

TESIS

**FORMULASI STRATEGI OPTIMALISASI IURAN PNS
DAERAH PADA BPJS KESEHATAN KEDEPUTIAN
WILAYAH XII**

***STRATEGY FORMULATION FOR OPTIMIZING REGIONAL
CIVIL SERVANT'S CONTRIBUTIONS IN HEALTH SOCIAL
SECURITY IMPLEMENTING AGENCY (HSSIA) OF DEPUTY
REGION XII***

LISNAH

A012221069



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2024**

TESIS

**FORMULASI STRATEGI OPTIMALISASI IURAN PNS DAERAH PADA
BPJS KESEHATAN KEDEPUTIAN WILAYAH XII**

***STRATEGY FORMULATION FOR OPTIMIZING REGIONAL CIVIL
SERVANT'S CONTRIBUTIONS IN HEALTH SOCIAL SECURITY
IMPLEMENTING AGENCY (HSSIA) OF DEPUTY REGION XII***

Sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Magister

Disusun dan diajukan oleh:

LISNAH

A012221069



Kepada

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2024**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**FORMULASI STRATEGI OPTIMALISASI IURAN PNS DAERAH
PADA BPJS KESEHATAN KEDEPUTIAN WILAYAH XII**

Disusun dan diajukan oleh:

**LISNAH
NIM A012221069**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal **03 April 2024** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

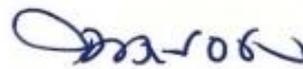
Menyetujui,

Pembimbing Utama



Prof. Dr. H. Arifuddin, SE., Ak., M.Si., CA
NIP19640609 199203 1 003

Pembimbing Pendamping



Dr. Mursalim Nohong, SE., M.Si., CRA, CRP, CWM
NIP. 19710619 200003 1 001

Ketua Program Studi
Magister Manajemen



Dr. H. Muhammad Sobarsyah, S.E., M.Si.
NIP 19680629 199403 1 002



Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin

Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir., S.E., M.Si., CIPM.
NIP 19640205 198810 1 001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Lisnah
Nim : A012221069
Program studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan judul **Formulasi Strategi Optimalisasi luran PNS Daerah Pada BPJS Kesehatan Kedeputan Wilayah XII.**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 24 April 2024

Yang Menyatakan,



Lisnah

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah wa syukurillah segala puji syukur senantiasa dipanjatkan kepada penguasa alam semesta, Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis mampu menyelesaikan Tesis yang berjudul **“Formulasi Strategi Optimalisasi Iuran PNS Daerah Pada BPJS Kesehatan Kedeputan Wilayah XII”**. Sholawat dan salam selalu tak lupa tercurah bagi Sang Nabi dan Rosul Muhammad SAW.

Tesis ini disusun sebagai tugas akhir untuk mencapai gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Dalam proses penulisan tesis ini, begitu banyak pihak yang berkontribusi baik secara materil maupun non materil. Oleh karena itu, dari hati terdalam penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Kedua Orang Tua, Ibunda tercinta dan Ayahanda yang selalu memberikan restu dan ridhonya dalam perjalanan hidup penulis.
2. Bapak Prof. Dr. Abdul Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin sekaligus sebagai Dosen Penguji yang telah memberikan masukan dan arahan selama proses bimbingan penulisan tesis ini.
3. Bapak Prof. Dr. H. Arifuddin, SE.,Ak.,M.Si.,CA sebagai Dosen Pembimbing yang telah memberikan begitu banyak tambahan ilmu, meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan, arahan serta nasihat selama proses bimbingan penulisan tesis ini
4. Bapak Dr. Mursalim Nohong, SE., M.Si., CRA, CRP, CWM sebagai Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin sekaligus sebagai Dosen Pembimbing yang mengayomi dan memberikan motivasi yang hangat kepada penulis selama proses penyusunan tesis ini.
5. Bapak Dr. H. M. Sobarsyah, SE., M.Si., CIPM sebagai Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin yang selalu memfasilitasi kami para mahasiswa dengan sangat optimal. Sosok yang selalu memberikan arahan dan Solusi.
6. Bapak Prof. dr. Ali Ghufroon Mukti, M.Sc., Ph.D, AAK selaku Direktur Utama BPJS Kesehatan *sebagai role model* yang memberikan kesempatan untuk penulis mengembangkan diri sebagai pegawai BPJS Kesehatan.
7. Bapak Dr. dr. Andi Afdal Abdullah, MBA, AAK selaku Direktur SDM dan Umum BPJS Kesehatan yang selalu memfasilitasi Duta BPJS Kesehatan untuk melakukan pengembangan diri, memandang kami (SDM) sebagai Aset terbesar organisasi. Salah satunya melalui Program Beasiswa dari BPJS Kesehatan saat ini.

8. Suami saya tercinta, Anggi Anggara Akbar SE., M.Ak. yang selalu menjadi *support system* terbesar dan terkuat yang telah memberikan restu untuk saya melanjutkan pendidikan ini. Serta anak-anak saya tercinta Dhifa, Fathan dan Gesang yang menjadi penyemangat saya.
9. Ibu Bapak rekan-rekan di Program Studi Magister Manajemen Angkatan 2022 Gelombang I, terkhusus Kelas B2 dan Kelas B2 konsentrasi Manajemen Strategik yang menjadi ruang diskusi, saling memberi semangat dan memberi perspektif baru dari berbagai macam latar belakang.
10. Bapak Deputy Direksi Wilayah XII, Bapak Asisten Deputy Perencanaan dan Keuangan, Kepala Bagian Perencanaan, keuangan dan Pemeriksaan, serta teman-teman star di Kedeputan wilayah XII yang telah membantu proses pengumpulan dan wawancara selama proses penelitian.
11. Bapak/Ibu Pimpinan beserta jajaran *Corporate University* BPJS Kesehatan dan rekan-rekan penerima Beasiswa BPJS Kesehatan yang Bersama-sama menuntut ilmu di fakultas yang berbeda.
12. Teman seperjuangan penerima beasiswa dari BPJS Kesehatan, Saudara Muhammad Kasim dan Saudara Ahmad Fitrawan yang sudah menjadi saudara sekaligus tempat berbagi dan berdiskusi selama menjalani tugas belajar di Universitas Hasanuddin.
13. Serta serta semua pihak yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu yang telah memberikan sumbangsuhnya dalam penyelesaian tesis ini.

Tentu saja tesis ini masih memerlukan penyempurnaan, terdapat berbagai kekurangan dalam penulisan dan penyusunannya. Karena itu penulis sangat terbuka atas kritik dan saran yang disampaikan untuk lebih memperkaya tesis ini. Semoga segala bantuan dan dukungan dari semua pihak dapat bernilai pahala dan menjadi amal jariyah serta menjadi sebab turunnya rahmat dan karunia-Nya sehingga penelitian ini menjadi berkah dan memberi manfaat bagi semua kalangan. Aamiin YRA.

Makassar, April 2024

Peneliti

ABSTRAK

LISNAH. *Formulasi Strategi Optimalisasi iuran PNS Daerah pada BPJS Kesehatan Kedeputian Wilayah XII* (dibimbing oleh Arifuddin dan Mursalim Nohong).

Konsep Program Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) adalah gotong royong. Sustainability program JKN dipengaruhi pengumpulan iuran dan pengendalian biaya untuk memastikan program berjalan dengan efektif dan efisien. Penambahan komponen gaji dan persentase iuran JKN segmen pekerja penerima upah penyelenggara negara diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 64 Tahun 2020. Penelitian ini bertujuan menentukan formulasi strategi yang dapat dilakukan organisasi dalam mengoptimalkan pengumpulan iuran PNS daerah di wilayahnya. Penelitian dilakukan dengan pendekatan deskriptif kualitatif melalui studi kasus. Data yang digunakan adalah data sekunder berupa hasil observasi dan dokumen serta data primer berupa hasil wawancara melalui *focus group discussion* (FGD). Data yang diperoleh dianalisis melalui EFE dan IFE, matriks internal-eksternal. Kemudian, dilakukan analisis SWOT dan matriks perencanaan strategis kuantitatif (QSPM). Hasil analisis teridentifikasi sepuluh strategi prioritas yang dikembangkan dengan model *business model canvas* (BMC) yang menunjukkan perlunya dukungan dan kolaborasi pemerintah pusat dan instansi terkait sebagai mitra BPJS Kesehatan. Strategi utama, yaitu BPJS Kesehatan mendorong adanya monitoring dari pemerintah pusat terhadap pemotongan iuran PNS daerah; MOU dengan BPK-RI dengan mewajibkan kesesuaian dasar pemotongan iuran sesuai ketentuan dalam poin pemeriksaan; serta integrasi aplikasi SIM Gaji Pemda dengan aplikasi ARIP BPJS Kesehatan.

Kata Kunci: BPJS Kesehatan, iuran PNS daerah, strategi, analisis SWOT, QSPM, *business model canvas*



ABSTRACT

LISNAH. *Strategy Formulation for Optimizing Regional Civil Servants' Contributions in Health Social Security Implementing Agency (HSSIA) of Deputy Region XII* (supervised by Arifuddin and Mursalim Nohong)

The concept of the National Health Insurance (NHI) Program is mutual cooperation. The sustainability of the NHI program is influenced by the contribution collection and cost control to ensure the program runs effectively and efficiently. The addition of salary components and the percentage of NHI contributions for the State Organizer Wage Earner segment is regulated in the Presidential Regulation number 64 Year 2020. The research aims at determining the strategy formulation that can be carried out by the organization in optimizing the collection of contributions for regional civil servants in the region. The research was conducted using the qualitative descriptive method through the case study. The data used were the secondary data in the forms of the observation results and documents and primary data in the forms of the interview results through the Focus Group Discussions (FGDs). The data obtained were analysed through EFE and IFE, Internal-External Matrix. Then SWOT analysis and Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) were conducted. The research results indicate that there are ten priority strategies developed with the Business Model Canvas (BMC), the model showing the need for the support and collaboration of the Central Government, as well as related agencies as HSSIA partners. The main strategy is that HSSIA encourages monitoring from the Central Government of the deduction of contributions for the Regional Civil Servants, MOU with BPK-RI by requiring the suitability of the basis for deducting the contributions according to the provisions in the inspection points, and integration of the SIM Salary application of the Regional Government with the HSSIA ARIP application.

Key words: HSSIA, Regional Civil Servant contribution, strategy, SWOT analysis, QSPM, Business Model Canvas,



DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN SAMPUL.....	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PENGAJUAN.....	iii
HALAMAN PERSETUJUAN	iv
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN.....	v
PRAKATA.....	vi
ABSTRAK.....	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	11
1.3. Tujuan Penelitian	11
1.4. Manfaat Penelitian	11
1.5. Sistematika Penulisan	12
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Manajemen Strategi.....	13
2.2 Analisis Strategi	17
2.2.1 Analisis Faktor Eksternal dan Internal	18
2.2.2 Analisis SWOT.....	20
2.2.3 Matrik Internal-Eksternal.....	22
2.2.4 Analisis QSPM	23
2.2.5 <i>Business Model Canvas</i>	26
2.3 Tinjauan Empiris	29
2.4 Kerangka Pemikiran	31
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Rancangan Penelitian.....	32
3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian	32
3.3 Jenis dan Sumber Data	33
3.4 Teknik Pengumpulan Data	33
3.5 Teknik Analisis Data	34
3.6 Tahap-tahap Penelitian	35
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
4.1 Profil Organisasi.....	36
4.2 Analisis Lingkungan Eksternal dan Internal	43
4.3 Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal	46
4.4 Analisis EFE dan IFE, dan Matriks IE	49
4.5 Matriks SWOT.....	52
4.6 Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM).....	55
4.7 Strategi Prioritas.....	58
4.8 <i>Business Model Canvas</i> (BMC)	62
4.9 <i>Model Sintetis SWOT BMC</i>	65
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Kesimpulan	66
5.2 Saran.....	69
DAFTAR PUSTAKA	71
LAMPIRAN	75

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1 Jumlah Peserta JKN Per Jenis Peserta s.d 30 April 2023.....	3
1.2 Penerimaan iuran berdasarkan Segmen Peserta Tahun 2016-2021.....	4
1.3 Perubahan Pengaturan iuran JKN PPU-PN (PNS).....	6
1.4 Realisasi iuran PNS Daerah 5 Komponen s.d Juni 2023	8
2.1 Matriks EFE (<i>Eksternal Factor Evaluation</i>)	19
2.2 Matriks IFE (<i>Internal Factor Evaluation</i>).....	19
2.3 Matriks SWOT.....	21
2.4 Matriks QSPM.....	24
2.5 Tinjauan Empiris.....	29
4.1 EFE (<i>Eksternal Faktor Evaluation</i>)	49
4.2 IFE (<i>Internal Faktor Evaluation</i>)	50
4.3 Matriks SWOT	54
4.4 Matriks QSPM	56
4.5 Daftar Strategi Prioritas.....	58
4.6 Model Sintetis SWOT BMC.....	66

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1.1 Cakupan peserta JKN tahun 2016-2022	2
1.2 Angka Akses Pelayanan Kesehatan tahun 2016-2021.....	4
1.3 Komposisi Penerimaan Iuran Tahun 2022.....	5
1.4 Cakupan peserta s.d Juni 2023 Kedeputian Wilayah XII.....	7
2.1 Konsep Manajemen Strategis.....	15
2.2 Kerangka Formulasi Strategi	18
2.3 Kerangka Pikir.....	31
4.1 Struktur Organisasi BPJS Kesehatan Wilayah XII	42
4.2 Matriks Internal–Eksternal (IE)	51
4.3 Kuadran SWOT.....	52
4.4 BMC BPJS Kesehatan Wilayah XII	63

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) mulai diselenggarakan oleh Badan Penyelenggara Jaminan Kesehatan (BPJS) Kesehatan per 01 Januari 2014. Mengacu pada Undang-Undang nomor 24 tahun 2011 bahwa Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Kesehatan atau yang disingkat BPJS Kesehatan merupakan suatu badan hukum yang berfungsi sebagai penyelenggara program Jaminan Kesehatan, yang diselenggarakan secara nasional berdasar prinsip asuransi sosial dan prinsip ekuitas, bertujuan menjamin peserta memperoleh manfaat pemeliharaan kesehatan dan perlindungan dalam memenuhi kebutuhan kesehatan. BPJS Kesehatan dibentuk guna terselenggaranya pemberian jaminan kesehatan kepada penduduk agar terpenuhinya kebutuhan dasar yang layak bagi setiap individu dan anggota keluarganya.

Pada Undang-Undang nomor 24 Tahun 2011 tentang Badan Penyelenggara Jaminan Sosial, disebutkan bahwa yang menjadi peserta dalam Sistem Jaminan Kesehatan adalah setiap orang termasuk orang asing yang bekerja paling singkat 6 bulan di Indonesia, yang telah membayar iuran. Kepesertaan JKN yang dikelola BPJS Kesehatan terbagi menjadi dua kelompok besar, yaitu Penerima Bantuan Iuran (PBI) yang dimana pesertanya termasuk dalam golongan fakir miskin dan orang tidak mampu berdasarkan Peraturan Undang-Undang yang telah ditetapkan dan Peserta yang Bukan Penerima Bantuan Iuran (Non-PBI) tidak termasuk dalam golongan fakir miskin dan tidak mampu. Peserta Non-PBI terbagi menjadi Pekerja Penerima Upah (PPU), Pekerja Bukan Penerima Upah (PBPU), dan Bukan Pekerja (BP).

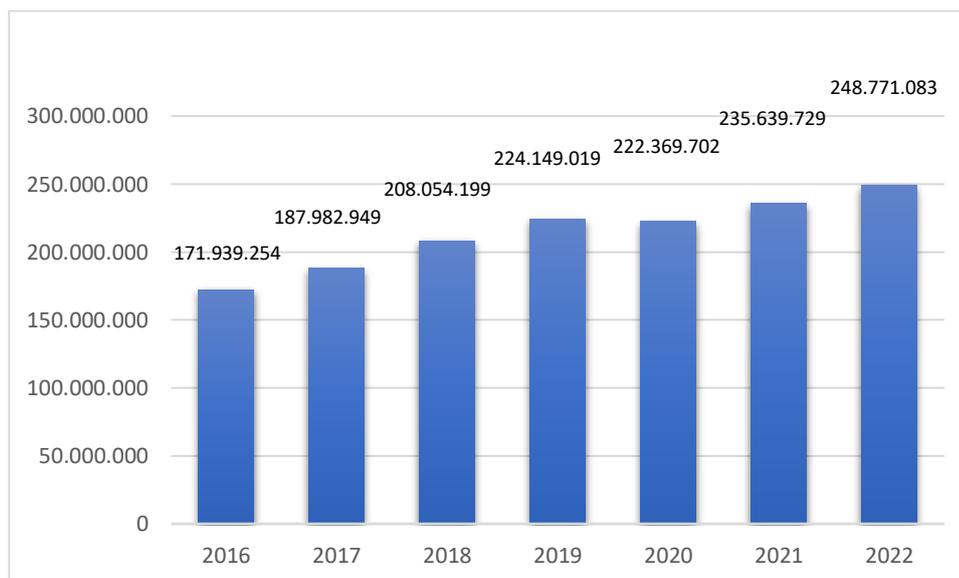
Masyarakat atau penduduk yang telah terdaftar sebagai peserta JKN akan menerima kartu tanda peserta yaitu Kartu Indonesia Sehat (KIS). Sementara untuk penerimaan iuran JKN dipungut dari peserta yang terdaftar, yang dibayarkan oleh peserta sendiri, pemberi kerja, dan bantuan dari pemerintah, baik dari segmen PBI dan Non-PBI dengan penetapan batas atas untuk proporsi iuran dari penghasilan.

Sebagai salah satu hak asasi manusia yang diakui keberadaannya oleh konstitusi tertinggi Bangsa Indonesia, perlindungan hak jaminan sosial

diterjemahkan dalam penerapan salah satu prinsip pengelolaan program jaminan sosial, sebagaimana jelas diatur dalam Pasal 4 huruf g UU BPJS yaitu prinsip kepesertaan bersifat wajib. Prinsip ini mengharuskan seluruh penduduk menjadi Peserta Program Jaminan Sosial. Dalam kamus besar Bahasa Indonesia, wajib diartikan sebagai sesuatu yang harus dilakukan atau tidak boleh untuk tidak dilakukan. Artinya Jaminan Sosial sebagai salah satu program wajib adalah sesuatu yang harus dilakukan.

Kepesertaan JKN sampai dengan Desember 2021 telah mencakup 235 juta peserta atau telah mencakup 86,55% penduduk Indonesia. Peningkatan total kepesertaan di tahun 2021 adalah sebesar 37% dibandingkan dengan jumlah peserta pada tahun 2016. Kepesertaan JKN pada tahun 2020 mengalami penurunan sekitar 1,7 juta jiwa, namun kembali mengalami peningkatan pada tahun 2021 dan pada tahun 2022 jumlah kepesertaan JKN mencapai 248,7 juta jiwa (BPJS Kesehatan, 2023).

Gambar 1.1 Cakupan peserta JKN tahun 2016-2022



Sumber: Statistik JKN 2016-2021, BPJS Kesehatan 2023

Memasuki tahun ke-10 sejak diimplementasikannya Pengelolaan Program Jaminan Kesehatan Nasional (JKN), perkembangan cakupan kepesertaan program JKN terus meningkat menjadi 254,14 juta jiwa pada tanggal 30 april 2023. Tergambar pada Tabel 1.1 Jumlah Peserta JKN s.d 30 April 2023.

Tabel 1.1 Jumlah Peserta JKN Per Jenis Peserta s.d 30 April 2023

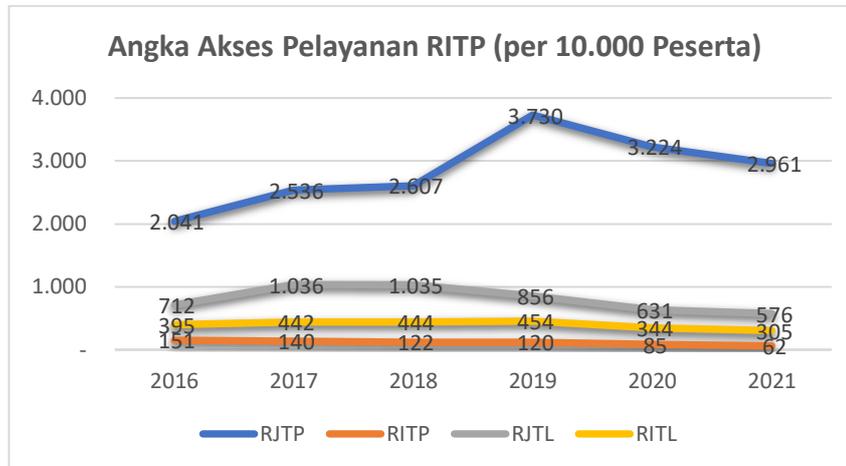
No	Jenis Peserta	Jumlah (Jiwa)	%
1	PBI APBN	114.082.135	45%
2	PBI APBD	42.139.731	17%
3	PPU-PN	19.238.843	8%
4	PPU-BU	43.123.991	17%
5	PBPU-Pekerja Mandiri	30.989.317	12%
6	Bukan Pekerja	4.571.208	2%
	TOTAL	254.145.225	100%

Sumber: www.bpjs-kesehatan.go.id

Menurut Janis (2014) Implementasi dari kebijakan SJSN dan BPJS akan meningkatkan *demand* terhadap pelayanan kesehatan khususnya dari masyarakat yang selama ini kurang mampu membeli jasa kesehatan sehingga akan berpengaruh kepada penambahan beban fiskal.

Program JKN-KIS telah berjalan selama kurang lebih 10 tahun dan telah mendorong akses pelayanan kesehatan ke taraf yang lebih baik. Kepesertaan dalam program JKN meningkatkan pemanfaatan fasilitas kesehatan rawat jalan dan rawat inap, peningkatan pemanfaatan ini akan meningkatkan angka harapan hidup masyarakat. Berdasarkan data Statistik JKN 2016-2021 digambarkan bahwa akses jumlah peserta (per 10.000 peserta) yang berobat/mengakses layanan Kesehatan secara nasional yang terdiri dari pelayanan tingkat dasar yaitu Rawat Jalan Tingkat Pertama (RJTP) dan Rawat Inap Tingkat Pertama (RITP), serta pelayanan tingkat lanjutan yaitu Rawat Jalan Tingkat Lanjutan (RJTL) dan Rawat Inap Tingkat Lanjutan (RITL) terus meningkat dari tahun 2016 sampai dengan tahun 2021.

Gambar 1.2 Angka Akses Pelayanan Kesehatan (per 10.000 peserta) tahun 2016-2021



Sumber: Statistik JKN 2016-2021

Sementara itu, dalam statistik JKN 2016-2021 penerimaan iuran jika dilihat berdasarkan segmen kepesertaan terus mengalami peningkatan dari tahun 2016-2021, pada tabel 1.2 tercatat penerimaan segmen Pekerja Penerima Upah (PPU), merupakan sumber dana yang paling tinggi dibandingkan segmen lainnya, yaitu sebesar Rp. 60.664.474 juta rupiah atau 44,7% dari total penerimaan iuran di tahun 2021.

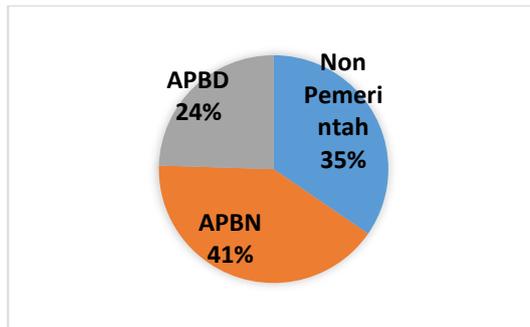
Tabel 1.2 Penerimaan Iuran berdasarkan Segmen Peserta Tahun 2016-2021*

Segmen	2016	2017	2018	2019	2020	2021
PBI APBN	24.814.984	25.362.816	25.492.043	35.777.143	48.624.945	46.997.008
PBI APBD	3.574.147	4.872.268	6.989.389	13.115.221	13.471.122	14.274.128
PPU	31.670.094	35.015.106	39.202.258	45.305.518	55.117.480	60.664.474
PBPU dan BP	5.290.609	7.415.598	8.653.474	9.889.392	10.647.344	11.608.846
BP						
Penyelenggara Negara	1.916.617	1.733.290	1.704.337	1.890.302	1.964.152	2.052.932
	67.266.451	74.399.078	82.041.501	105.977.576	129.825.043	135.597.388

*) Dalam Juta Rupiah

Sampai dengan saat ini, komposisi penerimaan iuran JKN masih didominasi penerimaan iuran yang dananya bersumber dari Pemerintah, menggambarkan bahwa peran sumber pendanaan tersebut cukup signifikan dalam mendukung pelaksanaan program JKN sekaligus merupakan tantangan tersendiri bagi BPJS Kesehatan dalam mengoptimalkan strategi pengumpulan iuran JKN.

Gambar 1.3 Komposisi Penerimaan Iuran Berdasarkan Sumber Dana Tahun 2022



Sumber: BPJS Kesehatan 2023

Sebanding dengan peningkatan jumlah peserta, penerimaan iuran, akses layanan, pemanfaatan dana jaminan sosial untuk pemanfaatan layanan Kesehatan juga mengalami peningkatan, serta dilihat dari sisi kemampuan dana jaminan sosial (DJS) untuk pembayaran ke fasilitas kesehatan sudah lancar, pada Laporan Pengelolaan Program dan Laporan Keuangan Tahun 2021 (*audited*) pengelolaan JKN oleh BPJS Kesehatan, aset dana DJS tercatat mengalami surplus sebesar Rp 38,76 Triliun. Dengan kata lain pelaksanaan program JKN dapat dioptimalkan dengan tantangan tetap menjaga keberlanjutan program JKN-KIS dengan menyeimbangkan antara kecukupan dana jaminan sosial dan biaya manfaat serta peningkatan mutu layanan kepada peserta.

Konsep Program JKN adalah konsep gotong royong, dimana sustainabilitas finansial program JKN adalah salah satu fondasi yang mempengaruhi keberlangsungan berjalannya program JKN. Sustainabilitas program JKN tentu saja dipengaruhi pula oleh keberhasilan pengumpulan iuran dan pengendalian biaya untuk memastikan program berjalan dengan efektif dan efisien.

Sejak pelaksanaan program JKN, selain tantangan peningkatan kualitas pelayanan, isu yang cukup menjadi perhatian adalah kondisi defisit Dana Jaminan Sosial, isu defisit yang paling tinggi terjadi pada tahun 2019 dan terus bertambah

sampai pada tahun 2020 mencapai Rp6,36 triliun. Dalam upaya menjaga kesinambungan dan keberlangsungan program Jaminan Kesehatan Nasional, Pemerintah dan BPJS Kesehatan telah banyak menetapkan peraturan-peraturan, kebijakan, program-program, strategi pengumpulan iuran, dan inovasi yang bertujuan untuk memudahkan pembayaran iuran. Dinamika perubahan regulasi terus dilakukan oleh pemerintah. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 24 Tahun 2011 tentang Badan Penyelenggara Jaminan Sosial beberapa opsi yang bisa dilakukan oleh pemerintah seperti menaikkan tarif iuran JKN, menyesuaikan manfaat pelayanan, dan memberi dana talangan.

Salah satu upaya pemerintah menjaga kesinambungan program JKN dengan melakukan beberapa opsi yaitu diantaranya diterbitkannya Peraturan Presiden Nomor 64 tahun 2020 tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Presiden Nomor 82 Tahun 2018 tentang Jaminan Kesehatan, yang didalamnya juga mengatur tentang penambahan komponen gaji dan persentase subsidi iuran JKN dari segmen Pekerja Penerima Upah Penyelenggara Negara (PPU PN), perubahan penghitungan iuran bagi Peserta Penerima Upah – Pegawai Negeri (PPU PN) dapat mendorong keberlanjutan program JKN dengan meningkatnya penerimaan iuran segmen PPU PN (Dartanto et al dalam Ridwan, 2021).

Tabel 1.3 Perubahan Pengaturan iuran JKN PPU-PN (PNS)

Segmen Peserta	Perubahan Pengaturan		
	PERPRES 82/2018	PERPRES 75/2019	PERPRES 64/2020
PPU-PN (PNS Daerah)	5% dari Gaji Pokok dan Tunjangan Keluarga Pembagian: 3% Pemerintah 2% Pekerja/Pegawai Batas Atas Upah - Rp8.000.000,-	5% dari gaji atau upah pokok, tunjangan keluarga, tunjangan jabatan atau tunjangan umum, tunjangan profesi, dan tunjangan kinerja atau tambahan penghasilan bagi PNS daerah Pembagian: - 4% Pemerintah - 1% Pekerja/Pegawai Batas atas Upah: - Rp12.000.000,-	5% dari gaji atau upah pokok, tunjangan keluarga, tunjangan jabatan atau tunjangan umum, tunjangan profesi, dan tunjangan kinerja atau tambahan penghasilan bagi PNS daerah. Pembagian: - 4% Pemerintah - 1% Pekerja/Pegawai Batas atas Upah: - Rp12.000.000,- Batas bawah Upah: - UMK atau UMP

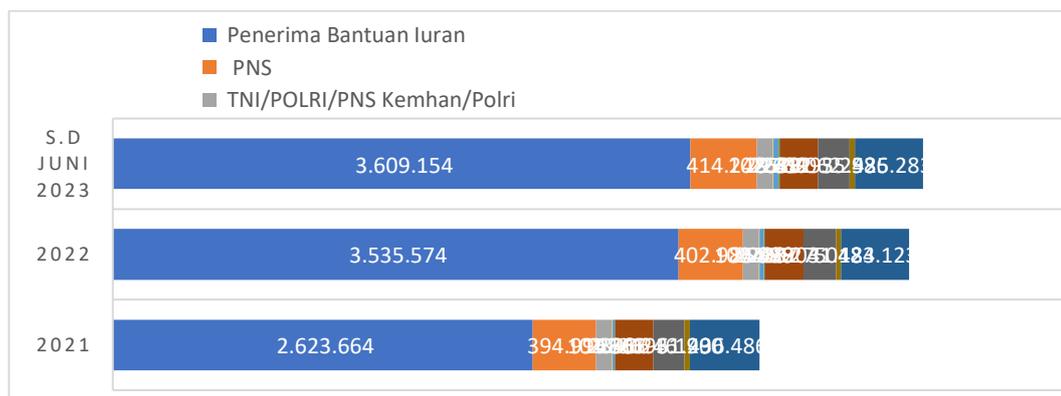
Sumber: PerPres 82 2018, PerPres 75 2019, dan Perpres 64 2020.

Sebagaimana diatur dalam Perpres 64 tahun 2020 bahwa iuran bagi Peserta Pekerja Penerima Upah (PPU)-PN, yang dalam hal ini difokuskan pada Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Daerah (PNS Daerah) yaitu 5% (lima persen) dari Gaji atau Upah per bulan yang terdiri dari: 4% (empat persen) dibayar oleh

Pemberi Kerja dan 1% (satu persen) dibayar oleh Peserta. Gaji atau upah yang digunakan sebagai dasar perhitungan iuran jaminan kesehatan bagi peserta PPU PN untuk PNS Daerah yaitu: 1) Gaji atau upah pokok, 2) Tunjangan keluarga, 3) Tunjangan jabatan atau tunjangan umum, 4) Tunjangan profesi, dan 5) Tambahan penghasilan bagi PNS Daerah berdasarkan besaran pagu pada peraturan kepala daerah mengenai tambahan penghasilan. Adapun perhitungan komponen tunjangan profesi mencakup didalamnya yaitu Tunjangan Sertifikasi Guru dan Jasa Pelayanan Medis.

Berdasarkan data jumlah peserta per 30 Juni 2023 BPJS Kesehatan Kedeputian Wilayah XII, segmen PPU PN merupakan penyumbang kedua terbanyak atau sebesar 8,18% dari total peserta JKN yang terdaftar di wilayah XII (gambar 1.4), yaitu tertinggi ketiga setelah segmen PBI dan PBPU Pemda, sehingga penting untuk BPJS Kesehatan untuk mengoptimalkan pengumpulan iuran PNS Daerah di lingkungan Pemerintah Daerah.

Gambar 1.4 Cakupan peserta s.d Juni 2023 Kedeputian Wilayah XII



Sumber: BPJS Kesehatan

Upaya yang dilakukan oleh BPJS Kesehatan untuk meningkatkan tingkat pengumpulan iuran PNS Daerah yaitu, 1) Penyampaian tagihan iuran kepada Pemerintah Daerah setiap bulan; 2) Melakukan rekonsiliasi data kepesertaan dan iuran dengan Pemerintah Daerah; 3) Monitoring anggaran iuran PNS Daerah Pemda; 4) Advokasi dalam kepatuhan Pemda dalam kelengkapan data gaji dan pembayaran iuran; 5) Melakukan kelas konsultasi dengan Pemda untuk kepatuhan iuran berdasarkan 5 komponen; 6) Membuat aplikasi bantu, yaitu Aplikasi Rekonsiliasi iuran Pemda (ARIP) yang merupakan aplikasi bantu berbasis web untuk menghitung iuran JKN segmen PPU PN Daerah (PNS Daerah) dan

memastikan tingkat akuntabilitas penagihan Iuran Wajib Pemda Kabupaten/Kota/Provinsi secara mudah, tepat, dan cepat.

Sampai dengan Juni 2023, perkembangan pengumpulan iuran segmen PNS Daerah di lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Papua dan Papua Barat, masih perlu dioptimalkan, dikarenakan belum semua Pemerintah Daerah membayar sesuai ketentuan yaitu mengakomodir dasar perhitungan iuran PNS Daerah dari 5 komponen penghasilan/*take home pay*. Seperti terlihat pada Tabel 1.3, dari total 44 Pemerintahan Daerah, jumlah Pemda yang telah melakukan pemotongan dan pembayaran iuran berdasarkan 5 komponen, baru 2 Pemda atau 4,5%, 29 Pemda dengan dasar pemotongan 4 komponen, dan sebanyak 13 Pemda masih melakukan pemotongan dan pembayaran iuran PNS Daerah dengan dasar 3 komponen.

Tabel 1.4 Realisasi iuran PNS Daerah 5 Komponen pada BPJS Kesehatan Kedeputian Wilayah XII s.d Juni 2023

Wilayah XII	Jumlah Pemda (Target 100%)	Realisasi (Jumlah Pemda Patuh)		Capaian % (5 Komponen)
		4 Komponen	5 Komponen	
Papua Raya	44	42	2	4,5%
TOTAL	44	42	2	4,5%

Sumber: BPJS Kesehatan Kedeputian Wilayah Papua dan Papua Barat

Kondisi ini merupakan hal yang cukup menjadi perhatian untuk dapat mengoptimalkan proses pengumpulan iuran PNS Daerah. Kepatuhan Pemerintah Daerah selaku pemberi kerja dalam memotong dan membayar iuran JKN bagi PNS nya merupakan salah satu hal penting untuk tetap menjaga kesinambungan dan keseimbangan antara penerimaan dan pengeluaran dana jaminan sosial (DJS) untuk menjaga kemampuan dana pembiayaan pelayanan kesehatan.

Sebagai organisasi nirlaba yang sumber dananya berasal dari pengumpulan iuran, prinsip gotong royong dalam program JKN melalui *revenue collection* dalam penerapan perpres Nomor 64 tahun 2020 terlihat dari presentase iuran yang ditanggung oleh pemerintah sebagai pemberi kerja meningkat dan presentase yang ditanggung oleh PNS atau pegawai menurun, sehingga kepedulian dan kehadiran pemerintah terhadap masyarakat dan pekerjanya merupakan bentuk nyata untuk menjamin kesehatan pegawainya.

Prinsip peserta yang lebih mampu membantu peserta yang kurang mampu juga terlihat dari PNS yang berpenghasilan tinggi akan semakin besar pemotongan sedangkan PNS yang berpenghasilan lebih sedikit maka pemotongan iuran juga akan lebih sedikit sehingga prinsip *equality* atau keadilan sosial muncul dalam penerapannya (Ridwan, 2021).

Kepatuhan pembayaran iuran tentunya akan kembali dimanfaatkan oleh peserta itu sendiri. Kepatuhan pembayaran dapat menjadi salah satu faktor yang sangat membantu keberlangsungan penjaminan manfaat bagi peserta yang membutuhkan pelayanan kesehatan. Peserta JKN tidak akan mengalami kesulitan karena keterlambatan pembayaran sehingga dapat tetap memperoleh layanan Kesehatan. Sementara itu, ketidakpatuhan pembayaran iuran JKN akan mempengaruhi kondisi ketersediaan dana jaminan sosial dalam penjaminan manfaat bagi peserta.

Belum adanya peraturan daerah tentang cara pengakuan dan penyetoran iuran JKN untuk PNS Daerah di lingkungan pemerintah Daerah serta kondisi khusus Otonomi Daerah di Papua merupakan salah satu hal yang cukup berpengaruh dalam proses pengakuan dan pembayaran iuran di wilayah ini. Selain itu, anggaran menjadi suatu hal yang penting (Mediaty et al., 2015), karena itu perlu untuk memastikan kesediaan pemerintah untuk menyediakan anggaran sesuai dengan ketentuan. Penerimaan iuran dari PNS Daerah tentu sangat bergantung dengan ketersediaan anggaran masing-masing pemerintah daerah selaku pemberi kerja.

Peran skema pembayaran seperti bantuan pemerintah, potongan gaji, dan subsidi dari pemberi kerja merupakan sumber pembiayaan utama (Kwon dalam Ridwan, 2021). Oleh karena itu perlu strategi khusus untuk menghadapi permasalahan belum maksimalnya penerimaan iuran terutama dari segmen PPU PN tersebut. Menurut Setyo Riyanto (2022) perumusan strategi merupakan pengembangan jangka Panjang untuk pengelolaan peluang dan ancaman lingkungan yang efektif, dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan organisasi. Pentingnya menganalisa dan merumuskan strategi yang tepat sangat dibutuhkan sebuah organisasi dalam menghadapi tantangan untuk mencapai tujuannya, khususnya terkait dengan faktor eksternal yang merupakan hal diluar kendali penuh organisasi.

Sampai dengan saat ini, telah banyak penelitian yang meneliti terkait faktor-faktor yang mempengaruhi kepatuhan pembayaran iuran peserta JKN BPJS Kesehatan untuk segmen Peserta Bukan Penerima Upah, namun belum banyak yang meneliti pada segmen PNS Daerah, yang pemotongan dan pembayarannya dilakukan oleh pemberi kerja dalam hal ini Pemerintah. Walaupun iuran JKN bagi PNS Daerah merupakan iuran wajib yang seharusnya tidak menjadi masalah, namun pada kenyataannya pemotongan iurannya masih belum sepenuhnya optimal.

Dalam upaya menemukan strategi yang terbaik, model analisis yang banyak digunakan adalah dengan pendekatan Analisa SWOT, matriks IE dengan perpaduan matriks QSPM, dan kemudian dilengkapi dengan *Business Model Canvas* (BMC) sehingga dapat dihasilkan formulasi Strategi yang lebih realistis dan lebih spesifik dan dapat diimplementasikan oleh organisasi.

Berdasarkan urgensi bahwa memastikan kesinambungan finansial dana DJS yang dikelola oleh BPJS Kesehatan tetap terjaga dalam menunjang pembiayaan kesehatan untuk masyarakat/peserta, maka peneliti merasa perlu melakukan analisa mendalam untuk merumuskan strategi yang dapat dilakukan untuk mengoptimalkan pengumpulan iuran JKN peserta PNS Daerah pada BPJS Kesehatan Wilayah XII. Untuk itu, peneliti tertarik dan akan membahas **“Formulasi Strategi Optimalisasi iuran PNS Daerah pada BPJS Kesehatan Kedeputian Wilayah XII”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah, maka dirumuskan masalah dalam penelitian ini, yaitu:

1. Faktor Eksternal dan Internal apa saja yang mempengaruhi proses pengumpulan iuran PNS Daerah di BPJS Kesehatan Wilayah XII?
2. Bagaimana mengidentifikasi strategi dan menemukan alternatif strategi yang dapat dilakukan BPJS Kesehatan Wilayah XII dalam mengoptimalkan pengumpulan iuran PNS Daerah dengan menggunakan pendekatan *SWOT analysis*, matriks *QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix)*, serta elemen *Business Model Canvas (BMC)*?

1.3 Tujuan Penelitian

- 1) Untuk mengidentifikasi Faktor Eksternal dan Internal apa saja yang mempengaruhi proses pengumpulan iuran PNS Daerah di BPJS Kesehatan Wilayah XII.
- 2) Untuk merumuskan strategi dengan menggunakan pendekatan *SWOT analysis*, matriks *QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix)*, serta elemen *Business Model Canvas (BMC)* yang dapat diimplementasikan BPJS Kesehatan Wilayah XII untuk mengoptimalkan pengumpulan iuran PNS Daerah.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dari segi praktis, teoritis dan kebijakan, yaitu:

1. Manfaat Praktis

Sebagai bahan praktis bagi penulis dalam menyelesaikan studi di program Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

2. Manfaat Teoritis

Sebagai pengembangan pengetahuan dan bahan rujukan penelitian selanjutnya,

3. Manfaat Kebijakan

Sebagai bahan rujukan bagi BPJS Kesehatan dalam memilih strategi pengumpulan iuran dalam mengoptimalkan penerimaan iuran PNS Daerah pada BPJS Kesehatan Wilayah XII.

1.5 Sistematika Penulisan

Dalam proposal penelitian ini penulis menyusun empat bab uraian, dimana dalam tiap-tiap bab dilengkapi dengan sub-sub bab masing-masing, yaitu sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini terdiri dari latar belakang, profil organisasi, rumusan masalah, maksud dan tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini terdiri dari teori yang digunakan dalam menganalisis. Selain itu dalam bab ini diuraikan pula tinjauan empiris atau penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini

BAB III KERANGKA PEMIKIRAN

Bab ini terdiri dari penjelasan model kerangka pikir penelitian yang digunakan.

BAB IV METODE PENELITIAN

Bab ini terdiri dari rancangan penelitian, lokasi dan waktu, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, analisis data, dan tahap-tahap penelitian.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Strategi

2.1.1 Konsep Manajemen Strategi

Menurut Porter (1994) strategi adalah suatu alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing, Senada dengan itu pengertian strategi dikemukakan oleh Rangkuti (2015), strategi adalah alat untuk mencapai tujuan. Tujuan utamanya adalah agar Perusahaan dapat melihat secara obyektif kondisi-kondisi internal dan eksternal, sehingga Perusahaan dapat mengantisipasi perubahan lingkungan. Strategi dapat diartikan sebagai suatu rencana yang disusun oleh manajemen puncak untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Rencana ini meliputi : tujuan, kebijakan, dan tindakan yang harus dilakukan oleh suatu organisasi dalam mempertahankan eksistensi dan menenangkan persaingan, terutama Perusahaan atau organisasi harus memiliki keunggulan kompetitif. Satu-satunya tujuan dari perencanaan strategis adalah memungkinkan Perusahaan memperoleh, seefisien mungkin, keunggulan yang dapat mempertahankan atas saingan mereka. Strategi koorperasi dengan demikian mencerminkan usaha untuk mengubah kekuatan Perusahaan relatif terhadap saingan dengan seefisien mungkin.

Manajemen strategi merupakan serangkaian aktifitas yang dilakukan sebuah organisasi dalam menentukan apa, bagaimana, dan dengan apa sebuah organisasi mencapai tujuan jangka panjangnya secara menyeluruh. Menurut Wheelen, dkk (2015) manajemen strategi adalah seperangkat keputusan dan tindakan manajerial dalam suatu organisasi yang digunakan sebagai alat bantu dalam menentukan kinerja jangka panjang suatu organisasi, yang mencakup pemindaian lingkungan (baik eksternal maupun internal), perumusan strategi (perencanaan strategis atau jangka panjang), implementasi strategi, serta evaluasi dan pengendalian.

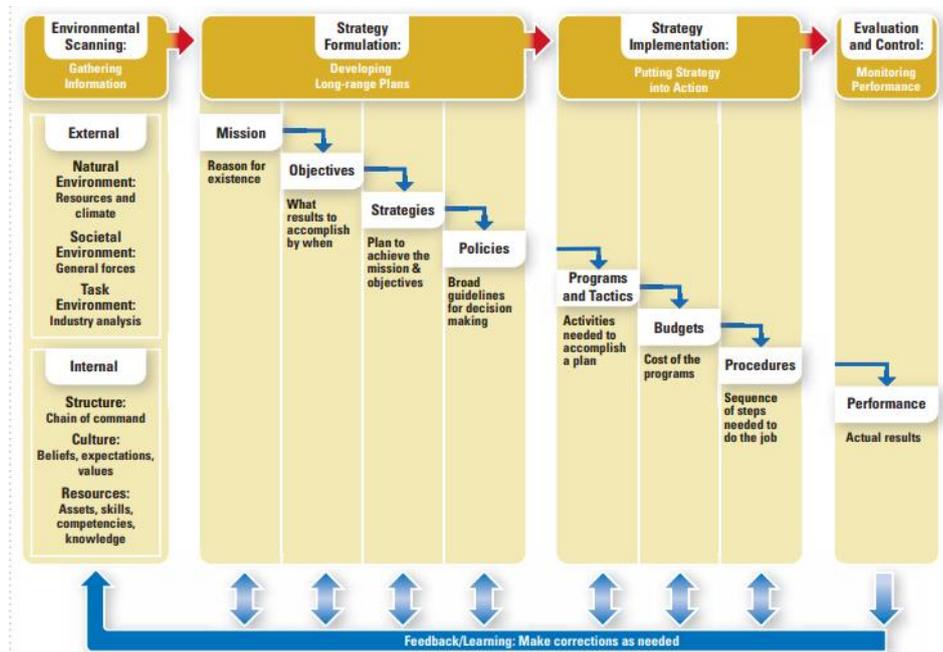
David, F. (2011) mengemukakan bahwa manajemen strategik adalah seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan organisasi secara lintas fungsi yang memungkinkan organisasi untuk mencapai tujuannya, manajemen strategis bertujuan untuk

mengeksplorasi dan menciptakan peluang baru dan berbeda untuk masa depan, sementara perencanaan jangka panjang adalah mengoptimalkan tren hari ini untuk masa mendatang. Manfaat utama dari manajemen strategis adalah membantu organisasi merumuskan strategi-strategi yang lebih baik melalui penggunaan pendekatan terhadap pilihan strategi yang lebih sistematis, logis, dan rasional. Manfaat lainnya adalah hadirnya peluang bahwa proses tersebut menyediakan ruang yang mampu memberdayakan individu. Keuntungan yang diperoleh dari penerapan manajemen strategi ada dua yaitu keuntungan keuangan dan keuntungan non keuangan.

Dari berbagai pendapat di atas, disimpulkan bahwa manajemen strategi Manajemen Strategi merupakan cara/proses memilih tujuan suatu organisasi, menyebarkan kebijakan, serta perencanaan agar mencapai tujuan serta mengalokasikan sumber daya guna mengimplementasikan perencanaannya. Organisasi tanpa strategi tidak akan bertahan, sehingga seluruh organisasi pasti memiliki strategi. Implementasi strategi suatu organisasi harus selalu dilakukan penilaian dan evaluasi secara berkala agar strategi yang diimplementasikan tidak kaku dan tidak konstan, tetapi strategi tersebut fleksibel dan mampu mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi.

Manajemen strategi berperan penting dalam meningkatkan kinerja organisasi, dimana dengan adanya strategi yang terencana dan disusun dengan baik, organisasi dapat mencapai tujuannya, serta keunggulan kompetitifnya.

Gambar 2.1 Konsep Manajemen Strategis



Sumber: *Strategic Management and Business Policy* (Wheelen dkk, 2015)

Sementara itu, David, F. (2011) membagi tipe – tipe strategi menjadi:

1) Strategi Integrasi

Integrasi ke depan, integrasi ke belakang, integrasi horizontal semuanya dapat disebut sebagai integrasi vertikal. Strategi integrasi vertikal memungkinkan perusahaan dapat mengendalikan para distributor, pemasok, dan / atau pesaing.

2) Strategi Intensif

Penetrasi pasar, dan pengembangan produk juga disebut sebagai strategi intensif karena semuanya memerlukan usaha-usaha intensif jika posisi persaingan perusahaan dengan produk yang ada hendak ditingkatkan.

3) Strategi Diversifikasi

Terdapat tiga jenis strategi diversifikasi, yaitu diversifikasi konsentrik, horizontal, dan konglomerat. Menambah produk atau jasa baru, namun masih terkait biasanya disebut diversifikasi konsentrik. Menambah produk atau jasa baru yang tidak terkait untuk pelanggan yang sudah ada disebut diversifikasi horizontal. Menambah produk atau jasa baru yang tidak disebut diversifikasi konglomerat.

4) Strategi *Defensif* (bertahan)

- a. Racionalisasi Biaya, terjadi ketika suatu organisasi melakukan restrukturisasi melalui penghematan biaya dan aset untuk meningkatkan kembali penjualan dan laba yang sedang menurun. Kadang disebut sebagai strategi berbalik (turnaround) atau reorganisasi, rasionalisasi biaya dirancang untuk memperkuat kompetensi pembeda dasar organisasi.
- b. Divestasi adalah menjual suatu divisi atau bagian dari organisasi. Divestasi sering digunakan untuk meningkatkan modal yang selanjutnya akan digunakan untuk akuisisi atau investasi strategis lebih lanjut. Divestasi dapat menjadi bagian dari strategi rasionalisasi biaya menyeluruh untuk melepaskan organisasi dari bisnis yang tidak menguntungkan, yang memerlukan modal terlalu besar, atau tidak cocok dengan aktivitas lainnya dalam perusahaan.
- c. Likuidasi adalah menjual semua aset sebuah perusahaan secara bertahap sesuai nilai nyata aset tersebut. Likuidasi merupakan pengakuan kekalahan dan akibatnya bisa merupakan strategi yang secara emosional sulit dilakukan. Namun, memungkinkan lebih baik berhenti beroperasi daripada terus menderita kerugian dalam jumlah besar.

2.1.2 Tahap-tahap Manajemen Strategi

David, F. (2011) menjelaskan bahwa proses manajemen strategi terdapat tiga tahapan yaitu:

- a) Formulasi strategi, dimana Perusahaan secara berkala mengkaji misi dan tujuan Perusahaan serta merumuskan strategi yang sesuai dengan visi dan misi serta tujuan yang telah ditetapkan. Perusahaan juga perlu menyediakan strategi alternatif. Strategi sangat menentukan keunggulan kompetitif jangka panjang. Selain itu Perusahaan juga perlu mengidentifikasi peluang dan ancaman dari faktor eksternal serta mengetahui kekuatan dan kelemahan dari faktor internal Perusahaan tersebut.

b) Implementasi strategi,

Adalah proses dimana strategi dan kebijakan diterapkan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur, tahapan ini mengharuskan Perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya, sehingga strategi yang telah ditentukan sebelumnya dapat dijalankan dengan baik. Tujuan dan strategi Perusahaan yang telah ditentukan sebelumnya dapat diimplementasikan dengan baik apabila tujuan dan strategi tersebut dituangkan ke dalam rangkaian kegiatan yang sudah terjadwal jelas serta mengalokasikan sumber daya yang memadai.

c) Evaluasi Strategi, tahap terakhir dalam manajemen strategi ini digunakan untuk dapat mengetahui pencapaian yang didapat oleh Perusahaan dalam menjalankan strategi tersebut sudah baik atau belum. Semua strategi perlu diperbaiki karena berbagai faktor eksternal dan internal terus menerus berubah sehingga strategi tersebut dapat digunakan dalam mencapai tujuan jangka panjang Perusahaan.

Aktivitas perumusan strategi, implementasi dan evaluasi terjadi di tiga tingkat hirarki dalam organisasi yang besar, korporasi, divisi atau unit bisnis strategis, dan fungsional. Proses manajemen strategis dapat diuraikan sebagai pendekatan yang obyektif, logis, sistematis untuk membuat keputusan besar dalam suatu organisasi. Proses ini berusaha untuk mengorganisasikan informasi kualitatif dan kuantitatif dengan cara yang memungkinkan keputusan efektif diambil dalam kondisi yang tidak menentu.

2.2 Analisis Strategi

David, F. (2013) mengelompokkan proses analisis strategi kedalam tiga tahapan yaitu:

- 1) Tahap Masukan (*Input Stage*). Pada tahapan ini informasi dasar yang dilakukan untuk mengetahui faktor eksternal, lingkungan internal dan profit kompetitif dalam perumusan strategi. Pada tahapan ini terdiri dari IFE dan EFE matriks.
- 2) Tahapan Pencocokan (*Matching Stage*). Pada tahapan ini untuk merumuskan strategi alternatif yang dibutuhkan melalui pertimbangan

faktor-faktor eksternal dan internal perusahaan yang terdiri dari matriks IE (Internal –Eksternal) dan matriks SWOT (Strength, Weakness, Opportunity dan Threat).

- 3) Tahapan Keputusan (*Decision Stage*). Setelah diperoleh alternatif strategi melalui matriks SWOT dan matriks IE. Informasi input dari tahap pertama kemudian dianalisa melalui matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) untuk mengevaluasi strategi-strategi alternatif yang diidentifikasi di tahap kedua.

Gambar 2.2 Kerangka Formulasi Strategi.



Sumber : *Strategic Management, David dan David (2013)*

2.2.1 Analisis Faktor Eksternal dan Internal

2.2.1.1 EFE (*External Factor Evaluation*)

Matriks EFE merupakan sebuah daftar yang membuat serangkaian faktor strategis eksternal yang terdiri atas peluang dan ancaman melalui informasi ekonomi, sosial, demografi, lingkungan dan budaya, politik, hukum dan pemerintahan, serta teknologi dan lingkungan industri. *External Factor Evaluation* (EFE) digunakan untuk mempermudah teknik analisis lingkungan eksternal dalam SWOT. Sedangkan analisis lingkungan internal akan memberikan gambaran tentang keunggulan dan kelemahan dari perusahaan (Hasibuan, 2019).

Matriks EFE dibuat dengan cara mengidentifikasi faktor kunci pada peluang dan ancaman yang mempengaruhi organisasi (Setyawan R, 2022).

Tabel 2.1 Matriks EFE (*Eksternal Factor Evaluation*)

Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor Pembobotan
Peluang			
Ancaman			
Total			

((Sumber: Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT, Rangkuti.2017)

2.2.1.2 IFE (*Internal Factor Evaluation*)

Matriks IFE menurut adalah alat yang digunakan untuk merumuskan strategi, meringkas serta mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam suatu perusahaan. *Internal Factor Evaluation (IFE)* digunakan untuk mempermudah teknik analisis lingkungan internal dalam SWOT Selanjutnya, matriks IFE digunakan untuk mengetahui faktor faktor internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan perusahaan. Dalam membuat matriks ini dibutuhkan penilaian yang bersifat intuitif (Hasibuan, 2019).

Tabel 2.2 Matrik IFE (*Internal Factor Evaluation*)

Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor Pembobotan
Kekuatan			
Kelemahan			
Total			

Sumber: Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT, Rangkuti. 2017

2.2.2 Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah suatu cara untuk mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis dalam rangka merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika dapat memaksimalkan kekuatan (*Strength*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*). Analisis SWOT mempertimbangkan faktor lingkungan internal *Strengths* dan *weaknesses* serta lingkungan eksternal *opportunities* dan *threats* yang dihadapi. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang (*opportunities*) dan ancaman dengan faktor internal kekuatan dan kelemahan sehingga dari analisis tersebut dapat diambil suatu keputusan strategi suatu perusahaan. Analisis SWOT didahului dengan identifikasi posisi perusahaan/institusi melalui evaluasi nilai faktor internal dan evaluasi nilai faktor eksternal (Marmin, 2015).

Sementara itu Robinson dalam Kurniasih,dkk (2021) mengemukakan bahwa Analisis SWOT adalah salah satu instrumen analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan yang dikenal luas. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan meminimalkan kelemahan dan ancaman. Bila diterapkan secara akurat, asumsi sederhana ini mempunyai dampak yang besar atas rancangan suatu strategi yang berhasil.

Salah satu alat analisis situasional yang paling bertahan lama dan banyak digunakan oleh perusahaan dalam melakukan formulasi strategi adalah analisis SWOT. Analisis SWOT merupakan kegiatan untuk melihat organisasi dari aspek internal dan aspek eksternal Aspek Internal organisasi berupa (Dewi, 2019):

- 1) Kekuatan-kekuatan yang dimiliki (*strengths*)
- 2) Kelemahan-kelemahan organisasi (*weaknesses*)
- 3) Kendala dan ancaman dalam mencapai misi organisasi (*threats*)
- 4) Peluang-peluang yang mungkin dapat diperoleh dari lingkungan (*opportunities*).

Menurut Rangkuti (2017) alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis Perusahaan adalah matrik SWOT. Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal

yang dihadapi Perusahaan agar dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matrik ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis.

Tabel 2.3 Matriks SWOT

IFAS EFAS	Strengths (S) Daftar Kekuatan (5-10 faktor-faktor kekuatan internal)	Weaknesses (W) Daftar Kelemahan (5-10 Faktor-faktor kelemahan internal)
Opportunities (O) Daftar Peluang Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal.	Strategi SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang.	Strategi WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Threats (T) Daftar Ancaman Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal	Strategi ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman.	Strategi WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dengan menghindari ancaman

Sumber: Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT, Rangkuti. 2017.

Empat kemungkinan alternatif strategi yang dapat disusun adalah sebagai berikut:

1. Strategi SO merupakan berbagai strategi yang dihasilkan melalui suatu menggunakan kekuatan (strengths) yang mereka miliki untuk memanfaatkan berbagai peluang (opportunities).
2. Strategi ST merupakan berbagai strategi yang dihasilkan melalui suatu cara pandang bahwa perusahaan atau unit bisnis tertentu dapat menggunakan kekuatan (strengths) yang mereka miliki untuk menghindari berbagai ancaman (threats).
3. Strategi WO merupakan berbagai strategi yang dihasilkan melalui suatu cara pandang bahwa perusahaan atau unit bisnis tertentu dapat memanfaatkan berbagai peluang yang ada di lingkungan eksternal dengan cara mengatasi berbagai kelemahan (weaknesses) sumber daya internal yang dimiliki perusahaan saat ini.

4. Strategi WT merupakan berbagai strategi yang pada dasarnya bersifat bertahan (defensive) serta bertujuan untuk meminimalkan berbagai kelemahan dan ancaman.

2.2.3 Matrik Internal-Eksternal (*IE Matrix*)

Menurut Fred R. David (2011) matriks IE (Internal External) memposisikan berbagai divisi suatu organisasi dalam tampilan sembilan sel. Matriks IE didasarkan pada dua dimensi utama: total skor tertimbang IFE pada sumbu x dan total skor tertimbang EFE pada sumbu y. Setiap divisi dalam suatu organisasi harus menyusun Matriks IFE dan Matriks EFE untuk bagiannya dalam organisasi. Total skor tertimbang yang diperoleh dari divisi memungkinkan konstruksi Matriks IE tingkat perusahaan. Pada sumbu x Matriks IE, total skor tertimbang IFE sebesar 1,0 hingga 1,99 menunjukkan posisi internal yang lemah; skor 2,0 hingga 2,99 dianggap sebagai usia rata-rata; dan skor 3,0 hingga 4,0 termasuk kuat. Demikian pula, pada sumbu y, total skor tertimbang EFE sebesar 1,0 hingga 1,99 dianggap rendah; skor 2,0 hingga 2,99 termasuk sedang; dan skor 3,0 hingga 4,0 termasuk tinggi. Matriks IE digunakan untuk mengidentifikasi 9 sel strategi perusahaan, dimana kesembilan sel itu dikelompokkan menjadi tiga strategi utama yaitu:

- (1) Strategi tumbuh dan membangun (*grow and build*), yaitu untuk divisi-divisi yang masuk dalam sel I, II, atau IV. Strategi yang intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integrasi (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal) bisa menjadi yang paling tepat bagi divisi-divisi ini.
- (2) Strategi menjaga dan mempertahankan (*hold and maintain*), yaitu Divisi-divisi yang masuk dalam sel III, V, atau VII, untuk posisi ini strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk adalah dua strategi yang paling banyak digunakan.
- (3) Strategi panen atau divestasi (*harvest or divest*), untuk divisi yang masuk dalam sel VI, VIII, atau IX.

2.2.4 Analisis QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*)

Matriks QSPM adalah Analisis yang digunakan dengan menentukan berbagai alternatif pilihan strategi. Setiap strategi tambahan yang dihasilkan dari analisis-analisis pencocokan dapat didiskusikan dan ditambahkan pada daftar pilihan alternatif yang masuk akal. Tahap keputusan menggunakan Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM). Secara konseptual metode QSPM bertujuan untuk menentukan strategi mana yang paling baik untuk diimplementasikan. Komponen utama dari QSPM adalah: *key factors*, *strategic alternatives*, *weights*, *attractiveness score (AS)*, *total attractiveness score (TAS)*, dan *sum attractiveness score* (Rinawati, 2017).

Teknik QSPM dirancang untuk menentukan kemenarikan relatif dan mengevaluasi pilihan-pilihan strategi alternatif yang dapat dilaksanakan secara objektif, berdasarkan faktor-faktor sukses internal dan eksternal yang telah diidentifikasi pada matrik EFE dan IFE sebelumnya. QSPM merupakan matriks tahap akhir dalam kerangka kerja analisis formulasi strategi. *Decision Stage: Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)* Setelah merumuskan beberapa strategi dengan menggunakan alat yang terdapat dalam tahap pencocokan, selanjutnya perlu ditentukan strategi yang akan digunakan. Dalam menentukan strategi yang akan diterapkan, akan digunakan teknik QSPM. Teknik QSPM secara objektif menunjukkan strategi mana yang terbaik. QSPM menggunakan analisis dari tahap input dan hasil dari tahap pencocokan untuk menentukan strategi yang akan dipilih diantara strategi alternatif.

Pada Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (*Quantitative Strategic Planning Matrix—QSPM*), yang menyusun Tahap 3 dari kerangka analitis perumusan strategi. Teknik ini secara objektif menunjukkan strategi mana yang terbaik. QSPM menggunakan analisis input dari Tahap 1 dan hasil pencocokan dari analisis Tahap 2 untuk secara objektif menentukan strategi yang hendak dijalankan di antara strategi-strategi alternatif. Itu artinya, Matrik EFE dan Matriks IFE yang menyusun Tahap 1, ditambah dengan matrik GE, matrik SWOT, Matrik TOWS yang menyusun Tahap 2, serta selanjutnya menyediakan informasi yang dibutuhkan untuk menyusun matriks QSPM (Tahap 3).

QSPM adalah alat yang memungkinkan para penyusun strategi mengevaluasi berbagai strategi alternatif secara objektif, berdasarkan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal yang diidentifikasi sebelumnya. Seperti halnya alat-alat analitis perumusan strategi yang lain, QSPM membutuhkan penilaian intuitif yang baik.

Tabel. 2.4 Matriks QSPM

Faktor Kunci	Bobot	Alternatif Strategi					
		Strategi I		Strategi II		Strategi III	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Peluang							
-							
-							
Ancaman							
-							
-							
Kekuatan							
-							
-							
Kelemahan							
-							
-							
Total							

Ket: AS = *Attractiveness Score*

TAS = *Total Attractiveness Score*

Sumber: *Strategic Management: Concepts and Cases, Fred R. David (2011)*

Enam langkah yang diperlukan untuk menyusun matriks QSPM, yaitu:

- 1) Susunlah daftar berbagai peluang/ancaman eksternal dan kekuatan/kelemahan internal utama di kolom kiri QSPM. Informasi ini harus diambil langsung dari Matriks EFE dan Matriks IFE.
- 2) Berilah bobot pada setiap faktor eksternal dan internal utama tersebut. Bobot ini sama dengan bobot yang ada dalam Matriks EFE dan Matriks IFE. Bobot ditampilkan dalam kolom kecil tepat di kanan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal.
- 3) Mengidentifikasi dan Menyusun berbagai strategi alternatif yang harus dipertimbangkan untuk diterapkan oleh organisasi.
- 4) Tentukanlah Skor Daya Tarik (AS) didefinisikan sebagai nilai numerik yang mengindikasikan daya tarik relatif dari setiap strategi di rangkaian alternatif tertentu. Skor Daya Tarik (*Attractiveness Score*—AS) ditentukan dengan cara mengamati setiap faktor eksternal atau

internal utama, pada suatu waktu tertentu, sembari mengajukan pertanyaan, “Apakah faktor ini memengaruhi pilihan strategi yang dibuat?” jika jawaban atas pertanyaan ini adalah ya, strategi kemudian perlu diperbandingkan relatif terhadap faktor utama tersebut. Secara khusus, Skor Daya Tarik harus diberikan pada setiap strategi untuk menunjukkan daya tarik relatif satu strategi atas strategi yang lain, dengan mempertimbangkan faktor tertentu. Kisaran Skor Daya Tarik adalah 1 = tidak memiliki daya tarik, 2= daya tariknya rendah, 3 = daya tariknya sedang, dan 4 = daya tariknya tinggi. Kerjakanlah baris demi baris dalam mengembangkan QSPM. Jika jawaban atas pertanyaan di atas adalah tidak, yang mengindikasikan bahwa faktor utama yang bersangkutan tidak memiliki pengaruh terhadap pilihan spesifik yang dibuat, jangan memberikan Skor Daya tarik pada strategi dalam rangkaian tersebut. Gunakan tanda hubung untuk menunjukkan bahwa suatu faktor utama tidak memengaruhi pilihan yang dibuat.

- 5) Hitunglah Skor Daya Tarik Total. Skor Daya Tarik Total (*Total Attractiveness Score—TAS*) didefinisikan sebagai hasil kali antara bobot (Langkah 2) dengan Skor Daya Tarik (Langkah 4) di setiap baris. Skor Daya Tarik Total mengindikasikan daya tarik relatif dari setiap strategi\alternatif, dengan hanya mempertimbangkan dampak faktor keberhasilan penting eksternal atau internal yang berdekatan. Semakin tinggi Skor Daya Tarik Totalnya, semakin menarik pula strategi alternatif tersebut (hanya dengan mempertimbangkan faktor keberhasilan penting yang berdekatan).
- 6) Hitunglah Jumlah Keseluruhan Daya Tarik Total. Jumlahkan Skor Daya Tarik Total di setiap kolom strategi dari QSPM. Jumlah Keseluruhan Daya Tarik Total (*Sum Total Attractiveness Scores—STAS*) menunjukkan strategi yang paling menarik di setiap rangkaian alternatif. Skor yang lebih tinggi mengindikasikan strategi yang lebih menarik, mengingat semua faktor eksternal dan internal relevan yang dapat memengaruhi keputusan strategis.

2.2.5 Business Model Canvas

Business model Canvas (BMC) adalah alat dalam strategi manajemen untuk menerjemahkan konsep, konsumen, infrastruktur, dan keuangan perusahaan dalam bentuk elemen visual. BMC terdiri dari sembilan unsur guna memberikan evaluasi dan memberi solusi pada masalah – masalah yang kompleks yang sedang ada di perusahaan. Proses BMC ini dapat diaplikasikan pada perusahaan sebagai identifikasi dan evaluasi untuk menjabarkan secara terperinci dari hulu sampai hilir dan mengelompokkan proses bisnis yang sedang berjalan di perusahaan serta mencari solusi atas kendala- kendala yang dihadapi. Hal tersebut bertujuan untuk mempermudah dalam penyelesaian masalah. Hasil dari BMC berguna untuk melakukan analisis SWOT dengan fungsi perbandingan antar kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancaman yang akan dialami perusahaan. Kombinasi antara analisis SWOT dan BMC menjadikan penilaian yang fokus serta evaluasi pada model bisnis Perusahaan, dan hasil yang didapat dari analisis SWOT menjadi acuan untuk merubah bisnis model yang sedang berjalan.

Adapun komponen sembilan blok pada model bisnis kanvas adalah sebagai berikut menurut (Osterwalder, at al., 2010):

1) Segmen Pelanggan (*Customer Segments*)

Segmen pelanggan merupakan bagaimana perusahaan melayani pelanggan dengan pengklasifikasian satu atau beberapa segmen pelanggan. Tujuan dari adanya sebuah bisnis salah satunya adalah untuk menciptakan sesuatu yang dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan dan dapat memenuhi kebutuhan pelanggan.

2) Proposisi Nilai (*Value Propositions*)

Merupakan nilai tambah yang diberikan perusahaan. Proposisi nilai harus mempertimbangkan paradigm-paradigma yang dimiliki oleh pelanggan tentang harga suatu barang yang sesuai. Adapun kategori yang akan diamati berupa:

- a) Newness: produk yang baru yang belum pernah ditawarkan sebelumnya.
- b) Performance: produk atau jasa yang ditawarkan meningkatkan kinerja konsumen agar menjadi lebih efisien atau lebih efektif.

- c) Customization atau penyesuaian adalah produk yang ditawarkan berbeda atau ada pilihan untuk setiap segmen yang memiliki kebutuhan yang beragam atau berbeda.
- d) Menyelesaikan Pekerjaan: yang dimaksud adalah dengan membeli barang tersebut agar customer menyelesaikan sesuatu.
- e) Desain: menawarkan nilai artistik atau seni yang diberikan dari sekedar fungsionalnya
- f) Status atau merek (*Brand*): memberikan nilai seseorang yang berbeda terhadap orang lain atas produk yang dibelinya.
- g) Harga: menawarkan harga yang bersaing atau sesuai dengan ciri customer segmen yang dituju.
- h) Pengurangan biaya: membantu pelanggan untuk mengurangi biaya atau mengoptimalkan biaya yang dikeluarkan.
- i) Pengurangan resiko: menawarkan produk/ jasa yang meminimalkan risiko yang ditanggung customer seperti garansi.
- j) Akses: mempermudah akses customer terhadap produk yang ditawarkan.
- k) Kenyamanan/kegunaan: menawarkan produk yang nyaman dan aman cenderung mempermudah customer dalam menciptakan nilai yang berarti.

3) Saluran (*Channels*)

Saluran adalah bagaimana cara yang digunakan untuk menyampaikan maupun menawarkan *value proposition* yang dimiliki kepada konsumen yang membutuhkannya baik melalui komunikasi, distribusi dan juga kanal penjualan.

4) Hubungan Pelanggan (*Customer Relationships*)

Yaitu bagaimana hubungan antara perusahaan dan pelanggan dibangun dan dipelihara dengan setiap segmen pelanggannya.

5) Arus Pendapatan (*Revenue Streams*)

Arus pendapatan merupakan keberhasilan perusahaan menawarkan proposisi nilai kepada para pelanggannya. Arus pendapatan menggambarkan uang tunai yang dihasilkan perusahaan dari masing-masing segmen pelanggan.

6) Sumber Daya Utama (*Key Resources*)

Sumber daya utama adalah asset yang dibutuhkan untuk melakukan penawaran dan penyampaian poin – poin yang dijelaskan sebelumnya. Sumber daya utama dapat berbentuk fisik, finansial, intelektual dan SDM.

7) Aktifitas Utama (*Key Activities*)

Aktivitas utama atau aktivitas kunci menjelaskan bagaimana aktivitas yang paling penting agar bisnis modelnya berjalan. Aktivitas utama diperlukan untuk menciptakan dan memberikan proposisi nilai, menjangkau pasar, mempertahankan hubungan dengan pelanggan sampai memperoleh pendapatan.

8) Mitra Utama (*Key Partners*)

Merupakan gambaran jaringan pemasok dan mitra yang membuat model bisnis dapat bekerja. Perusahaan membangun kerjasama untuk mengoptimalkan model bisnis, mengurangi risiko, atau memperoleh sumber daya yang dibutuhkan.

9) Struktur Biaya (*Cost Structure*)

Struktur biaya menjelaskan komponen biaya terpenting yang muncul ketika mengoperasikan model bisnis.

2.3 Tinjauan Empiris

Tabel. 2.5 Tinjauan Empiris

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian/Analisis	Hasil
1	(Ridwan & Manda A.D Siregar, 2021)	Analisis <i>Take-Home Pay</i> dan Perencanaan Anggaran terhadap Sustainability Program Jaminan Kesehatan Nasional	Kualitatif dengan pendekatan analisis deskriptif,	Hasil penelitian menunjukkan potensi penambahan pendapatan sebesar Rp140,80 milyar atau mengalami peningkatan sebesar 47,51%. Secara total pembayaran iuran dari pemotongan gaji PNS menurun sebesar 281%. Namun disisi lain iuran yang dibayar oleh Pemerintah Daerah meningkat sebesar 203%. Dari sisi anggaran, 5 dari 24 Pemerintah Daerah sudah mencukupi ketersediaan anggarannya terhadap pemotongan iuran 4% oleh Pemerintah Daerah
2	(Andrie Ardica & Samsir, 2020)	Analisis Strategi Peningkatan Pengumpulan Iuran Pada Bpjs Kesehatan Kantor Cabang Pekanbaru	Analisis SWOT dan QSPM	Hasil analisis merekomendasikan agar perusahaan melakukan optimalisasi fungsi Kader JKN, merekrut pelanggan baru yang disertai dengan kesadaran membayar iuran, dan memberikan pelayanan prima kepada peserta.
3	(Dinh Ba Hung Anh 1 & Nguyen Hoang Tien, 2019)	<i>QSPM matrix based strategic organizational diagnosis. A case of Nguyen Hoang Group in Vietnam</i>	Analisis SWOT dan Matriks QSPM	Studi ini menggunakan QSPM dengan hasil identifikasi kekuatan yang dimiliki oleh Nguyen Hoang Group pada sistem pendidikan, dengan usulan strategi bagi para pemimpin NHG, serta memberikan solusi koordinasi antar universitas dan unit Bisnis NHG lainnya.
4	(Desischa Anggita Nurairin & Yan Orgianus, 2022)	Perbaikan Strategi Pengembangan Perusahaan dengan <i>Metode Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)</i>	Analisis SWOT dan QSPM	Penentuan alternatif strategi menghasilkan 13 alternatif strategi pada PT. T. Berdasarkan hasil QSPM dari 13 alternatif strategi terdapat 4 strategi yang akan diprioritaskan diimplementasikan di PT. T, salah satunya meningkatkan promosi produk dan media promosi dengan nilai TAS 6,150.
5	(Siti Maryam, Soesilo Zauhar, dan Choirul Saleh, 2016)	Strategi Perencanaan Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik (Studi Pada Pelayanan Administrasi Kependudukan Di Kabupaten Sampang)	SWOT & QSPM	Berdasarkan analisis QSPM, yang menduduki prioritas pertama adalah forward integration strategy. Strategi-strategi fungsional yang dapat dilaksanakan berkenaan untuk meningkatkan jaringan distribusi pelayanan administrasi kependudukan yang lebih luas sehingga lebih mudah dijangkau oleh Masyarakat.
6	(Dini Turipanam A, Grisna A, Mochammad Raynaldi, Santi N, dan Kyoichi Kijim, 2019)	<i>Designing Strategies using IFE, EFE, IE, and QSPM analysis: Digital Village Case</i>	SWOT dan QSPM	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kampung UKM Digital Baraya perlu menerapkan strategi intensif. Pengembangan strategi yang perlu dilaksanakan sebagai prioritas utama adalah penetrasi pasar, dengan memperluas pangsa pasar produk yang sudah ada melalui pemasaran online.

7	(A Zulkarnain, D Wahyuningtias, dan T S Putranto, 2018)	<i>Analysis of IFE, EFE and QSPM matrix on business development strategy</i>	Matriks IFE, matriks EFE, dan matriks QSPM	Setelah dilakukan identifikasi faktor eksternal dan internal serta perumusan strategi alternatif, Hasilnya menunjukkan bahwa Danti's Deli Bakery harus menerapkan strategi diferensiasi produk. Implementasi dari penelitian ini adalah memberikan rekomendasi bagi industri pastry dan bakery untuk membangun bisnis yang sukses.
8	(Cecep Pahrudin, dkk, 2015)	Strategi Persaingan Usaha Angkutan Barang PT. Kereta Logistik	analisis kualitatif dan SWOT	Berdasarkan hasil tersebut, PT. KALOG berada pada kuadran pertama yang menunjukkan bahwa strategi terbaik untuk diterapkan adalah Strategi Berorientasi Pertumbuhan atau Strategi SO.
9	(Nofrizal, 2017)	Strategi Tumbuh Dan Bersaing Di Industri Asuransi (Studi Kasus Pada Bpjs Ketenagakerjaan Pekanbaru)	Analisis SWOT, TOWS, dan QSPM	Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan beberapa langkah untuk membuat strategi yaitu Five Force Porter, IFA, EFA, Matric GE, SWOT-K, Matric TWOS dan Matric QSPM. Hasil dari penelitian ini menunjukan 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.
10	(Cydi Novia, dkk, 2022)	Analisis Business Model Canvas (BMC) Cv. Munjul Jaya Karawang	BMC	Hasil penelitian ini adalah masih terdapat beberapa aspek yang belum maksimal dan masih dapat dikembangkan oleh CV Munjul Jaya. Sarannya adalah memanfaatkan media sosial dan media online lain untuk promosi dan media penjualan serta melakukan <i>Quality Control</i> untuk meningkatkan kepuasan konsumen.

2.4 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan teori yang telah dijabarkan, peneliti memutuskan untuk menggunakan pendekatan analisis SWOT untuk menganalisis *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities*, dan *Threats*, matrik Internal-eksternal, Matriks *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) untuk menghasilkan prioritas strategi yang tepat, serta kombinasi *Lean Canvas* untuk menghasilkan formulasi strategi, maka kerangka pikir dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.3 Kerangka Pikir

