



ANALISIS PENYESUAIAN MODEL BISNIS DAN FORMULASI STRATEGI KOMPETITIF PT BINA DANA SEJAHTERA PASCA SPIN-OFF

RAFI RAZANI IRSYAD

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



**PROGRAM STUDI BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2025**

IPB University

@Hak cipta milik IPB University



Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

PERNYATAAN MENGENAI SKRIPSI DAN SUMBER INFORMASI SERTA PELIMPAHAN HAK CIPTA

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi dengan judul “Analisis Penyesuaian Model Bisnis dan Formulasi Strategi Kompetitif PT Bina Dana Sejahtera Pasca Spin-Off” adalah karya saya dengan arahan dari dosen pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apapun kepada perguruan tinggi mana pun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir skripsi ini.

Dengan ini saya melimpahkan hak cipta dari karya tulis saya kepada Institut Pertanian Bogor.

Bogor, Agustus 2025

Rafî Razani Irsyad
K1401211190



ABSTRAK

RAFI RAZANI IRSYAD. Analisis Penyesuaian Model Bisnis dan Formulasi Strategi Kompetitif PT Bina Dana Sejahtera Pasca *Spin-off*. Dibimbing oleh POPONG NURHAYATI dan SENDY WATAZAWWADU'ILMI.

Globalisasi membuka peluang bagi investor asing untuk masuk ke Indonesia, yang berdampak pada PT Bina Dana Sejahtera (BDS) yang mengalami *spin-off* akibat perubahan kebijakan perusahaan induk. Transformasi bisnis menjadi hal penting agar BDS tetap kompetitif di industri pialang asuransi. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi perubahan model bisnis BDS, menganalisis keunggulan kompetitif internal, serta merumuskan strategi yang sesuai. Pendekatan yang digunakan bersifat kualitatif melalui wawancara dan studi literatur, dengan alat analisis *Business Model Canvas*, *VRIO Framework*, *Porter's Five Forces*, dan *IE Matrix*. Hasil penelitian menunjukkan perubahan signifikan pada segmen pelanggan, proposisi nilai, dan kemitraan utama. Analisis VRIO mengungkap dua keunggulan kompetitif berkelanjutan, yaitu jaringan kemitraan dan SDM bersertifikasi. Tantangan eksternal utama berasal dari tingkat persaingan industri dan daya tawar pembeli. Posisi BDS dalam *IE Matrix* berada pada sel I (*Grow and Build*), dengan strategi yang disarankan meliputi pengembangan pasar, digitalisasi layanan, serta penguatan sumber daya dan saluran distribusi.

Kata kunci: BMC, IE Matrix, strategi, *spin-off*, transformasi

ABSTRACT

RAFI RAZANI IRSYAD. Analisis Penyesuaian Model Bisnis dan Formulasi Strategi Kompetitif PT Bina Dana Sejahtera Pasca *Spin-off*. Supervised by POPONG NURHAYATI and SENDY WATAZAWWADU'ILMI.

Globalization has opened opportunities for foreign investors to enter Indonesia, impacting PT Bina Dana Sejahtera (BDS), which underwent a spin-off due to changes in its parent company's policy. Business transformation became essential for BDS to stay competitive in the insurance brokerage industry. This study aims to identify changes in BDS's business model, analyze its internal competitive advantages, and formulate appropriate strategies. A qualitative approach was used through interviews and literature study, employing tools such as the *Business Model Canvas*, *VRIO Framework*, *Porter's Five Forces*, and *IE Matrix*. The results show significant changes in customer segments, value propositions, and key partnerships. VRIO analysis identified two sustained competitive advantages: partnership networks and certified human resources. External challenges stem from industry competition and buyer bargaining power. BDS is positioned in cell I (*Grow and Build*) of the *IE Matrix*, with suggested strategies including market development, service digitalization, and resource strengthening.

Keywords: BMC, business strategy, IE Matrix, spin-off, transformation

IPB University

@Hak cipta milik IPB University



Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

© Hak Cipta milik IPB, tahun 2025
Hak Cipta dilindungi Undang-Undang

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah, dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan IPB.

Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apa pun tanpa izin IPB.



ANALISIS PENYESUAIAN MODEL BISNIS DAN FORMULASI STRATEGI KOMPETITIF PT BINA DANA SEJAHTERA PASCA SPIN-OFF

RAFI RAZANI IRSYAD

Skripsi

Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Sarjana pada
Program Studi Bisnis

**PROGRAM STUDI BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2025**

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a.

Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah

b.

Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Tim Penguji pada Ujian Skripsi:

1. Ir. Retnaningsih, M.Si.
2. Dra. Alfa Chasanah, M.A.



Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbarui sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Judul Skripsi : Analisis Penyesuaian Model Bisnis dan Formulasi Strategi Kompetitif PT Bina Dana Sejahtera Pasca *Spin-off*
Nama : Rafi Razani Irsyad
NIM : K1401211190

Disetujui oleh

Pembimbing 1:

Dr. Ir. Popong Nurhayati, M.M.



Pembimbing 2:

Sendy Watazawwadu'Ilmi, S.E., M.M.



Diketahui oleh

Ketua Program Studi:

Dr. Siti Jahroh, B.Sc., M.Sc.
NIP. 197711262008122001



Tanggal Ujian:
14 Agustus 2025

Tanggal Lulus:



Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak menggunakan keperluan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

PRAKATA

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah Subhanahu wa Ta'ala atas segala limpahan rahmat, hidayah, dan karunia-Nya sehingga penulisan skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik. Skripsi ini berjudul “Analisis Penyesuaian Model Bisnis dan Formulasi Strategi Kompetitif PT Bina Dana Sejahtera Pasca Spin-off” yang dilaksanakan sejak bulan Februari hingga bulan Juli 2025.

Penulisan skripsi ini tentu tidak terlepas dari berbagai tantangan dan kendala. Namun berkat bantuan, dukungan, serta bimbingan dari berbagai pihak maka penulis berhasil menyelesaikan tugas akhir ini. Oleh karena itu, penulis menyampaikan terima kasih dan penghargaan sebesar-besarnya kepada:

1. Dr. Ir. Popong Nurhayati, M.M dan Sedy Watazawwadu’Ilmi, S.E., M.M. selaku dosen pembimbing yang telah memberikan waktu, bimbingan, dan arahan yang sangat berharga selama proses penyusunan skripsi.
2. Fithriyyah Shalihati, S.E., M.M selaku dosen moderator pada presentasi bisnis yang telah bersedia meluangkan waktu dan membantu penulis dalam melaksanakan presentasi bisnis pada tanggal 25 Juli 2025.
3. Ir. Retnaningsih, M.Si. dan Dra. Alfa Chasanah, M.A. selaku dosen penguji yang telah bersedia untuk membantu dan meluangkan waktu dalam melakukan sidang skripsi pada tanggal 14 Agustus 2025.
4. Orang tua dan keluarga tercinta yang senantiasa memberikan doa, semangat, dan dukungan kepada penulis.
5. IPB University yang telah memberikan ruang kepada penulis untuk dapat menempa ilmu di Sekolah Bisnis.
6. Seluruh jajaran pimpinan dan karyawan PT Bina Dana Sejahtera yang telah memberikan kesempatan, dukungan, dan informasi selama proses pengumpulan data dan wawancara.
7. Kerabat terdekat penulis yaitu Diva Kaila Syafitri yang terus memberikan perhatian dan semangat kepada penulis.
8. Sahabat di Sekolah Bisnis yaitu Anas, Dicky, Ismail, dan Razi yang terus memberikan dukungan serta bersama-sama masa-masa perkuliahan dari awal hingga akhir.
9. Teman-teman SB 58 yang telah bersama-sama dan memberikan dukungan serta motivasi selama proses penyusunan skripsi ini.

Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan serta menjadi bahan referensi bagi pihak yang membutuhkan.

Bogor, Agustus 2025

Rafi Razani Irsyad



	x
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN	x
I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	3
1.3 Tujuan	5
1.4 Manfaat	5
1.5 Ruang Lingkup	5
II TINJAUAN PUSTAKA	6
2.1 Transformasi Bisnis	6
2.2 Pialang Asuransi	6
2.3 <i>Business Model Canvas</i>	7
2.4 Keunggulan Kompetitif	8
2.5 Analisis Kondisi Eksternal	10
2.6 <i>Internal-External Matrix</i>	11
2.7 Penelitian Terdahulu	12
2.8 Kerangka Pikiran	13
III METODE PENELITIAN	15
3.1 Waktu dan Tempat	15
3.2 Jenis dan Sumber Data	15
3.3 Metode Pengumpulan Data	15
3.4 Teknik Penentuan Informan	15
3.5 Teknik Pengolahan dan Analisis Data	16
IV HASIL DAN PEMBAHASAN	19
4.1 Gambaran Umum PT Bina Dana Sejahtera	19
4.2 Analisis Penyesuaian Model Bisnis PT Bina Dana Sejahtera Sebelum dan Sesudah <i>Spin-off</i>	21
4.2.1 <i>Business Model Canvas</i> PT Bina Dana Sejahtera Sebelum <i>Spin-off</i>	21
4.2.2 <i>Business Model Canvas</i> PT Bina Dana Sejahtera Setelah <i>Spin-off</i>	23
4.3 Identifikasi Keunggulan Kompetitif dan Sumber Daya Perusahaan	27
4.4 Identifikasi Faktor Eksternal Industri Pialang Asuransi	32
4.5 Posisi PT Bina Dana Sejahtera Berdasarkan Perhitungan <i>IE Matrix</i>	34
4.5.1 Analisis <i>Matrix IFE</i>	34
4.5.2 Analisis <i>Matrix EFE</i>	35
4.5.3 Analisis <i>Matrix IE</i>	36
4.6 Rekomendasi Strategi Perusahaan Berdasarkan Posisi <i>IE Matrix</i>	37
V KESIMPULAN DAN SARAN	40
5.1 Kesimpulan	40
5.2 Saran	40



DAFTAR PUSTAKA	42
LAMPIRAN	45
RIWAYAT HIDUP	51

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



1	Daftar informan PT Bina Dana Sejahtera	16
2	Data pembagian premi perusahaan	26
3	Hasil analisis VRIO terhadap sumber daya dan kapabilitas perusahaan	28
4	Hasil perhitungan IFE Matrix menggunakan VRIO Framework	35
5	Hasil perhitungan EFE Matrix menggunakan Porter's Five Forces	36
6	Hasil IE Matrix PT Bina Dana Sejahtera	37

DAFTAR TABEL

1	Pendapatan perusahaan periode 2023-Oktober 2024	4
2	<i>VRIO Framework</i>	9
3	Sembilan sel matrik <i>IE</i>	12
4	Kerangka tahap penelitian	14
5	Struktur organisasi PT Bina Dana Sejahtera tahun 2025	20
6	<i>Business Model Canvas</i> PT Bina Dana Sejahtera sebelum <i>spin-off</i>	22
7	<i>Business Model Canvas</i> PT Bina Dana Sejahtera tahun 2025 setelah <i>spin-off</i>	24

DAFTAR GAMBAR

1	Dokumentasi wawancara bersama informan	46
2	Daftar pertanyaan gambaran umum perusahaan	47
3	Daftar pertanyaan Business Model Canvas	47
4	Daftar pertanyaan VRIO Framework	48
5	Daftar pertanyaan Porter's Five Forces	49
6	Tabel pemberian bobot dan skor faktor internal	50
7	Tabel pemberian bobot dan skor faktor eksternal	50

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.