

Analisis SWOT dalam Perumusan Manajemen Strategi: Studi Kasus Kantor Pelayanan PT Jasa Raharja di Mojokerto

Adila Dwi Rahmadhani¹, Widyastuti²

Universitas Negeri Surabaya^{1,2}

Email korespondensi: adila.23494@mhs.unesa.ac.id

Abstract

The high number of traffic accidents in Indonesia, reaching 110,528 incidents with 18,357 fatalities in 2023, underscores the urgency of managing social protection services effectively and strategically. PT Jasa Raharja, as a state-owned enterprise mandated by Law No. 33 and 34 of 1964, is required to continuously adapt to the dynamics of both internal and external environments, especially at the regional service unit level. This study aims to identify internal and external factors and formulate alternative management strategies for the PT Jasa Raharja Service Office (KPJR) in Mojokerto using a SWOT analysis approach. The research method used is descriptive, with data collection techniques including observation, documentation, and interviews. Data analysis is carried out in three stages: the development of the IFE Matrix, the EFE Matrix, and the TOWS Matrix. The study results show that the IFE Matrix score is 2.73 and the EFE Matrix score is 3.05, both above the average value of 2.50, indicating that KPJR Mojokerto has a strong internal position and good ability to respond to the external environment. Based on the TOWS Matrix, eight strategy alternatives were formulated, including accelerating digital education through the JRku app, strengthening the integration of public service systems, organizing the marketing organizational structure, developing community-based outreach, emphasizing the advantage of fast claims, and building a creative and innovative work culture. The limitation of this study is that it focuses on a single regional service office. Future research is suggested to use advanced analytical tools such as QSPM or Balanced Scorecard with a broader scope of objects.

Keywords: Strategic Management; SWOT Analysis; IFE Matrix; EFE Matrix; TOWS Matrix

1. PENDAHULUAN

Pada era perkembangan teknologi saat ini, menciptakan lonjaknya mobilitas dalam menunjang kebutuhan masyarakat. Kecelakaan lalu lintas merupakan salah satu dampak dari lonjakan mobilitas dan menjadi permasalahan sosial yang terus menjadi perhatian di Indonesia. Berdasarkan data Korps Lalu Lintas Kepolisian Republik Indonesia, pada tahun 2023 tercatat sebanyak 110.528 kejadian kecelakaan lalu lintas di seluruh Indonesia, dengan korban meninggal dunia mencapai 18.357 jiwa (Korlantas Polri, 2024). Angka tersebut menjadikan kecelakaan lalu lintas sebagai salah satu penyebab kematian di Indonesia. Kondisi ini tentunya perlu perhatian dari berbagai pihak, salah satunya negara yang memiliki tanggung jawab dalam memberikan perlindungan dan santunan kepada korban. Dalam hal ini secara hukum berada pada tanggung jawab PT Jasa Raharja sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang ditugaskan berdasarkan Undang-Undang Nomor 33 Tahun 1964 tentang Dana Pertanggungan Wajib

Kecelakaan Penumpang dan Undang-Undang Nomor 34 Tahun 1964 tentang Dana Kecelakaan Lalu Lintas Jalan (Kementerian BUMN, 2020).

PT Jasa Raharja merupakan asuransi sosial yang keberadaannya diatur oleh negara dan menjadi hak bagi setiap warga negara Indonesia. Berbeda dengan perusahaan asuransi berbasis profit yang bersaing secara bebas di pasar, PT Jasa Raharja menjalankan fungsi perlindungan dasar yang tidak dapat digantikan oleh pihak swasta secara langsung. Sebagai perusahaan milik negara, PT Jasa Raharja tetap dituntut untuk mengelola sumber daya secara efisien, meningkatkan kualitas layanan, dan beradaptasi dengan dinamika lingkungan eksternal yang terus berubah (Kementerian BUMN, 2020). Kantor Pelayanan PT Jasa Raharja di Mojokerto, menjadi salah satu unit pelayanan di tingkat kabupaten/kota, memiliki peran strategis dalam menjangkau korban kecelakaan lalu lintas di wilayah Mojokerto dan sekitarnya secara langsung.

Dalam upaya merumuskan strategi yang mampu menjawab tantangan meningkatnya korban kecelakaan, analisis SWOT merupakan alat yang relevan untuk memetakan posisi organisasi secara sistematis. Gürel & Tat (2017) dalam penelitiannya, menyatakan analisis SWOT merupakan kerangka perencanaan yang strategis untuk mengidentifikasi faktor internal berupa kekuatan dan kelemahan, serta faktor eksternal berupa peluang dan ancaman, sehingga organisasi dapat menyelaraskan sumber daya internal dengan dinamika lingkungan secara lebih terarah.

Sejumlah penelitian terdahulu telah mengkaji penerapan analisis SWOT pada perusahaan asuransi maupun lembaga pelayanan publik di Indonesia. Penelitian dari Feri et al. (2024) menggunakan analisis SWOT pada Dinas Perhubungan Kota Surabaya untuk merumuskan strategi peningkatan pelayanan transportasi umum dengan mengevaluasi faktor internal dan eksternal organisasi melalui dimensi kualitas pelayanan publik. Selanjutnya, Putri et al., (2022) juga turut menggunakan analisis SWOT pada bisnis Banjigim.id untuk merumuskan strategi pemasaran melalui pengintegrasian matriks IFE, EFE, dan IE guna memetakan posisi persaingan bisnis secara terukur. Sependapat dengan Prisdina & Fatururrahman (2023) yang menggunakan analisis SWOT pada PT Towin Innoven untuk merumuskan strategi pemasaran peralatan pelabuhan dengan memetakan kekuatan dan peluang perusahaan guna mengatasi hambatan lingkungan operasional. Temuan-temuan tersebut menegaskan bahwa analisis SWOT mampu menghasilkan rekomendasi strategis yang kontekstual dan operasional bagi berbagai layanan publik.

Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa analisis SWOT mampu menghasilkan rekomendasi strategis yang kontekstual dan operasional bagi berbagai layanan publik. Meskipun demikian, kajian-kajian sebelumnya umumnya berfokus pada unit analisis tingkat korporasi nasional, sehingga dinamika operasional yang bersifat lokal di tingkat kantor pelayanan daerah belum sepenuhnya terwakili. Variabel kontekstual seperti percepatan transformasi digital layanan santunan, integrasi sistem dengan mitra kepolisian dan rumah sakit di daerah, serta karakteristik sosiodemografi masyarakat setempat memerlukan analisis yang lebih mendalam. Oleh karena itu, penelitian berjudul "Analisis SWOT dalam Perumusan Manajemen Strategi: Studi Kasus Kantor Pelayanan PT Jasa Raharja di Mojokerto" ini penting untuk dilakukan. Penelitian ini

bertujuan untuk memetakan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman secara spesifik di tingkat daerah, sekaligus merumuskan rekomendasi strategi yang adaptif dan tepat sasaran sesuai dengan kondisi lapangan.

Manajemen Strategi

Manajemen strategis merupakan serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang berperan dalam menentukan kinerja jangka panjang suatu organisasi, yang meliputi penilaian terhadap lingkungan, perumusan strategi, penerapan strategi, serta evaluasi dan pengendalian (Wheelen et al., 2018). Hal ini menunjukkan bahwa manajemen strategis tidak hanya berfokus pada penyusunan strategi, tetapi juga mencakup proses pelaksanaan dan evaluasi untuk memastikan strategi yang diterapkan mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Tujuan utama manajemen strategis adalah membantu organisasi mencapai keberhasilan dalam menghadapi lingkungan bisnis yang dinamis dan kompleks. Upaya tersebut dilakukan melalui optimalisasi sumber daya yang dimiliki, penguatan posisi bersaing, serta penciptaan keselarasan antara kemampuan internal organisasi dengan peluang yang terdapat di lingkungan eksternal (Hamid et al., 2023). Manajemen strategis menjadi proses penting bagi organisasi dalam menentukan arah, memanfaatkan sumber daya secara efektif, dan menyesuaikan strategi dengan perubahan lingkungan agar dapat mempertahankan keberlangsungan serta meningkatkan kinerja organisasi.

Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan kerangka perencanaan strategis yang digunakan untuk mengidentifikasi dan mengelompokkan faktor internal berupa kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*), serta faktor eksternal berupa peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*). Analisis ini membantu organisasi memahami kondisi internal dan lingkungan eksternal sehingga sumber daya dan kemampuan yang dimiliki dapat diselaraskan dengan dinamika lingkungan yang dihadapi (Gürel & Tat, 2017). Hal ini diperkuat oleh literatur yang dilakukan (Naufal et al., 2026) terhadap 19 studi empiris di berbagai sektor, yang menegaskan bahwa analisis SWOT berperan sebagai kerangka integratif dalam menentukan alternatif strategi yang sesuai dengan kondisi dan tujuan yang ingin dicapai.

Dalam proses perumusan strategi, analisis SWOT dapat dikembangkan melalui Matriks TOWS yang diperkenalkan oleh (Wehrich, 1982). Matriks tersebut menggabungkan faktor eksternal, yaitu peluang dan ancaman, dengan faktor internal, yaitu kekuatan dan kelemahan, untuk menghasilkan berbagai alternatif strategi. Menurut Dewi et al. (2022), perumusan strategi melalui Matriks SWOT/TOWS mencakup empat alternatif strategi utama, yaitu:

- Strategi SO (*Strengths-Opportunities*), yaitu strategi yang memanfaatkan kekuatan internal untuk mengambil dan memaksimalkan peluang eksternal. Strategi ini diarahkan untuk mendorong pertumbuhan serta menciptakan keunggulan kompetitif bagi organisasi.
- Strategi WO (*Weaknesses-Opportunities*), yaitu strategi yang memanfaatkan peluang eksternal untuk mengatasi atau meminimalkan kelemahan internal yang dimiliki organisasi.

- Strategi ST (*Strengths-Threats*), yaitu strategi yang menggunakan kekuatan internal sebagai upaya untuk menghadapi, mengendalikan, atau meminimalkan dampak ancaman yang berasal dari lingkungan eksternal.
- Strategi WT (*Weaknesses-Threats*), yaitu strategi defensif yang berfokus pada upaya meminimalkan kelemahan internal sekaligus menghindari atau mengurangi ancaman eksternal yang berpotensi merugikan organisasi.

Internal Factor Evaluation (IFE) dan External Factor Evaluation (EFE)

Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *External Factor Evaluation* (EFE) merupakan dua alat analisis strategis yang digunakan secara beriringan untuk mengevaluasi kondisi organisasi dari perspektif internal dan eksternal. Matriks IFE digunakan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi faktor-faktor internal organisasi yang meliputi kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*). Melalui matriks ini, setiap faktor internal diberikan bobot dan peringkat untuk mengetahui kemampuan organisasi dalam memanfaatkan kekuatan yang dimiliki serta meminimalkan kelemahannya (Putri et al., 2022). Sementara itu, matriks EFE digunakan untuk mengevaluasi kemampuan organisasi dalam merespons faktor-faktor eksternal yang berupa peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*). Faktor eksternal tersebut dapat mencakup perubahan kondisi ekonomi, kebijakan pemerintah, perkembangan teknologi, perubahan perilaku konsumen, serta dinamika persaingan dalam industri (Prames et al., 2024).

Penyusunan matriks IFE dan EFE dilakukan melalui beberapa tahapan (Untari, 2024), yaitu: (1) mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang strategis; (2) memberikan bobot 0,0–1,0 berdasarkan tingkat kepentingan setiap faktor dengan total bobot 1,0; (3) memberikan rating 1–4 untuk menunjukkan kondisi atau kemampuan organisasi dalam merespons setiap faktor; (4) menghitung nilai tertimbang dengan mengalikan bobot dan rating; serta (5) menjumlahkan seluruh nilai tertimbang untuk memperoleh total skor. Total skor IFE dan EFE memiliki nilai rata-rata teoretis sebesar 2,5. Pada IFE, skor $>2,5$ menunjukkan kondisi internal yang relatif kuat, sedangkan skor $<2,5$ menunjukkan kondisi internal yang relatif lemah. Pada EFE, skor $>2,5$ menunjukkan kemampuan organisasi yang relatif baik dalam memanfaatkan peluang dan merespons ancaman eksternal, sedangkan skor $<2,5$ menunjukkan kemampuan respons eksternal yang relatif rendah.

Pada dasarnya, prinsip utama penggunaan matriks IFE dan EFE adalah mengubah hasil identifikasi faktor internal dan eksternal ke dalam bentuk nilai kuantitatif melalui penentuan nilai tertimbang, yaitu hasil perkalian antara bobot dan rating masing-masing faktor yang kemudian dijumlahkan untuk menghasilkan total skor sebagai cerminan posisi strategis organisasi (Sari, 2017).

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif. Menurut (Sugiyono, (2013), penelitian deskriptif merupakan pendekatan yang bertujuan menggambarkan fenomena apa adanya tanpa generalisasi. Pendekatan ini digunakan untuk memperoleh gambaran mengenai

kondisi nyata objek penelitian berdasarkan informasi yang diperoleh tanpa melakukan manipulasi atau pengujian hipotesis. Dalam penelitian ini, metode deskriptif digunakan untuk menggambarkan kondisi internal dan eksternal Kantor Pelayanan PT Jasa Raharja (KPJR) Mojokerto sebagai dasar dalam perumusan strategi.

Data penelitian diperoleh dari sumber primer melalui observasi, dokumentasi, dan wawancara. Observasi dilakukan untuk mengidentifikasi kondisi operasional perusahaan secara langsung, dokumentasi digunakan untuk memperoleh informasi dari arsip dan laporan perusahaan, sedangkan wawancara dilakukan dengan Bapak Deffry Sweageta selaku pegawai sekaligus pembimbing lapangan selama kegiatan magang untuk memperoleh informasi strategis yang tidak dapat diperoleh melalui observasi dan dokumentasi.

Analisis data dilakukan secara bertahap menggunakan Matriks IFE, Matriks EFE, dan Analisis SWOT melalui Matriks TOWS. Matriks IFE digunakan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi faktor internal berupa kekuatan dan kelemahan, sedangkan Matriks EFE digunakan untuk mengevaluasi faktor eksternal berupa peluang dan ancaman. Selanjutnya, hasil analisis IFE dan EFE digunakan dalam Matriks TOWS untuk merumuskan empat alternatif strategi, yaitu SO (*Strengths-Opportunities*), WO (*Weaknesses-Opportunities*), ST (*Strengths-Threats*), dan WT (*Weaknesses-Threats*) sebagai dasar penyusunan rekomendasi strategi bagi PT jasa Raharja (KPJR) Mojokerto.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Hasil

Faktor Internal

a) *Strenght* (kekuatan)

- 1) Memiliki pengalaman profesional dalam memberikan pengelolaan dana pertanggung jawaban kecelakaan lalu lintas sesuai mandat undang-undang.
- 2) Mendapat dukungan kuat dari pemerintah dan Jasa Raharja Pusat sebagai pengelola dana perlindungan dasar.
- 3) Layanan santunan telah terintegrasi secara digital dengan mitra kepolisian dan rumah sakit, memungkinkan pencairan dana cepat dalam 2-3 hari.
- 4) Sistem pelayanan iuran wajib dan sumbangan wajib telah terintegrasi secara sistematis.
- 5) Memiliki aplikasi JRku yang mempermudah interaksi dan akses informasi bagi masyarakat.
- 6) Berpegang teguh pada prinsip AKHLAK dalam setiap aspek pelayanannya.

b) *Weakness* (kelemahan)

- 1) Operasional sangat bergantung pada kebijakan pemerintah pusat dan anggaran negara.

- 2) Produk dan manfaat asuransi sosial belum sepenuhnya dipahami oleh masyarakat luas.
- 3) Struktur organisasi belum sepenuhnya mendukung aktivitas pemasaran.
- 4) Pola karir pegawai serta pengembangan budaya kerja yang kreatif dan inovatif masih perlu ditingkatkan.
- 5) Budaya kerja yang inovatif dan kreatif masih belum berkembang secara optimal.
- 6) Pengaturan beban kerja dan waktu istirahat pegawai masih belum optimal dalam menunjang produktivitas.

Faktor Eksternal

a) *Opportunities* (peluang)

- 1) Meningkatnya kesadaran dan permintaan masyarakat terhadap produk asuransi.
- 2) Adanya peraturan perundang-undangan yang kuat dan mendukung legalitas perusahaan.
- 3) Transformasi digital di sektor publik yang mempercepat integrasi data kecelakaan

b) *Threats* (ancaman)

- 1) Munculnya perusahaan asuransi swasta lain yang menawarkan produk dengan kualitas kompetitif.
- 2) Keberhasilan layanan sangat bergantung pada sinergi dengan mitra eksternal seperti kepolisian dan fasilitas kesehatan.
- 3) Kondisi ekonomi dan stabilitas politik nasional yang dapat memengaruhi kebijakan fiskal maupun operasional perusahaan.

Matriks IFE dan EFE

a) *Internal Factor Evaluation* (IFE)

Tabel 1. Perhitungan Matriks IFE

No	Faktor Strategis Internal	Bobot	Rating	Skor
<i>Strengths</i> (Kekuatan)				
1	Memiliki pengalaman profesional dalam memberikan pengelolaan dana pertanggungan kecelakaan lalu lintas sesuai mandat undang-undang.	0,12	4	0,48
2	Mendapatkan dukungan kuat dari pemerintah dan Jasa Raharja Pusat sebagai pengelola dana perlindungan dasar.	0,10	4	0,40

3	Layanan santunan telah terintegrasi secara digital dengan mitra kepolisian dan rumah sakit, memungkinkan pencairan dana cepat dalam 2-3 hari.	0,13	4	0,52
4	Sistem pelayanan iuran wajib dan sumbangan wajib telah terintegrasi secara sistematis.	0,07	3	0,21
5	Memiliki aplikasi JRku yang mempermudah interaksi dan akses informasi bagi masyarakat.	0,08	3	0,24
6	Berpegang teguh pada prinsip AKHLAK dalam setiap aspek pelayanannya.	0,05	3	0,15
Weaknesses (Kelemahan)				
1	Operasional sangat bergantung pada kebijakan pemerintah pusat dan anggaran negara.	0,09	2	0,18
2	Produk dan manfaat asuransi sosial belum sepenuhnya dipahami oleh masyarakat luas.	0,11	1	0,11
3	Struktur organisasi belum sepenuhnya mendukung aktivitas pemasaran.	0,06	2	0,12
4	Pola karir pegawai serta pengembangan budaya kerja yang kreatif dan inovatif masih perlu ditingkatkan.	0,06	2	0,12
5	Budaya kerja yang inovatif dan kreatif masih belum berkembang secara optimal.	0,07	1	0,07
6	Pengaturan beban kerja dan waktu istirahat pegawai masih belum optimal dalam menunjang produktivitas.	0,06	2	0,12
Total		1,00		2,73

Sumber: Data Diolah Penulis

Skor total yang diperoleh dari Matriks IFE adalah 2.73, yang berada di atas nilai rata-rata 2,50. Hal ini menunjukkan bahwa secara internal, PT Jasa Raharja (KPJR) Mojokerto memiliki posisi yang relatif kuat.

b) *External Factor Evaluation (EFE)*

Tabel 2. Perhitungan Matriks EFE

No	Faktor Strategis Eksternal	Bobot	Rating	Skor
Opportunities (Peluang)				
1	Meningkatnya kesadaran dan permintaan masyarakat terhadap produk asuransi.	0,15	3	0,45
2	Adanya peraturan perundang-undangan yang kuat dan mendukung legalitas perusahaan.	0,18	4	0,72
3	Transformasi digital di sektor publik yang mempercepat integrasi data kecelakaan.	0,17	4	0,68
Threats (Ancaman)				

1	Munculnya perusahaan asuransi swasta lain yang menawarkan produk dengan kualitas kompetitif.	0,14	2	0,28
2	Keberhasilan layanan sangat bergantung pada sinergi dengan mitra eksternal seperti kepolisian dan fasilitas kesehatan.	0,20	3	0,60
3	Kondisi ekonomi dan stabilitas politik nasional yang dapat memengaruhi kebijakan fiskal maupun operasional perusahaan.	0,16	2	0,32
Total		1,00		3,05

Sumber: Data Diolah Penulis

Skor total yang diperoleh dari Matriks EFE adalah 3.05, yang berada di atas nilai rata-rata 2,50. Hal ini menunjukkan bahwa PT Jasa Raharja (KPJR) Mojokerto relatif baik dalam memanfaatkan peluang dan merespons ancaman eksternal.

3.1.1 Matriks TWOS

Berdasarkan hasil perhitungan dari tabel IFE dan EFE, maka analisis Matriks TOWS dapat dirumuskan. Adapun hasil dari analisis tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 3. Tabel Matriks TOWS

Strategi (S-O)		Strategi (W-O)	
1	Mengakselerasi pemanfaatan aplikasi JRku untuk melakukan edukasi digital secara masif guna merespon meningkatnya kesadaran asuransi masyarakat.	1	Menata kembali struktur organisasi untuk memperkuat fungsi kehumasan/pemasaran digital dalam memanfaatkan momentum transformasi sektor publik.
2	Mengoptimalkan sistem integrasi data kecelakaan dengan kepolisian dan RS untuk memperluas jangkauan layanan digital publik.	2	Mengembangkan program sosialisasi edukatif mengenai manfaat asuransi sosial berbasis komunitas memanfaatkan penguatan legalitas hukum. (W2, O2)
Strategi (S-T)		Strategi (W-T)	
1	Menegaskan keunggulan komparatif speed of claim (2-3 hari) yang didukung integrasi digital untuk menghadapi kompetisi dengan asuransi swasta.	1	Membangun budaya kerja yang kreatif-inovatif untuk menciptakan efisiensi operasional tinggi agar lebih tangguh menghadapi fluktuasi kebijakan fiskal nasional.

- | | |
|--|---|
| 2 Mengimplementasikan nilai-nilai AKHLAK dalam memperlancar hubungan bilateral jangka panjang dengan mitra kepolisian dan faskes guna menjamin mutu pelayanan. | 2 Mengevaluasi manajemen beban kerja internal agar produktivitas pegawai tetap terjaga di tengah tingginya ketergantungan eksternal terhadap mitra kerja. |
|--|---|

Sumber: Data Diolah Penulis

3.2 Pembahasan

Hasil skor Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) menunjukkan total skor sebesar 2,73, sedangkan Matriks *External Factor Evaluation* (EFE) menghasilkan total skor sebesar 3,05. Berdasarkan konsep manajemen strategis, perolehan skor IFE dan EFE yang berada di atas angka rata-rata 2,50. Hal ini menunjukkan bahwa Kantor Pelayanan PT Jasa Raharja (KPJR) Mojokerto memiliki posisi internal yang relatif kuat serta kemampuan yang sangat baik dalam merespons berbagai peluang dan mengantisipasi ancaman eksternal. Kondisi ini mencerminkan bahwa instansi memiliki fondasi operasional yang kuat dalam menjalankan mandat perlindungan dasar bagi masyarakat. Kekuatan internal utama perusahaan didukung oleh pengalaman profesional dalam pengelolaan dana pertanggungan, dukungan kuat dari pemerintah pusat, serta layanan santunan yang telah terintegrasi secara digital dengan mitra kepolisian dan rumah sakit sehingga memungkinkan pencairan klaim yang cepat dalam waktu 2-3 hari.

Di sisi lain, temuan ini juga menjelaskan adanya beberapa kelemahan internal yang perlu segera dibenahi, meliputi pemahaman masyarakat yang belum merata terhadap produk asuransi sosial, struktur organisasi yang belum sepenuhnya mendukung optimalisasi fungsi pemasaran, serta perlunya pengembangan budaya kerja yang lebih kreatif dan inovatif bagi pegawai. Hal ini sejalan dengan temuan Manurung et al. (2024) yang menyatakan bahwa organisasi layanan publik yang berada pada posisi kuat berdasarkan skor IFE di atas rata-rata tetap memerlukan perbaikan pada aspek pengembangan sumber daya manusia dan budaya kerja sebagai prasyarat keberlanjutan kinerja pelayanan yang optimal.

Dari sisi eksternal, tingginya skor EFE didorong oleh faktor-faktor pendorong meliputi meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap asuransi, kuatnya landasan hukum dan perundang-undangan yang berlaku, serta gelombang transformasi digital di sektor publik. Namun demikian, perusahaan tetap dihadapkan pada sejumlah tantangan, termasuk tingginya tingkat ketergantungan operasional terhadap sinergi mitra eksternal (pihak kepolisian dan fasilitas kesehatan) serta potensi fluktuasi ekonomi makro dan persaingan ketat dengan perusahaan asuransi swasta.

Melalui pengintegrasian faktor-faktor tersebut ke dalam Matriks TOWS, dirumuskan beberapa alternatif strategi operasional bagi PT Jasa Raharja (KPJR) Mojokerto. Strategi S-O berfokus pada akselerasi pemanfaatan aplikasi JRku untuk edukasi digital serta penguatan integrasi sistem pelayanan publik. Strategi W-O diarahkan

untuk menata kembali struktur pendukung pemasaran digital dan memperluas program sosialisasi berbasis komunitas. Sementara itu, strategi S-T menekankan pada penegasan keunggulan kompetitif kecepatan klaim (*speed of claim*) serta penerapan nilai-nilai AKHLAK dalam memperkuat hubungan bilateral jangka panjang dengan mitra strategis. Adapun strategi W-T dirumuskan untuk membangun budaya kerja yang kreatif-inovatif guna menjaga produktivitas pegawai di tengah kompleksitas koordinasi lintas instansi. Secara keseluruhan, temuan strategi TOWS ini memperkuat penelitian Naufal et al. (2026) bahwa analisis SWOT mampu menciptakan solusi yang rasional dan aplikatif untuk berbagai sektor. Fokus utamanya memang condong ke strategi agresif (S-O), namun pendekatan defensif (W-T) tetap krusial bagi instansi yang memiliki tingkat kerentanan eksternal yang tinggi. Implementasi strategi berbasis analisis SWOT ini memberikan arah yang terukur bagi PT Jasa Raharja (KPJR) Mojokerto untuk menjaga keberlanjutan kinerja pelayanan publik di tingkat daerah.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan mengenai perumusan manajemen strategi di Kantor Pelayanan PT Jasa Raharja (KPJR) Mojokerto, dapat disimpulkan bahwa perusahaan berada pada posisi internal yang kuat dengan perolehan skor Matriks IFE sebesar 2,73, serta memiliki kemampuan yang sangat baik dalam merespons lingkungan eksternal dengan skor Matriks EFE sebesar 3,05. Kondisi ini membuktikan bahwa Kantor Pelayanan PT Jasa Raharja (KPJR) Mojokerto mampu mengoptimalkan kekuatan utamanya, seperti integrasi digital layanan santunan dengan kepolisian dan rumah sakit serta dukungan regulasi yang kuat untuk memaksimalkan peluang eksternal berupa transformasi digital di sektor publik dan meningkatnya kesadaran masyarakat. Berdasarkan analisis TOWS, alternatif strategi yang direkomendasikan meliputi penguatan edukasi digital melalui aplikasi JRku, optimalisasi sinergi kemitraan strategis, penataan struktur organisasi pemasaran, serta peningkatan budaya kerja kreatif dan inovatif guna mempertahankan keunggulan pelayanan publik. Penelitian ini memiliki keterbatasan, di antaranya ruang lingkup penelitian yang hanya difokuskan pada satu kantor pelayanan tingkat daerah yakni Kantor Pelayanan PT Jasa Raharja (KPJR) Mojokerto, serta keterbatasan rentang waktu pengambilan data, sehingga belum sepenuhnya merepresentasikan kompleksitas seluruh kantor layanan di skala nasional. Oleh karena itu, bagi peneliti selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan objek penelitian pada sektor pelayanan publik yang lebih luas atau membandingkannya antarwilayah, serta menggunakan alat analisis strategis lanjutan yang lebih komprehensif seperti *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM), *Strategic Position and Action Evaluation* (SPACE), atau analisis *Balanced Scorecard* untuk menghasilkan rumusan strategi yang lebih mendalam.

DAFTAR PUSTAKA

Dewi, P. J. S., Fahmi, M. I., Herachwati, N., & Agustina, T. S. (2022). Perumusan Strategi Pengembangan Desa Wisata Tritik Kabupaten Nganjuk Berbasis Analisis SWOT. *Jurnal*

- Ilmu Manajemen* 3(1), 193–203.
- Feri, Murti, I., & Hariyoko, Y. (2024). Analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities Dan threats) Pada Peningkatan Pelayanan Transportasi Umum Di Surabaya. *PRAJA Observer: Jurnal Penelitian Administrasi Publik*, 4(06), 63–74.
- Gürel, E., & Tat, M. (2017). SWOT Analysis: A Theoretical Review. *Journal of International Social Research*, 6–11.
- Hamid, R. S., Utami, B., Wijayanti, T. C., Herawati, B. C., P, M. A. C., Permana, D., Siswanto, A., Manaf, P. A., Iswahyudi, M. S., Susiang, M. I. N., & Hidayat, A. C. (2023). *Manajemen Strategis: Konsep dan aplikasi dalam bisnis*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia
- Kementerian Bumn. (2020). *Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (Good Corporate Governance): Perusahaan Perseroan (Persero)*. Kementerian Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia.
- Korlantas Polri. (2024). *Korban Meninggal Kecelakaan Lalu Lintas Mayoritas Usia Produktif*. <https://korlantas.polri.go.id/korban-meninggal-kecelakaan-lalu-lintas-mayoritas-usia-produktif/>
- Manurung, A., Vaiga, R., Sofia, Maryam, R., & Veranita, M. (2024). SWOT Analysis Of The IFE And EFE Matrix To Determine A Strategy For Development Of Outpatient Clinic Services Pratama Bamma. *Journal of Social and Economics Research*, 6(1), 1255–1265. <https://doi.org/10.54783/jser.v6i1.490>
- Naufal, M. H., Pambudi, K., & Prabawa, I. B. G. S. (2026). Peran Analisis Swot Dalam Perumus Strategi : Systematic Literature Review Pada Studi Empiris Perusahaan Dan Organisasi. 03(01), *Jurnal Penelitian Ilmiah Multidisipliner* 709–724.
- Prames, A. A., Fernando, F., Lius, M. A., Ihsan, M., Gilbert, S., Kartika, L., Ekonomi, F., Bogor, I. P., & Bogor, K. (2024). Analisis Manajemen Strategi Pada Ukm Xyz : Model Matriks Ife Efe Dan Balanced Scorecard. *Jurnal Pijar Studi Manajemen Dan Bisnis*, 2(3), 320–334.
- Prisdina, N. B., & Fatururrahman, M. (2023). Analisis Penerapan Strategi Pemasaran Peralatan Pelabuhan Dengan Menggunakan Pendekatan Analisis Swot Pada Pt Towin Innoven. *Jurnal Lentera Bisnis*, 12(1), 42–55. <https://doi.org/10.34127/jrlab.v12i1.666>
- Putri, M. A., Rahayu, A., & Dirgantari, P. D. (2022). Analisis Strategi Pemasaran Menggunakan Matriks SWOT, Matriks IFE, Matriks EFE, Dan Matriks IE (Studi Kasus Pada Bisnis Banjagim.Id). *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan*. 224–234.
- Sari, I. D. O. (2017). Analisis Faktor Eksternal Dan Internal Sebagai Dasar Perumusan Strategi Bisnis Ud Sekar Jati Star Jombang. *Jurnal Akuntansi Akunesa*, 5(2) <https://ejournal.unesa.ac.id/index.php/jurnal-akuntansi/article/view/26978/24691>
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Alfabeta.
- Untari, D. T. (2024). *Modul Manajemen Strategik*. Universitas Bhayangkara Jakarta Raya. <https://repository.ubharajaya.ac.id/id/eprint/28643>
- Wehrich, H. (1982). *The TOWS matrix: A tool for situational analysis*. *Long Range Planning*. 15(2), 54–66.
- Wheelen, L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). *Concepts Instructor 'S Manual Strategic Management And Business Policy Fourteenth Edition*.

