

STRATEGI TUMBUH DAN BERSAING DI INDUSTRI ASURANSI (STUDI KASUS PADA BPJS KETENAGAKERJAAN PEKANBARU)

Nofrizal

Email: Nofrizalfe@unilak.ac.id

Lecturer of faculty Economic University Lancang Kuning Pekanbaru

Abstract: Background this research began by observing growth and rising insurance company in Pekanbaru city with many company insurance had been built in Pekanbaru city since 2014, therefore rivalry can't avoid and each company also create and arrange tactic and strategy, in order to be winner from this competition. BPJS Ketenagakerjaan is new entry from in insurance industry in Pekanbaru city and BPJS Ketenagakerjaan owned by government Indonesia. Aim this research to arrange and determine how BPJS Ketenagakerjaan growth and compete in insurance industry Pekanbaru city. This research use descriptive method with several step to create strategy there are Five Force Porter, IFA, EFA, Matric GE, SWOT-8K, Matric TWOS and Matric QSPM. Result this research showed the strategy Position of BPJS Ketenagakerjaan in quadrant IB (Growth) and BPJS Ketenagakerjaan can use for growth and compete using Competitive Strategy and Growth strategy

Keywords: Competitive Strategy, Insurance, SWOT-8K

Abstrak: Latar belakang penelitian ini dimulai oleh observasi dari pertumbuhan dan peningkatan jumlah asuransi di kota Pekanbaru semenjak 2014, oleh karena itu persaingan tidak dapat dihindari dan masing-masing perusahaan juga membuat dan menyusun strategi dan taktik agar dapat menjadi pemenang dari persaingan ini. BPJS Ketenagakerjaan adalah pendatang baru didalam industry asuransi di Kota Pekanbaru dan BPJS Ketenagakerjaan dimiliki oleh pemerintah Indonesia. Tujuan dari penelitian ini untuk menyusun dan menentukan bagaimana BPJS Ketenagakerjaan tumbuh dan bersaing di industry asuransi Kota Pekanbaru. Penelitian ini menggunakan metode diskriptif dengan beberapa tahapan untuk membuat strategi yaitu lima kekuatan porter, IFA, EFA, Matric GE, SWOT-8K, Marik TWOS and Matrik QSPM. Hasil dari penelitian ini menunjukkan posisi strategi dari BPJS Ketenagakerjaan berada di kuadran IB (Tumbuh) dan BPJS Ketenagakerjaan dapat menggunakan untuk tumbuh dan bersaing dengan menggunakan strategi bersaing dan strategi pertumbuhan

Kata Kunci: Strategi Bersaing, Asuransi, SWOT-8K

LATAR BELAKANG

Industri asuransi saat ini tidak lepas dari persaingan untuk menangkap peluang yang semakin terbuka lebar di kota pekanbaru hal ini dapat kita lihat dari semakin banyaknya tumbuh dan berdirinya perusahaan-perusahaan asuransi di pekanbaru baik dari asuransi bersekala nasional maupun global dengan jumlah lebih dari 40 perusahaan asuransi yang tersebar di seluruh Kota Pekanbaru. Dengan jumlah perusahaan asuransi tersebut maka masing-masing perusahaan asuransi tersebut

berusaha untuk membuat strategi-strategi dan taktik. (Porter, 2011) menyatakan strategi adalah melakukan aktivitas yang berbeda dengan pesaing atau aktivitas yang tidak jauh berbeda dengan pesaing namun cara yang berbeda. BPJS Ketenagakerjaan didirikan sejak 1 juli 2014 yang salah satu wujud tanggung jawab dan kewajiban Negara untuk memberikan perlindungan sosial ekonomi kepada masyarakat. Sesuai dengan kondisi kemampuan keuangan Negara. Indonesia seperti halnya negara berkembang lainnya, mengembangkan program jaminan sosial

berdasarkan *funded social security*, yaitu jaminan sosial yang didanai oleh peserta dan masih terbatas pada masyarakat pekerja di sektor formal (BPJS Ketenagakerjaan, 2015). Selama BPJS Ketenagakerjaan berdiri beberapa strategi telah diimplementasikan untuk dapat bersaing di industri ini seperti menggunakan *strategy horizontal growth* dengan membuka cabang di seluruh Indonesia, melakukan *strategy penetrasi pasar* dan pengembangan produk dengan menawarkan produk-produknya ke masyarakat melalui media elektronik dan cetak.

Sementara itu pesaing yang sudah lama berdiri sudah melakukan beberapa strategi salah satunya adalah yang dilakukan oleh PT. Prudential Life insurance Indonesia menggunakan strategi pengembangan pasar dan penetrasi pasar dengan membuka cabang kelima (Elyati Henny, 2012) Prudential juga menawarkan produk-produk yang beragam yang sudah unit link salah satunya *PRUlink & PRU my child*. Sedangkan dari sumber daya manusia Menurut Rinaldi Mudahar kepada Riau Pos menjelaskan saat ini jumlah agen Prudential se-Provinsi Riau lebih dari 3.500 yang memiliki *lisensi agency force* dan di Indonesia lebih dari 180 agen yang berlisensi keagenan yang dikeluarkan AAJI.

Sedangkan PT Manulife juga menyusun strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk yaitu mengeluarkan produk-produk menarik seperti jaminan hari tua (pensiun) yaitu *RetireLink (RL)* yang merupakan program investasi yang dirancang khusus untuk merencanakan dan mengelola investasi dana pensiun agar tersedia kesinambungan penghasilan yang optimal pada usia pensiun. *RetireLink* memenuhi kebutuhan di masa pensiun melalui pengambilan dana yang diinvestasikan secara terjadwal pada saat Anda berusia 55, 60, 65, 70 dan 75 tahun (Swaonline, 2013).

Berdasarkan penjelasan di atas maka BPJS Ketenagakerjaan sebagai perusahaan baru di kota Pekanbaru apakah mereka dapat tumbuh dan bersaing dan menciptakan keunggulan

bersaing dengan perusahaan-perusahaan asuransi yang sudah lama berdiri di kota Pekanbaru dengan keadaan perusahaannya sekarang? Dan bagaimana strategi yang tepat untuk dapat tumbuh dan bersaing di industri asuransi kota Pekanbaru?

Menurut (David, 2014), (Safiullin, Samigullin, & Safiullin, 2013), (Porter, 2011) menyatakan strategi memungkinkan organisasi untuk memperoleh keunggulan kompetitif dari tiga landasan yang berbeda yaitu: kepemimpinan biaya (*cost leadership*) diferensiasi (*differentiation*) dan fokus (*focus*). Oleh karena itu perencanaan strategis penting untuk memperoleh keunggulan bersaing dan memiliki produk yang sesuai dengan keinginan konsumen dengan dukungan yang optimal dari sumber daya yang ada (Sabol, Šander, & Fučkan, 2013) which in turn creates value both for the firm and its environment. The appropriate use of specific business strategies highly depends on the phase of the life cycle of the industry in which the firm and/or its parts operate. The purpose of the paper is to understand the significance of the concept of industry life cycle and explore the implications on the process of designing business strategies. The authors familiarise the readers with the most important research that has contributed to the development of business strategies fitted to each phase of the life cycle of an industry. The paper concludes with the notion that business strategies of firms vary depending on the corresponding stage of the industry life cycle, where each phase inherently requires a different, innovative business strategy. Therefore, the main precondition of sustainable development of a strategic business unit and/or firm is the willingness and capability of management to accept new knowledge about the interdependence between business goals and interdisciplinary knowledge required to achieve them. Menurut (Morgan, 2012) ada 11 strategi untuk keunggulan kompetitif yaitu: (1) Strategi Kepemimpinan biaya (2) Strategi Diferensiasi (3) Strategi fokus pasar (4) Strategi tumbuh (5) Strategi Aliansi (6) Strategi Inovasi (7) Strategi operasi efektif

(8) Strategi fokus konsumen (9) Strategi waktu (10) strategi mengunci konsumen atau pemasok (11) Strategi meningkatkan biaya perubahan.

Strategi bersaing juga berhubungan dengan karakter dan persaingan didalam dunia industri baik produk/jasa tidak akan pernah sama satu dengan yang lainnya. Alat yang paling sering digunakan dan lazim digunakan untuk menganalisa peta persaingan di dunia industry adalah *five forces model of competition* (Lima kekuatan porter dalam bersaing) yang di populerkan oleh porter (Dobbs, 2014), (Lee, Kim, dan Park, 2012) however, it has attracted less attention from both academic researchers and practicing managers. This is due to its innate weakness, difficulty in operationalization. The vital requisites for operationalizing the five forces model are to deal with it as a complex system composed of interrelated forces and their sub-forces, and to prioritize them with consideration of their interdependency. The tenet of this study is the requisites can be achieved through the analytic network process (ANP yaitu (1) persaingan dalam industri (Hunt & Hunt, 2014) intensitas pesaing dengan industri yang sama di pengaruhi oleh Jumlah Perusahaan, Rata-Rata Pertumbuhan, Karakteristik Produk/Jasa, Jumlah Biaya Tetap, Kapasitas, Tingkat Dalam Keluar Dari Industri Dan Diversifikasi Antar Perusahaan (2) Ancaman Pendetang baru (Wheelen. Thomas L, 2016) beberapa batasaan bagi pendatang baru diantaranya Skala Ekonomi, Differesiansi Produk, Modal yang dibutuhkan, Akses Pemasok, Akses Distribusi dan Peraturan Pemerintah. (3) Produk pengganti (Nofrizal, 2016) produk atau barang pengganti dapat membatasi pendapatan dari sebuah industri dengan menetapkan batasan harga (Maksimal & Minimal) yang harus di patuhi. (4) Pemasok dapat menggunakan kekuatan tawar-menawar terhadap pembeli dalam industri dengan cara menaikkan harga atau menurunkan kualitas produk atau jasa yang dibeli (Ang, 2014). (5) Daya tawar pembeli pada industri berperan dalam menekan harga untuk turun, serta memberikan penawaran

dalam peningkatan kualitas ataupun layanan lebih (Mirzakhani, Parsaamal, dan Golzar, 2014).

Analisis SWOT sudah lama ditawarkan oleh Harvard Business School sebagai alat untuk menyusun perencanaan strategi (Jeyaraj, Muralidharan, Senthilvelan, & Deshmukh, 2012), (Mirzakhani dkk., 2014), (Tewari, 2016). SWOT dapat memutuskan sebuah pondasi yang sempurna untuk menyusun formulasi strategi (Sevкли dkk., 2012). Setiap keputusan yang di ambil oleh organisasi dibuat beberapa derajat berdasarkan faktor internal dan eksternal (Ayub, Razzaq, Aslam, & Iftekhar, 2013), (Wheelen Thomas L., Hunger J. David, 2014) lingkungan eksternal yang terdiri dari analisis dari peluang dan ancaman didalam lingkungan internal unit bisnis dikomendasikan dengan lingkungan kekuatan dan kelemahan internal unit bisnis (Muhammad, 2013). Sedangkan SWOT-8K akan membantu mengidentifikasi informasi yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan atau mengidentifikasi hasil yang diinginkan sesuai dengan kuadrannya yang terdiri dari 8 kuadran (Muhammad, 2013). Sedangkan matrik QSPM adalah alat yang berguna bagi para penyusun strategi untuk mengevaluasi berbagai strategi alternatif secara obyektif (Gupta, 2015) (Shiehbeiki, Abbaspour, & Monavari, 2014) (Mirzakhani dkk., 2014). Evaluasi perlu dilakukan untuk mengetahui strategi yang masih dapat bersaing dalam pasar (Saputro, Hidayat, & Yulianto, 2016), (Mirzakhani dkk., 2014)

METODE

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif bertujuan untuk menemukan pola hubungan yang bersifat interaktif, menggambarkan realitas yang kompleks, serta untuk memperoleh pemahaman makna dan menemukan teori Dobbs, 2014 dalam Saputro dkk., 2016. Tahapan dalam penyusunan strategi ini berdasarkan metode yang disampaikan oleh (Hunger dan david, 2013), (Bull, dkk., 2016) yaitu menentukan faktor-faktor dari eksternal

ketenagakerjaan kota Pekanbaru memiliki pengaruh lemah terhadap *five force porter* (lima kekuatan porter) hanya pada item persaingan dalam industri dan produk pengganti memiliki pengaruh sedang hal ini disebabkan jumlah pesaing di industry asuransi kota pekanbaru cukup banyak sehingga mengakibatkan produk pengganti memiliki pengaruh terhadap BPJS Ketenagakerjaan. Untuk lebih jelas lihat gambar 2 dibawah ini.

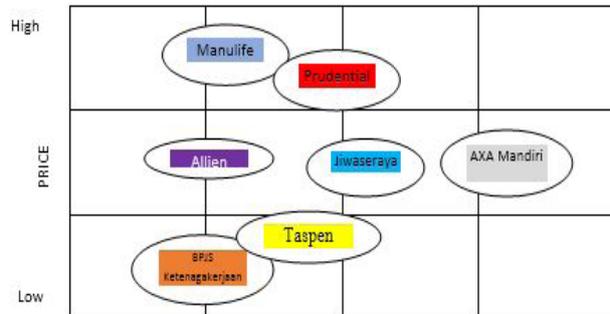
Tabel 1. Five Force Porter

No	Five Forces Porter (Lima Kekuatan Porter)	Tingkat Pengaruh Terhadap BPJS Ketenagakerjaan		
		Lemah	Sedang	Kuat
1	Persaingan Dalam Industri		v	
2	Kekuatan Tawar Pembeli	v		
3	Kekuatan Pemasok	v		
4	Pendatang Baru	v		
5	Produk Pengganti		v	

Sumber: (Data olahan, 2016)

Sedangkan pada analisis strategik grup ditemukan bahwa posisi BPJS Ketenagakerjaan berada pada posisi *low*

(rendah) berada satu kolom dengan taspen ini disebabkan karenan BPJS Ketenagakerjaan masih baru sebagai pemain di industri asuransi di Indonesia khususnya kota Pekanbaru. Untuk posisi paling tinggi di tempati oleh Manulife dan Prudential lihat gambar 2 dibawah ini.



Gambar 2. Strategik Group

Setelah mengetahui dari analisis lima kekuatan porter (*five force Porter*) dan strategi grup diatas selanjutnya akan dilakukan analisis untuk melihat masing-masing bobot dengan menggunakan analisis EFA (Eksternal Faktor Analisis) EFA ini digunakan untuk menentukan nilai bobot dari BPJS perusahaan (BPJS Ketenagakerjaan) untuk lebih lihat tabel 2 dibawah ini.

Tabel 2. Eksternal Faktor Analisis: BPJS Ketenagakerjaan

<i>Exsternal Factor</i> (Faktor Eksternal)	<i>Weight</i> (Bobot)	<i>Rating</i> (Nilai)	<i>Weight Score</i> (Nilai tertimbang)	Keterangan
Peluang (<i>Opportunity</i>)				
Demografi	0,10	4	0,40	Jumlah penduduk Kecamatan Tampan mencapai 220.208 jiwa dan terus meningkat setiap tahun
Perkembangan Ekonomi	0,19	5	0,95	Produk Domestik Regional Bruto. (PDRB) atas dasar harga berlaku triwulan III/2016 mencapai Rp172,82 triliun tumbuh 3.40 persen.

<i>Exsternal Factor (Faktor Eksternal)</i>	<i>Weight (Bobot)</i>	<i>Rating (Nilai)</i>	<i>Weight Score (Nilai tertimbang)</i>	<i>Keterangan</i>
Lingkungan	0,09	3	0,27	Kecamatan Tampan sebagai daerah pusat pendidikan terdapat banyak sekolah, lembaga pendidikan dan dua universitas negeri terbesar di Provinsi Riau yaitu UNRI dan UIN SUSKA Riau
Pertumbuhan lapangan usaha baru	0,08	3	0.24	Di tahun 2018, diprediksikan tenaga kerja akan berjumlah sekitar 124,4 juta dengan komposisi 49,7 juta tenaga kerja penerima upah dan 74,7 juta tenaga kerja bukan penerima upah
Kesedian akses internet	0,07	3	0.21	Akses penggunaan internet pekanbaru sudah baik dari waktu ke waktu
Legitas pemerintah	0,20	5	1.00	kebijakan ini dikeluarkan langsung oleh pemerintah Indonesia melalui Undang-undang
Gaya hidup	0,05	3	0.15	Perubahan pola pikir tentang perencanaan pada masa depan
Jumlah Nilai Peluang Ancaman (<i>Threat</i>)			3.22	
Pesaing didalam industri	0,10	2	0,20	Keberadaan industri asuransi dikota Pekanbaru bisa dikata cukup banyak baik dengan skala besar maupun kecil
Produk pengganti	0,06	2	0,12	Sedangkan ancaman produk pengganti BPJS Ketenagakerjaan saat ini belum ada yang paling mendekati adalah menggunakan fasilitas.
Stabilitas Ekonomi	0,05	2	0.10	BPJS Milik Pemerintah, jadi stabilitas ekonomi Negara sangat berpengaruh terhadap BPJS
Jumlah Nilai Ancaman			0.42	

Sumber: (Data Olahan,2016)

Berdasarkan tabel 2 diatas EFA (Eksternal Faktor Analisis) ditemukan bahwa faktor yang paling berpengaruh terhadap BPJS ketenagakerjaan adalah peran pemerintah dengan nilai 1.00 karena BPJS Milik Pemerintah, jadi stabilitas ekonomi Negara sangat berpengaruh terhadap BPJS serta pemerintah memiliki hak untuk membuat peraturan dan undang-undang. Sedangkan faktor yang lain yang mempengaruhi dari sisi eksternal BPJS Ketenagakerjaan adalah stabilitas ekonomi dengan nilai 0.95 alasan adalah Produk Domestik Regional Bruto. (PDRB) atas dasar harga berlaku triwulan III/2016 mencapai Rp172,82 triliun tumbuh 3.40 persen ini bertanda keadaan ekonomi di pekanbaru diposisi baik dan stabil.

Selanjutnya adalah dari sisi ancaman yang paling berpengaruh adalah datang dari pesaing di sesama industry dengan nilai 0.20. Berdasarkan data-data diatas dapat disimpulkan bahwa nilai eksternal faktor analisis BPJS Ketenagakerjaan untuk pelauang berjumlah 3.22 sedangkan untuk ancaman mendapatkan nilai 0.42.

Selanjutlah selesai dengan analisis eksternal dari BPJS ketenagakerjaan maka tahapan selanjutnya adalah akan dilakukan penghitungan bobot dari sisi internal BPJS ketenagakerjaan dengan menggunakan IFA (Internal Faktor Analisis) tujuannya dalah untuk melihat kekuatan dan kelemahan dari BPJS Ketenagakerjaan lihat tabel 3 dibawah ini.

Tabel 3. Internal Faktor Analisis: BPJS Ketenagakerjaan

<i>Internal Factor</i> (Faktor Internal)	<i>Weight</i> (Bobot)	<i>Rating</i> (Nilai)	<i>Weight Score</i> (Nilai Timbang)	Keterangan
Kekuatan (Strenght)				
Modal	0.12	5	0.60	Aset Tetap yang terdiri dari Tanah, Bangunan, Kendaraan Dinas, Peralatan Kantor Komputer Peralatan lain, dan Akses Dalam Konstruksi
Saluran Distribusi	0.10	4	0.40	BPJS Ketenagakerjaan memiliki 121 Kantor Cabang dan 53 Kantor Cabang Perintis
Sistem Informasi	0.08	3	0.24	Memiliki Electronic Payment System (E-Payment System/EPS)
Sumber daya Manusia	0.09	3	0.27	Beberapa variabel SDM telah cukup kompetitif seperti grading dan kompensasi.
Peran Pemerintah	0.25	5	1.25	Sebagai pembuat undang-undang dan kebijakan yang mengigat.
Promosi	0.05	4	0.20	Mengunakan promosi melalui media online maupun offline, elektronik maupun cetak

<i>Internal Factor (Faktor Internal)</i>	<i>Weight (Bobot)</i>	<i>Rating (Nilai)</i>	<i>Weight Score (Nilai Timbang)</i>	<i>Keterangan</i>
Budaya perusahaan	0.04	3	0.12	Memiliki visi dan misi serta nilai perusahaan yang bagus
Jumlah Nilai Kekuatan			3.08	
Kelemahan (<i>Weakness</i>)				
<i>Positioning</i>	0.09	4	0.36	Masyarakat masih bingung membedakan BPJS Kesehatan dengan BPJS Ketenagakerjaan
<i>Branding</i>	0.07	3	0.21	Branding baik masih lemah di benak masyarakat
Pelayanan	0.10	4	0.40	Masih ada kekurangan pelayanan dan keluhan dari masyarakat.
Jumlah Nilai Kelemahan			0.97	

Sumber: (Data Olahan, 2016).

Berdasarkan tabel 2 diatas faktor yang paling berpengaruh terhadap BPJS Ketenagakerjan dari sisi internal BPJS ketenagakerjaan adalah modal dengan nilai 0.60 alasanya adalah kenapa faktor ini penting adalah aset tetap yang terdiri dari tanah, bangunan, kendaraan dinas peralatan kantor komputer peralatan lain dan akses dalam konstruksi serta mendapatkan sumber pendaan dari pemerintah pusat. faktor lain yang memiliki pengaruh terhadap BPJS Ketengakerjaan yang adalah peran permintah pusat dengan nilai 1.25 hal ini disebabkan oleh sebagai pembuat undang-undang dan kebijakan yang mengikat baik itu perusahaan, masyarakat umum dan BPJS Ketengakaerjaan itu sendiri untuk patuh dan taat terhadap undangan-undang yang telah pemerintah buat.. selanjutnya adalah faktor internal dari sisi kelemahan BPJS Ketengakerjan adalah pada positioning dengan nilai 0.36 dan pelayanan dengan nilai 0.40 hal ini disebabkan oleh BPJS Ketenagakerjaan masih baru beridiri dan perlu ada banyak pelatihan dan untuk menignkatkan pelayanan kepada nasabah.

Setelah dilakukan pemobobotan dari masing-masing dari faktor EFA dan IFA selanjutnya akan dilakukan penghitungan selisih dari lingkungan internal dan eksternal tujuan dari penghitungan ini adalah untuk melihat posisi strategis (Pantano & Genovese, 2016), (Suliyanto, siti Zulaikha Wulandari, 2010) dari BPJS Ketenagakerjaan dengan menggunakan SWOT-8K lihat tabel 4 dibawah ini.

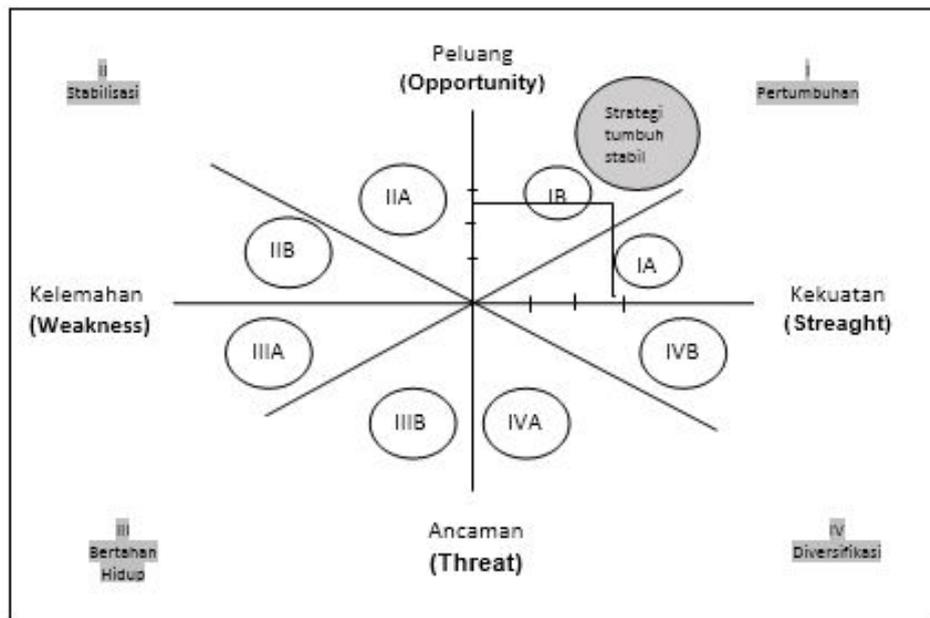
Tabel 4. Selisih Internal&Eksternal (Matrik GE)

Eksternal BPJS Ketenagakerjaan Cab panam	Nilai selisih
Peluang	3.22
Ancaman	0.42
Selisih	2.80
Internal BPJS Ketengakerjaan Cab Panam	
Kekuatan	3.08
Kelemahan	0.97
Selisih	2.98

Sumber; (Data olahan, 2016)

Berdasarkan tabel 4 diatas ditemukan nilai selisih yang positi dimana nilai selisih

untuk ancaman dan peluang diperoleh hasil 2.80 sedangkan selisih dari kekuatan dan kelemahan diperoleh hasil 2.98 setelah diketahui dari masing-masing selisih maka dilakukan pengurangan sehingga ditemukan hasil selisih sebesar 2.80 dan 2.98 dari nilai tersebut ditemukan posisi BPJS Ketenagakerjaan di posisi tumbuh dengan stabil untuk lebih jelas lihat gambar 3 dibawah ini



Gambar3. Matrik SWOT-8K BPJS Ketenagakerjaan

Sumber: (Data olahan, 2016)

Berdasarkan gambar SWOT-8K diatas ditemukan bahwa BPJS Ketenagakerjaan berada pada kuadran IB dengan nilai 2.80 pada sumbu peluang dan ancaman sedangkan 2.98 pada sumbu kekuatan dan kelemahan ini berarti BPJS Ketenagakerjaan dapat menyusun strategi tumbuh dengan stabil dan pelan-pelan tidak terlalu agresif. Setelah dilakukan dan ditemukan posisi strategis dari BPJS ketenagakerjaan tahapan selanjutnya adalah akan dilakukan penyusunan dan perumusan

strategi dengan menggunakan matrik TWOS untuk lebih jelas lihat tabel 5 dibawah ini. Matrik TWOS merupakan varian untuk alat analisis bisnis klasik (Davies, John, & Thomas, 2014). Sedangkan menurut (Pereira, Salazar, Abelha, & Machado, 2013) TWOS merupakan suatu kegiatan untuk mencampur/formula dari kekuatan dengan peluang (SO), kelemahan dengan peluang (WO), kekuatan dengan ancaman (ST) dan Kelemahan dengan ancaman (WT).

Tabel 5. Matrik TWOS BPJS Ketenagakerjaan

TWOS	Kekuatan	Kelemahan
	s.1 Modal s.2 Saluran Distribusi s.3 Sistem Informasi s.4 Sumber daya Manusia s.5 Peran Pemerintah s.6 Promosi s.7 Budaya perusahaan	w.1 Positioning w.2 <i>Branding</i> w.3 Pelayanan
Peluang	SO Strategy	WO Strategy
o.1 Demografi o.2 Perkembangan Ekonomi o.3 Lingkungan Pertumbuhan lapangan usaha baru o.4 Kesediaan akses internet o.5 Legitas pemerintah	<ul style="list-style-type: none"> - Mendirikan atau membuka cabang baru di daerah-daerah startegis (S1, S2, S4, 01,02,03) - Menambah kapasitas pelayanan untuk menjangkau pasar dengan memanfaatkan teknologi informasi dengan membuat APP Store di web atau android (S1,S3,S4, 04,03) 	<ul style="list-style-type: none"> - Membuat iklan di media online dan offline mengenai BPJS Ketenagakerjaan (W1,W2, 04,05,02) - Melakukan atau membuat even bersekala nasional di setiap provinsi di kota Pekanbaru (W1,W2,04,02,01) - Membuat pelatihan pelayanan berbasis online (W3,04,03,02)
Ancaman	ST Strategy	WT Strategy
t.1 Pesaing t.2 Produk pengganti t.3 Stabilitas Ekonomi	<ul style="list-style-type: none"> - Membuat produk yang lebih menarik di bandingkan pesaing (S1,S2,S4,S6,T1,T2) - Melakukan strategi harga polis yang merik di bandingkan pesaing (S1,S3,S4,T1,T2) - Memperketat peraturan bagi pemain asuransi baik yang baru maupun yang lama (S1,S4,S5,T1,T2) 	<ul style="list-style-type: none"> - Melakukan komunikasi terhadap perbedaan BPJS Ketengakerjaan dengan BPJS Kesehatan (W1,W2, T1,T2) - Memberikan penyuluhan kepada masyarakat dan perusahaan tentang keunggulan produk dibandingkan pesaing (W1,W2,T1,T2,T3)

Sumber: (Data olahan, 2016)

Berdasarkan tabel 5 diatas tetang matrik TWOS dapat dijelaskan bahwa ada beberapa pilihan strategi yang bisa dipilih untuk digunakan untuk tumbuh dan bersaing di industri asuransi di kota Pekanbaru diantara strategi yang bisa digunakan adalah (1) Mendirikan atau membuka cabang baru di daerah-daerah startegis, (2) Menambah kapasitas pelayanan untuk menjangkau pasar dengan memanfaatkan teknologi informasi dengan membuat *APP Store*, web atau android dan (3) Melakukan penetrasi pasar dan pengembangan pasar ke seluruh kabupaten di Provinsi Riau khususnya kota Pekanbaru.

Selanjutnya adalah tahapan pemilihan alternative strategi yang dapat dipilih BPJS Ketenagakerjaan untuk dapat bersaing dan tumbuh dengan menggunakan teknik analisis Matrik QSPM yang merupakan aplikasi untuk mengprioritaskan faktor-faktor sebelumnya (Abya, Khalili, dan Ebrahimi, 2015) dan memilih strategi yang paling tepat dibandingkan strategi-strategi yang lain (Shiehbeiki dkk., 2014) dan merupakan alat yang semperuna untuk memilih strategi (Gupta, 2015) untuk lebih jelas lihat tabel 6 dibawah ini.

Tabel 5. Matrik QSPM BPJS Ketenagakerjaan

Key Faktor	Bobot	ALTERNATIF STRATEGI					
		Competitive Strategy		Growth Strategy		Stabilization	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
PELUANG							
Demografi	0.12	3	0.36	3	0.36	2	0.16
Perkembangan Ekonomi	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30
Lingkungan	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16
Pertumbuhan lapangan usaha baru	0.09	3	0.27	2	0.18	2	0.18
Kesedian akses internet	0.25	3	0.75	3	0.75	2	0.50
Legitas pemerintah	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15
Gaya hidup	0.04	3	0.12	2	0.08	1	0.04
ANCA-MAN							
Pesaing	0,10	3	0.30	4	0.40	2	0.20
Produk pengganti	0,06	1	0.06	2	0.12	2	0.12
Stabilitas Ekonomi	0,05	2	0.10	2	0.10	2	0.10
KEKUA-TAN							
Modal	0.12	4	0.48	3	0.36	2	0.24
Saluran Distribusi	0.10	4	0.40	2	0.20	2	0.20
Sistem Informasi	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16
Sumber daya Manusia	0.09	3	0.27	3	0.21	2	0.18
Peran Pemerintah	0.25	4	1.00	3	0.75	2	0.50
Promosi	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10
Budaya perusahaan	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08
KELEMA-HAN							
Positioning	0.09	3	0.27	2	0.18	2	0.18
Branding	0.07	3	0.21	2	0.14	2	0.14
Pelayanan	0.10	3	0.30	2	0,20	2	0.20
JUMLAH		5.97			4.73		3.89

Sumber: (Data olahan, 2016)

Berdasarkan tabel 4 di atas diketahui bahwa nilai QSPM yang paling tinggi di tunjukan pada strategi *competitive strategi* (strategi bersaing) dengan nilai 5.97 dengan nilai TAS tertinggi pada faktor modal dengan nilai 0.48. Sedangkan strategi yang lain yang bisa digunakan yaitu strategi tumbuh dengan nilai 4.73 dan strategi stabilisasi dengan nilai 3.89.

KESIMPULAN

Untuk dapat tumbuh dan bersaing bagi perusahaan baru dengan skala yang besar seperti BPJS Ketenagakerjaan di industry asuransi kota Pekanbaru tentu bukanlah hal yang mudah untuk di jalani dimana sebelum BPJS Ketenagakerjaan berdiri sudah ada perusahaan asuransi yang lain sudah berdiri dan memiliki skala, nama baik dan terkenal dan pangsa pasar yang luas seperti Prudential, Manulife, Axxa mandiri, Jiwaseraya, AIG, Zurich, Tokyo marine, dan lain-lain. Namun untuk tumbuh dan bersaing BPJS Ketenagakerjaan di industry ini BPJS berhasil bersaing dan tumbuh dengan berbagai indikator diantaranya pembukaan cabang diseluruh Indonesia, memberikan pelayanan baik, tingkat kepuasan dari nasabah dilevel menengah karena perlu banyak pelatihan kepada manajemen BPJS Ketenagakerjaan. setelah dilakukan tahapan demi tahapan penyusunan strategi dimulai dari analisis Five Force Porter, EFA, IFA, Matrik GE, SWOT-8K, Matrik TWOS, dan Matrik QSPM maka, disimpulkan bahwa posisi strategi BPJS Ketenagakerjaan berada diposisi tumbuh dan memiliki keunggulan bersaing yang langka yang tidak dimiliki oleh perusahaan asuransi lainnya yaitu adanya peran pemerintah dalam membuat peraturan dan undang-undang. Adapun kedepan bagi BPJS Ketenagakerjaan yaitu (1) Mendirikan atau membuka cabang baru di daerah-daerah strategis, (2) Menambah kapasitas pelayanan untuk menjangkau pasar dengan memanfaatkan teknologi informasi dengan membuat *APP Store*, web atau android dan (3) Melakukan penetrasi pasar dan pengembangan pasar ke seluruh kabupaten di

Provinsi Riau khususnya kota Pekanbaru.

DAFTAR PUSTAKA

- Abya, H., Khalili, M., & Ebrahimi, M. (2015). Strategic Planning For Tourism Industry Using Swot And Qspm. *Management Science*. Retrieved From [Http://Growingscience.Com/Beta/Msl/1881-Strategic-Planning-For-Tourism-Industry-Using-Swot-And-Qspm.Html](http://Growingscience.Com/Beta/Msl/1881-Strategic-Planning-For-Tourism-Industry-Using-Swot-And-Qspm.Html)
- Ang, H. (2014). Model Supply Chain Management Dan Perancangan Aplikasi E-Scm Pada Pt Indofood Sukses Makmur Tbk Bogasari Flour Mills Division. *Journal The Winners*, 15(1), 72–84.
- Ayub, A., Razzaq, A., Aslam, M. S., & Iftekhar, H. (2013). A Conceptual Framework On Evaluating Swot Analysis As The Mediator In Strategic Marketing Planning Through Marketing Intelligence. *Business And ...*, 2(1), 91–98. Retrieved From [Http://Www.Ejbss.Com/Data/Sites/1/Vol2no1april2013/Ejbss-Vol-2-No-1_April2013.Pdf#Page=150](http://Www.Ejbss.Com/Data/Sites/1/Vol2no1april2013/Ejbss-Vol-2-No-1_April2013.Pdf#Page=150)
- Bell, G. G., & Rochford, L. (2016). Rediscovering Swot's Integrative Nature: A New Understanding Of An Old Framework. *International Journal Of Management Education*, 14(3), 310–326. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2016.06.003>
- Bpjs Ketenagakerjaan. (2015). Kualitas Pelayanan Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (Bpjs) Ketenagakerjaan, 97–111.
- Bull, J.W.; Jobstvogt, N.; Böhnke-Henrichs, A.; Mascarenhas, A.; Sitas, N.; Baulcomb, C.; Lambini, C.K.; Rawlins, M.; Baral, H.; Zähringer, J.; Carter-Silk, E.; Balzan, M.V.; Kenter, J.O.; Häyhä, T.; Petz, K.; Koss, R. (2016). Strengths, Weaknesses, Opportunities And Threats: A Swot Analysis Of The Ecosystem

- Services Framework. *Ecosystem Services, Environmental Policy, Surveys*, 17(February), 129–140. <https://doi.org/10.1016/j.ecoser.2015.11.012>
- David, F. R. D. & F. R. (2014). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts & Cases* (15th Edition). Pearson.
- Davies, A., John, E., & Thomas, A. (2014). Corporate Strategy Development Via Numerical Situation Analysis. *Benchmarking: An International Journal*. Retrieved From <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/bij-05-2012-0033>
- Dobbs, M. E. (2014). Guidelines For Applying Porter's Five Forces Framework: A Set Of Industry Analysis Templates. *Competitiveness Review*, 24(1), 32–45. <https://doi.org/10.1108/cr-06-2013-0059>
- Elyati Henny. (2012). Prudential Buka Cabang Keempat - Riaupos.Co. Retrieved January 23, 2017, From <http://www.riapos.co/16990-Berita-Prudential-Buka-Cabang-Keempat-.html#Wivt8nj95ww>
- Gupta, M. (2015). Strategy Formulation For Performance Improvement Of Indian Corrugated Industry: An Application Of Swot Analysis And Qspm Matrix. *Journal Of Applied Packaging Research*. Retrieved From http://scholarworks.rit.edu/japr/vol17/iss3/3/?utm_source=scholarworks.rit.edu%2fjapr%2fvol17%2fiss3%2f3&utm_medium=pdf&utm_campaign=pdfcoverpages
- Hunger David, W. L. T. (2013). *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Adi.
- Hunt, S. D., & Hunt, S. D. (2014). Teaching Dynamic Competition In Marketing Teaching Dynamic Competition In Marketing. *Atlantic Marketing Journal*, 3(2), 80–93.
- Jeyaraj, K. L., Muralidharan, C., Senthilvelan, T., & Deshmukh, S. G. (2012). Application Of Swot And Principal Component Analysis In A Textile Company - A Case Study. *International Journal Of Engineering Research And Development*, 1(9), 46–54.
- Lee, H., Kim, M. S., & Park, Y. (2012). An Analytic Network Process Approach To Operationalization Of Five Forces Model. *Applied Mathematical Modelling*, 36(4), 1783–1795. <https://doi.org/10.1016/j.apm.2011.09.012>
- Mirzakhani, M., Parsaamal, E., & Golzar, A. (2014). Strategy Formulation With Swot Matrix: A Case Study Of An Iranian Company. *Global Business & Management Research*, 6(2), 150–168. Retrieved From <http://www.systems.wsu.edu/scripts/wsuall.pl?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&an=98850616&site=bsi-live>
- Morgan, N. A. (2012). Marketing And Business Performance. *J. Of The Acad. Mark. Sci.*, 40(July 2011), 102–119. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0279-9>
- Muhammad, S. (2013). *Manajemen Strategik Konsep Dan Alat Analisi*. Yogyakarta: Upp Stim Ykpn.
- Nofrizal. (2016). Analisis Strategi Pemasaran Bmt Al Ittihad Rumbai Dalam Memperluas Pasar. *Pekbis Jurnal*, 8(3), 228–240. Retrieved From <http://ejournal.unri.ac.id/index.php/jpeb/article/view/3637/3537>
- Pantano, K., & Genovese, J. (2016). The Effect Of Internally Versus Externally Focused Balance Training On Mindfulness. *International Journal Of*. Retrieved From <http://digitalcommons.>

- Ciis.Edu/Cgi/Viewcontent.
Cgi?Article=1477&Context=Ijts-
Transpersonalstudies
- Pereira, R., Salazar, M., Abelha, A., & Machado, J. (2013). Swot Analysis Of A Portuguese Electronic Health Record. *E-Business, E-Services And E*. Retrieved From [Http : // Link.Springer.Com / Chapter / 10.1007 / 978-3-642-37437-1_14](http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-37437-1_14)
- Porter, M. E. (2011). *Competitive Advantage Of Nations: Creating And Sustaining Superior Performance*. Simon And Schuster.
- Sabol, A., Šander, M., & Fučkan, Đ. (2013). The Concept Of Industry Life Cycle And Development Of Business Strategies. *Active Citizenship By Knowledge Management And Learning*, 635–642.
- Safiullin, M. R., Samigullin, I. G., & Safiullin, L. N. (2013). Model Of Management Of Competitiveness Of A Machine-Building Complex. *World Applied Sciences Journal*, 27(13), 212–216. <https://doi.org/10.5829/idosi.Wasj.2013.27.Emf.44>
- Saputro, A. S., Hidayat, K., & Yulianto, E. (2016). Perencanaan Strategi Pemasaran Paket Data Kampus Dalam Persaingan Di Bidang Paket Data Internet (Studi Kasus Pada Pt. Telkomsel Cabang Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 36(1), 163–169.
- Sevкли, M., Oztekin, A., Uysal, O., Torlak, G., Turkyilmaz, A., & Delen, D. (2012). Development Of A Fuzzy Anp Based Swot Analysis For The Airline Industry In Turkey. *Expert Systems With Applications*, 39(1), 14–24. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2011.06.047>
- Shiehbeiki, S., Abbaspour, M., & Monavari, S. (2014). Public Participation Role In Sustainable Urban Management By Quantitative Strategic Planning Matrix (Qspm). *International Journal Of*. Retrieved From [Http://Ijer.Ut.Ac.Ir/Article_823_A6dbd41bba0dfc4f5a5579dff4e413ea.Pdf](http://ijer.ut.ac.ir/article_823_A6dbd41bba0dfc4f5a5579dff4e413ea.pdf)
- Suliyanto, Siti Zulaikha Wulandari, W. N. (2010). Competitive Strategy Model For Purbalingga Batik. *Economic Journal Of Emerging Markets*, 2(2), 170–185.
- Swaonline. (2013). Strategi Manulife Indonesia Kembangkan Agen Tahun 2013 | Swa.Co.Id. Retrieved December 8, 2016, From [Http://Swa.Co.Id/Swa/Trends/Management/Strategi-Manulife-Indonesia-Kembangkan-Agen-Tahun-2013](http://swa.co.id/swa/trends/management/strategi-manulife-indonesia-kembangkan-agen-tahun-2013)
- Tewari, G. C. (2016). A Swot Analysis Of Serva Shiksha Abhiyan In Uttar Pradesh. *Gjra - Global Journal For Research Analysis*, 5(9), 255–257.
- Wheelen. Thomas L, H. J. D. (2016). *Strategic Management And Business Policy Toward Global Sustainability*. (13th Edition, Ed.). Pearson.
- Wheelen Thomas L. , Hunger J.David, H. A. N. (2014). *Strategic Management And Business Policy: Globalization, Innovation And Sustainability*. (14th Edition, Ed.). Pearson.