol. 52, Issue 13, 2012.
- M. Ikbal Hasan, *Pokok-pokok Metodologi Penelitian dan Aplikasi*, Bogor: Galia Indonesia, 2002.
- M. Wahyu Prihartono, *Manajemen Pemasaran dan Tata Usaha Asuransi*, Yogyakarta: Kanisius, 2001.

- Muhammad Agus Tulus, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1996.
- Muhammad Firdaus, *Dasar dan Strategi Pemasaran Syariah*, Jakarta: Renaisan, 2005.
- Muhammad Fuad Abdul al-Baqiy, *Mu'jam al-Mufahras li al- Fazi al- Qur'an al-Karim*, Dar al-Fikr, al-Qahirah, 1996.
- Muh Ma'sun Billah, *Kontekstualisasi Takafful dalam Asuransi Modern*, Malaysia: Sweet & Maxwell Asia, 2010.
- Muhammad Mustaqim, Prinsip Syariah dalam Manajemen Sumber Daya manusia atas Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia UMKM di Kudus, *Jurnal Penelitian* Vol. 10, No. 2, Agustus 2016
- Muhammad ar-Razi Fakhru Al-Din al "allamah Diyau al-Din, *Tafsir al-Fakhri al-Razi Al-Musyatahar Bi al- Tafsir al-Kabir wa Mafatih al-Ghaib*, Beirut: Dar al-Fikr, tt,
- Muhammad Suyanto, *Multimedia Alat untuk Meningkatkan Keunggulan Bersaing*, Penerbit Andi, 2003.
- Muhammad Syakir Sula, *Asuransi Syariah (Life and General): Konsep dan Operasional*, Jakarta: Gema Insani Press, 2014.
- M. Quraish Shihab, *Tafsir Misbah Pesan, Kesan dan Keserasional-Qur'an*, Ciputat: Lentera hati, 2000.
- Muhardi, *Strategi Operasi untuk Keunggulan Bersaing*, Yogyakarta: Garaha Pustaka, 2007.
- Mujiono, Manusia Berkualitas Menurut Al-Qur'an, *Hermeunetik*, Vol.7, No.2 Desember 2013.
- Munif Solikhan, Peran Birokrasi dalam kinerja kebijakan, *Jurnal Politik dan Kebijakan Publik*, Vol. 2 , No. 1, 2015, Prodi Ilmu Pemerintahan Universitas Riau Kepulauan.
- Muslich, *Etika Bisnis Islam: Landasan Filosofis, Normatif dan Subtansi Implementatif*, Yogyakarta:Ekonisia, 2004.
- Mustika Bintang Sabiti, Jaenal Effendi, Tanti Novianti, Efisiensi Asuransi Syariah di Indonesia dengN Pendekatan Data Envelopment Analysis, *Jurnal al-Muzara'ah*, Vol. 5, No. 1, 2017.
- Muttaqin, Zusron, Studi Tentang Faktor-faktor Internal pada Perusahaan Jasa Konstruksi ( Studi Kasus pada Kontraktor Kualifikasi Menengah dan

Kecil di Surakarta, *Other Tesis*, Universitas Sebelas Maret.  
<https://eprints.uns.ac.id/id/eprint/12662>

- Namgyo K. Park, Dong Sung Cho, The Effect of Strategic on Performance: A Study of International Airline Industry, *Journal of Air Transport Management*, Vol. 3 Issue 3, 1997.
- Newman W Lawrance, Metode Penelitian Sosial: Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif, Jakarta, PT. Index: 2015.
- Nofrizal and Efrita Soviyanti, External-Internal Environmental Analysis: Prudential Life Assurance Indonesia Corporite Strategy, *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, Jilid 175, Juli 2018.
- Nonaka, Ik-ujiro, Ichijo, Kazuo, *Knowledge Creation and Management New Challbenges for Manager*, New York: Oxford University Press, 2007.
- Novi Mardalena dan Renny Dwijayanti, Analisis SWOT sebagai Strategi untuk memperluas pangsa pasar pada UMKM main di Surabaya, *Proseding Seminar Nasional Ekonomi (SNE-2016) "Martabat dan Daya Saing Bangsa Peluang dan tantangan Ekonomi"* Surabaya, Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya, 2016.
- Nur Fuad, Adolfine, Irvan Trang, Pengaruh Kualitas SDM dan Daya Saing terhadap Kinerja Organisasi, *Jurnal EMBA*, Vol. 5, No. 2, Juni 2017.
- Nur Rahmah, Peran lembaga pendidikan dalam membentuk karakter mahasiswa matematika, *Jurnal; al-Kawarizmi*, Vol. 3 (2), 2015.
- Olga Andreichicova dan Alenxander Andreichicov, About Same Features of AHP/ANP Applications, *Proceeding of the International Symposium on the Analytic Hierarchy Process*, Moscow, 2013.
- Olivier Howard T. Furrer, and Anna Goussevskaia Anna, " The Structure and Evoution of the Strategic managemen Field: a Content Analysis of 26 years of Strategic Management Research," *International Journal Management Reviews*, vol. 10, No.1, 2018.
- Otoritas jasa Keuangan (OJK), Bidang Edukasi dan Perindungan Konsumen, Strategi Nasional Literasi Keuangan Indonesia (Revisi 2017), Jakarta, November 2017.
- Patriotta, Knowledge-based theory of the firm, *Strategic Management Journal* , 2003.
- Peter Boxal, HR Strategy and competitive advantage in the service sector, *human Resource Management Journal*, Vol. 13 No. 3, 2003.

- Philip Kotler, Gerry Armstrong, *Prinsip-prinsip Pemasaran*, Jilid 1, Jakarta: Erlangga, 2008.
- Piere Legendre, *Species Associations: The Kendall's Coefficient of Concordance Revisited*, *Journal of Agriculture, Biological, and Environmental Statistics*, Vol. 10, Number 2, American Statistical Association and the International Biometric Society, 2005.
- R. Palan, *Competency Management*, Jakarta: Penerbit PPM, 2007.
- Rangkuti, Freddy, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Cet. Kesembilan, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2002.
- Richard P. Rumelt, "How Much does Industries Matter", *Strategic Management Journal*, Vol. 12 No.3, 1991.
- Al-Rifaie, A., Sy. E, Rawabdeh, I., Alaween W., Integration of SWOT and ANP for effective strategic planning in the cosmetic industrial, *Advances in production Engineering & Management*, Vol. 11 (1), 2016, pp. 49-58, <http://dx.doi.org/10.14743/apem2016.1.209>
- Robert E. Hoskisson. et. al., "Theory and Research in Strategic management: Swings of a Pendulum." *Journal of Management*, 25.3, 1999.
- Robinson, Pearce, *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control*. Seventh edition. McGraw. Hill Book International, 2001.
- Rolando Fuentes, Abhijit Sengupta, Using insurance to manage reliability in the distributed electricity sector: Insights from an agent-based model, *Energy Policy*, Vol. 139, April 2020, 111251, <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2020.111251>
- Ronald Maier and Remus Ulrich, *Defining process-oriented knowledge management strategies*, *Knowledge and Process Management*, Vol, 9 No. 2, 2002.
- Rusdin, Good Corporate Governance dan Etika Bisnis dalam Upaya Peningkatan Daya Saing, *Jurnal Ilmu Manajemen*, Vol 2 No.1, Maret 2003.
- Saaty, T.L."Decision making with the analysis hierarchy process", *International Journal of Services Sciences* Vol.1. edisi.1, 2008.
- Samad Sarminah, Procedural and Distributive Justice: Differential Effects on Employers' Work Outcomes", *The Business review*, Cambridge, Summer, Vol. 5, No. 2, 2006.

- Saiful Anwar Dasniar, Romi Susanto, Faktor-faktor yang mempengaruhi Keputusan Konsumen Membei Asuransi Jiwa AJB Bumi Putera 1912, *Jurnal Pundi*, Vol. 1, No. 1, Maret 2017.
- Sany Mulya Adhy, Olivia Fachrunnisa, Peran Priaku Kerja Berbasis Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia Islami Menuju Peningkatan Kinerja Organisasi, *Jurnal Manajemen Bisnis Indonesia*, Vol. 5, No. 1, Oktober 2017.
- Shannon C Stimson, Political and economic theory in the 18<sup>th</sup> century: Istvan Hont, The Jealousy of Trade: International Competition and the Naton State. Cambridge MA: Harvard Univercity, *History of the Human Sciences*, Vol 21(1) 2008.
- Shuang Chang, Hiroshi Deguichi, Care providers, access to care, and the Long term Care Nursing Insurance in China: An agent based simulation, *Social Science & Medicine*, Vol 244 , January 2020, 112667, <https://doi.org/10.1016/j-soscimed.2019.112667>.
- Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Bumi Aksara, 1993.
- Sonny Leksono, *Penelitian Kualitatif Ekonomi: Dari Metodologi ke Metode*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013.
- Sudarwan Danim, *Transformasi Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara 1994.
- Sugiono, *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung: Alfabet, 2005.
- \_\_\_\_\_, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2006.
- \_\_\_\_\_, *Cara mudah menyusun: Skripsi, Tesis dan Disertasi*, Bandung: ALFABETA, 2014.
- Suharsimin Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek* Jakarta: Rineka Cipta, 2002
- Sumitro Djojohadikusumo, *Perkembangan Pemikiran Ekonomi dasar Teori Pertumbuhan dan Ekonomi Pembangunan*, Jakarta: Pembangunan, 1995.
- Surjono Soerono, *Penuntuk Keagenan Asuransi Jiwa*, Edisi IV, Jakarta: Dewan Asuransi Indonesia, 1998
- Tim Penyusun Fatwa Dewan Syariah Nasional, *Himpunan Fatwa Dewan Syariah Nasional*, Edisi ke-2, Jakarta: Intermasa, 2003.

- Taliziduhu Ndraha, *Pengantar Teori Pengembangan Sumber daya Manusia*, Jakarta: Rieke Cipta, 1997.
- Teece, D. F, Pisano G., & Shuen, A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management Journal* , Vol 18, 1997.
- Thomas L Wheelen dan J. David Hunger, *Strategic Management and Business Policy*. Edisi Keempat. USA: Addison-Wesley Publishing Company, Inc. 1992.
- Thorsten Beck dan Ross Levine Stock Markets, Bank, and Growth: Panel Evidence, *Journal of Banking & Finance* 28 (2004), [www.elsevier.com/locate/econbase](http://www.elsevier.com/locate/econbase)
- Tienyu Hwang dan Simon Gao "The Determinants of Demand for Life Insurance in an Emerging Economy-The Case of China", *Managerial Finance*, Vol. 29 no. 5/6 2003.
- Tienyu Hwang dan Brian Greenford ,A Cross-Section Analysis of Determinants of Life Insurance Consumption in Mainland China, Hongkong and Taiwan, *Risk Management and Insurance Review*, Vol. 8, Issue 1, Willey online Library, march 2005.
- Tony Wijaya, Hubungan Adversity Intelligence dengan Intensi berwirausaha (Studi Empiris pada Siswa SMKN 7 Yogyakarta), *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 9, 2007.
- Tri Budi Astuti, Saiful Anwar, Junarti, Pengembangan objek wisata syariah desa Bubuhu Gorontalo: Pendekatan SWOT dan ANP., *Journal Forum Ekonomi*, Vol. 21(1), 2019. <http://journal.feb.unmul.ac.id/index.php/FORUMEKONOMI.FotoI>.
- Tri Ernayanti, *Penerapna Analisis Swot dalam Strategi Peningkatan Daya saing Pedagang Muslim Untuk Menghadapi Masyarakat Ekonomi Asean (Mea) (Studi Kasus Pada Butik BusanaMusim Rabbani Semarang)*. Semarang: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang, 2015.
- Tri Maduma Putra Siburian, Nawazirul Lubis, Hari Susanto, Pengaruh Kualitas pelayanan, Produk dan Harga Terhadap Keputusan Penggunaan Jasa Asuransi AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Eksekutif Semarang, *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, Vol. 1 No. 1, 2013.
- Tri Mardiantony, Lidisubakti, Cipta Mulyo, Penerapan analisis input output dan ANP dalam penentuan prioritas pengembangan sub sector industry di Jawa Timur, *Jurnal Teknik ITS*, Vol I, Sept 2012.

- Umar Husein, *Riset Pemasaran dan Prilaku Konsumen*, Jakarta: Gramedia Pustaka, 1999.
- Vincent Gispersz, *Manajemen Produktivitas Total*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2000.
- Vyas M., A Critical Study of Customer Satisfaction on selected Private Life Insurance Companies in Nort India Life Insurance Companies, *The International Journal of Business & Management*, Vo. 3 Issue 8/9, 2015.
- Wahyuni, *Analisis Rasio untuk Mengukur Knerja Keuangan Daerah Kota Malang*, 2012.
- Waqidi, *Al-Maghazi Sejarah Lengkap Peperangan Rasulullah*, Bogor, Al-Azhar, 2012,
- Weihui Fu dan Satish P. Dishpande ,The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a China's Insurance Company, *Journal Business Ethics*, Vol. 124, issue 2, 2014.
- William N Dunn, Pengantar Analissi Kebijakan Publik, Edisi Kedua, Yogyakarta: Gajah mada University Press, 2013.
- Wuryanti Koentjoro, Kualitas Pelayanan dan Pengaruhnya terhadap Kepuasan dan Loyalitas yang Syar'i Pemegang Polish Asuransi Syariah, *Jurnal EKOBIS*, Vol. 10, No. 2, Juli 2009.
- Yeni Absah, “ Kompetensi: Sumberdaya Pendorong Keunggulan Bersaing perusahaan”, *Jurnal Manajemen Bisnis*, Vol.1, No. 3, September 2008.
- Yu Han, Zhong ren Peng, The integration of Local Government, residents, and insurance in coastal adaptation: An agent-based modeling approach, Computer, *Environment and Urban Sistem*, Vol. 76, July 2019.
- Yustinus Riyan Adiputra dan Iroatul Khasanah, Pengaruh Kualitas Produk, Kualitas Pelayanan, Merek dan Persepsi Harga Terhadap Keputusan Pembelian Jasa Asuransi Jiwa (Studi Pada AJB Bumiputra 1912 CabangCibinong, *Diponogoro Journal of Management*, Vol. 5, No. 2 Tahun 2016.
- Yutisa Tricahyani, Urgensi Sumber Daya Insani dalam Institusi Perbankan Syariah, *Muslim Heritage*, Vol. 3, No. 1, Mei 2018.
- Z. Heflin frinces, *Persaingan Daya Saing*, Cet. Ke 1, Yogyakarta: Mida Pustaka, 2011.

Zulian Yamit, *Manajemen Kualitas Produk dan Jasa*. Edisi Pertama, Cet. Keempat, Yogyakarta: Penerbit Ekonisia Fakultas Ekonomi UII Yogyakarta, 2005.

Zusron Muttaqin, Delan Sorharto, Fajar Sri Handayani, Studi Tentang Faktor-faktor Internal pada Perusahaan Jasa Konstruksi (Studi Kasus pada Kontraktor Kualifikasi Menengah dan Kecil di Surakarta), *e-Journal Matriks Teknik Sipil*, Volume 1, No. 2, 2013. <https://eprints.uns.ac.id/id/eprint/12662>

#### Website

<https://www.analisadaily.com>., Tekhnoogi digital mampu memnimalisir risiko bisnis, 25-1-2018.

[www.aaji.or.id](http://www.aaji.or.id)., AAJI Daiy News, 08 February 2018, Pelaku Industri didorong Regulasi Digital, Bisnis Indonesia, 08/02/2018.

\_\_\_\_\_., Hendrisman Rahim, Kian Lebar Peluang Menjadi Agen Asuransi, Media Asuransi, Ed. 300, h.32-33 AAJI Daily News, tanggal 7 Januari 2016.

<https://www.bcg.com>., Vaishall Rastogi, Eddy Tamboto, Dean Tong, Tunee Sinburimsit, Indonesia's Rising Middle-Class and Affluent Consumers: Asia's Next Big Opportunity, March 5, 2013.

[www. Bisnis.liputan6.com](http://www.Bisnis.liputan6.com)., *RI Belum Punya Agen Asuransi Sebanyak Fiipina dan Singapura*, Jakarta: Jumat, 22 Agustus 2014.

\_\_\_\_\_., Septian Deny, Tantangan Pemerintah buat Perbaiki Kualitas Sumber Daya Manusia, , 23 Mei 2017, 09:36 WIB.

\_\_\_\_\_., *RI Belum Punya Agen Asuransi Sebanyak Filipina dan Singapura*, Jakarta: Jumat, 22 Agustus 2014.

[http://www. bnsp.go.id](http://www.bnsp.go.id).

[www.dai.or.id/struktur-organisasi-dai](http://www.dai.or.id/struktur-organisasi-dai)., Kepala Departemen Hubungan antar Lembaga AAJI dalam artikel "Lisensi menjadi kunci utama Agen asuransi", 11 Juli 2017.

<http://www.kbbi.kata.web.id>

[www.kemenkeu.go.id](http://www.kemenkeu.go.id)., Ragimun, *Analisis Perdagangan Produk Alas Kaki Indonesia-China*, 24 April 2015.

[www.kompasiana.com](http://www.kompasiana.com), Strategi keren dari AAJI Merambah era digital, 12 februari 2018.



[www.kompasiana.com](http://www.kompasiana.com)., Aang Kunaifi, *Membangun Daya Saing Bangsa*, 12 Maret 2015.

[www.keuangan.kontan.go.id](http://www.keuangan.kontan.go.id)., *Agen asuransi Jiwa Wajib Sertifikasi*, Jakarta, Jumat, 13 Desember 2014.

[www.kontan.co.id](http://www.kontan.co.id)., Maggie Quesada Sukiwan, Di 2020, Jumlah Agen Asuransi Tembus 1 Juta, Selasa, 24 Maret 2015, 17:49 WIB.

[www.lsp-ipi.org](http://www.lsp-ipi.org)., Hendra Triana dan Eva Rosmalia Pengembangan Kualitas SDM Indonesia dengan Sertifikasi Profesi, 27 Desember 2017.

[www.mdr.org](http://www.mdr.org)., Sanderson, *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Agent untuk Mencapai Kualifikasi MDRT*, 11 Juli 2016.

[www.mdrindonesia.org](http://www.mdrindonesia.org). Penelitian ini disampaikan dalam pertemuan MCC Meeting bulan Mei 2016 di Jakarta

<http://www.sertifikasibnsp.com>.

[www.tribunnews.com](http://www.tribunnews.com)., Hasanuddin Aco, Agen Asuransi Jiwa Berlisensi, Jumat, 15 April 2011.

[http://www.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2014-15.pdf](http://www.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf).