

**INKLUSIF : JURNAL PENGKAJIAN PENELITIAN
EKONOMI DAN HUKUM ISLAM**

Journal homepage : www.syekhnurjati.ac.id/jurnal/index.php/inklusif

**STRATEGI BISNIS *BANCASSURANCE* DENGAN “*BUSINESS MODEL CANVAS*” PADA
ASURANSI JIWA SYARIAH DI PT. AXA MANDIRI AREA CIREBON**

Diana Agustina* Dedi DjubaediAyus Ahmad Yusuf*****

Jurusan Ekonomi Syari’ah Pascasarjana IAIN Syekh Nurjati Cirebon*

Email: dianaagustinaboy@gmail.com* djubaedi.dedi@yahoo.co.id**

ayusayusuf@yahoo.co.id***

Artikel info:

Received: Juni
2021

Accepted: Juni
2021

Available online:
Desember 2021

ABSTRAC

This study aims to analyze the *bancassurance* business strategy in sharia life insurance in PT AXA Mandiri Area Cirebon and produce new business strategy alternatives. The research method of business strategy mapping is currently carried out qualitatively descriptive with a Business Model Canvas and strategy analysis is carried out based on quantitative and qualitative methods with SWOT analysis. Based on the results of the analysis of internal and external factors with the Internal External Matrix, the IFAS values were 2.87 and EFAS 2.69, so that the company's position was in cell V (growth strategy), then continued with the SWOT quadrant analysis the company's position was in quadrant I, which is a very profitable position, with coordinate points (Internal, External) (0.81; 0.59), so that AXA Mandiri can implement aggressive growth policies (growth-oriented strategy) where the company has opportunities and strengths so that it can take advantage of existing opportunities. The SWOT research that produces strategic alternatives is then mapped into 9 (nine) components of the Business Model Canvas to produce a new strategic business mapping. The appropriate strategy is first to increase the number of competent marketers with high motivation and enthusiasm, second is to establish close cooperation with banks in product marketing so that customers can be informed about the existence of insurance products, third is to design insurance products other than unit-linked, fourth is to design alternatives products with lower prices, fifth is designing products with a single premium/lump sum payment, sixth is increasing banking trust in product excellence, financial advisor skills, and quality of product marketing processes, seventh is improving the work culture of financial advisor staff to adapt to the culture banking, and the eighth is to carry out periodic people development, motivation, and coaching.

Keyword : Islamic insurance; bancassurance, business model canvas; SWOT analysis.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa strategi bisnis *bancassurance* pada asuransi jiwa syariah di PT AXA Mandiri Area Cirebon dan menghasilkan alternatif strategi bisnis yang baru. Metode penelitian pemetaan strategi bisnis saat ini dilakukan secara kualitatif deskriptif dengan Business Model Canvas dan analisa strategi dilakukan

berdasarkan metode kuantitatif dan kualitatif dengan analisis SWOT. Berdasarkan hasil analisa faktor internal dan eksternal dengan Matriks Internal Eksternal, diperoleh nilai IFAS 2.87 dan EFAS 2.69, sehingga posisi perusahaan pada sel V (growth strategy), kemudian dilanjutkan analisa kuadran SWOT posisi perusahaan berada pada kuadran I, yaitu posisi yang sangat menguntungkan, dengan titik koordinat (Internal, Eksternal) (0,81 ; 0,59), sehingga AXA Mandiri dapat menjalankan kebijakan pertumbuhan agresif (growth oriented strategy) dimana perusahaan memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Penelitian SWOT yang menghasilkan alternatif strategi kemudian dipetakan ke dalam 9 (sembilan) komponen Business Model Canvas untuk menghasilkan pemetaan bisnis strategi yang baru. Strategi yang sesuai yaitu pertama dengan memperbanyak jumlah pemasar kompeten dengan motivasi dan semangat yang tinggi, kedua adalah menjalin kerjasama yang erat dengan pihak perbankan dalam pemasaran produk sehingga nasabah dapat terinformasi adanya produk asuransi, ketiga adalah merancang produk asuransi selain unit link, keempat adalah merancang alternatif produk dengan harga yang lebih murah, kelima adalah merancang produk dengan single premium/pembayaran sekaligus, keenam adalah meningkatkan kepercayaan pihak perbankan terhadap keunggulan produk, skill financial advisor, dan kualitas proses pemasaran produk, ketujuh adalah perbaikan budaya kerja staf financial advisor untuk menyesuaikan dengan budaya perbankan, dan kedelapan adalah menjalankan people development berkala, motivasi, dan coaching.

Kata Kunci: asuransi syariah; *bancassurance*, *business model canvas*; analisis SWOT

I. PENDAHULUAN

Semua orang di dunia ini tidaklah akan terlepas dari resiko kehidupan, diantaranya resiko jiwa. Segala musibah dan bencana yang menimpa manusia adalah ketentuan Allah SWT, Namun, manusia wajib berikhtiar untuk memperkecil risiko dan juga dampak keuangan yang mungkin timbul. Hal itulah yang menyebabkan perlu adanya perlindungan yang mampu menjamin kehidupan kita. Salah satu solusi yang bisa kita lakukan adalah dengan *memiliki program asuransi*. Pada awalnya sistem asuransi lebih dikenal adalah sistem asuransi konvensional. Namun demikian mayoritas penduduk Indonesia yang beragama Islam dan juga tingkat kesadaran beragama yang terus meningkat, membuat prospek asuransi syaria'ah di Indonesia semakin menjanjikan. Adanya prinsip asuransi syariah yaitu saling bertanggung jawab, saling bekerja sama atau bantu-membantu dan saling melindungi satu sama lain membuat masyarakat Muslim tertarik akan produk asuransi syariah ini, karena merupakan hal kebaikan. Sebagaimana firman Allah Ta'ala dalam Al-Qur'an surah Al-Maidah ayat 2:

وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ ۖ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ ۗ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۖ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ

“Dan tolong menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolongmenolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. Dan bertakwalah kamu kepada Allah, sesungguhnya Allah amat berat siksa-Nya”

Perusahaan asuransi syariah di Indonesia berkembang pesat, ditandai dengan banyaknya pemilik modal yang berani melakukan investasi dan banyaknya perusahaan asuransi konvensional yang menambahkan produk asuransi syariah kedalam tawaran produk

merek. Berikut data lengkapnya per Desember 2019 menurut Otoritas Jasa Keuangan (OJK, 2019) :

Keterangan	Jumlah Industri Syariah	Jumlah Perusahaan Unit Usaha Syariah (Unit)	Aset (Miliar Rp)	Kontribusi (Miliar Rp)	Klaim (Miliar Rp)	Penetrasi thd Jml penduduk
Asuransi Syariah	13	49	45.453	16.704	10.605	0,113%
a. Asuransi Jiwa Syariah	7	23	37.487	13.922	9.176	0,094%
b. Asuransi Umum Syariah	5	24	5.903	1,825	726	0,012%
c. Reasuransi Syariah	1	2	2.063	957	703	0,006%

Tabel 1. Overview IKNB Syariah per Desember 2019 (data diolah)

Dari data di atas, jumlah perusahaan asuransi dan unit usaha syariah tercatat tumbuh dari tahun sebelumnya. Namun jika dilihat dari tingkat penetrasi asuransi syariah masih sebesar 0,113%. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat keikutsertaan masyarakat terhadap asuransi syariah masih sangat rendah.

Beragam permasalahan dihadapi oleh industri asuransi syariah di tanah air. Menurut Sumanto , problematika yang dihadapi asuransi syariah selain dari regulator (pemerintah) adalah berasal dari internal industri asuransi, masyarakat dan lingkungan bisnis. Permasalahan tersebut dapat berupa sumber daya manusia yang belum memadai dan rendahnya pengetahuan masyarakat mengenai pentingnya arti asuransi bagi kehidupan (Sumanto, 2009). Untuk meningkatkan pangsa pasar, berbagai strategi digunakan oleh perusahaan asuransi dalam memasarkan produknya termasuk produk syariahnya , sehingga dapat menjadi pilihan masyarakat. Salah satunya adalah dengan pengembangan model distribusi *bancassurance*. Menurut Ketut Sendra *Bancassurance* merupakan suatu kemitraan antara bank dan perusahaan asuransi. Nasabah potensial asuransi cenderung membeli produk asuransi dari orang atau lembaga yang telah dikenal dan dipercaya, termasuk bank. Sehingga saat ini industri perbankan merupakan distributor besar untuk produk asuransi (Sendra, 2007).

Berdasarkan data Asosiasi Asuransi Jiwa Indonesia pada tahun 2019 menunjukkan saluran *bancassurance* berkontribusi pendapatan premi sebesar 42,7% atau senilai Rp. 84,08 triliun terhadap total premi industry yang mencapai Rp. 140,94 Trilyun. Adapun saluran keagenan berkontribusi 39,8% atau senilai 78,21 Trilyun dan saluran alternatif 17,5%. (AAJI, 2019).

Salah satu dari sederet *bancassurance* adalah PT AXA Mandiri Financial Services (AXA Mandiri) , yang merupakan perusahaan patungan antara PT Bank Mandiri (Persero) Tbk dan National Mutual International Pty. Limited (AXA), yang terdaftar dan diawasi oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK). Adanya beragam tantangan dalam pemasaran asuransi syariah, tentunya mengharuskan setiap perusahaan asuransi memiliki strategi bisnis yang tepat. Menurut penelitian Ansari (Ansari, 2011) perusahaan asuransi harus fokus pada strategi

pemasaran promosi, karena banyak masyarakat luas tidak mengetahui tentang manfaat asuransi, dan berbagai jenis produk asuransi. Senada dengan penelitian Helmi (Helmi, 2017), strategi perusahaan dalam meningkatkan penjualan harus difokuskan pada peningkatan kepercayaan nasabah terhadap asuransi dengan meningkatkan upaya peningkatan pemahaman nasabah tentang kegunaan produk asuransi.

Berdasarkan hal di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan rumusan masalah yang *pertama* yaitu mengetahui strategi bisnis *bancassurance* pada asuransi jiwa syariah di PT AXA Mandiri Area Cirebon, *kedua* yaitu untuk menganalisa strategi bisnis *bancassurance* pada asuransi jiwa syariah di PT AXA Mandiri Area Cirebon dan *ketiga* untuk menemukan alternatif strategi bisnis *bancassurance* pada asuransi jiwa syariah di AXA Mandiri Area Cirebon dengan tujuan untuk perbaikan kinerja perusahaan. Salah satu cara untuk menganalisa dan menyusun strategi adalah dengan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, dan Threat*). Sebagai indikator dalam pengembangan strategi, penulis menggunakan alat pemetaan *Business Model Canvas*, yaitu sebuah model untuk membantu organisasi tersebut agar dapat menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai yang berkaitan dengan aktivitas organisasi tersebut. Terkait hal di atas, maka penulis mengangkat judul dalam penelitian ini yaitu **STRATEGI BISNIS BANCASSURANCE DENGAN “BUSINESS MODEL CANVAS” PADA ASURANSI JIWA SYARIAH DI PT. AXA MANDIRI AREA CIREBON.**

II. METODE PENELITIAN

Subjek penelitian ini adalah di PT AXA Mandiri Area Cirebon unit syariah. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif untuk strategi bisnis AXA Mandiri saat ini dengan pemetaan 9 (sembilan) komponen *Business Model Canvas*. Kemudian dilakukan analisis SWOT dengan metode kuantitatif dan kualitatif untuk menganalisa strategi saat ini dan menyusun alternatif strategi yang baru yang kemudian dilakukan pemetaan dengan *Business Model Canvas*. Sumber data primer adalah dari pihak manajemen AXA Mandiri, tenaga pemasar di lapangan, dan staf perbankan. Data sekunder berupa studi literatur dari buku, artikel, jurnal, instrumen pemasaran, website, brosur, data OJK, data AAI. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, kuesioner, dan observasi.

No	Tujuan Penelitian	Sumber Data	Data	Analisis Data	Hasil Penelitian (output)
1	Pemetaan BMC strategi bisnis <i>bancassurance</i> asuransi jiwa syariah di PT AXA Mandiri Area Cirebon	Data Primer : berdasarkan wawancara mendalam, kuesioner dan observasi	Sembilan komponen " <i>Business Model Canvas</i> "	Deskripsi komponen BMC " <i>Business Model Canvas</i> "	Pemetaan Strategi Bisnis <i>Bancassurance</i> dalam <i>Business Model Canvas</i>

2	Analisis Strategi bisnis <i>bancassurance</i> PT AXA Mandiri untuk masing-masing komponen BMC	Data Primer : berdasarkan wawancara mendalam,kuesioner dan observasi Data Sekunder : studi literature	Data Internal dan Eksternal Faktor (SWOT) dari perusahaan	Kombinasi BMC dan SWOT	Faktor Strategis dari SWOT dalam 9 komponen BMC
3	Formulasi alternatif strategi bisnis untuk perusahaan	Data Primer : hasil proses dari point 1 dan 2	Data dari point 2	Kombinasi data dan informasi dari analisis SWOT	Strategi bisnis <i>bancassurance</i> alternatif/baru untuk perusahaan

Tabel 2. Garis besar tahapan penelitian

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian dan Pembahasan Strategi Bisnis *Bancassurance* Pada Asuransi Jiwa Syariah di PT AXA Mandiri Area Cirebon dengan Pemetaan *Business Model Canvas*

1. Segmen nasabah (*Customer Segmen*)

Menurut Kotler, segmentasi pasar adalah suatu usaha untuk meningkatkan ketepatan pemasaran perusahaan. (Kotler, 2002). Jenis segmentasi terbagi berdasarkan yang *pertama* geografik, *kedua* demografi, pembeli dibagi-bagi berdasarkan usia, ukuran keluarga, siklus hidup, jenis kelamin, pekerjaan, penghasilan, pendidikan, agama, ras, kebangsaan, ras dan kelas sosial. *Ketiga* yaitu segmentasi psikografik, pembeli dibagi berdasarkan sifat psikologis, kepribadian, gaya hidup atau nilai. *Keempat* yaitu segmentasi berdasarkan perilaku, dimana pembeli dikelompokkan berdasarkan motivasi, pengetahuan, kepercayaan, sikap atau reaksi nasabah terhadap produk yang ditawarkan.

Segmentasi nasabah yang ditawarkan produk asuransi di PT AXA Mandiri adalah kalangan Muslim baik laki-laki atau perempuan usia 18-60 tahun yang memiliki penghasilan reguler untuk pembayaran premi. Sedangkan untuk usia nasabah yang ditawarkan produk kisaran usia 18-60 tahun dikarenakan asumsi usia produktif manusia dalam mendapatkan penghasilan. Tingkat penghasilan yang direkomendasikan adalah 5jt per bulan dikarenakan asumsi menyimpan dana minimal 10% dari penghasilan yaitu 600rb/bulan, karena premi minimum untuk produk di AXA Mandiri rata-rata minimum 500rb/bulan. Nasabah yang direkomendasikan produk tentunya harus memiliki kebutuhan terhadap jaminan kesehatan, keinginan untuk menyiapkan dana pendidikan untuk putra/putrinya atau untuk dana hari tua. Untuk pengaruh faktor agama terhadap pembelian produk *bancassurance* AXA Syariah Mandiri, dalam hal ini target utama pasar *bancassurance* adalah kalangan Muslim menengah. Hal ini dikarenakan kemungkinan besar nasabah yang datang ke kantor Bank Syariah Mandiri rata-rata Muslim (SAZ, 2020). Menurut salah satu staf bank (AS, 2020), lebih mudah

merekomendasikan produk dengan menginformasikan manfaat, dibandingkan dengan aspek religiusitas. Karena untuk nasabah tertentu yang diketahui memahami hukum bunga bank dan perbedaannya dengan syariah, sebagian ada yang tertarik untuk direkomendasikan produk, namun tidak sedikit juga yang sama sekali menolak produk asuransi syariah dikarenakan menyamakan keharamannya dengan asuransi konvensional.

Menurut perspektif Islam, sesungguhnya Allah telah mengajarkan ilmu segmentasi dalam al-Quran, dalam hal membedakan antara yang hak dan yang bathil, laki-laki dan perempuan, kaya dan miskin, juga dalam melihat suku-suku bangsa yang berbeda-beda (Sula, 2014), sebagaimana dalam surat al-Hujurat ayat 13, yang artinya : *“Hai Manusia, sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang wanita serta menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling mengenal”*

2. Proposisi Nilai (*Value Propositions*)

AXA Mandiri merupakan perusahaan yang diawasi oleh OJK sesuai dengan izin usaha menteri dengan Surat Keputusan No S-071/MK.6/2004. Manfaat layanan AXA Mandiri Unit Syariah dapat digunakan sebagai perencanaan aset waris. Dana likuid/tunai langsung dapat diberikan kepada ahli waris yang ditunjuk dan tertera di dalam polis. Selain itu solusi perlindungan yang ditawarkan oleh produk AXA Mandiri berupa solusi perlindungan jiwa syariah, solusi kesehatan syariah, solusi penyakit kritis syariah, solusi dana hari tua syariah, dan solusi dana pendidikan syariah. Dalam produk syariah PT AXA Mandiri, menggunakan akad *takafuli* atau akad *tabarru* dan aka *mudharabah* (bagi hasil). Dalam layanan produknya, AXA Mandiri menyiapkan rekening khusus sebagai rekening dana tolong menolong atau rekening *tabarru'*, yang telah diniatkan (diakadkan) secara ikhlas oleh setiap peserta yang masuk asuransi syariah AXA Mandiri. Dengan terpisahnya dana peserta dalam dua rekening (rekening *tabarru* dan rekening peserta yang terdapat nilai tunai), maka masalah *maysir* pun dapat dihindari (Sula, 2014). Dengan adanya prinsip *ta'awun* dalam asuransi jiwa syariah AXA Mandiri, selain konsumen merasakan adanya manfaat dari produk atau jasa tersebut, di sisi lain berkah akan diperolehnya ketika ia menggunakan barang atau jasa yang diharamkan oleh syariat Islam (Pusat Pengkajian dan Pengembangan Ekonomi Islam (P3EI), 2011).

Menurut Nurwidiatmo (Nurwidiatmo, 1992), dengan adanya dana kebajikan / *tabarru'* pada asuransi syariah, maka sistemnya tidak menggunakan pengalihan resiko/*risk transfer* seperti pada asuransi konvensional, namun sistem yang terjadi adalah pembagian resiko/ *risk sharing*, dimana para peserta saling menanggung.

Keunggulan lain yang dimiliki oleh produk *bancassurance* syariah AXA Mandiri adalah adanya **fitur wakaf**, yang mana wakaf tersebut dapat diambil dari santunan asuransi sejumlah 1-45% atau nilai tunai sejumlah 1-30%. Saat ini produk AXA

Mandiri adalah produk unit link, dan tentunya penerapan pengelolaan investasinya sesuai dengan dengan aturan yang harus dilakukan oleh perusahaan asuransi syariah sehingga terhindar dari *Gharar*, *maysir* dan *riba*.

Dari sisi biaya, menurut Parera(Parera, 2016), biaya adalah faktor utama yang akan mempengaruhi penetapan harga produk. Hal terkait adalah biaya operasional langsung seperti biaya penerbitan polis, biaya underwriting, biaya komisi penjualan, biaya proses klaim, dll). Pada asuransi jiwa syariah, unsur premi terdiri dari unsur *tabarru'* dan unsur tabungan. Unsur *tabarru'* bergantung pda usia dan masa perjanjian. Untuk biaya loading/kontribusi biaya/ujrah akuisisi, loading diperkenankan kurang lebih 25% dari premi/kontribusi tahun pertama atas sepengetahuan peserta(Sula, 2014). Di PT AXA Mandiri ujarah akuisisi ini dapat dikenakan maksimal 70% dari kontribusi dasar, sehingga total loading tidak lebih dari 25%.

Dalam layanan program AXA Mandiri, terdapat juga adanya pembagian ***surplus underwriting*** untuk peserta. Perhitungan *surplus underwriting* berdasarkan selisih antara pendapatan dan pengeluaran dana *tabarru'* untuk tahun berjalan. Apabila terdapat kelebihan/surplus atas dana *tabarru'*, maka 50% (lima puluh persen) dari kelebihan tersebut ditahan dalam Dana Tabarru; 30% (tiga puluh persen) dibagikan kepada seluruh Pemegang Polis yang berhak; dan 20% (dua puluh persen) merupakan hak dan diserahkan kepada Pengelola.

Dalam hal layanan purna jual, dapat dibantu oleh financial advisor yang ada di outlet Bank Syariah Mandiri dan dokumen purna jual, baik transaksi maupun klaim terpusat di proses di kantor pusat. Untuk akses lebih cepat, nasabah dapat mengantar langsung ke setiap kantor layanan *customer care center*, yang saat ini ada di setiap kota besar. Untuk keperluan lainnya dapat via website yaitu www.axa-mandiri.co.id dan email customer@axa-mandiri.co.id. Selain itu ada layanan *easy claim* untuk klaim kesehatan lewat Whatsapp dengan nominal kurang dari 3 juta dan *express claim* untuk klaim dengan nominal maksimal 10 jt.

3. Saluran(Channel)

Dalam pemasaran produk asuransi jiwa syariah di PT AXA Mandiri, dilakukan melalui saluran *bancassurance* di Bank Syariah Mandiri di seluruh Indonesia. Di Wilayah Jawa Barat, terdapat 41 outlet Bank Syariah Mandiri dengan 34 Staf pemasaran Financial Advisor serta 3 Area Sales Manager. Di Area Cirebon sendiri, terdapat 14 outlet Bank Syariah Mandiri dengan 12 Pemasar financial advisor.

4. Hubungan Pelanggan (Customer Relationships)

Dalam hal akuisisi nasabah, ada beberapa tahap penjualan yang dilakukan oleh pemasar, yang disebut *sales cycle*, yaitu tahap pengenalan pendahuluan (*introduction*), menggali kebutuhan (*fact finding/probing*), presentasi produk,

penanganan keberatan (*handling objection*), mendapatkan persetujuan dan referensi dan terakhir yaitu tahap penutup (*closing*). Dalam hal ini, financial advisor harus dapat mengenal situasi perilaku konsumen. Menurut Peter (J Paul Peter, 2017), ada tiga elemen dalam analisis konsumen dalam pembelian suatu produk. Yaitu perilaku konsumen, lingkungan konsumen dan faktor internal afeksi dan kognisi. Tata letak brosur asuransi, kenyamanan ruangan, reputasi perusahaan, gesture tubuh pemasar, penampilan dan cara berbicara pemasar, intonasi, empati, keramahan, kepandaian dalam menggali kebutuhan nasabah, dukungan dari staf bank dalam merekomendasikan produk asuransi, penyampaian presentasi produk yang bagus, kemampuan menangani keberatan nasabah, akan menghasilkan afeksi dan kognisi sebagai respons psikologis atas situasi yang ada. Afeksi merujuk pada respons perasaan mengenai stimulus kejadian, sedangkan kognisi terdiri dari respon mental (berfikir) seperti kepercayaan pada suatu produk.

Dalam menjaga hubungan baik dengan nasabah, AXA Mandiri selalu mengirimkan SMS otomatis jika nasabah atau peserta ulang tahun, dan ada program medical check up gratis di klinik rekanan untuk setiap nasabah prioritas Bank Syariah Mandiri yang memiliki polis di AXA Mandiri, tanpa melihat nominal keikutsertanya.

Untuk meningkatkan volume penjualan, AXA Mandiri berupaya berkerjasama secara maksimal dengan Bank Syariah Mandiri dikarenakan nasabah yang datang ke kantor bank pada umumnya memang melakukan transaksi perbankan. Financial advisor sebagai tenaga pemasaran dalam upaya untuk menginformasikan layanan *bancassurance* kepada nasabah selain penawaran kepada nasabah yang datang ke perbankan juga melakukan penawaran dengan berbagai cara seperti telpon, kunjungan nasabah, presentasi ke setiap instansi dan perusahaan perbankan. Financial advisor sebagai tenaga pemasaran dalam upaya untuk menginformasikan layanan *bancassurance* kepada nasabah selain penawaran kepada nasabah yang datang ke perbankan juga melakukan penawaran dengan berbagai cara seperti telpon, kunjungan nasabah, presentasi ke setiap instansi dan perusahaan. Sampai saat ini, komunikasi pemasaran yang dilakukan oleh financial advisor PT AXA Mandiri adalah *personal selling*/tatap muka dalam prospek. Oleh karenanya peranan pemasar menjadi sangat penting dalam keberhasilan penjualan produk. Untuk itu setiap pemasar harus dibekali dengan pendidikan dan pelatihan yang mencakup hal-hal tentang pengetahuan profil perusahaan, pengetahuan produk, teori pemasaran, dan untuk pemasar produk syariah harus ada pematapan aqidah dan akhlak.

Menurut Amrin (Amrin, 2007), dalam akuisisi nasabah, agen asuransi harus memperhatikan hal-hal berikut, yaitu memberitahukan tentang produk yang sesuai/jujur, sabar dalam menghadapi *customer* dan *competitor*, dan bekerja

profesional. Ada tiga hal yang harus melekat dalam diri seorang pemasar yaitu *qawi* (kuat), *itqan* (sempurna) dan *jahada* (sungguh-sungguh).

5. Arus Pendapatan (*Revenue Streams*)

Produk-produk syariah AXA Mandiri saat ini merupakan produk unit link dengan cara pembayaran reguler, dimana produk ini merupakan salah satu produk asuransi dengan unsur tabungan. premi ini dibayarkan oleh nasabah secara berkelanjutan terus menerus dalam beberapa waktu. Keuntungan dari pembayaran reguler seperti ini adalah perusahaan dapat memiliki pendapatan premi secara berkesinambungan dari premi lanjutan/*renewal* premium. Kumpulan dana peserta diinvestasikan sesuai dengan prinsip syariah. Hasil investasi dibagikan menurut sistem bagi hasil (*mudharabah*). Produk syariah AXA Mandiri adalah asuransi dengan bertumpu pada konsep tolong menolong dalam kebaikan dan ketakwaan (*ta'awun*) disertai perlindungan (*at-ta'mir*), menjadikan semua peserta sebagai keluarga besar yang saling menanggung satu dengan yang lain.

Dalam hal frekuensi pembayaran premi, dapat dilakukan nasabah secara bulanan, tiga bulanan, enam bulanan dan tahunan. Untuk menjaga kualitas kelancaran pembayaran premi dan juga untuk hasil investasi yang optimal, nasabah selalu diarahkan untuk membayar secara tahunan.

6. Sumber Daya Utama (*Key Resources*)

Dalam kegiatan bisnis AXA Mandiri, ada beberapa bagian sumber daya yang berperan, baik dari perusahaan asuransi maupun dari pihak perbankan, tentunya karena ini merupakan kegiatan bisnis *bancassurance*, dimana penjualan produk asuransi dilakukan kerjasama dengan perbankan. Tenaga pemasar di AXA Mandiri dinamakan dengan financial advisor yang ditempatkan di cabang Bank Syariah Mandiri di seluruh Indonesia. Selain itu ada manajemen yang berperan dalam supervisi financial advisor dalam lingkup area, yaitu Area Sales Manager. Kemudian dalam satu wilayah /regional perwakilan manajemen dipimpin oleh seorang Regional Sales Manager.

Selain tenaga pemasar dan manajemen, pihak terkait yang berkaitan dengan bisnis adalah tim *sales support* yang membantu pemasar dalam administrasi keikutsertaan nasabah, dan juga tim *regional people development* untuk membantu team dalam pelaksanaan pengembangan kualitas sumber daya manusia berupa pelatihan-pelatihan baik produk maupun keahlian penjualan yang dilakukan kepada tenaga pemasar maupun pihak perbankan, secara berkesinambungan.

Dalam pencapaian target perusahaan, maka peran tenaga pemasar Financial Advisor ini sangatlah penting terutama dalam menyampaikan proposisi nilai perusahaan, berhubungan dengan nasabah dan menjalin kerjasama dengan saluran distribusi. Menurut Sendra (Sendra, 2007), bahwa 98% calon nasabah sangat peduli

pada penampilan seorang agen dalam menjual produk. Seorang agen asuransi syariah harus memiliki kecakapan dalam hal pengetahuan produk, keterampilan dan kemampuan negosiasi, berpenampilan rapi dan dapat memiliki jaringan bisnis (Amrin, 2007). Pemasar yang cerdas juga akan memberikan pelayanan yang sempurna, sehingga nasabah akan merasa puas dan senang hati memberikan referensi calon nasabah. Bahkan nasabah akan melakukan promosi melalui *word of mouth* tanpa diminta. Dan menurut penelitian Mursid (Mursid, 2018), WOM ini sangat berpengaruh signifikan terhadap keputusan pembelian nasabah.

7. Aktivitas Kunci (Key Activities)

Pada pemasaran produk *bancassurance* AXA Mandiri unit syariah, sebagian besar nasabah yang ditawarkan produk adalah nasabah yang ada kepentingan dengan perbankan, baik nasabah lama ataupun nasabah baru. Dalam hal ini, pihak perbankan hanya memberikan informasi bahwa ada layanan *bancassurance* kemudian financial advisor akan memberikan informasi produk lebih lanjut. Ini dinamakan dengan proses lead generation. Berikut kriteria nasabah yang dapat dijadikan referal untuk ditawarkan program asuransi :

a. Need

Nasabah yang telah diperkenalkan dengan layanan AXA Mandiri dan mengekspresikan ketertarikan khusus atau memiliki kebutuhan yang spesifik terhadap produk AXA Mandiri atau saran FA.

b. Affordable

Nasabah yang diyakini memiliki daya beli tinggi atau diketahui memiliki sejumlah dana tertentu terhadap produk AXA Mandiri atau saran FA.

c. Meet

Nasabah yang direferensikan oleh staf cabang dan menunjukkan persetujuan untuk bertemu langsung dengan FA melalui proses serah terima yang baik .

Untuk meningkatkan produktivitas dari sumber daya, berbagai kegiatan dilakukan untuk tenaga pemasar seperti *development class*, dan juga pelatihan berkala untuk staf perbankan. Biasanya untuk financial advisor dilaksanakan 2 minggu sekali atau sesuai dengan kebutuhan, yang dilakukan oleh Area Sales Manager (SAZ, 2020).

Apabila ada permasalahan atau keluhan nasabah, maka nasabah dapat mengadakan ke financial advisor di setiap kantor cabang Bank Syariah Mandiri atau ke *customer care center*, untuk kemudian diteruskan ke tim *complain management unit*. Dengan demikian setiap permasalahan nasabah dapat ditangani.

Dalam menjaga kualitas penjualan tenaga pemasar, maka AXA Mandiri unit syariah memiliki Team *Sales Quality*, dimana team ini akan memastikan nasabah memahami informasi produk yang dijelaskan oleh financial advisor. Selain itu Area

Sales Manager dan Regional Sales Manager juga melakukan kontrol pertama terhadap kualitas penjualan pemasar. Salah satu upaya AXA Mandiri dalam pengendalian resiko adalah tidak mengizinkan financial advisor menerima uang tunai dari nasabah, melakukan konfirmasi acak kepada nasabah mengenai polis masing-masing, mengadakan presentasi kewaspadaan mengenai *fraud* untuk karyawan termasuk manajemen, membuat suatu peraturan mengenai *fraud* yang diketahui dan didukung serta dilaksanakan oleh seluruh jajaran karyawan di perusahaan asuransi.

Allah menciptakan manusia dan memerintahkan mereka untuk berlaku jujur dan adil, menahan diri dari perilaku dan sikap tidak wajar dalam seluruh lingkup hidupnya. Ada berbagai penipuan yang bisa terjadi dalam transaksi. Di dalam asuransi jiwa syariah dikenal asas amanah yang dimaksudkan bahwa masing-masing harus beritikad baik dalam bertransaksi dengan pihak lain dan tidak dibenarkan satu pihak untuk mengeksploitasi ketidak tahuan mitranya. Prinsip amanah harus diterapkan baik oleh pihak perusahaan ataupun peserta (Nopriansyah, 2015).

8. Kemitraan Utama (*Key Partnership*)

Saat ini dalam memasarkan produk syariahnya, AXA Mandiri bekerja sama dengan Bank Syariah Mandiri (*bancassurance*). Saluran *bancassurance* ini dipilih dengan tujuan untuk lebih mudah menjangkau nasabah terutama nasabah yang berkepentingan di perbankan, dikarenakan tersebarnya outlet Bank Syariah Mandiri di seluruh Indonesia. Dalam hal penawaran produk kepada nasabah, pihak bank hanya sekedar memberikan informasi layanan, untuk selanjutnya financial advisor yang akan menjelaskan produk lebih lanjut.

Berikut salah satu contoh alur pemberian referral nasabah (*lead generation*) yang datang kunjungan ke kantor layanan kepada financial advisor (ABM, 2020).

Teller

Nasabah selesai bertransaksi ⇨ Penawaran Teller ⇨ Penanganan keberatan nasabah



Nasabah datang ke meja FA

Customer Services

Nasabah selesai transaksi ⇨ Penawaran CS ⇨ Penanganan keberatan ⇨ Handover CS



Nasabah dijemput FA ⇨ Handover FA ⇨ CS meminta fA untuk menjemput nasabah

Menurut Sendra (Sendra, 2007), ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam mengembangkan *bancassurance* yaitu *pertama* proses *lead generation*/pemberian referal nasabah berkualitas kepada staf asuransi dan support dari manajemen, *kedua* apresiasi yang tidak memadai terhadap hubungan baik dengan nasabah, dan *ketiga* kekuatan dari *bancassurance* terletak pada informasi

mengenai nasabah, akan disayangkan apabila database yang ada kurang dikembangkan dan dianalisis.

9. Struktur Biaya (*Cost Structure*)

Salah satu faktor pendorong bank dalam menjalin kemitraan dengan perusahaan asuransi selain tuntutan kebutuhan nasabah, menciptakan layanan keuangan *one stop shop*, juga kebutuhan bank akan *fee base income*. Menurut penelitian Chen (Chen, 2017), bisnis *bancassurance* mengarah pada peningkatan efisiensi dan profitabilitas bank. Bank dengan keterlibatan yang lebih besar dalam bisnis *bancassurance* umumnya cenderung mengalami peningkatan efisiensi, dan juga menghasilkan laba yang lebih besar. Begitu pula dengan penelitian Murithi (Murithi, 2020), yang berkesimpulan bahwa adanya *bancassurance* bagi bank bertujuan untuk memperoleh keuntungan.

Senada dengan hal tersebut, ada biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan AXA Mandiri dengan adanya kerjasama pemasaran dengan pihak bank, yaitu berupa *fee base income* untuk bank, dengan nominal yang telah ditetapkan dalam perjanjian kerjasamanya. Namun dengan adanya *bancassurance* juga akan menguntungkan pihak AXA Mandiri untuk memperluas pasar dalam menjual produk syariahnya. Selain biaya *fee base income* bank partner di atas, tentunya ada biaya operasional dan biaya tenaga kerja baik untuk sales maupun non sales, yang harus dikeluarkan oleh perusahaan (TS, 2020)

Dengan demikian, pemetaan *Business Model Canvas* untuk strategi bisnis *bancassurance* pada asuransi jiwa di PT. AXA Mandiri Area Cirebon saat ini adalah:

KP Key Partners	KA Key Activities	VP Value Propositions	CR Customer Relationships	CS Customer Segments
Bank Mandiri Syariah	Aktivitas presentasi produk / meet activities melalui Lead Generation, Call, WA Blast, Kunjungan nasabah perseorangan, instansi, industri)	Perencanaan aset warisan	Pelaksanaan tahap penjualan (sales cycle) dan Transparansi Produk	Muslim menengah ke atas
	Monitoring activity Pemasar oleh Manajemen	Solusi perlindungan jiwa, kesehatan, pendidikan, dana hari tua, penyakit kritis	Akses teknologi digital	Wirasaha, karyawan, executive, profesional
	Pengembangan kualitas SDM (Tenaga Pemasar dan Staf Bank)	Investasi unit link	layanan express klaim di kantor customer care center	Usia 18-60 tahun
	Pengendalian kualitas oleh Team Quality	Fitur wakaf	Gratis Medical Check Up nasabah prioritas	Mobilitas tinggi
		Kemudahan dan kenyamanan transaksi dan layanan purna jual	SMS Ulang Tahun Nasabah	
		SDM profesional		
	KR Key Resources	Ujrah dan premi bersaing Suplus Underwriting	CH Channels	
	Sales Force (Financial Advisor)		Bancassurance (Lead Generation, Call, WA Blast, Kunjungan nasabah, instansi, industri)	
	Team Manajemen, Sales Support, Regional People Development,		layanan purna jual di seluruh outlet Bank Mandiri Syariah	
	Bank Partner (Pimpinan Bank, Frontliner, Funding, Lending)			
CS Cost Structure		RS Revenue Stream		
Fee Base Income Bank		Regular Premium (New Business dan Renewal Premium)		
Biaya Tenaga Kerja				
Biaya Operasional				

Tabel 3. Pemetaan Strategi Bisnis *Bancassurance* pada Asuransi Jiwa Syariah di PT. AXA Mandiri Area Cirebon dengan menggunakan *Business Model Canvas*
 B. Hasil Penelitian dan Analisis strategi *bancassurance* pada Asuransi Jiwa Syariah di PT. AXA Mandiri Area Cirebon dengan menggunakan Analisis SWOT
 1. Analisis Faktor Internal (IFAS)

FAKTOR INTERNAL KEKUATAN DAN KELEMAHAN (STRENGTH DAN WEAKNESS)			
FAKTOR STRATEGIS INTERNAL	BOBOT	RATING	SKOR
Kekuatan (Strength)			
Permodalan perusahaan cukup kuat	0.0754	3.6	0.27
Jenis produk bervariasi dan sesuai prinsip syariah	0.0754	3.6	0.27
Harga premi/kontribusi kompetitif, frekuensi pembayaran bervariasi sesuai kemampuan nasabah	0.0754	3.2	0.24
SDM Profesional, kompeten dan memiliki semangat Islam	0.0675	3.2	0.22
Infrastruktur, teknologi, team support memadai sehingga dapat lebih dijangkau oleh masyarakat	0.0516	3.4	0.18

Kemudahan proses pendaftaran dan after sales dengan jaringan distribusi bank partner yang cukup banyak	0.0675	3.4	0.23
Reputasi Bank partner cukup bagus sebagai bank syariah terkemuka di Indonesia, sehingga brand image lebih kuat	0.0675	3.4	0.23
Memberikan pelatihan yang berkelanjutan untuk tenaga pemasar dan staf perbankan	0.0635	3.2	0.20
Total Kekuatan (Strength)			1.84
Kelemahan (weakness)			
Pelayanan masih terpusat sehingga proses keikutsertaan dan layanan klaim membutuhkan waktu	0.0437	2.6	0.11
Adanya resiko dalam produk unit link, seperti tidak ada jaminan nilai investasi	0.0595	2	0.12
Target pasar produk untuk kalangan menengah ke atas yang mana masih jumlahnya terbatas	0.0556	3	0.17
Tenaga pemasar berpengalaman dan memahami konsep bisnis syariah terbatas dan tingginya tingkat resign staf asuransi	0.0675	2.2	0.15
Kurang promosi atau iklan dan rekomendasi langsung dari staf sehingga tidak terinformasi secara luas kepada masyarakat terutama nasabah perbankan	0.0675	1.6	0.11
Jaringan kantor lebih sedikit dibanding <i>bancassurance</i> dengan produk konvensional	0.0556	2	0.11
Brand Image perusahaan hanya dikenal di kalangan tertentu terutama masyarakat perkotaan	0.0476	2.6	0.12
Perlu pemerataan pengetahuan produk dan kemampuan presentasi dari tenaga pemasar karena untuk kalangan masyarakat tertentu sulit memahami informasi produk asuransi secara detail	0.0595	2.4	0.14
Total Kelemahan (Weakness)			1.03
TOTAL	1		2.87

*Selisih Kekuatan - Kelemahan = 1.84 - 1.03 = 0.81

Tabel 4. Hasil Analisa Faktor Internal Strategi Bisnis *Bancassurance* pada Asuransi Jiwa Syariah di PT AXA Mandiri Area Cirebon

Dari hasil analisis faktor internal perusahaan diperoleh nilai skor total sejumlah 2.87, dari nilai maksimal 4. Dan untuk selisih faktor kekuatan (S) dan kelemahan (W) adalah 0.81.

2. Analisis Faktor Eksternal (EFAS)

FAKTOR EKSTERNAL PELUANG DAN ANCAMAN (OPPORTUNITY DAN WEAKNESS)			
FAKTOR STRATEGIS EKSTERNAL	BOBOT	RATING	SKOR
Peluang (Opportunity)			
Pangsa pasar masih luas, dengan mayoritas Penduduk Indonesia Muslim	0.072	3.8	0.27
Bank memiliki nasabah potensial asuransi, sehingga mempermudah pemasaran produk	0.064	3.4	0.22
Dukungan perbankan dalam pemasaran dengan Jaringan kantor Bank yang strategis sehingga dapat meningkatkan permintaan produk <i>bancassurance</i>	0.055	3	0.17
Perkembangan teknologi internet yang memungkinkan nasabah memantau perkembangan investasi produk asuransinya	0.051	3	0.15
Kesadaran masyarakat terhadap asuransi semakin meningkat	0.068	2.6	0.18
Adanya kepercayaan tinggi nasabah dengan saluran distribusi <i>bancassurance</i> dibanding saluran distribusi lainnya	0.072	3.4	0.25
Produk asuransi jiwa syariah belum terlalu banyak di pasarkan, sehingga persaingan minim	0.060	3.2	0.19
Adanya fatwa MUI tentang haramnya bunga	0.068	3.2	0.22
Total Peluang (Opportunity)			1.64
Ancaman (Threat)			
Tingkat sosialisasi asuransi , pengetahuan masyarakat akan pentingnya asuransi masih terbatas	0.064	2	0.13
Populasi masyarakat menengah ke atas atau yang berkemampuan membeli asuransi masih terbatas	0.051	2	0.10
Tidak semua nasabah perbankan syariah mengetahui atau terinformasi adanya produk asuransi jiwa di kantor layanan bank dikarenakan tidak direkomendasikan oleh staf perbankan atau FA	0.068	2.2	0.15
Infrastruktur teknologi yang tidak diperbaharui, akan menjadi ancaman dalam menghadapi persaingan	0.051	3	0.15
Kepercayaan nasabah terhadap asuransi masih rendah dan adanya persepsi negatif asuransi	0.068	1.8	0.12
Masyarakat masih lebih memilih produk perbankan dibanding investasi	0.055	1.8	0.10

Persaingan dengan perusahaan asuransi syariah lain sejenis dan juga perusahaan asuransi konvensional yang lebih agresif	0.068	2.2	0.15
Adanya aturan pemerintah mengenai Dana Pensiun karyawan perusahaan	0.064	2.2	0.14
Total Ancaman (Threat)			1.05
TOTAL	1		2.69

Selisih Peluang-Ancaman = 1.64 - 1.05 = 0.59

Tabel 5. Hasil analisa faktor eksternal Strategi Bisnis *Bancassurance* pada Asuransi Jiwa Syariah di PT AXA Mandiri Area Cirebon

Dari hasil analisis faktor internal perusahaan diperoleh nilai skor total sejumlah 2.69 , dari nilai maksimal 4. Dan untuk selisih faktor peluang (O) dan ancaman (T) adalah 0.59.

3. Analisis Faktor-Faktor Strategis (SFAS)

Faktor-faktor strategik internal	Bobot	Rating	Skor	Durasi			Ket
				pendek	menengah	panjang	
Kekuatan							
• Permodalan perusahaan cukup kuat	0.111	3.6	0.40			X	
• Jenis produk bervariasi dan sesuai prinsip syariah	0.111	3.6	0.40		X		
• Kemudahan proses pendaftaran dan after sales dengan jaringan distribusi bank partner yang cukup banyak	0.099	3.4	0.34			X	
Kelemahan							
• Tenaga pemasar berpengalaman dan memahami konsep bisnis syariah terbatas dan tingginya tingkat resign staf asuransi	0.099	2.2	0.22	X			
• Kurang promosi atau iklan dan rekomendasi langsung dari staf sehingga tidak terinformasi secara luas kepada masyarakat terutama nasabah perbankan	0.099	1.6	0.16	X			
Peluang (Opportunity)							
• Pangsa pasar masih luas, dengan mayoritas Penduduk Indonesia Muslim	0.099	3.8	0.38			X	
• Kesadaran masyarakat terhadap asuransi semakin meningkat	0.094	2.6	0.24			X	

• Adanya kepercayaan tinggi nasabah dengan saluran distribusi <i>bancassurance</i> dibanding saluran distribusi lainnya	0.099	3.4	0.34		X
Ancaman (Threat)					
• Kepercayaan nasabah terhadap asuransi masih rendah dan adanya persepsi negatif asuransi	0.094	1.8	0.17		X
• Persaingan dengan perusahaan asuransi syariah lain sejenis dan juga perusahaan asuransi konvensional yang lebih agresif	0.094	2.2	0.21		X
TOTAL	1.0	2.85			

T

Tabel 6. Hasil analisa faktor-faktor strategis (SFAS) pada Asuransi Jiwa Syariah di PT. AXA Mandiri Area Cirebon

Dari faktor-faktor strategi di atas , didapatkan analisis nilai SFAS sebesar 2.85, dari nilai maksimal 4. Artinya nilai perusahaan berada pada posisi rata-rata/moderat dan dapat mengembangkan strategi lanjut yang tepat untuk mendapatkan hasil maksimal.

4. Penentuan Posisi Perusahaan dengan analisis Matriks Internal Eksternal

Analisa Matriks Internal Eksternal ini dilakukan berdasarkan dari hasil total nilai analisa faktor internal (IFAS) dan analisis faktor eksternal (EFAS). Dari hasil perhitungan didapatkan total nilai IFAS sebesar 2,87 dan total nilai EFAS sebesar 2,69. Kedua nilai tersebut dipertemukan kedalam dua koordinat yaitu koordinat x (IFAS) dan koordinat y (EFAS). Titik tersebut akan bertemu di salah satu sel matriks yang menggambarkan posisi strategi bisnis saat ini. Hasil analisa matriks Internal Eksternal ditampilkan pada gambar di bawah ini.

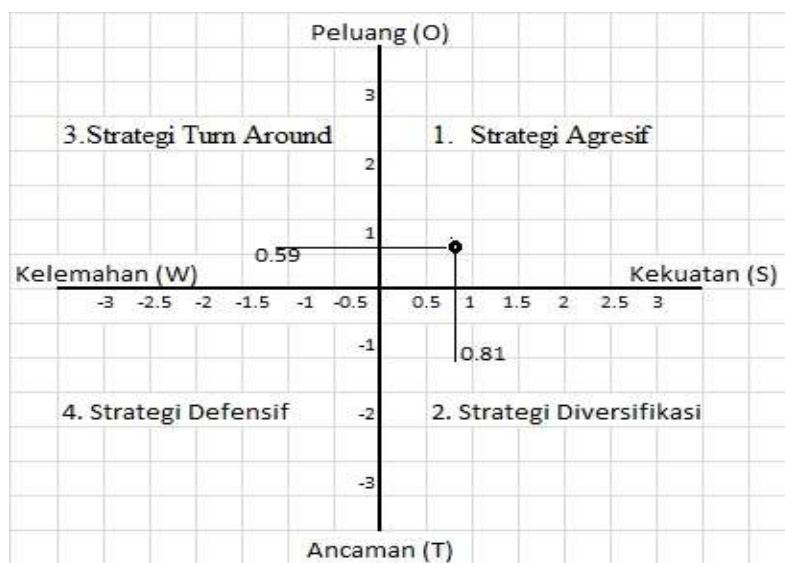
		2,87			
		Kekuatan Bisnis/Posisi Kompetitif (Total Nilai IFAS)			
		Kuat (3-4)	Rata-rata (2-3)	Rendah (1-2)	
2,69	Daya Tarik Industri (Total Nilai EFAS)	tinggi (3-4)	I PERTUMBUHAN Konsentrasi melalui strategi vertikal	II PERTUMBUHAN Konsentrasi melalui integrasi horizontal	III PENGURANGAN Strategi Berputar
	rata-rata (2-3)	IV STABILITAS berhenti sejenak atau berlanjut dengan hati-hati	V PERTUMBUHAN konsentrasi melalui integrasi horizontal atau STABILITAS strategi tidak berubah atau strategi laba	VI PENGURANGAN perusahaan terikat atau strategi divestasi	
	rendah (1-2)	VII PERTUMBUHAN divesifikasi konsentrik	VIII PERTUMBUHAN diversifikasi konglomerat	IX PENGURANGAN bangkrut atau likuidasi	

Tabel 7. Hasil analisa Matrik Internal Eksternal (sumber : data primer diolah, 2020)

Dari hasil analisis matriks internal di atas, mengidentifikasi bahwa strategi bisnis *bancassurance* PT AXA Mandiri unit syariah Area Cirebon saat ini berada pada posisi sel V, yaitu strategi pertumbuhan, dengan konsentrasi melalui integrasi horizontal. Strategi pertumbuhan melalui integrasi horizontal adalah suatu kegiatan untuk memperluas perusahaan dengan cara membangun di lokasi geografi yang berbeda, dan meningkatkan jenis produk serta jasa yang ditawarkan kepada pasar. Meskipun pada sel V PT AXA Mandiri unit syariah berada pada posisi yang cukup menarik, namun posisi kompetitifnya hanyalah rata-rata (*moderate attractive industry*). Fungsi pemasaran mungkin beroperasi secara memuaskan, namun tidak memberikan keunggulan kompetitif yang signifikan. AXA Mandiri dalam posisi seperti ini dapat mencoba memperkokoh dan memperkuat kehadirannya di dalam industri yang ada dengan menopang kelemahan-kelemahannya. Strategi yang diterapkan adalah konsolidasi (sel 5). Tujuannya relatif lebih defensif, yaitu menghindari kehilangan penjualan dan kehilangan profit. Perusahaan yang berada di sel ini dapat memperluas pasar, fasilitas produksi, memperbanyak outlet distribusi, dan teknologi khusus secara internal melalui penelitian pengembangan, dan secara eksternal melalui peningkatan kerja sama dengan perusahaan partner. (Thomas L Wheelen, 2009)

5. Perumusan alternatif strategi dengan Diagram SWOT

Dari hasil analisis faktor internal perusahaan diperoleh nilai skor faktor kekuatan (S) sebesar 1,84 dan skor kelemahan (W) sebesar 1,03 , sehingga selisih faktor kekuatan (S) dan kelemahan (W) adalah 0.81. Dari hasil analisis faktor internal perusahaan diperoleh nilai faktor peluang (O) sebesar 1,64 dan faktor ancaman (T) sebesar 1,05 , sehingga selisih faktor peluang (O) dan ancaman (T) adalah 0,59. Dari hasil tersebut dapat ditampilkan dalam diagram SWOT untuk menentukan di kuadran mana saat ini perusahaan berada.



Tabel 8. Hasil Analisa kuadran SWOT AXA Mandiri Unit Syariah Area Cirebon (sumber : data primer diolah, 2020)

Dari gambar di atas, maka dapat dilihat bahwa AXA Mandiri Unit Syariah Area Cirebon berada di kuadran 1. Artinya perusahaan memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang direkomendasikan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*). Berikut gambarannya dalam matriks SWOT :

IFAS	Kekuatan (Strength)	Kelemahan (Weakness)
EFAS	Permodalan perusahaan cukup kuat (CS)	Pelayanan masih terpusat sehingga proses keikutsertaan dan klaim membutuhkan waktu (CR)
	Jenis produk bervariasi dan sesuai prinsip syariah (VP)	Adanya resiko dalam produk unit link (RS)
	Harga premi/kontribusi kompetitif, frekuensi pembayaran bervariasi (VP)	Target pasar produk untuk kalangan menengah ke atas (CS)
	SDM Profesional kompeten dan memiliki semangat Islam (KR)	Tenaga pemasar berpengalaman dan memahami konsep bisnis syariah terbatas dan tingginya tingkat resign staf asuransi (KR)
	Infrastruktur, teknologi, team support memadai sehingga dapat lebih dijangkau oleh masyarakat (VP)	Kurang promosi atau iklan dan rekomendasi langsung dari staf sehingga tidak terinformasi secara luas kepada masyarakat terutama nasabah perbankan (KA)
	Kemudahan proses pendaftaran dan after sales dengan jaringan distribusi bank partner yang cukup banyak (CH)	Jaringan kantor lebih sedikit dibanding <i>bancassurance</i> dengan produk konvensional (CH)
	Reputasi Bank partner cukup bagus, sehingga <i>brand image</i> lebih kuat (KP)	<i>Brand Image</i> perusahaan hanya dikenal di kalangan tertentu terutama masyarakat perkotaan (KP)
	Memberikan pelatihan yang berkelanjutan untuk tenaga pemasar dan staf perbankan (KA)	Pengetahuan produk dan kemampuan presentasi dari tenaga pemasar belum merata, karena untuk kalangan masyarakat tertentu sulit memahami informasi produk asuransi secara detail (KR)
Peluang (Opportunity)	STRATEGI SO	STRATEGI WO
Pangsa pasar masih luas, dengan mayoritas Penduduk Indonesia Muslim (CS)	Memperbanyak jumlah pemasar kompeten dengan motivasi dan semangat yang tinggi, dan pemahaman pemasaran syariah	Penjelasan mengenai manfaat produk dan resiko investasi kepada nasabah dari awal keikutsertaan
Bank memiliki nasabah potensial asuransi, sehingga mempermudah pemasaran produk (KP)	Menjalin kerjasama yang erat dengan pihak perbankan dalam pemasaran produk sehingga nasabah dapat terinformasi adanya produk asuransi di kantor perbankan	Menambah jaringan kantor customer care untuk pelayanan jual yang lebih cepat
Dukungan perbankan dalam pemasaran dengan Jaringan kantor Bank yang strategis sehingga dapat meningkatkan permintaan produk <i>bancassurance</i> (KP)	Merancang produk asuransi selain unit link, dengan resiko investasi rendah dan jaminan pengembalian tertentu namun tetap ada perlindungan.	Memberikan penjelasan produk yang lebih padat, singkat dan jelas yang dapat dimengerti dalam waktu yang terbatas oleh nasabah
Perkembangan teknologi internet yang memungkinkan nasabah memantau perkembangan investasi produk asuransinya (VP)	Merancang alternatif produk dengan harga yang lebih murah sehingga dapat dimiliki oleh semua kalangan	Meningkatkan aktivitas promosi produk seperti iklan media elektronik, atau seperti kunjungan nasabah potensial, perusahaan dan instansi.
Kesadaran masyarakat terhadap asuransi semakin meningkat (CS)	Merancang produk dengan single premium/pembayaran sekaligus untuk kalangan tertentu	Merekrut SDM tenaga pemasar secara berkala sehingga tidak terjadi kekosongan petugas pemasar di outlet dan menghambat pemasaran
Adanya kepercayaan tinggi nasabah dengan sahan distribusi <i>bancassurance</i> dibanding sahan distribusi lainnya (CR)	Meningkatkan kepercayaan pihak perbankan terhadap keunggulan produk, skill FA, dan kualitas proses pemasaran produk sehingga tidak ragu untuk mendukung pemasaran	
Produk asuransi jiwa syariah belum terlalu banyak di pasarkan, sehingga persaingan minim (VP)	Edukasi kepada pemasar untuk menyesuaikan diri dengan outlet baik dalam hal sosial maupun budaya kerja, sehingga meningkatkan jalinan komunikasi antara staf perbankan kepada FA.	
Adanya fatwa MUI tentang haramnya bunga	Menjalankan people development berkala baik pengetahuan produk, <i>selling skill</i> , sesi motivasi, <i>coaching</i> sehingga pemasar meningkat pengetahuan dan semangat kerjanya.	

Ancaman (Threat)	STRATEGI ST	STRATEGI WT
Tidak semua nasabah perbankan syariah mengetahui atau terinformasi adanya produk asuransi jiwa di kantor layanan bank karena tidak direkomendasikan staf perbankan/FA (KP)	Menjalankan People Development yang dilakukan berkala untuk staf bank sehingga lebih meningkatkan kepercayaan diri	Edukasi secara berkala kepada masyarakat luas mengenai pentingnya asuransi dengan bekerjasama dengan pemerintah, dunia pendidikan, keagamaan
Populasi masyarakat menengah ke atas atau yang berkemampuan membeli asuransi masih terbatas (CS)	Meningkatkan aktivitas prospek nasabah asuransi sehingga lebih agresif lagi	Mengadakan aktivitas-aktivitas yang menarik minat masyarakat untuk lebih dekat dan mengenal perusahaan AXA mandiri seperti menjadi sponsor untuk acara tertentu
Tingkat sosialisasi asuransi, pengetahuan masyarakat akan pentingnya asuransi masih terbatas (CS)	Mengembangkan teknologi digital terutama dalam akses laporan investasi nasabah	Menjaga loyalitas nasabah existing dengan selalu membantu dalam layanan purna jual dan klaim
Infrastruktur teknologi yang tidak diperbaharui, akan menjadi ancaman dalam menghadapi persaingan (CR)	Penjelasan produk yang transparan dan terhindar dari <i>gharar, maysir</i> dan riba lebih difokuskan lagi	Memberikan apresiasi kepada nasabah existing atas loyalitasnya
Kepercayaan nasabah terhadap asuransi masih rendah dan adanya persepsi negatif asuransi (CR)	Menekankan keunggulan produk asuransi unit link dalam presentasi, terutama benefit perencanaan aset dan asuransi, dan ada manfaat investasi.	
Masyarakat masih lebih memilih produk perbankan dibanding investasi (R\$)		
Persaingan dengan perusahaan asuransi lain yang lebih agresif (R\$)		
Adanya peraturan pemerintah mengenai Dana Pensiun untuk karyawan perusahaan		

Tabel 9. Matriks SWOT Strategi Bisnis *Bancassurance* Asuransi Jiwa Syariah di PT. AXA Mandiri Area Cirebon

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan Alternatif Strategi Bisnis *Bancassurance* pada Asuransi Jiwa Syariah di PT AXA Mandiri Area Cirebon dengan Pemetaan *Business Model Canvas*

Di bawah ini tabel rincian alternatif strategi, yang mana dapat mempengaruhi ke dalam masing-masing komponen *Business Model Canvas* yaitu Segmen Pelanggan/CS, proposisi nilai/VP, Saluran/CH, Hubungan Pelanggan/CR, Arus Pendapatan/R\$, Sumber Daya Utama/KR, Aktivitas Kunci/KA, Kemitran Utama/KP, dan Struktur Biaya/C\$.

Strategi	BMC	KP	KA	KR	VP	CR	CH	CS	RS	CS
STRATEGI SO										
Memperbanyak jumlah pemasar kompeten dengan motivasi dan semangat yang tinggi serta pemahaman pemasaran syariah				■						■
Menjalin kerjasama yang erat dengan pihak perbankan dalam pemasaran produk sehingga nasabah dapat terinformasi adanya produk asuransi di kantor perbankan	■									■
Merancang produk asuransi selain unit link, dengan resiko investasi rendah dan jaminan pengembalian namun tetap ada perlindungan.					■					■
Merancang alternatif produk dengan harga yang lebih murah sehingga dapat dimiliki oleh semua kalangan										■
Merancang produk dengan single premium untuk kalangan tertentu										■
Meningkatkan kepercayaan pihak perbankan terhadap keunggulan produk, skill FA, dan kualitas proses pemasaran produk sehingga tidak ragu untuk mendukung pemasaran	■									■
Edukasi kepada staf FA untuk menyesuaikan diri dengan outlet baik dalam hal sosial maupun budaya kerja, sehingga meningkatkan jalinan komunikasi antara staf perbankan kepada FA.		■		■						
Menjalankan secara berkala people development baik pengetahuan produk, <i>selling skill</i> , sesi motivasi, <i>coaching</i> sehingga pemasar meningkat pengetahuan dan semangat kerjanya.			■							■
STRATEGI ST										
Menjalankan <i>People Development</i> berkala untuk staf bank sehingga lebih meningkatkan kepercayaan diri			■							■
Meningkatkan aktivitas prospek nasabah asuransi sehingga lebih agresif lagi			■							■
Mengembangkan teknologi digital terutama dalam akses laporan investasi nasabah					■		■			
Penjelasan produk yang transparan dan terhindar dari <i>ghavar, maystir</i> dan riba lebih ditekankan lagi			■							
Menekankan keunggulan produk asuransi unit link dalam presentasi, terutama benefit perencanaan aset dan asuransi, dan manfaat investasi.							■			
STRATEGI WO										
Penjelasan mengenai manfaat produk dan resiko investasi kepada nasabah dari awal keikutsertaan							■			■
Menambah jaringan kantor <i>customer care</i> untuk pelayanan purna jual yang lebih cepat								■		■
Memberikan penjelasan produk yang lebih padat, singkat dan jelas yang dapat dimengerti dalam waktu yang terbatas oleh nasabah			■							
Meningkatkan aktivitas promosi produk seperti iklan media elektronik, atau seperti kunjungan nasabah potensial, perusahaan dan instansi.			■				■			■
Merekrut tenaga pemasar secara berkala sehingga tidak terjadi kekosongan petugas pemasar di outlet dan menghambat pemasaran			■							■
STRATEGI WT										
Edukasi secara berkala kepada masyarakat luas mengenai pentingnya asuransi dengan bekerjasama dengan pemerintah, pendidikan, keagamaan			■							■
Mengadakan aktivitas-aktivitas yang menarik minat masyarakat untuk lebih dekat dan mengenal perusahaan AXA mandiri			■				■			■
Menjaga loyalitas nasabah existing dengan selalu membantu dalam layanan purna jual dan klaim			■							■
Memberikan apresiasi kepada nasabah existing untuk loyalitasnya							■			■

Tabel 10. Matriks SWOT Strategi Bisnis *Bancassurance* Asuransi Jiwa Syariah PT. AXA Mandiri Area Cirebon .

Ket :

	Berpengaruh langsung
	Berpengaruh tidak langsung

Setelah didapatkan alternatif strategi, maka dapat dibuatkan program kerja (*action plan*) rencana kinerja yang harus dilakukan oleh perusahaan, sehingga permasalahan yang dihadapi saat ini dapat diminimalisir. Rencana kerja dapat dilihat pada tabel dibawah.

STRATEGI	RENCANA KERJA
STRATEGI SO	
Memperbanyak jumlah pemasar kompeten dengan motivasi dan semangat yang tinggi serta pemahaman pemasaran syariah	Rekrutmen terjadwal tanpa menunggu kekosongan pemasar di outlet, diutamakan pemasar domisili setempat, promosi karir kepada lulusan Universitas Islam atau Sekolah Tinggi Agama Islam,
Menjalin kerjasama yang erat dengan pihak perbankan dalam pemasaran produk sehingga nasabah dapat terinformasi adanya produk asuransi di kantor perbankan	Kerjasama erat dengan pimpinan, frontliner Customer Service, Teller, Security, Staf Dana, Staf Kredit, bundling produk tabungan atau kredit dengan produk asuransi, negosiasi penetapan parameter referal staf bank per periode tertentu
Merancang produk asuransi selain unit link, dengan resiko investasi rendah dan jaminan pengembalian tertentu namun tetap ada perlindungan.	Menambah variasi produk dengan jaminan pengembalian tertentu (non unit link) seperti produk asuransi dwiguna(<i>endowment</i>)/asuransi jiwa seumur hidup (<i>whole life</i>)/asuransi jiwa berjangka (<i>term life</i>)
Merancang alternatif produk dengan harga yang lebih murah sehingga dapat dimiliki oleh semua kalangan	Penambahan variasi produk dengan premi dibawah Rp.500 rb/bulan dengan fitur produk yang menarik
Merancang produk dengan single premium untuk kalangan tertentu	Penawaran produk alternatif single premi untuk nasabah yang tidak menginginkan premi reguler
Meningkatkan kepercayaan pihak perbankan terhadap keunggulan produk, skill FA, dan kualitas proses pemasaran produk sehingga tidak ragu untuk mendukung pemasaran produk bancassurance	Peningkatan skill financial advisor dalam akuisisi nasabah dan penerapan pemasaran syariah,
Edukasi kepada staf FA untuk menyesuaikan diri dengan outlet baik dalam hal sosial maupun budaya kerja, sehingga meningkatkan jalinan komunikasi antara staf perbankan kepada FA.	Edukasi pemasar dari awal penempatan untuk menyesuaikan budaya kerja dengan perbankan
Menjalankan secara berkala people development baik pengetahuan produk, <i>selling skill</i> , sesi motivasi, <i>coaching</i> sehingga pemasar meningkat pengetahuan dan semangat kerjanya.	Area Manager membantu team <i>people development</i> dalam peningkatan kualitas penjualan pemasar dan pendekatan emosional, sehingga tingkat resign berkurang.
STRATEGI ST	
Menjalankan People Development yang dilakukan berkala untuk staf bank sehingga lebih meningkatkan kepercayaan diri	People Development berkala dalam peningkatan kualitas Staf Bank dalam mendukung penjualan FA
Meningkatkan aktivitas prospek nasabah asuransi sehingga lebih agresif lagi	Meningkatkan Aktivitas pemasar minimal 8 meet nasabah per hari
Mengembangkan teknologi digital terutama dalam akses laporan investasi nasabah	Teknologi digital selalu diperbaharui

Penjelasan produk yang transparan dan terhindar dari Gharar, Maysir dan Riba lebih ditekankan lagi	Pemahaman pemasaran syariah kepada FA
Menekankan keunggulan produk asuransi unit link dalam presentasi, terutama benefit perencanaan aset dan asuransi, namun selain itu ada manfaat investasi.	Peningkatan skill FA dalam pengetahuan produk dan akuisisi nasabah serta penanganan keberatan nasabah
STRATEGI WO	
Penjelasan mengenai manfaat produk dan resiko investasi kepada nasabah dari awal	Pemahaman resiko produk dan prinsip pemasaran syariah kepada FA
Menambah jaringan kantor <i>customer care</i> untuk pelayanan jual yang lebih cepat	penambahan kantor ccc selain di Bandung, yaitu di Cirebon
Memberikan penjelasan produk yang lebih padat, singkat dan jelas yang dapat dimengerti dalam waktu yang terbatas oleh nasabah	Skill Development FA dan role play berkala (FA dan staf bank)
Meningkatkan aktivitas promosi produk seperti iklan media elektronik, atau seperti kunjungan nasabah potensial, perusahaan dan instansi.	Pengadaan iklan di media elektronik, peningkatan jumlah referal penawaran produk kepada nasabah perbankan oleh staf
Merekrut tenaga pemasar secara berkala sehingga tidak terjadi kekosongan petugas pemasar di outlet sehingga menghambat pemasaran	peningkatan kerjasama dengan kampus atau universitas Islam dalam hal informasi karir
STRATEGI WT	
Edukasi secara berkala kepada masyarakat luas mengenai pentingnya asuransi dengan bekerjasama dengan pemerintah, dan dunia pendidikan dan keagamaan	Edukasi asuransi syariah di kampus, instansi bahkan lingkungan komunitas keagamaan tentang asuransi syariah
Mengadakan aktivitas-aktivitas yang menarik minat masyarakat untuk lebih dekat dan mengenal perusahaan AXA Mandiri seperti menjadi sponsor untuk acara tertentu	Menjadi sponsor acara di RS Ibu dan Anak, kegiatan pemerintahan, kegiatan keagamaan
Menjaga loyalitas nasabah <i>existing</i> dengan selalu membantu dalam layanan purna jual dan klaim	Ketersediaan financial advisor yang selalu ada di outlet Bank
Memberikan apresiasi kepada nasabah <i>existing</i> loyalitasnya	Apresiasi ucapan ulang tahun, medical check up gratis untuk nasabah >5 tahun, selamat atas kelahiran anak atau kunjungan nasabah rutin

Tabel 11. Rencana kerja untuk alternatif Strategi bisnis *bancassurance* pada asuransi jiwa syariah di PT AXA Mandiri Area Cirebon

Dari alternatif strategi dan program kerja di atas, maka dapat ditampilkan strategi bisnis *bancassurance* asuransi jiwa syariah PT. AXA Mandiri Area Cirebon dalam pemetaan *Business Model Canvas* seperti pada tabel di bawah ini.

KP	KA	VP	CR	CS
Key Partners	Key Activities	Value Propositions	Customer Relationships	Customer Segments
Bank Mandiri Syariah	Aktivitas presentasi produk/meet	Perencanaan aset warisan, solusi perlindungan jiwa	Pelaksanaan tahap penjualan (<i>sales cycle</i>) dan Transparansi Produk	Muslim menengah ke atas
	Monitoring activity Pemasar oleh Manajemen	Solusi perlindungan kesehatan, penyakit kritis	Akses teknologi digital	Wirausaha, karyawan, executive, profesional
Negosiasi penetapan parameter referal staf perbankan	Pengembangan kualitas Tenaga Pemasar	Solusi dana pendidikan, pensiun, Investasi unit link	layanan <i>express claim</i> , <i>Easy Claim</i> , AXA Mandiri 24 jam	Usia 18-60 tahun
	Pengembangan kualitas staf Bank	Fitur wakaf	Gratis Medical Check Up nasabah prioritas	Mobilitas tinggi
	Pengendalian kualitas oleh Team Quality Sales	Kemudahan dan kenyamanan transaksi	SMS Ulang Tahun Nasabah	Masyarakat menengah kebawah, income min 4 jt
	Edukasi pemasaran syariah kepada FA	Kemudahan purna jual	Penerapan prinsip bisnis syariah	Nasabah Mass-Upper Mass-Affluent
	Rekrutmen FA terjadwal	SDM profesional	Medical Check Up Nasabah existing loyal	
	Promosi karir ke Universitas atau Sekolah Tinggi Islam	Ujrah dan harga premi bersaing	Promosi iklan televisi dan media lokal	
	Sesi motivasi dan coaching berkala	Bundling produk tabungan/kredit	Edukasi kampus	
	edukasi budaya kerja kepada pemasar	produk single premi untuk kalangan tertentu	Edukasi instansi pemerintah, komunitas keagamaan	
	KR Key Resources	produk < 500rb	CH Channels	
	Sales Force (Financial Advisor)	produk non unit link (<i>whole life/term life/endowment</i>)	Lead Generation,	
	Team Manajemen Sales (Area Sales Manager, Regional Sales manager)		Call/WA Blast	
	Sales Support, Regional People Development,		Visit Nasabah, instansi, industri	
	Bank Partner (Pimpinan Bank, Frontliner, Funding, Lending)		layanan purna jual di seluruh outlet Bank Mandiri Syariah	
			layanan kantor CCC	
CS (Cost Structure)		RS (Revenue Stream)		
<i>Fee Base Income Bank</i>		<i>Regular Premium (New Business dan Renewal Premium)</i>		
Biaya Tenaga Kerja, Biaya Operasional		<i>Single Premium</i>		

Tabel 12. Alternatif *Business Model Canvas* Asuransi Jiwa Syariah AXA Mandiri Area Cirebon

IV. KESIMPULAN

Asuransi merupakan bagian yang penting dalam muamalah dan salah satu produk lembaga keuangan syariah yang tentunya memiliki landasan hukum sesuai dengan prinsip Islam. Salah satu saluran distribusi asuransi adalah melalui *bancassurance*. AXA Mandiri merupakan salah satu *bancassurance* di Indonesia yang menjual produk syariah bekerja sama dengan Bank Syariah Mandiri. Berdasarkan hasil penelitian strategi bisnis *bancassurance* pada asuransi jiwa syariah di PT. AXA Mandiri Unit Syariah Area Cirebon dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Analisa SWOT dalam strategi bisnis *bancassurance* asuransi jiwa syariah AXA Mandiri Area Cirebon saat ini, dengan menggunakan matriks Internal Eksternal , diperoleh nilai IFAS 2.87 dan EFAS 2.69, sehingga posisi perusahaan pada sel V (*growth strategy*), dengan konsentrasi melalui integrasi horizontal seperti memperluas perusahaan dengan cara membangun di lokasi geografi yang berbeda, dan meningkatkan jenis produk serta jasa yang ditawarkan kepada pasar. Kemudian analisis selanjutnya adalah analisa kuadran SWOT hasilnya perusahaan berada pada kuadran I, yaitu posisi yang sangat menguntungkan, dengan titik koordinat (Internal, Eksternal) (0,81 ; 0,59), sehingga AXA Mandiri dapat menjalankan kebijakan pertumbuhan agresif (*growth oriented strategy*). dimana perusahaan memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada.
2. Hasil analisis SWOT menghasilkan alternatif strategi SO (*strength-opportunity*), ST (*strong-threat*), WO (*weakness-opportunity*), dan WT (*weakness-threat*). Kemudian dipetakan ke dalam 9 komponen *business model canvas* untuk menghasilkan pemetaan bisnis strategi yang baru. Strategi utama (*grand strategy*) adalah strategi SO (*Strength-Opportunity*) yaitu **pertama** dengan memperbanyak jumlah pemasar kompeten dengan motivasi dan semangat yang tinggi, **kedua** menjalin kerjasama yang erat dengan pihak perbankan dalam pemasaran produk sehingga nasabah dapat terinformasi adanya produk asuransi, **ketiga** merancang produk asuransi selain unit link, namun tetap ada perlindungan, **keempat** merancang alternatif produk dengan harga yang lebih murah sehingga dapat dimiliki oleh semua kalangan, **kelima** merancang produk dengan *single premium/pembayaran* sekaligus untuk kalangan tertentu, **keenam** meningkatkan kepercayaan pihak perbankan terhadap keunggulan produk, skill financial advisor, dan kualitas proses pemasaran produk sehingga tidak ragu untuk mendukung pemasaran produk *bancassurance*, **ketujuh** edukasi budaya kerja staf financial advisor untuk menyesuaikan dengan kantor perbankan, dan **kedelapan** menjalankan *people development* berkala baik pengetahuan produk, *selling skill*, sesi motivasi, *coaching* sehingga pemasar meningkat pengetahuan produk, keahlian penjualan dan semangat kerja, sehingga diharapkan *turn over/* tingkat resign pemasar berkurang.

V. DAFTAR PUSTAKA

- AAJI. (2019). No Title. Retrieved November 12, 2019, from <https://www.aaji.or.id>
- ABM. (2020). *Wawancara*. Cirebon, 07 September.
- Amrin, A. (2007). *Strategi Pemasaran Asuransi Syariah*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Ansari, A. S. S. Z. A. (2011). Factors Critical in Marketing Strategies of Insurance Companies in Saudi Arabia. *International Journal of Marketing Studies*, 3(3), 104–121.
- AS. (2020). *Wawancara*. Majalengka, 07 September.
- Chen, J. L. P. V. J. J. L. W. Y. C. (2017). The Impact of Bancassurance on Efficiency and Profitability of Banks: Evidence from the Banking Industry in Taiwan. *Journal of Banking and Finance*, 80, 1–13.
- David, F. R. (2016). *Manajemen Strategis : konsep*. Jakarta: Salemba Empat.
- Helmi, H. A. (2017). Consumers' Trust As The Mediating Factor For Insurance Buying Intention In Indonesia. *International Journal of Economics*, 5(2), 330–343.
- J Paul Peter, J. C. O. (2017). *Consumer Behaviour & Marketing Strategy*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kotler, P. dan K. L. K. (2002). *Manajemen Pemasaran* (13th ed.). Jakarta: Erlangga.
- Murithi, A. K. H. B. N. M. (2020). Financial Determinants Of The Adoption Of Bancassurance By Commercial Banks In Kenya: Case Study Of Teir One Commercial Banks In Nairobi Central Business District. *International Academic Journal of Economics and Finance*, 3(5), 140–165.
- Mursid, A. U. A. (2018). Buying Decision in the Marketing of Sharia Life Insurance (evidence from Indonesia). *Journal of Islamic Marketing*, 9(2), 370–383.
- Nopriansyah, W. (2015). *Asuransi Syariah Berkah Terakhir yang Tak Terduga*. Yogyakarta: ANDI offset.
- Nurwidiatmo. (1992). *Laporan Akhir Tim Analisis Dan Evaluasi Hukum Tentang Perasuransian (Asuransi Syariah) UU No. 2 Tahun 1992*. Jakarta: Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia RI.
- OJK. (2019). Laporan Perkembangan Keuangan Syariah Indonesia 2018. Retrieved March 14, 2020, from <https://www.ojk.go.id/>
- Parera, A. (2016). *Pemasaran Asuransi Jiwa Kontemporer*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Pigneur, A. O. Y. (2015). *Business Model Generation*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Pusat Pengkajian dan Pengembangan Ekonomi Islam (P3EI). (2011). *Ekonomi Islam*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- SAZ. (2020). *Wawancara*. Cirebon, 23 September.
- Sendra, K. (2007). *Bancassurance: Kemitraan Strategis Perbankan dengan Perusahaan Asuransi*. Jakarta: Penerbit PPM.
- Sula, M. S. (2014). *Asuransi Syariah (Life And General) Konsep dan Sistem Operasional*. Jakarta: Gema Insani.
- Sumanto, A. E. (2009). *Solusi Berasuransi : Lebih Indah Syariah*. Bandung: PT Karya Kita.
- Thomas L Wheelen, J. D. H. (2009). *Strategic Management*. Yogyakarta: ANDI offset.
- TS. (2020). *Wawancara*. Bandung, 10 September.