

## ABSTRAK

Program pensiun bertujuan untuk memberikan manfaat perlindungan dan jaminan kesejahteraan di hari tua. Industri Dana Pensiun meningkat setiap tahunnya dari aset maupun peserta. Tenaga kerja di Indonesia yang mengikuti program pensiun hanya sebesar  $\pm 26.88\%$ , artinya terdapat potensi pasar sebesar  $\pm 73.12\%$  yang dapat dijadikan sebagai peluang bisnis. Salah satu penyelenggara Dana Pensiun di Indonesia adalah DPLK BNI yang telah menjadi pemimpin pasar selama  $\pm 29$  tahun. Namun, sebagai pemimpin pasar, keuntungan yang dihasilkan masih lebih rendah dari salah satu pesaingnya yang memiliki pangsa pasar lebih rendah. Dua elemen dalam bisnis model adalah Proposisi nilai pelanggan dan rumus keuntungan. Rumus keuntungan menggambarkan penentuan biaya dalam memberikan Proposisi nilai kepada pelanggan untuk memperoleh laba. Oleh karena itu diperlukan analisa mengenai model bisnis DPLK BNI sebagai pemimpin pasar.

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi model bisnis DPLK BNI sebagai pemimpin pasar dalam memberikan Proposisi nilai kepada pelanggannya dan menghasilkan keuntungan serta merancang alternatif strategi. Jenis penelitian ini adalah kualitatif, metode pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dengan pihak manajemen serta pengumpulan data internal dan eksternal. Pemetaan Model Bisnis menggunakan Model Bisnis Kanvas yang terdiri dari 9 blok, kemudian dilakukan evaluasi pada setiap blok dengan menggunakan tiga uji strategi kemenangan untuk melihat kesesuaian dengan kondisi internal, eksternal, dinamis, keunggulan kompetitif dan kinerja. Untuk merancang alternatif strategi menggunakan pendekatan kerangka nilai harga biaya.

Berdasarkan hasil penelitian disimpulkan bahwa model bisnis DPLK BNI sebagai pemimpin pasar sudah sesuai dengan kondisi yang ada. Namun terdapat elemen yang perlu perbaikan yaitu Proposisi nilai, hubungan dengan pelanggan, arus pendapatan dan sumber daya utama. Alternatif strategi untuk meningkatkan Proposisi nilai kepada pelanggan dapat dilakukan dengan cara penambahan produk manfaat pensiun lainnya, pengembangan sistem dan IT dan peningkatan fungsi pelayanan nasabah. Alternatif strategi untuk meningkatkan keuntungan dapat dilakukan dengan cara melakukan evaluasi penetapan harga dan menambah sumber pendapatan dari biaya lainnya.

**Kata Kunci : Dana Pensiun, Pemimpin Pasar, Model Bisnis, Model Bisnis Kanvas, Tiga Uji Strategi Kemenangan, Kerangka Nilai Harga Biaya.**

## ABSTRACT

The pension program aims to provide protection benefits and guarantee welfare in old age. The Pension Fund industry increases every year in terms of assets and participants. The workforce in Indonesia that participates in the pension program is only  $\pm 26.88\%$ , meaning there is a market potential of  $\pm 73.12\%$  which can be used as a business opportunity. One of the providers of Pension Funds in Indonesia is DPLK BNI which has been a market leader for  $\pm 29$  years. However, as a market leader, the profits generated are still lower than one of its competitors which has a lower market share. The two elements in the business model are the customer value proportion and the profit formula, where the profit formula describes the determination of costs in providing value proportions to customers to obtain profits. Therefore, an analysis of the DPLK BNI business model as a market leader is needed.

This research aims to evaluate the DPLK BNI business model as a market leader in providing value propositions to its customers and generating profits as well as designing alternative strategies. This type of research is qualitative where the data collection method is carried out through interviews with management and internal and external data collection. Business Model Mapping uses a Business Model Canvas which consists of 9 blocks, then evaluation is carried out on each block using three winning strategy tests to see suitability with internal, external, dynamic conditions, competitive advantage and performance. To design alternative strategies using the value price cost framework approach.

Based on the research results, it was concluded that the DPLK BNI business model as a market leader was in accordance with existing conditions. However, there are elements that need improvement, namely the value proposition, customers relationship, revenue streams and key resources. Alternative strategies to increase the proportion of value to customers can be carried out by adding other retirement benefit products, developing systems and IT and improving customer service functions. Alternative strategies to increase profits can be carried out by evaluating pricing and increasing sources of income from other costs.

**Keywords: Pension Funds, Market Leaders, Business Models, Business Model Canvas, Three Winning Strategy Tests, Value Price Cost Framework.**