MANAJEMEN STRATEGI DALAM UPAYA MENINGKATKAN JUMLAH KEPESERTAAN DI BPJS KETENAGAKERJAAN KANTOR CABANG PERINTIS PONOROGO

SKRIPSI

Oleh:

AGDELA KRISTYA MAHENDRA

NIM: 210717181

Pembimbing

YUNAITA RAHMAWATI, SE., M.Si., Ak.

NIP: 198406042019032012

JURUSAN EKONOMI SYARIAH

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO

2021

ABSTRAK

Mahendra, Agdela Kristya. 2021. Manajemen Strategi Dalam Upaya Meningkatkan Jumlah Kepesertaan Di BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Perintis Ponorogo. *Skripsi.* Jurusan Ekonomi Syariah, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam, Institut Agama Islam Negeri Ponorogo, Pembimbing: Yunaita Rahmawati, SE., M.Si., Ak

Kata Kunci: Perencanaan, Pelaksanaan, Evaluasi.

Manajemen strategi dapat didefinisikan sebagai seni dan sains dalam memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi dapat memperoleh tujuannya. Pada BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo sudah ada beberapa manajemen strategi yang sudah dilakukan oleh BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo ini agar dapat menambah jumlah kepesertaannya salah satunya pada strategi pemasaran dan pada pelayannya namun hasil yang didapat juga kurang memuaskan. Meskipun sudah berbadan hukum resmi angka pekerja yang mendaftar pada BPJS Ketenagakerjaan ini masih dinilai rendah dan belum memenuhi target dalam mendapatkan kepesertaannya.

Penelitian ini termasuk jenis penelitian lapangan *(field research)*, lokasi penelitian berada di Kantor BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo, teknik pengumpulan data melalui wawancara secara mendalam, teknik pengecekan keabsahan data menggunakan teknik triangulasi sumber yang didapat langsung dari Pimpinan BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo, Kabid Pelayanan serta Kabid Pemasaran. Lalu data diolah menggunakan metode *editing*, *organizing* dan *analizyng*, dan yang terakhir teknik menganalisis data untuk menarik kesimpulan.

Hasil dari penelitian ini adalah BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo melakukan tiga tahapan manajemen strategi dalam upaya meningkatkan kepesertaannya yaitu dengan melakukan proses perencanaan, proses pelaksanaan dan evaluasi. Kemudian agar manajemen strategi di BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo dapat berjalan dengan optimal maka juga melakukan berbagai cara dengan sosialisasi secara online dan offline, sosialisasi tentang peran BPJS Ketenagakerjaan bagi para tenaga kerja atau calon peserta yang belum mengikuti kepesertaan dan melakukan identifikasi hambatan guna mengetahui alasan para tenaga kerja yang belum mengikuti dan belum menjadi kepesertaan di BPJS ketenagakerjaan KCP Ponorogo agar nantinya manajemen strategi yang telah disusun bisa tepat sasaran dan bisa meningkatkan kepesertaan.

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
Jl. Puspita Jaya desa Pintu Jenangan Ponorogo

LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN SKRIPSI

Yang bertandatangan di bawah ini menerangkan bahwa skripsi atas nama:

NO	NAMA	NIM	JURUSAN	JUDUL SKRIPSI
1	Agdela Kristya Mahendra	210717181	Ekonomi Syariah	MANAJEMEN STRATEGI DALAM UPAYA MENINGKATKAN JUMLAH KEPESERTAAN DI BPJS KETENAGAKERJAAN KANTOR CABANG PERINTIS PONOROGO

Telah selesai melaksanakan bimbingan, dan selanjutnya disetujui untuk diujikan pada ujian skripsi.

Ponorogo, 29 Agustus 2021

Mengetahui,

Ketua Jurusan Ekonomi Syariah

Dr. Luhur Prasetiyo, M.E.I
NIP. 197801122006041002

Menyetujui,

Yunaita Rahmawati, SE., M.Si., Ak.
NIP: 198406042019032012

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
Jl. Puspita Jaya desa Pintu Jenangan Ponorogo

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Naskah skripsi berikut ini:

Judul	:	Manajemen Strategi Dalam Upaya Meningkatkan Jumlah Kepesertaan Di BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Perintis Ponorogo
Nama	:	Agdela Kristya Mahendra
NIM	:	210717181
Jurusan	:	Ekonomi Syariah

Telah diujikan dalam sidang *Ujian Skripsi* oleh Dewan Penguji Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Ponorogo dan dapat diterima sebagai salah satu syarat memperoleh gelar sarjana dalam bidang Ekonomi.

DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang :
Unun Roudlotul Janah, M.Ag.
NIP. 197507162005012004 ( )

Penguji I :
Ridho Rokamah, S.Ag., MSI.
NIP. 197412111999032002 ( )

Penguji II :
Yunaita Rahmawati, SE., M.Si., Ak.
NIP. 198406042019032012 ( )

Ponorogo, Selasa/14/September/2021
Mengesahkan,
Dekan FEBI IAIN Ponorogo

Dr. H. Luthfi Hadi Aminuddin, M.Ag.
NIP. 197207142000031005

SURAT PERSETUJUAN PUBLIKASI

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama	: Agdela Kristya Mahendra
NIM	: 210717181
Jurusan	: Ekonomi Syariah
Fakultas	: Ekonomi dan Bisnis Islam
Judul Skripsi	: Manajemen Strategi Dalam Upaya Meningkatkan Jumlah Kepesertaan Di BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Perintis Ponorogo

Menyatakan bahwa naskah skripsi telah diperiksa dan disahkan oleh dosen pembimbing. Selanjutnya saya bersedia naskah tersebut dipublikasikan oleh perpustakaan IAIN Ponorogo yang dapat diakses di *ethesis.iainponorogo.ac.id*. Adapun isi dari keseluruhan tulisan tersebut, sepenuhnya menjadi tanggung jawab dari penulis.

Demikian pernyataan saya untuk dapat dipergunakan semestinya.

Ponorogo, 12 Oktober 2021

Agdela Kristya Mahendra

NIM : 210717181

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Agdela Kristya Mahendra

NIM : 210717181

Jurusan : Ekonomi Syariah

Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul:

"MANAJEMEN STRATEGI DALAM UPAYA MENINGKATKAN JUMLAH KEPESERTAAN DI BPJS KETENAGAKERJAAN KANTOR CABANG PERINTIS PONOROGO"

Secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali bagian tertentu yang dirujuk sumbernya.

Ponorogo, 29 Agustus 2021

Pembuat Pernyataan,

METERAI TEMPEL

Agdela Kristya Mahendra

NIM: 210717181

DAFTAR ISI

COVER

ABSTRAK ..... **ii**

LEMBAR PERSETUJUAN ..... **iii**

LEMBAR PENGESAHAN ..... **iv**

SURAT PERSETUJUAN PUBLIKASI ..... **v**

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN ..... **vi**

DAFTAR ISI ..... **vii**

BAB I : PENDAHULUAN **1**

A. Latar Belakang Masalah 1
B. Rumusan Masalah 7
C. Tujuan Penelitian 7
D. Manfaat Penelitian 7
E. Sistematika Pembahasan 9

BAB II: LANDASAN TEORI **11**

A. Deskripsi Teori 11
   1. Pengertian Strategi 11
   2. Pengertian Manajemen Strategi 13
   3. Pengertian Tenaga Kerja 17
B. Studi Penelitian Terdahulu 20

BAB III METODE PENELITIAN **26**

A. Jenis dan Pendekatan Penelitian 26
B. Lokasi/Tempat Penelitian 27
C. Data dan Sumber Data 27

D. Teknik Pengumpulan Data 28
E. Teknik Pengecekan Keabsahan Data 29
F. Teknik Pengolahan Data 29
G. Teknik Analisis Data 30

BAB IV: DATA DAN ANALISA.....32

A. Gambaran Umum.....32
B. Paparan Data 40
1. Proses Tahapan Manajemen Strategi Dalam Upaya Meningkatkan Kepesertaan Di BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo 40
2. Upaya Optimalisasi Manajemen Strategi Yang Dilakukan BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo Dalam Meningkatkan Kepesertaannya.....53
C. Analisa 57
1. Analisis Proses Tahapan Manajemen Strategi Dalam Upaya Meningkatkan Kepesertaan Di BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo 57
2. Analisis Upaya Optimalisasi Manajemen Strategi Yang Dilakukan BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo Dalam Meningkatkan Kepesertaannya 65

BAB V: PENUTUP 70

A. Kesimpulan.....70
B. Saran 71

DAFTAR PUSTAKA

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan sadar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi tersebut.[1]

Manajemen strategi dapat didefinisikan sebagai seni dan sains dalam memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi dapat memperoleh tujuannya.[2] Manajemen strategi juga dapat diartikan sebagai proses/rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendatar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh pimpinan dan diimplemantasikan oleh seluruh jajaran dalam organisasi, untuk mencapai tujuan. Manajemen strategi berfokus pada pengintegrasian manajemen, pemasaran, keuangan dan akuntansi, produksi dan operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi untuk memperoleh kesuksesan organisasi.[3]

Berdasarkan penelitian terdahulu, manajemen strategi dapat dikatakan sebagai respon atas meningkatnya pergolakan lingkungan. Pengelolaan perusahaan diperhatikan dan dilihat secara menyeluruh dengan kegiatan

[1] Siagaan P. Sondang, *Managemen Strategi* (Jakarta: Bumi Aksara, 2004), 20.
[2] Fred R. David Dan Forest R. David, *Konsep Manajemen Stratejik Edisi 15* (Jakarta: Salemba Empat, 2017), 3.
[3] Ibid.

manajemen strategi yang sistematis yang terdiri dari proses pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi dan evaluasi.[4]

Berdasarakan wawancara yang saya lakukan dengan Kepala BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo yaitu Bapak Lesmana Dwi Putra sudah ada beberapa manajemen strategi yang dilakukan oleh BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo ini agar dapat menambah jumlah kepesertaannya salah satunya pada strategi pemasaran yang dilakukan dengan cara bekerjasama dengan Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Ponorogo agar mudah mengetahui angakatan kerja diwilayah kategori pekerja penerima upah dan pekerja bukan penerima upah, mengadakan sosialisasi secara langsung kepada para pemilik perusahaan namun hasil yang didapat juga kurang memuaskan, merapat ke dinas pegawai non ASN. Serta pada proses pelayanannya juga sudah melakukan kegiatan pelayanan secara online untuk memudahkan para tenaga kerja dalam mendaftarkan diri.[5]

Mengingat pentingnya sistem jaminan sosial pada setiap negara, program ini selalu menjadi unsur strategis dari kebijakan sosial-ekonomi pemerintah. Pemerintah juga telah mengupayakan pada pelaksanaan program jaminan sosial untuk memberikan kesejahteraan kepada para pekerja. Seperti dengan dibentuknya BPJS Ketenagakerjaan disetiap Provinsi/Kota untuk memberikan jaminan sosial kepada para pekerja yang

---

[4] Muhammad Syaifullah, "Manajemen Strategi Galeri Investasi Syariah Dalam Meningkatkan Minat Mahasiswa Untuk Berinvestasi Di Pasar Modal Syariah," *Jurnal Ekonomi* (Pontianak: IAIN Pontianak, 2019) 4.

[5] Lesmana Dwi Putra, Wawancara, 5 Oktober 2020.

telah terdaftar dalam program-program BPJS Ketenagakerjaan ini. Program-program jaminan sosial tenaga kerja ini dapat berjalan dengan baik jika para perusahaan mematuhi ketentuan-ketentuan yang berlaku.[6]

Meskipun sudah berbadan hukum resmi angka pekerja yang mendaftar pada BPJS Ketenagakerjaan ini masih dinilai rendah dalam mendapatkan kepesertaannya. Seperti halnya di BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo ini. Disini pertumbuhan kepesertaan masih rendah apalagi pada pekerja bukan penerima upah (BPU) karena tingkat kesadaran dari para pekerja sendiri itu dirasa masih kurang akan pentingnya program jaminan sosial ini, selain itu kurangnya sosialisasi yang dilakukan kepada pekerja bukan penerima upah secara langsung juga mengakibatkan minat mendaftar di BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo ini menjadi kurang, selain itu pemilik dari perusahaanya sendiri itu dirasa masih sulit untuk mendaftarkan pekerjanya di BPJS Ketenagakerjaan ini malah para pekerja dan pemilik perusahaan ini menganggap bahwa iuran yang dibayarkan untuk program jaminan sosial di BPJS Ketenagakerjaan ini dianggap memberatkan.[7]

Adapun untuk melihat jumlah tenaga kerja yang ada di Kota Ponorogo dari tahun 2018 hingga tahun 2020 adalah sebagai berikut:

---

[6]BPJS Ketenagakerjaan, Jurnal Institut BPJS Ketenagakerjaan Vol.2. 2017, https://www.bpjsketenagakerjaan.go.id, Diakses Pada Tanggal 25 November 2020, Pukul 14:35 WIB.

[7]Lesmana Dwi Putra, Wawancara, 5 Oktober 2020.

Tabel 1.1

Jumlah Tenaga Kerja Kota Ponorogo

2018- 2020

Bulan/Tahun	Jumlah Tenaga Kerja
2018	494,7 ribu orang
2019	491,1 ribu orang
2020	490,9 ribu orang

(Sumber: Badan Pusat Statistik Kota Ponorogo)

Penduduk yang bekerja merupakan cerminan angkatan kerja yang terserap di pasar kerja. Penduduk yang bekerja bisa disebut sebagai tenaga kerja, di Kota ponorogo ini penduduk yang bekerja pada per Desember 2020 sebanyak **490,9** ribu orang, Dengan banyaknya jumlah tenaga kerja yang ada di Kota Ponorogo ini maka keselamatan dan kesejahteraan pun harus dijamin oleh pemerintah.[8]

Dari **490,9** ribu orang tersebut, **23%** tenaga kerja atau sekitar **112.930** tenaga kerja di Kota Ponorogo ini bekerja pada sektor fomal yaitu meliputi status berusaha dibantu buruh tetap/dibayar dan buruh/karyawan/pegawai yang bisa disebut sebagai tenaga kerja penerima upah. Sedangkan **77%** tenaga kerja atau sekitar **378.070** tenaga kerja di Kota Ponorogo ini bekerja pada sektor infomal yang bisa disebut sebagai tenaga kerja mandiri bukan penerima upah.[9]

---

[8]Badan Pusat Statistik, Jumlah Penduduk Angkatan Kerja, https://www.ponorogokab.bps.go.id, Diakses Pada Tanggal 25 Desember 2020, Pukul 14:55 WIB.

[9] Ibid.

Peran BPJS Ketengakaerjaan disini begitu penting mengingat perusahaan ini bertugas menjamin keselamatan dan kesejahteraan para tenaga kerja. Selain itu BPJS Ketenagakerjaan juga merupakan wujud nyata dari pemerintah untuk melindungi dan meningkatkan kesejahteraan tenaga kerja.[10] Namun pada prakteknya peserta di BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo ini bisa dibilang masih rendah karena selama empat tahun sejak tahun 2016 hingga tahun 2020 dari hasil wawancara bersama Kepala Devisi Pemasaran BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo peserta yang aktif secara keseluruhan adalah sebesar **45.521** peserta.[11]

Adapun untuk melihat jumlah kepesertaan di BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo Periode Desember Tahun 2020 adalah sebagai berikut

Tabel 1.2

Jumlah Kepesertaan Aktif BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo Periode Desember Tahun 2020

Indikator	Pencapaian
Pemberi Kerja/Badan Usaha/Perusahaan	1.785
Peserta Penerima Upah (PU)	24.851
Peserta Bukan Penerima Upah (BPU)	5.115
Peserta Jasa Kontruksi	13.770
Total	**45.521**

[10] www.bpjsketenagakerjaan.go.id.
[11] Budhi Ade Sulistya, Wawancara, 21 Desember 2020.

Dari data diatas dapat diketahui peserta yang aktif secara keseluruhan kecuali perusahaan adalah baru sebesar **43.736** peserta dengan pembagian yaitu para Pekerja Penerima Upah (PU) adalah sebesar **24.851** peserta, Pekerja Bukan Penerima Upah (BPU) adalah sebesar **5.115** peserta, Pekerja Jasa Kontruksi sebesar **13.770** peserta. Jumlah ini pun dirasa juga belum memenuhi target kantor BPJS Ketenagakerjaan ini yang ditargetkan mencapai angka **15.000** tiap tahunnya untuk kategori tenaga kerja.[12] Dapat disimpulkan dari data penduduk yang bekerja di Kota Ponorogo per Desember 2020 sebanyak **490,9** ribu orang, dan yang menjadi peserta di BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo baru sebesar **43.736** peserta jadi hanya sekitar **10%** orang tenaga kerja yang menjadi peserta di BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo.

Mengingat dari masalah yang ada yaitu kurangnya kepesertaan di BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo meski sudah menerapkan beberapa strategi dikarenakan berbagai faktor seperti: kurangnya pengetahuan para pekerja dengan adanya program dari BPJS Ketenagakerjaan, kurangnya kepercayaan para pemilik perusahaan/pemberi kerja ini untuk mendaftarkan para pekerjanya karena dianggap iuran dari program BPJS Ketenagakerjaan ini malah memberatkan mereka.[13] Berdasarkan fakta masalah yang diperoleh penulis tertarik untuk membuat suatu penelitian yang berjudul **"Manajemen Strategi Dalam Upaya Meningkatkan**

[12] Budhi Ade Sulistya, Wawancara, 21 Desember 2020.
[13] Lesmana Dwi Putra, Wawancara, 14 Desember 2020.

Jumlah Kepesertaan Di BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Perintis Ponorogo"

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana proses tahapan manajemen strategi dalam upaya meningkatkan kepesertaan di BPJS Ketenagakerjan KCP Ponorogo?
2. Bagaimana upaya optimalisasi manajemen strategi yang dilakukan BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo dalam meningkatkan kepesertaannya?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk menjabarkan proses tahapan manajemen strategi pada BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo dalam upaya meningkatkan kepesertaan di kota Ponorogo.
2. Untuk menjelaskan upaya optimalisasi manajemen strategi yang dilakukan BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo dalam meningkatkan kepesertaannya.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaaat secara teoritis dan praktis:

1. Manfaat Teoritis

   Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi penulisan dan wacana baru khususnya tentang manajemen strategi dalam upaya meningkatkan kepesertaan pada BPJS Ketenagakerjaan.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo

Sebagai bahan pertimbangan bagi BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo dalam mengambil referensi mengenai manajemen strategi di masa yang akan datang untuk meningkatkan kepesertaan.

b. Bagi peserta dan calon peserta BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo

Dapat memberikan sumber rujukan serta acuan dan sumbangan pemikiran mengenai manajemen strategi yang telah dilakukan oleh BPJS Ketenagakerjaan dalam upaya meningkatkan kepesertaannya.

E. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan dalam penelitian ini terbagi menjadi 5 bab, dimana masing-masing bab terdiri dari sub-sub yang berkaitan. Sistematika pembahasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Bab I adalah pendahuluan. Bab ini berisikan uraian mengenai latar belakang penelitian yang berisi tentang teori manajemen strategi, manajemen strategi yang ada di BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo, data terkait kepesertaan di BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo dan masalah yang melatarbelakangi yang muncul untuk diteliti oleh penulis, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan pada bagian akhir berisi tentang sistematika pembahasan.

Bab II adalah kajian teori. Bab ini membahas tentang teori-teori yang berkaitan dengan penelitian yang meliputi teori tentang definisi strategi, definisi manajemen strategi dan definisi tentang tenaga kerja.

Bab III adalah metode penelitian. Bab ini berisikan tentang pemaparan langkah-langkah yang akan digunakan untuk melakukan perencanaan dan untuk mendapatkan data. Dalam bab ini juga dipaparkan jenis metode untuk merancang dan menganalisa data. Penelitian ini termasuk jenis penelitian lapangan *(field research),* lokasi penelitian berada di Kantor BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo, teknik pengumpulan data melalui wawancara secara mendalam, teknik pengecekan keabsahan data menggunakan teknik triangulasi yang didapat langsung dari Pimpinan BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo, Kabid Pelayanan serta Kabid Pemasaran. Lalu data diolah menggunakan metode *editing, organizing* dan *analizyng,* dan yang terakhir teknik menganalisis data untuk menarik kesimpulan.

Bab IV adalah analisa data. Dalam bab ini berisi hasil analisis dari data yang telah didapat berkaitan dengan manajemen strategi BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo untuk meningkatkan jumlah kepesertaan di Kota Ponorogo yang meliputi: berisi gambaran umum profil dari BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo, sejarah dan visi misi, serta pembahasan mengenai tahapan manajemen strategi yang di lakukan oleh BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo dalam upaya meningkatkan jumlah kepesertaan serta upaya optimalisasi manajemen strategi yang dilakukan

BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo dalam meingkatkan kepesertaannya.

Bab V adalah penutup. Dalam bab terakhir ini adalah tahap penarikan kesimpulan dari semua yang telah dijelaskan dalam bab-bab sebelumnya, dan berisikan saran dari penelitian tersebut, sehingga apa yang menjadi tujuan penelitian dapat terwujud.

IAIN
PONOROGO

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Deskripsi Teori

1. Strategi

a. Pengertian Strategi

Strategi berasal dari kata Yunani yaitu *"strategos"* yang merupakan rencana jangka panjang, diikuti tindakan yang ditujukan untuk mencapai tujuan tertentu, yang umumnya adalah kemenangan.[1] Strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan sadar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi tersebut.[2]

Strategi secara umum merupakan proses penentuan rencana pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan cara/upaya bagaimana agar tujuan dapat dicapai. Strategi secara khusus merupakan tindakan yang senantiasa meningkat, terus-menerus, dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan pelanggan di masa depan.[3]

Menurut Tjiptono, strategi bisa diartikan sebagai suatu rencana untuk pembagian dan penggunaan kekuatan militer pada daerah-daerah tertentu untuk mencapai tujuan tertentu.[4] Menurut Clausewitz, strategi

[1] Sedarmayanti, *Manajemen Strategi* (Bandung: PT Refika Aditama, 2018), 2.
[2] Siagaan P. Sondang, *Managemen Strategi* (Jakarta: Bumi Aksara, 2004), 20.
[3] Ibid.
[4] Fandy Tjiptono, *Manajemen Jasa Edisi Pertama* (Yogyakarta: Andi, 2006), 3.

merupakan suatu seni menggunakan pertempuran untuk memenangkan suatu perang. Strategi merupakan rencana panjang untuk mencapai tujuan. Strategi terdiri dari aktivitas-aktivitas penting yang diperlukan untuk mencapai tujuan.[5]

b. Faktor-Faktor Pembentukan Strategi

Pembentukan strategi adalah kombinasi dari tiga komponen utama sebagai berikut:[6]

1) Melakukan analisis situasi, evaluasi diri sendiri dan analisis pesaing: baik internal maupun eksternal, baik lingkungan mikro maupun makro.
2) Bersamaan dengan penaksiran tersebut, tujuan dirumuskan. Tujuan ini harus bersifat pararel dalam rentang jangka pendek dan jangka panjang. Maka disisni juga termasuk didalamnya penyusunan pernyataan visi (cara panjang jauh ke masa depan dari masa depan yang dimungkinkan), pernyataan misi (bagaimana peran organisasi terhadap lingkungan publik), tujuan perusahaan secara umum (baik finansial maupun strategis), tujuan unit bisnis strategis dan tujuan taktis.

PONOROGO

[5] Eddy Yunus, *Manajemen Strategis* (Yogyakarta: CV Andi Offset, 2016), 11.
[6] Ibid., 13.

2. Manajemen Strategi

a. Pengertian Manajemen Strategi

Manajemen menurut Mary Parkerr Follet dimaknai sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Menurut G.R. Terry yang mengatakan bahwa manajemen sebagai proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan yang dilakukan sebagai usaha mencapai tujuan dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki.[7]

Manajemen strategi dapat didefinisikan sebagai suatu seni dan ilmu dari suatu pembuatan *(formulating)*, penerapan *(implementing)*, dan evaluasi *(evaluating)* tentang keputusan-keputusan strategi antar fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan masa datang.[8] Manajemen strategi juga dapat diartikan sebagai proses/rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendatar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh pimpinan dan diimplemantasikan oleh seluruh jajaran dalam organisasi, untuk mencapai tujuan.[9]

Dalam pengertian yang lain manajemen strategi menurut Fahmi adalah perencanaan yang disusun dan dikelola setelah

---

[7] Efri Novianto, *Manajemen Strategis* (Yogyakarta: CV. Budi Utama, 2019),6.
[8] Fred R. David Dan Forest R. David, *Konsep Manajemen Stratejik Edisi 15*, 4.
[9] Sedarmayanti, *Manajemen Strategi*, 3.

memperhitungkan berbagai sisi untuk mencapai tujuan organisasi.[10] Menurut J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen mendefinisikan manajemen strategi sebagai keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan manajerial yang ditujukan untuk kinerja organisasi jangka panjang.[11] Sedangkan menurut Philip Khotler memberi batasan manajemen strategi adalah: proses manajerial untuk mengembangkan dan mepertahankan kesesuaian yang layak antara sasaran dan sumber daya perusahaan dengan peluang-peluang pasar yang selalu berubah-ubah. Tujuan manajemen strategi adalah terus menerus mempertajam bisnis dan produk perusahaan sehingga keduanya berpadu menghasilkan laba dan pertumbuhan yang memuaskan.[12]

b. Karakteristik Manajemen Strategi

Manajemen strategi pada dasarnya berbeda dengan manajemen pada umumnya. Manajemen strategi secara spesifik diarahkan untuk menyikapi perubahan lingkungan yang dinamis dan atau menyikapi tuntutan peningkatan kinerja organisasi. Menurut Taufiqurohman, manajemen strategi memiliki karakteristik diantaranya:[13]

1) Bersifat jangka panjang
2) Bersifat dinamis

[10] Sedarmayanti, *Manajemen Strategi*, 3.
[11] Ibid., 15.
[12] Nazarudin, *Manajemen Strategik* (Palembang: CV. Amanah, 2019), 5.
[13] Efri Novianto, *Manajemen Strategis*, 14.

3) Perlu dimotori oleh unsur-unsur pada manajer tingkat pusat
4) Berorientasi masa depan
5) Senantiasa harus didorong dan didukung dalam pelaksanaannya oleh semua sumber daya ekonomi yang tersedia.

c. Manfaat Manajemen Strategi

Secara umum ada tiga manfaat penerapan manajemen strategi bagi organisasi yaitu:[14]

1) Visi strategi yang lebih jelas
2) Fokus yang lebih tajam atas faktor yang penting secara strategis
3) Meningkatkan pemahaman mengenai perubahan lingkungan yang cepat.

Sementara Taufiqurohman mengatakan ada beberapa manfaat manajemen strategi bagi organisasi yaitu:[15]

1) Arah jangka panjang yang jelas
2) Organisasi dapat beradaptasi terhadap perubahan lingkungan yang cepat
3) Organisasi menjadi lebih efektif
4) Mencegah munculnya masalah dimasa datang
5) Mengurangi aktivitas yang tumpang tindih
6) Mengubah minset pegawai atau karyawan
7) Meningkatkan kinerja.

[14] Efri Novianto, *Manajemen Strategis*, 15.
[15] Ibid.

d. Proses Manajemen Strategi

Proses manajemen strategi terdiri dari tiga tahap yaitu:[16]

1) Formulasi strategi *(strategy formulation)* yang mencakup pengembangan visi dan misi, mengidentifikasi kesempatan dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menciptakan tujuan jangka panjang, memulai strategi alternatif, dan memilih strategi khusus untuk dicapai.
2) Implementasi strategi (*strategy Implementation)* yang mencakup pengembangan budaya suportif-strategi, penciptaan struktur organisasi yang efektif, pengarahan kembali usaha pemasaran, persiapan anggaran, penanganan dan penggunaan sistem informasi, serta pengaitan kompetensi karyawan dengan kinerja organisasi. Implmentasi strategi seringkali disebut sebagai "tahapan aksi" dari manajemen strategik yang artinya memobilisasi karyawan dan manajer untuk mengubah strategi yang diformulasikan kedalam tindakan.
3) Evaluasi strategi (*strategy evaluation)* adalah tahapan final dalam manajemen strategik. Manajer harus

[16] Fred R. David Dan Forest R. David, *Konsep Manajemen Stratejik Edisi 15*, 4.

mengetahui ketika strategi tertentu tidak bekerja dengan baik, evaluasi strategi adalah cara yang tepat untuk mengetahui informasi ini. Tiga aktivitas fundamental evaluasi strategi adalah meninjau faktor eksternal dan internal yang merupakan bisnis untuk strategi saat ini, mengukur kinerja, dan mengambil tindakan kolektif bagi perusahaan.

3. Tenaga Kerja

a. Pengertian Tenaga Kerja

Tenaga kerja merupakan penduduk yang berada dalam usia kerja. Menurut UU No. 13 tahun 2003 Bab I Pasal I Ayat 2 disebutkan bahwa tenaga kerja adalah setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan guna menghasilkan barang atau jasa baik untuk memenuhi kebutuhan sendiri maupun untuk masyarakat. Dan ketenagakerjaan adalah segala hal yang berhubungan dengan tenaga kerja pada waktu sebelum, selama, dan sesudah masa kerja. Sedangkan pemberi kerja adalah orang perseorangan, pengusaha, badan hukum atau badan-badan lainnya yang memperkerjakan tenaga kerja dengan memberi upah atau imbalan dalam bentuk lain.[17]

Secara gasris besar penduduk suatu negara dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu tenaga kerja dan bukan tenaga kerja.

[17] www.kemenperin.go.id.

Penduduk tergolong tenaga kerja jika penduduk tersebut sudah memasuki usia kerja. Batas usia kerja yang berlaku di Indonesia adalah berumur 15 tahun – 64 tahun.[18]

Menurut Payaman, angkatan kerja adalah setiap orang yang memiliki pekerjaan, baik yang benar-benar sedang bekerja ataupun yang sedang berhenti kerja sementara dikarenakan berbagai alasan (seperti petani yang tidak bekerja karena hujan, pegawai yang sedang cuti, dll). Selain itu angkatan kerja juga mencakup setiap orang yang memiliki kemauan untuk bekerja yang sedang berusaha untuk mendapatkan lapangan pekerjaan. Angkatan kerja ini dinamakan pengangguran.[19]

Sedangkan bukan angkatan kerja adalah setiap orang yang sedang menempuh pendidikan, megurus rumah tangga, lanjut usia, cacat jasamani dan setiap orang yang tidak melakukan kegiatan apapun yang dapat digolongkan sebagi sebuah pekerjaan.[20]

b. Kepesertaan BPJS Ketenagakerjaan

BPJS Ketenagakerjaan merupakan program pemerintah yang memberikan jaminan sosial ekonomi untuk setiap pekerja di Indonesia. Sistem jaminan sosial tenaga kerja yang dikelola BPJS Ketenagakerjaan memiliki empat program perlindungan yaitu

[18] Sri Maryati, *Deskripsi Perencanaan Tenaga Kerja* (Jakarta: Citra Harta Prima, 2017), 33.

[19] Zaeni Asyhadie dan Rahmawati Kusuma, *Hukum Ketenagakerjaan Dalam Teori dan Praktik Di Indonesia Edisi Pertama* (Jakarta: Prenada Media Group, 2019), 4.

[20] Ibid.

Jaminan Kecelakaan Kerja (JKK), Jaminan Kematian (JKM), Jaminan Hari Tua (JHT), dan Jaminan Pensiun (JP). Sedangkan untuk kepesertaan BPJS Ketenagakerjaan dibagi menjadi 4 jenis berikut.[21]

1) Pekerja Penerima Upah (PU)

   Pekerja penerima upah adlaah setiap orang yang bekerja dengan menerima gaji, upah, atau imbalan dalam bentuk lain dari pemberi kerja. Peserta pekerja penerima upah dapat mengikuti keempat program perlindungan BPJS Ketenagakerjaan secara bertahap, untuk pendaftarnnya dilakukan oleh perusahaan pemberi kerja.

2) Pekerja Bukan Penerima Upah (BPU)

   Pekerja bukan penerima upah adalah pekerja yang melakukan kegiatan atau usaha ekonomi secara mandiri untuk memperoleh penghasilan dari kegiatan atau usahanya. Peserta bukan penerima upah hanya dapat mengikuti tiga program perlindungan secara bertahap, yaitu JKK, JKM, dan JHT.

3) Pekerja Jasa Kontruksi

   Jasa kontruksi adalah layanan jasa konsultasi perencanaan pekerjaan konstruksi, layanan jasa

[21] www.bpjsketenagakerjaan.go.id.

pelaksanaan pekerjaan konstruksi, dan layanan konsultasi pengawasan pekerjaan konstruksi. Kepesertaan dari jasa konstruksi diantaranya pemberi kerja selain penyelenggara negara pada skala usaha besar, menengah, kecil dan mikro yang bergerak dibidang usaha jasa kontruksi yang memperkerjakan pekerja harian lepas, borongan, dan perjanjian kerja waktu tertentu. Pesertanya hanya bisa mengikuti dua program perlindungan yaitu JKK dan JKM, yang iurannya dibebankan sepenuhnya oleh kontraktor.

4) Pekerja Migran Indonesia

Pekerja Migran Indonesia adalah setiap warga negara Indonesia yang akan, sedang, atau telah melakukan pekerjaan dengan menerima upah di luar wilayah Republik Indonesia. Peserta Pekerja Migran Indonesia dapat mengikuti dua program perlindungan wajib, yaitu JKK dan JKM. Dan peserta dapat menambah program JHT secara sukarela.

B. Studi Penelitian Terdahulu

Pertama, skripsi yang ditulis oleh Yulia Nurul Maulida, ”Manajemen Strategik Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di MTS Negeri 1 Grobogan,” *Skripsi*, Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang, 2018. Tujuan dari dilakukannya penelitian ini adalah untuk

mengetahui proses manajemen strategi yang dilakukan oleh MTS Negeri 1 Grobogan. Penelitian ini menggunakan tahapan manajemen strategi sebagai pembahasan dalam penelitian ini. Hasil dari penelitian ini yaitu manajemen strategi di MTS N 1 Grobogan ini sudah dilakukan dengan baik melalui tahap perencanaan, pelaksanaan dan evaluasinya.[22]

Adapun persamaan penelitian ini adalah sama-sama meneliti tentang manajemen strategi dan tahapannya yaitu tahap perencanaan, tahap pelaksanaan dan tahap evaluasi. Adapun perbedaannya adalah penelitian sebelumnya meneliti tentang upaya meningkatkan mutu di MTS N 1 Grobogan sedangkan penelitian ini meneliti tentang upaya peningkatan jumlah kepesertaan BPJS Ketenagakerjaan di kota Ponorogo.

Kedua, skripsi yang ditulis oleh Ein Bimo Prihantoro, "Manajemen Strategi dalam Upaya Pengembangan SDM Islami Di Pondok Pesantren Abnaul Amir Kecamatan Botonompo Kabupaten Gowa," *Skripsi,* UIN Alauddin Makassar, 2017. Tujuan dilakukannya penelitian ini yaitu untuk mengetahui manajemen strategi yang dilakukakn oleh Pondok Pesantrean Abnaul Amin dalam upaya pengembangan SDM Islami. Penelitian ini menggunakan fungsi dari penelitian manajemen strategi sebagai pembahasan dalam penelitian ini. Hasil dari penelitian ini manajemen

[22]Yulia Nurul Maulida, "Manajemen Strategik Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di MTS Negeri 1 Grobogan", *Skripsi* (Semarang: UIN Waisongo Semarang, 2018).

strategi yang dilakukan sudah optimal meskipun masih ada hambatan dari lingkungan eksternal melalui perencanaan manajamen strategi.[23]

Adapun persamaan dari penelitian ini adalah sama-sama membahas tentang manajemen strategi. Perbedaan penelitian sebelumnya membahas tentang fungsi manajemen strategi sebagai fokus penelitian sedangkan penelitian ini membahas tentang tahapan manajemen strategi. Perbedaan yang lain adalah di penelitian sebelumnya membahas tentang upaya pengembangan SDM islami Di Pondok Pesantren Abnaul Amir, sedangkan penelitian ini untuk meneliti peningkatan jumlah kepesertaan di BPJS Ketenagakerjaan Kota Ponorogo.

Ketiga, skripsi yang ditulis oleh Leny Lestari, "Manajemen Strategi Usaha Rumah Makan Ditinjau Dari Ekonomi Islam (Studi Kasus Rumah Makan Bu Darmin Palembang)," *Skripsi,* Universitas Muhammadiyah Palembang, 2019. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui penerapan manajemen strategi berbasis Islam pada rumah makan Bu Darmin Palembang. Penelitian ini menggunakan tahapan manajemen strategi pada pembahasannya. Hasil dari penelitian ini yaitu manajemen strategi yang diterapkan di Rumah Makan Bu Darmin sudah optimal dengan manajemen pemasaran dan strategi pelaksanaan yang tepat.[24]

---

[23]Ein Bimo Prihantoro, "Manajemen Strategi dalam Upaya Pengembangan SDM Islami Di Pondok Pesantren Abnaul Amir Kecamatan Botonompo Kabupaten Gowa," *Skripsi* (Makassar: UIN Alauddin Makassar, 2017).

[24]Leny Lestari, "Manajemen Strategi Usaha Rumah Makan Ditinjau Dari Ekonomi Islam (Studi Kasus Rumah Makan Bu Darmin Palembang)," *Skripsi* (Paembang: UNMUH Palembang, 2019).

Adapun persamaan penelitian ini adalah sama-sama meneliti tentang tahapan manajemen strategi. Perbedaan penelitian sebelumnya meneliti tentang manajamen yang ditinjau dari Ekonomi Islam, sedangkan penelitian ini tidak ditinjau dari Ekonomi Islam.

Keempat, skripsi yang ditulis oleh Ivo Avulia BR. Ginting, "Manajemen Strategi Terhadap Peningkatan Mutu Pendidikan Di SMK Negeri 5 Medan," *Skripsi*, Universitas Islam Negeri Sumatra Utara Medan, 2018. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui penerapan manajemen strtaegi peningkatan mutu pendidikan yang diterapkan di SMK 5 Negeri Medan. Penelitian ini menggunakan tahapan implementasi manajemen strategi sebagai pada pembahasannya. Hasil dari penelitian ini adalah implementasi yang diterapkan pada penelitian ini sudah optimal dengan bebagai kebijakan yang dibuat.[25]

Adapun persamaan dari penelitian ini adalah sama-sama membahas tentang penelitian manajemen strategi. Perbedaan penelitian sebelumnya meneliti tentang implmenetasi/tahap pelaksanaannya saja. Sedangkan penelitian ini melakukan penelitian tentang proses dan tahapan secara utuh yaitu tahapan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Lokasi penelitian juga berbeda.

Kelima, jurnal yang ditulis oleh Muhammad Syaifullah, "Manajemen Strategi Galeri Investasi Syariah Dalam Meningkatkan Minat Mahasiswa Untuk Berinvestasi Di Pasar Modal Syariah," *Jurnal Ekonomi,*

[25]Ivo Avulia BR. Ginting, "Manajemen Strategi Terhadap Peningkatan Mutu Pendidikan Di SMK Negeri 5 Medan," *Skripsi*, (Medan: UIN Sumatra Utara Medan, 2018).

IAIN Pontianak, 2019. Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi minat mahasiswa tentang berinvestasi di Pasar Modal. Dengan cara melakukan tahapan dari manajemen strategi. Hasil yang didapat dari penelitian ini yaitu manajemen strategi pada Galeri Investasi Syaraiah IAIN Pontianak masih harus diperbaiki dengan cara mengoptimalkan program kerja yang telah disusun agar bisa menarik minat mahasiswa untuk berinvestasi di pasar modal.[26]

Adapun persamaan dari penelitian ini adalah sama-sama meneliti tentang tahapan proses manajemen strategi yaitu perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi. Sedangkan perbedaannya adalah penelitian sebelumnya fokus untuk menarik minat mahasiswa agar mendaftar di Galeri Investasi Syariah IAIN Pontianak, sedangkan penelitian ini adalah untuk meningkatkan jumlah kepesertaan di BPJS Ketenagakerjaan di Kota Ponorogo.

Berdasarkan penelitaian diatas, tentunya terdapat perbedaan dan persamaan pada penelitian ini yaitu sama-sama membahas tentang manajemen strategi yang dilakukan di suatu organisasi. Perbedaannya penelitian yang saya lakukan akan berfokus pada proses manajemen strategi BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo dalam upaya meningkatkan jumlah kepesertaan di Kota Ponorogo dan bagaimana langkah optimalisasi manajemen strategi yang dilakukan BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo

[26]Muhammad Syaifullah, "Manajemen Strategi Galeri Investasi Syariah Dalam Meningkatkan Minat Mahasiswa Untuk Berinvestasi Di Pasar Modal Syariah," *Jurnal Ekonomi* (Pontianak: IAIN Pontianak, 2019).

dalam meningkatkan kepesertaannya. Dari uraian diatas, maka sikap atau posisi peneliti terhadap penelitian terdahulu adalah bahwa penelitian yang dilakukan ini bukanlah yang pertama terkait manajemen strategi. Namun penelitian ini mengembangkan dari penelitian terdahulu yaitu dari segi lokasi penelitian dan teori. Penelitian terkait manajemen strategi di BPJS Ketenagakerjaan dalam upaya meningkatkan kepesertaan adalah penelitian yang baru. Biasanya pada BPJS Ketenagakerjaan yang diteliti adalah dari segi pemasaran dan kepuasan konsumennya.

PONOROGO

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Dalam penelitian ini penulis menggunakan jenis penelitian lapangan *(field research)*, yang digunakan untuk menemukan secara khusus dan realistik tentang manajemen strategi BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo dalam upaya meningkatkan jumlah kepesertaan di Kota Ponorogo serta upaya optimalisasi agar manajemen strategi yang telah disusun dapat berjalan dengan sesuai untuk meningkatkan kepesertaan. Penelitian ini dilakukan secara langsung karena untuk memperoleh data yang valid dari manajemen strategi dalam upaya meningkatkan jumlah kepesertaan di BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif induktif dimulai dari khusus ke umum yaitu dari penjelasan data, pemaparan teori dan penarikan kesimpulan. Riset kualitatif bertujuan untuk menjelaskan fenomena dari teori dengan sedalam-dalamnya melalui pengumpulan data sedalam-dalamnya. Karena penelitian kualitatif lebih menekankan pada data yang berupa kata atau gambar dan tidak menekankan pada angka.[1] Disini peniliti akan melakukan penelitian manajemen strategi BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo yang diterapkan dalam upaya meningkatkan jumlah kepesertaan. Penelitian ini termasuk penelitian

[1] Sugiono, *Memahami Penelitian Kualitatif* (Bandung: Alfabeta, 2005), 27.

kualitatif karena akan menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis dari informan.

B. Lokasi/Tempat Penelitian

Lokasi penelitian ini dilakukan di Kantor BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo yang awalnya beralamat di Jl. Soekarno-Hatta, Bangunsari, Mangkujayan, Kecamatan Ponorogo, Kabupaten Ponorogo sejak tahun 2016-2019 awal. Baru di tahun 2019 pertengahan Kantor BPJS Ketenagakerjaan ini pindah dan beralamat di Jl. Janoko No. 8, Krajan, Pakunden Kecamatan Ponorogo, Kabupaten Ponorogo.

Alasan pemilihan lokasi penelitian ini adalah karena kantor BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo bergerak dibidang pemberian jaminan sosial bagi pekerja di kota Ponorogo yang manajemen strateginya perlu diteliti untuk mengetahui tingkat jumlah kepesertaan melalui manjemen strategi yang diterapkan oleh BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo. Dan juga karena BPJS Ketenagakerjaan di Ponorogo ini sudah lama berdiri tetapi menurut data dari informasi dan wawancara yang saya lakukan, BPJS Ketenagakerjaan sendiri kurang diminati oleh para pekerja yang ada di Ponorogo dan kepesertaan di BPJS Ketenagakerjaan ini masih terbilang rendah.

C. Data dan Sumber Data

Data dari penelitian ini adalah data primer. Data Primer yaitu data yang diperoleh dari sumber pertama, dari individu seperti hasil wawancara

yang bisa dilakukan peneliti.[2] Dalam penelitian ini data primer didapat langsung dari hasil informasi dan wawancara dengan Pimpinan BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo yaitu Bapak Lesmana Dwi Putra, Kabid Pemasaran di BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo yaitu Bapak Budhi Ade Sulistya, Kabid Pelayanan di BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo yaitu Bapak Zulfikar Suta Nugraha, serta pihak-pihak yang bersangkutan dengan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini. Data yang digali mengenai penerapan manajemen strategi BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo dalam upaya meningkatkan jumlah kepesertaan di Kota Ponorogo.

D. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan menggunakan teknik wawancara *(interview)* secara mendalam.[3] Wawancara ini dilakukan secara terkontrol dengan informan yang mengetahui tentang masalah penelitian dalam hal ini adalah Pimpinan BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo yaitu Bapak Lesmana Dwi Putra dimulai dari tanggal 14 Juni sampai tanggal 16 Juni 2021 dengan pertanyaan seputar proses tahapan manajemen strategi yang dilakukan untuk meningkatkan kepesetaan, Kabid Pemasaran di BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo yaitu Bapak Budhi Ade Sulistya dimulai dari tanggal 14 Juni sampai tanggal 16 Juni 2021 dengan pertanyaan

[2] Wiratna Sujarweni, *Metodologi Penelitian Bisnis Ekonomi* (Yogyakarta: PT Pustaka Baru, 2019), 88.

[3] Sugiono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, 137.

seputar proses tahapan manajemen strategi yang diakukan untuk meningkatkan kepesertaan, Kabid Pelayanan di BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo yaitu Bapak Zulfikar Suta Nugraha dimulai dari tangga 14 Juni sampai tanggal 16 Juni 2021 dengan pertanyaan seputar proses tahapan manajemen strategi yang dilakukan untuk meningkatkan kepesertaan dan upaya optimalisasi manajemen strategi tersebut. Pertanyaan yang diajukan terkait penerapan manajemen strategi BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo dalam upaya meningkatkan jumlah kepesertaan serta upaya optimaisasi manajemen strategi di BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo ini.

E. Teknik Pengecekan Keabsahan Data

Dalam uji keabsahan data ini, peneliti menggunakan teknik triangulasi sumber.[4] Maka peneliti akan menjadikan Manajemen Strategi BPJS Ketenagakerjaan dalam upaya meningkatkan kepesertaan sebagai sumber pengumpulan data sebagai tolak ukur keabsahan data yang nantinya akan diolah menggunakan teknik triangulasi.

F. Teknik Pengolahan Data

Pengolahan data pada penelitian ini terdiri dari:[5]

1. *Editing*, memeriksa kembali data-data yang telah ditemukan dari segi kelengkapan, kejelasan makna, kesesuaian dan kelarasan satu dengan yang lainnya, relevansi dan keberagaman

[4] Wiratna Sujarweni, *Metodologi Penelitian Bisnis Ekonomi*, 88.
[5] Ibid., 89.

satuan atau kelompok data. Dalam hal ini penulis memeriksa kembali data-data yang telah diperoleh sebagai bahan teori yang nantinya berhubungan dengan masalah yang diteliti.

2. *Organizing,* teknik yang akan digunakan dalam mengelola data yang diperoleh penulis dalam penelitian ini dengan cara menyusun data tersebut secara sistematis sebagaimana yang telah direncanakan pada rumusan masalah.
3. Penemuan hasil riset adalah data yang diperoleh dari penelitian yang dilakukan ini diolah menjadi dua tahapan utama yakni editing dan organizing yang untuk selanjutnya dilakukan analisa data dengan menggunakan teori tertentu untuk menarik kesimpulan.

G. Teknik Analisis Data

Setelah data terkumpul lengkap, penulis menganalisa data ini menggunakan metode deskriptif analitis, yaitu menggambarkan dan memaparkan peranan yang meliputi Manajemen Strategi BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo dalam upaya meningkatkan kepesertaan di kota Ponorogo dan kemudian dianalisa fakta penting untuk menarik kesimpulan dengan cara:[6]

1. Penyajian data *(display),* penyajian data diarahkan agar data hasil reduksi terorganisasikan, tersusun dalam pola hubungan sehingga makin mudah dipahami

[6] Sugiono, *Memahami Penelitian Kualitatif,* 140.

2. Memilih data yang relevan *(reduction)*, memberikan gambaran yang lebih spesifik dan mempermudah peneliti melakukan pengumpulan data. Reduksi data diperlukan agar data tidak bertumpuk dan tidak mempersulit analisis selanjutnya.
3. Penarikan kesimpulan *(conclusion)*, merupakan tahap penarikan kesimpulan dari semua data yang telah diperoleh sebagai hasil dari penelitian.

PONOROGO

BAB IV

DATA DAN ANALISA DATA

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo

BPJS Ketenagakerjaan adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam bidang asuransi sosial. BPJS Ketenagakerjaan sebelumnya bernama jamsostek (jaminan sosial tenaga kerja) yang dikelola oleh PT. Jamsostek (persero). Namun sesuai UU No. 24 Tahun 2011 tentang BPJS, PT. Jamsostek berubah menjadi BPJS Ketenagakerjaan sejak 2014. Kantor pusat BPJS Ketenagakerjaan berada di wilayah Jakarta dan BPJS ketenagakerjaan memiliki kantor cabang disetiap Provinsi dan Kota salah satunya di Provinsi Jawa Timur yaitu di Kota Ponorogo. Para penerima manfaat BPJSTK ini adalah seluruh para pekerja yang terdaftar yaitu seperti para penerima upah (PU), bukan penerima upah (BPU), jasa kontruksi (JAKON), dan para pekerja imigran Indonesia.[1]

Awal mula berdirinya BPJS Ketenagakerjaan di Ponorogo ini bermula dari adanya Perdir baru yang mengharuskan untuk setiap Kabupaten/Kota memiliki kantor cabang BPJS Ketenagakerjaan sendiri. Kantor BPJS Ketenagakerjaan Sekarisidenan Madiun ini berpusat Di Kota Madiun. Awalnya perusahaan BPJS Ketenagakerjaan di Ponorogo ini hanya bernama Kantor Layanan saja yang hanya melayani tentang pengajuan klaim dan hanya menerima berkasnya

[1] www.bpjsketenagakerjaan.go.id.

saja, untuk pelayanan pemrosesan dilakukan di Kantor BPJSTK Cabang Madiun. Seiring berkembangya waktu Kantor yang tadinya bernama Kantor Layanan diubah nama Menjadi Kantor BPJS Ketengakerjaan Cabang Perintis Ponorogo. Dengan karyawan yang tadinya hanya 2 orang ditambah menjadi 5 orang. Kemudian diterbitkannya Perdir baru yang mengaharuskan Kantor BPJS Ketenagakerjaan Cabang Perintis ini untuk melakukan prosesnya sendiri dari awal pendaftaran hingga melakukan pengklaiman dilakukan di kantor KCP ini.[2]

Kantor BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo ini awalnya beralamat di Jl. Soekarno-Hatta, Bangunsari, Mangkujayan, Kecamatan Ponorogo, Kabupaten Ponorogo sejak tahun 2016-2019 awal. Baru di tahun 2019 pertengahan Kantor BPJS Ketenagakerjaan ini pindah dan beralamat di Jl. Janoko No. 8, Krajan, Pakunden Kecamatan Ponorogo, Kabupaten Ponorogo hingga saat ini.

2. Visi-Misi

Adapun visi-misi dari BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo adalah[3]

a. Visi:

Menjadi Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Kebangan Bangsa, yang Amanah, Bertatakelola Baik Serta Unggul Dalam Operasional Dan Pelayanan.

[2] Lesmana Dwi Putra, Wawancara, 5 Oktober 2020.
[3] www.bpjsketenagakerjaan.go.id.

b. Misi:

Melalui program jaminan sosial ketenagakerjaan, BPJS Ketenagakerjaan berkomitmen untuk:

1) Melindungi dan menyejahterakan seluruh pekerja dan keluarganya
2) Meningkatkan produktivitas dan daya saing pekerja
3) Mendukung pembangunan dan kemandirian perekonomian nasional.

3. Produk-Produk BPJS Ketenagakerjaan

BPJS Ketenagakerjaan mempunyai empat program yaitu Program Jaminan Hari Tua (JHT), Program Jaminan Kecelakaan Kerja (JKK), Program Jaminan Kematian (JKM), dan Program Jaminan Pensiun (JP).[4]

a. Jaminan Hari Tua (JHT), merupakan jaminan yang memberikan perlindungan kepada para pekerja terhadap resiko yang terjadi di hari tua, dimana produktivitas pekerja sudah menurun. JHT merupakan sistem tabungan hari tua atau 30 persen untuk pembiayaan perumahan. Pencairan manfaat pada kepesertaan 10 tahun tersebut hanya dapat dipilih salah satu, baik untuk persiapan hari tua ataupun pembiayaan perumahan.
b. Jaminan Kecelakaan Kerja (JKK), merupakan perlindungan atas risiko-risiko kecelakaan yang terjadi dalam hubungan kerja, termasuk kecelakaan kerjayang terjadi dalam perjalanan

[4] www.bpjsketenagakerjaan.go.id.

dari rumah menuju tempat kerja atau sebaliknya dan penyakit yang disebabkan oleh lingkungan kerja. Per 1 Juli 2015 tindakan medis yang dilakukan karena terjadinya kecelakaan kerja ditanggung oleh BPJS Ketenengakerjaan sampai pejkerja dinyatakan sembuh. Benefit lainnya yang mengalami peningkatan antara lain biaya angkutan darat, laut, udara, biaya pemakaman serta beasiswa pendidikann bagi peserta yang meninggal dunia atau cacat total tetap karena kecelakaan kerja. Jika terjadi cacat sebagiab permanen, pekerja juga akan mendaptkan pelatihan khusus agar tetap bisa kembali bekerja melalui penyempurnaan manfaat jaminan kecelakaan kerja-*Return To Work* (JKK-RTW) disamping santunan cacat yang diterima. Dengan iuran sebesr 0,24%-1,74% dari upah sebulan, pekerja sudah bisa terlindungi dari resiko kecelakaan kerja.

c. Jaminan Kematian (JKM), merupakan pemberian manfaat uang tunai yang diberikan kepada ahli waris ketika peserta meninggal dunia bukan akibat kecelakaan kerja. Peningkatan manfaat terdapat pada santunan sekaligus, santunan berkala dan biaya pemakaman dengan total santunan sebesar Rp. 24 juta dan pemberian beasiswa baagi anak pekerja yang ditinggalkan sebesar Rp. 12 juta bagi peserta yang sudah memasuki masa iur 5 tahun. Hal ini diberikan kepada peserta agar apabila terjadi resiko meninggal dunia, keluarga yang ditinggalkan terutama

anak pekerja, mendaptkan bantuan biaya yang diperuntutkan untuk pendidikan. Dengan iuran sebesar 0,3 persen dari upah yang dilaporkan, peserta sudah terlindungi pada program jaminan kematian.

d. Jaminan Pensiun (JP), merupakan program jaminan sosial dengan skema manfaat pasti iyang diberikan kepada pekerja setiap bulannya, saat memasuki masa pensiun 56 tahun atau mengalami cacat total permanen dan atau meninggal dunia yang diberikan kepada pekerja atau ahli waris yang sah. Jaminan pensiun dipersiapkan bagi pekerja untuk tetap mendapatkan penghasilan bulanan disaat memasuki usia yang tidak lagi produktif. Dengan iuran yang ditetapkan sebesar 3% (1 persen pekerja dan 2 persen pengusaha) dan dengan masa iur 15 tahun, peserta dapat menikmati dana pensiun di masa pensiunnya nanti. Selain peserta, manfaat pensiun juga dapat diterima oleh ahli waris janda/duda dari peserta yang meninggal dengan benefit mencapai 50 persen dari formulsi mafaat pensiun, sampai ahli waris meninggal dunia atau menikah lagi. Selain itu, hli waris anak dari peserta yang meniinggal dunia jug mendaptak benefit pensiun mencapai 50 persen dari formulasi manfaat pensiun, sampai berusia 23 tahun, bekerja atau menikah. Untuk peserta lajang yang meninggal dunia, manfaat pensiun diterima oleh orang ttua

sampai batas waktu tertentu dengan benefit mencapai 20 persen dari formulasi pensiun.

4. Struktur Organisasi BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo

Adapun strukur organisasi sebagai berikut[5]

a. Pimpinan perusahaan ` : Lesmana Dwi Putra
b. Penata Pelayanan dan Umum : Zulfiqar Suta Nugraha
c. Account Representative Perintis : Budhi Ade Sulistya
d. Account Representative Perintis : Rida Rosyiani Fertiyatna
e. Penata Keuangan dan TI : Shelly Christine Adolina S.

5. Job Description

a. Pimpinan Kantor Cabang Perintis

Bertugas dan bertanggungjawab sebagai:[6]

1) Mengkoordinasikan penyusunan rencana kerja dan anggaran perusahaan di unit kerjanya
2) Merencanakan dan menetapkan kebijakan operasional dikantor cabang
3) Menyerahkan dan memastikan peningkatan pelayanan kepada peserta
4) Mengarahkan dan mengendalikan kebijakan terhadap personil, sarana dan prasarana kerja untuk kelancaran usaha.

[5] Lesmana Dwi Putra, Wawancara, 5 Oktober 2020.
[6] www.bpjsketenagakerjaan.go.id.

b. Penata Madya Pelayanan dan Umum

Bertugas dan bertanggungjawab sebagai:[7]

1) Menyusun usulan rencana kerja dan anggaran tahunan bidang pelayanan, untuk menjaga efektiviitas kerja dan efisiensi biaya dibidang pelayannya
2) Mengkoordinasikan proses penetapan jaminan, guna memperoleh besaran jaminan yang akurat
3) Mengkoordinasikan kegiatan pelayanan bagi peseta agar sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan
4) Mengkoordinasikan penyelesaian keluhan peserta, guna meningkatkan kepuasan peserta
5) Mengkoordinasikan penyelesaian klaim terhadap waktu dan mengendalikan pelayanan jaminan serta menanggapi keluhan peserta
6) Mengkoordinasikan kegiatan verifikasi berkas penetapan jaminan
7) Mengendalikan kasus klaim yang bkeelum/ tidak ditindak lanjuti oleh peserta.

c. Account Representative Perintis

Bertugas dan bertanggungjawab sebagai:[8]

1) Melakukan kegiatan analisis potensi pasar

[7] www.bpjsketenagakerjaan.go.id.
[8] Ibid.

2) Melakukan kegiatan marketing program BPJS Ketenagakerjaan
3) Melakukan sosialisasi program BPJS Ketenagakerjaan
4) Membina hubungan dengan perusahaan dan peserta
5) Melakukan verifikasi dokumen pendukung dari calon peserta
6) Menginput data calon peserta serta penyetakan dokumen
7) Melakukan pengolahan data administrasi dan dokumen bagi peserta.

d. Penata Madya Keuangan dan TI

Bertugas dan bertanggungjawab sebagai:[9]

1) Menyusun usulan rencana kerja dan anggaran tahunan bidang keuangan & TI, untuk menjaga efektivitas kerja dan efisiensi biaya dibidang keuangan & TI cabang
2) Mengkomplikasikan rencana anggaran tiap unit kerja, untuk memperoleh acuan dalam pengelolaan dana
3) Mengkoordinasikan pengelolaan keuangan
4) Mengkoordinasikan pencatatan transaksi keuangan.

PONOROGO

[9] www.bpjsketenagakerjaan.go.id.

B. Paparan Data

1. Proses tahapan manajemen strategi dalam upaya meningkatkan kepesertaan di BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo.

Agar dapat menciptakan manajemen yang baik, maka BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo juga berusaha untuk melakukan manajemen strategi guna meningkatkan kepesertaannya khususnya di wilayah Kota Ponorogo ini. Manajemen strategi dilakukan secara terstruktur dan bertahap guna mencapai tujuan bersama perusahaan. Adapun tahapan manajamen strategi yang dilakukan oleh BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo dengan melakukan tiga proses tahapan manajemen strategi yaitu perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi.

Pada BPJS ketenagakerjaan KCP Ponorogo menerapkan tahapan perencanaan strategi dengan beberapa proses didalamnya guna meningkatkan kepesertaan sebagaimana yang dijelaskan oleh Bapak Lesmana Dwi Putra selaku pimpinan BPJS Ketengakerjaan KCP Ponorogo yaitu:

"untuk manajemen strategi ya pasti ada, disini juga melakukan tiga tahapan seperti perencanaan, pelaksanaan dan nanti akan dievaluasi. Kalau untuk kepesertaan memang benar ada sedikit kendala di kantor ini khususnya tentang kepesertaan. Kurangnya minat peserta untuk mendaftar di BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo sendiri ini dikarenakan banyaknya faktor seperti faktor kurangnya pengetahuan dan pemahaman para tenaga kerja pada sistem dan program yang dilakukan oleh BPJS Ketenagakerjaan ini. Maka dari itu sebelum

menentukan dan menjalankan strategi kami selalu membuat daftar identifikasi faktor eksternal juga internal melalui analisis SWOT".[10]

Adapun hasil dari analisis SWOT yang ada di BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo ini sebagai berikut:

1) *Strength* (Kekuatan)

Dalam analisis *strength*, perusahaan BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo ini sudah tergolong bagus karena adanya landasan hukum yang pasti mengenai didiraknnya perusahaan ini. Karena BPJS Ketenagakerjaan sendiri bertanggungjawab langsung pada Presiden RI jadi sudah pasti programnya bisa sangat membantu para pekerja di seluruh Indonesia. Selain itu pelayanan pada kantor BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo ini juga sudah sangat baik, meskipun ditengah pandemi covid-19 seperti saat ini pelayanan online juga ditingkatkan sedangkan pelayanan offline diatur dengan protokol kesehatan yang ketat pula.

2) *Weakness* (Kelemahan)

Dalam analisis kelemahan yang ada di kantor BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo ini kelemahannya ada pada kurangnya karyawan yang bekerja di kantor ini, menyebabkan karyawan bertanggungjawab pada dua bidang sekaligus yaitu pada bidang pelayanan dan pada

[10] Lesmana Dwi Putra, Wawancara, 14 Juni 2021.

bidang umum. Selain itu luas kantor yang kecil menyebakan kantor menjadi kurang ideal. Selain itu berdasarkan wawancara yang saya lakukan kelemahan dari kantor BPJS Ketenagakerjaan ini adalah kurangnya kepesertaan, bisa dibilang angka kepsertaan ini berjalan dengan lambat.

3) *Oportunity* (Peluang)

Peluang perusahaan BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo ini adalah karena adanya bantuan BSU yang akan diberikan oleh Pemerintah kepada pekerja yang terdaftar menjadi peserta di BPJS Ketenagakerjaan pada masa pandemi covid-19 seperti ini mengakibatkan banyaknya peseta baru yang mendaftar di BPJS Ketenagakerjaan ini. Dapat menjadi salah satu peluang bagi BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo ini untuk memanfaatkan BSU tersebut sebagai fokus dalam meningkatkan kepsertaannya.

4) *Treath* (Ancaman)

Ancaman yang akan muncul di Kantor BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo ini adalah dari pengarsipan dokumennya, karena arsip dari dokumen-dokumen kepesertaan yang ada di kantor ini masih belum sepenuhnya terurus karena kurangnya karyawan yang ada

> di kantor ini menjadi kendala pengurusan arsip menjadi terbengkalai. Arsip dokumen itu sangat penting karena akan menjadi bahan pencocokan kepesertan yang masih aktif maupun tidak aktif ataupun kepesertaan yang sudah habis masa iurannya dan pengklaimannya harus di cocokkan dengan dokumen-dokumen pada arsip tersebut. Selain itu ancaman yang mungkin akan muncul adalah jika Kepala Daerah dari Kabupaten/Kota tersbut tidak mendukung adanya BPJS Ketenagakerjaan, itu tentu akan menyulitkan BPJS Ketenagakerjaan sendiri pada pengoperasian kegiatannya seperti kepesertaan.[11]

Berdasarkan wawancara yang dilakukan dan analisis yang didapatkan disini BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo telah melakukan identifikasi ancaman eksternal dan internalnya juga kekuatan dan kelemahan perusahaan dengan menggunakan analisis SWOT guna meningkatkan kepesertaan.

Setelah melakukan identifikasi kekuatan eksternal dan internal tahapan perencanaan selanjutnya yang dilaukukan disini adalah menentukan tujuan jangka panjang, dan pendeknya. BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo menentukan tujuan-tujuan tersebut yang akan digunakan sebagai salah satu cara untuk menciptakan strategi yang berfungsi sebagai upaya dalam

[11] Lesmana Dwi Putra, Wawancara, 14 Juni 2021.

meningkatkan kepesertaan. Sebagaimana wawancara yang dilakukan bersama Bapak Lesmana Dwi Putra selaku Pimpinan BPJS Ketenagakerjaan berikut:

> "iya tentunya setiap perusahaan mempunyai tujuan-tujuan tersebut. Dikantor ini juga pastinya kita mempunyai banyak tujuan ya khususnya untuk meningkatkan kepesertaan kita. Kalo ditanya tujuan jangka panjang itu harusnya kan dari pusat, kita mengikuti karena disisni kita sebagai kantor cabang. Tapi memang karena setiap wilayah itu mempunyai kemampuan berbeda-beda jadi kita juga punya rencana ataupun tujuan dan strategi kita sendiri. Untuk jangka panjangnya ini masih mengikuti dari pusat (Jakarta) yaitu dalam tahun-tahun kedepannya ini direncanakan semua dilakukan menggunakan digitalisasi. Strategi ini dirasa mampu untuk menarik minat kepesertaan karena kan juga mempermudah peserta. Peserta tidak diharuskan untuk datang langsung melainkan bisa mendaftar secara online pembayaranpun juga bisa secara online. Untuk yang nantinya kurang paham dengan tahapan online tetap akan kita bimbing. Dan juga cakupan peserta setiap wilayah diharuskan memenuhi target yaitu sekitar 10 juta orang setiap 5 tahun".[12]

Dari data diatas dapat disimpulkan bahwa tujuan jangka panjang dari kantor BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo ini masih mengikuti anjuran dari kantor BPJS Pusat Jakarta karena memang ini adalah kantor cabang. Adapun tujuan jangka panjangnya yaitu diharapkan untuk tahun-tahun kedepannya BPJS Ketenagakerjaan sudah mampu melakukan proses digitalisasi untuk menarik minat peserta dengan meakukan kegiatan semuanya secara online sehinga memudahkan peserta untuk mendaftar. Juga BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo dalam jangka panjangnya

[12] Lesmana Dwi Putra, Wawancara, 14 Juni 2021.

ini juga diharapkan mampu untuk memenuhi target kepesertaan yaitu sekitar 10 juta kepesertaan per 5 tahun.

Adapun tujuan jangka pendek BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo sebagaimana wawancara yang telah diakukan berikut:

> "Nah kalau rencana jangka pendek ini kita tentukan sesuai kekuatan dan kelemahan dari perusahaan ini. Ya rencana jangka pendek dikantor ini yang sudah diterapkan seperti sosialisasi program BPJS Ketenagakerjaan pada setiap tenaga kerja yang ada di Ponorogo ini, mulai dari tenaga kerja Penerima Upah (PU) sampai tenaga kerja Bukan Penerima Upah (BPU). Kita lakukan sosialisasi langsung sampai wilayah pelosok di Ponorogo. Ini juga sebagai strategi pemasaran ya untuk kantor ini. Terus juga peningkatan pelayanan ya yang jadi rencana jangka pendek kita untuk selalu meningkatkan pelayanan apalagi pada masa pandemi seperti ini peningkatan pelayanan online dan juga offline, itu juga sebagai langkah penarikan minat peserta kan kalau pelayanan baik juga citra yang didapat perusahaan akan baik dan bisa nanti meningkatkan kepesertaan".[13]

Dari data diatas dapat disimpulkan jika tujuan jangka pendek yang dilakukan oleh BJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo adalah sosialisasi program BPJS Ketenagakerjaan pada setiap tenaga kerja yang ada di Ponorogo ini, mulai dari tenaga kerja Penerima Upah (PU) sampai tenaga kerja Bukan Penerima Upah (BPU), peningkatan pelayanan online dan juga offline apalagi dimasa pandemi seperti ini pelayanan online harus ditingkatkan dan pelayanan offline harus mematuhi protokol kesehatan yang ada.

[13] Lesmana Dwi Putra, Wawancara, 14 Juni 2021.

Selanjutnya yang dilakukakan pada tahapan perencanaan adalah penentuan strategi unggul. Di BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo ini juga mempunyai strategi unggul yang sudah diterapkan sebagaimana wawancara yang dilakukan untuk meningkatkan kepesertaan berikut:

> "untuk strategi unggul dari kantor ini mungkin kita membuat kerjasama dengan berbagai pihak ya seperti kerjasama dengan Badan Pusat Statistik (BPS) wilayah Ponorogo, Dinas Tenaga Kerja (Disnaker) Ponorogo, *steikholder,* Pemerintah Daerah Ponorogo, kemudian dengan Kejaksaan, juga Kantor Pelayanan Lelang Negara (KPLN) untuk perusahaan-perusahaan besar yang sudah tidak bisa kita tangani ya, mungkin mereka melanggar kontrak atau lain sebagainya. Dan juga membentuk semacam organisasi yang nantinya akan merekrut calon peserta dari para tenaga kerja. Ini semua termasuk strategi unggul kita ya karena ini juga sebagai langkah untuk memperluas jaringan kantor BPJS Ketenagakerjaan sendiri juga memudahkan kita mendapatkan info tenaga kerja untuk menariknya menjadi peserta BPJS Ketenagakerjaan".[14]

Dari data diatas dapat disimpulkan bahwa strategi unggul dari BPJS Ketenagakerjaan yang nantinya dilakukan sebagai upaya untuk meningkatkan jumlah kepesertaan adalah menjalin kerjasama dengan berbagai pihak yaitu Badan Pusat Statistik (BPS) wilayah Ponorogo, Dinas Tenaga Kerja (Disnaker) Ponorogo, steikholder, Pemerintah Daerah Ponorogo, kemudian dengan Kejaksaan, juga Kantor Pelayanan Lelang Negara (KPLN), juga membentuk semacam organisasi yang nantinya akan merekrut calon peserta dari para tenaga kerja. Ini semua termasuk strategi

[14] Lesmana Dwi Putra, Wawancara, 14 Juni 2021.

unggul karena sebagai langkah untuk memperluas jaringan kantor BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo juga memudahkan mendapatkan info tenaga kerja untuk menariknya menjadi peserta BPJS Ketenagakerjaan khususnya di wilayah Ponorogo.

Setelah dirasa cukup pada tahapan perencanaan, proses selanjutnya adalah tahapan pelaksanaan manajemen strategi dalam upaya meningkatkan jumlah kepesertaan di BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo yang merupakan implementasi dari tahap perencanaan. Maka dari itu pelaksanaan manajemen strategi merupakan kunci keberhasilan untuk tercapainya tujuan.

Pada BPJS Ketenagakerjan KCP Ponorogo sendiri tentunya juga melakukan tahapan implementasi ini dengan beberapa tindakan untuk menarik minat para tenaga kerja agar menjadi peserta di BPJS Ketenagakerjaan sebagaimana wawancara yang telah diakukan dengan Kepala Divisi Pemasaran BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo yaitu bapak Budhi Ade Sulistya berikut:

> "Kalau ditanya tentang tahapan pelaksanaan pasti itu ada sangkut paut sama tindakan ya seperti adanya kebijakan-kebijakan yang sudah dijalankan oleh BPJS Ketenagakerjaan sendiri. Seperti dimasa pandemi kayak gini BPJS Keteanagakerjaan melakukan kebijakan tentang pemberian Bantuan Subsisdi Upah (BSU) sebesar Rp. 600.000 selama 4 bulan kepada pekerja yang terdaftar di BPJS ketenagakerjaan dengan gaji di bawah 5 juta. Meskipun selalu ada kendala untuk kebijakan ini seperti para peserta yang masih kurang puas akan bantuan ini, peserta yang mengolor-olor pendaftaran tetapi kebijakan ini juga sebagai salah satu langkah rencana

pemasaran untuk menarik minat tenaga kerja mendaftar di BPJS Ketenagakerjaan Ponorogo. Selain itu juga dikantor ini mempunyai kebijakan tentang rencana kerja. Yang tak maksud rencana kerja disini itu jadi kita dapat anggaran dari kantor pusat nah anggaran itu nantinya kita buat rencana kerja dari potensi yang ada contohnya untuk memenuhi fasilitas yang dirasa kurang".[15]

Dari data diatas dapat ditarik kesimpulan jika pada tahap pelaksanaan ini BPJS Ketenagakerjaan melakukan berbagai kebijakan seperti pemberian Bantuan Subsisdi Upah (BSU) sebesar Rp. 600.000 selama 4 bulan kepada pekerja yang terdaftar di BPJS ketenagakerjaan dengan gaji di bawah 5 juta dan meakukan rencana kerja dari potensi untuk memenuhi fasilitas yang dirasa kurang. Ini juga sebagai langkah agar menarik minat para calon kepesertaan.

Langkah selanjutnya yang dilakukan oleh BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo pada tahap pelaksanaan ini adalah pemberian motivasi pada tenaga kerja sebagai kepesertaan dan para karyawan yang bekerja. Sebagaimana wawancara yang telah dilakukan dengan pimpinan BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo Bapak Lesamana Dwi Putra berikut:

"Adanya tahap pelaksanaan tentu dibarengi dengan tindakan-tindakan kecil yang ada di sebuah organisasi. Seperti di kantor ini salah satunya dengan cara memberi motivasi pada karyawan kita terlebih dahulu ya, baru nanti mereka juga bisa memotivasi kepesertaan kita. Salah satunya ya saya sendiri

[15] Budhi Ade Sulistya, Wawancara, 16 Juni 2021.

> sebagai pimpinan juga harus memberi contoh yang baik pada karyawan disini seperti datang tepat waktu, *care* terhadap karyawan, memberikan solusi permasalahan diluar kantor, mengayomi dan juga meberikan *reward. Reward* disisni tidak harus dengan bentuk tunai ya bisa dilakukan seperti meberikan pujian terhadap kinerja karyawan. Bukan hanya karyawan saja pemberian *reward* pada peserta BPJS Keteanagekrjaan juga dilakukan disini seperti pada hari pelaksanaan *event* tertentu kita berikan mereka hadiah. Ya itu semua dilakukan agar peserta dan karyawan selalu merasa puas".[16]

Dari data diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa cara selanjutnya pada tahap pelaksanaan adalah dengan memberikan motivasi kepada karyawan dan kepsertaan BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo motivasi yang diberikan ini seperti pimpinan yang memberi contoh baik pada karyawan seperti datang tepat waktu, *care* terhadap karyawan, memberikan solusi permasalahan diluar kantor, mengayomi dan juga meberikan *reward. Reward* tidak harus dengan bentuk tunai, bisa dilakukan seperti meberikan pujian terhadap kinerja karyawan. Bukan hanya karyawan saja pemberian *reward* pada peserta BPJS Keteanagekrjaan KCP Ponorogo seperti pada hari pelaksanaan *event* tertentu untuk memberikan hadiah.

Selanjutnya pada tahapan pelaksanaan yang dilakukan oleh BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo ini yaitu mengalokasikan sumber daya manusia (SDM) sesuai dengan bidang dan keahlian mereka. Sebagaimana wawancara yang telah dilakukan berikut:

[16] Lesmana Dwi Putra, Wawancara, 14 Juni 2021.

> "untuk alokasi SDM sendiri sebenarnya itu langsung dari kantor pusatnya ya (Jakarta) jadi pas masa *recruitment* di buka itu kita sudah tau bidang apa yang kita butuhkan di kantor pusat kemudian direkrut dan ditempatkan dibidang yang dibutuhkan langsung dari pusat yang memilih dan menyeleksinya baru nanti mereka ditempatkan diwilayah-wilayah yang membutuhkan (kantor cabang). Untuk mngetahui bidang apa yang cocok untuk mereka kantor pusat nanti yang akan menilai, contoh anak ini sesuai dengan bidang ini dan lain sebagainya dengan cara *interview* secara langsung setelah lolos seleksi pada bagian tes tulis".[17]

Dari data diatas bisa disimpulkan bahwa alokasi SDM di BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo ini langsung di rekrut dari kantor pusat BPJS Ketenagakerjaan yang ada di Jakarta. Prosesnya adalah dengan tahap tes tulis terlebih dahulu setelah itu dengan tahap *interview* secara langsung. Baru nanti akan ditempatkan di wilayah kantor cabang sesuai dengan kemampuan dan bidang yang dibutuhkan.

Langkah terakhir dari tahap pelaksanaan di BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo ini adalah dengan melakukan budaya organisasi sebagaimana wawancara yang telah diakukan dengan Kepala Divisi Pelayanan Bapak Zulfikar Suta Nugraha sebagai berikut:

> "Ya tentunya untuk lebih giat dalam bekerja, budaya organisasi itu juga dibutuhkan ya seperti kalau di kantor ini setiap pagi sebelum memulai pekerjaan semua karyawan dan pimpinan itu mengadakan *morning briefing* seperti berdoa, penyampaian motivasi, mengikrarkan visi dan misi perusahaan

[17] Lesmana Dwi Putra, Wawancara, 14 Juni 2021.

> supaya mengerti karena bekerja selalu ada tujuan, pengarahan terhadap pekerjaan, penyampaian kendala yang nantinya akan diberikan solusi untuk memulai pekerjaan kita. Juga untuk menjalin komunikasi antar sesama karyawan supaya tetap terjaga".[18]

Dari data diatas dapat disimpulkan bahwa di BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo ini selalu melakukan budaya organisasi dengan cara setiap pagi sebelum melakukan pekerjaan para karyawan dan pimpinan selalu melakukan aktivitas yaitu *morning briefing* seperti berdoa, penyampaian motivasi, mengikrarkan visi dan misi perusahaan supaya mengerti karena bekerja selalu ada tujuan, pengarahan terhadap pekerjaan, penyampaian kendala yang nantinya akan diberikan solusi untuk memulai pekerjaan. Juga untuk menjalin komunikasi antar sesama karyawan supaya tetap terjaga.

Untuk mengetahui keberhasilan pelaksanaan program, perusahaan harus melakukan evaluasi. Proses evaluasi adalah tahapan terakhir dari rangkaian proses manajemen strategi. Evaluasi strategi pada BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo dalam upaya meningkatkan jumlah kepesertaan ini dilakukan secara bertahap. Pada kantor BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo juga melakukakan tahapan evaluasi guna mengetahui pencapaian kinerja yang telah didapat sebagaimana wawancara

[18] Zulfikar Suta Nugraha, Wawancara, 16 Juni 2021.

yang telah dilakukan dengan pimpinan BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo Bapak Lesmana Dwi Putra Berikut:

> "itu pasti ya tahap evaluasi itu tentunya juga buat mengetahui sejauh mana sih pencapaian yang kita dapat, berhasil atau tidak, memuasakan atau tidak. Langkah pertama yang kita ambil di kantor ini sebagai tahap evaluasi yaitu memonitor hasil dari perencaan dan pelaksanaan program kita. Jadi setiap satu minggu sekali tepatnya hari rabu kita selalu adakan rapat mingguan, minggu kemarin apa yang sudah dilakukan, hasilnya bagaimana, minggu depannya apa komitmen dari karyawan, hasilnya bagaimana itu kita selalu rapatkan, melakukan pengawasan, melakukan penilaian kinerja karyawan seperti itu ya. Nah kalau sudah tau hasilnya kita nanti akan melakukan langkah perbaikannya seperti contohnya mengevaluasi hasil strategi tahun kemarin, masih bisa nggak ini dijadikan strategi lagi kemudian disesuaikan dengan perkembangan dan potensi yang ada untuk menentukan strategi yang akan datang. Selain itu perusahaan juga mencari hambatan apa saja yang membuat program ini banyak kendala nanti kita cari solusinya dan melakukan penyusunan program kembali".[19]

Dari data diatas bisa disimpulkan bahwa pada BPJS Ketengakaerjaan KCP Ponorogo juga melakukan tahap evaluasi dengan cara memonitor hasil dari program yang telah direncakanan dan dilaksanakan dengan melakukan rapat mingguan, melakukan pengawasan, melakukan penilaian kinerja karyawan, selanjutnya yaitu melakukan langkah perbaikan dengan mengevaulasi strategi tahun kemarin masih bisakah digunakan pada tahun selanjutnya, mengidentifikasi hambatan pada program yang terlaksana kemudian mencari solusi untuk melakukan program kerja kembali.

[19] Lesmana Dwi Putra, Wawancara, 14 Juni 2021.

2. Upaya optimalisasi manajemen strategi yang dilakukan BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo dalam menigkatkan kepesertaannya.

Setelah memahami mengenai tahapan manajemen strategi yang dilakukan oleh BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo, perlu diketahui pula adanya cara agar manajemen strategi yang sudah dilakukan itu dapat berjalan dengan optimal agar dapat mencapai tujuan yaitu meningkatkan kepesertaan. Cara yang dilakukan oleh BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo agar manajemen strategi yang sudah disusun dapat berjalan dengan optimal yaitu melalui berbagai cara sebagaimana wawancara dengan Pimpinan BPJS Ketenagakerjaan Bapak Lesmana Dwi Putra Berikut:

"kalau untuk caranya agar bisa manajemen strategi ini berjalan dengan optimal ya kita lakukan dengan sosialisasi secara online maupun offline. Sosialisasi online kita lakukan dengan memanfaatkan situs website kita yaitu www.bpjsketenegakaerjaan.go.id disitu nanti ada semua informasi tentang BPJS Ketenagakerjaan seperti formulir pendaftaran, manfaat menjadi kepesertaan, syarat-syarat menjadi kepesertaan, peran dan hak kewajiban BPJS Ketenagakerjaan bagi para tenagakerja. Jika sosialisasi secara offline kita lakukan kepada para pekerja langsung di daerah-daerah wilayah Kota Ponorogo. Setelah sosialisasi dilakukan kita tunjukkan apasih peran dari BPJS Ketenagakerjaan itu, bagaimana sanksi yang akan didapat jika perusahaan dan para tenaga kerja belum mendaftar di BPJS Ketengakerjaan dan yang terakhir kita lakukan identifikasi hambatan apa saja yang muncul kok mereka gak mau mendaftar itu karna apa baru nanti kita lakukan manajemen strategi agar tepat sasarannya."[20]

Berdasarkan data wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa upaya optimalisasi manajemen strategi agar berjalan dengan sesuai

[20] Lesmana Dwi Putra, Wawancara, 14 Juni 2021.

yaitu dengan melakukan tiga cara yaitu dengan sosialisasi secara online dan offline, menunjukkan peran bagi perusahaan dan para tenaga kerja yang sudah mendaftar maupun yang belum mendaftar di BPJS Keteanagkerjaan dan yang terakhir yaitu melakukan identifikasi hambatan.

Cara yang kedua yaitu dengan menunjukkan peran BPJS Ketenagakerjaan bagi perusahaan dan para tenaga kerja yang megikuti maupun yang tidak mengikuti program BPJS Ketenagakerjaan. Seperti pemaparan yang dilakukan oleh kepala divisi Pelayanan yaitu Bapak Zulfikar Suta Nugraha berikut:

"untuk peran BPJS ketenagakerjaan bagi perusahaan maupun tenaga kerja itu bisa dibilang sebagai manfaat bagi perusahaan dan tenagakerja yang mengikuti program kita yaitu menanggulangi resiko sosial apabaia terjadi musibah yang dialami oleh tenagakerja. Jadi meraka itu terjamin jika suatu waktu terjadi kecelakaan pada saat bekerja itu yang menanggung sudah kita. Selain itu para pekerja ini memiliki kepastian dalam menghadapi hari tua dan pensiun jika mereka telah terdaftar menjadi peserta di BPJS Ketenagakerjaan".[21]

Dari data diatas dapat disimpulkan bahwa peran BPJS Ketenagakerjaan bagi perusahaan dan para tenaga kerja yaitu menanggulangi resiko sosial apabila terjadi musibah yang dialami oleh tenagakerja dan menjamin kepastian para pekerja dalam menghadapi hari tua dan pensiun.

Adapun peran yang dilakukan oleh BPJS Ketenagakerjaan apabila perusahaan tidak mengikuti program BPJS Ketenagakerjaan

[21] Zulfikar Suta Nugraha, Wawancara, 16 Juni 2021.

sebagaimana paparan yang dilakukan oleh Bapak Zulfikar Suta Nugraha berikut:

> "Sebenarnya keikutsertaan peserta BPJS Ketenagakerjaan bagi perusahaan dan tenagakerja yang bekerja di perusahaan itu wajib mendaftar di sini ya, sudah tertulis di UU BPJS juga, tapi ya masih banyak juga yang tidak mendaftarkan perusahaan mereka dengan berbagai alasan. Tentunya ada sanksi bagi mereka yang tidak mau mengikuti program dari kita yaitu dengan memberi sanksi administrasi seperti teguran tertulis dari BPJS Keteanagakerjaan, denda, tertutupnya berbagai akses pelayanan publik yang berkaitan dengan perusahaan, kesulitan mendapat Surat Izin Usaha, larangan memperkerjakan Tenaga Kerja Asing (TKA), larangan mengikuti proyek/tender, dan pencabutan Ijin Mendirikan Bangunan (IMB)".[22]

Dari data diatas bisa disimpulkan bahwa sesuai dengan ketentuan UU BPJS Pasal 15 Ayat 1 yang menyatakan bahwa "Pemberi kerja secara bertahap wajib mendaftarkan dirinya dan pekerjanya sebagai peserta kepada BPJS (Kesehatan maupun Ketenagakerjaan), sesuai dengan program jaminan sosial yang diikuti."[23] Maka dari itu pemberi kerja wajib mendaftarkan perusahaan dan pekerja mereka ke BPJS Ketengakerjaan. Adapun sanksi yang dilakukan oleh BPJS Ketenagakerjaan apabila perusahaan dan para pekerjanya tidak mendaftarkan diri menjadi kepsertaan yaitu dengan memberi sanksi administrasi seperti teguran tertulis dari BPJS Keteanagakerjaan, denda, tertutupnya berbagai akses pelayanan publik yang berkaitan dengan perusahaan, kesulitan mendapat Surat Izin Usaha, larangan memperkerjakan Tenaga Kerja Asing (TKA), larangan mengikuti proyek/tender, dan pencabutan Ijin Mendirikan Bangunan (IMB).

[22] Zulfikar Suta Nugraha, Wawancara, 16 Juni 2021.
[23] www.bpjsketenagakerjaan.go.id.

Setelah peran-peran BPJS Ketenagakerjaan diberlakukan kepada para calon peserta maka cara ketiga yang dilakukan untuk mengoptimalkan manajemen strategi yang sudah disusun yaitu dengan cara mengidentifikasi hambatan-hambatan yang mempengaruhi ketidak ikut sertaan para tenaga kerja pada program BPJS Ketenagakerjaan. Hambatan yang terjadi pada BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo apabila ada perusahaan dan tenaga kerja yang tidak mengikuti program BPJS Ketenagakerjaan ini terjadi karena beberapa faktor. Sebagaimana wawancara yang telah dilakukakan oleh Kepala Divisi Pemasaran Bapak Budhi Ade Sulistya berikut:

"untuk hambatannya bagi perusahaan ataupun tenaga kerja yang belum mau mengikuti program BPJS ini karena adanya berbagai faktor ya seperti perusahaan di wilayah Ponorogo yang dirasa masih kecil dan baru berdiri jadi mungkin untuk mereka mendaftarkan perusahaan atau para pekerjanya ini masih dirasa sulit, faktor yang kedua itu perusahaan dan para pekerjanya sudah mendaftar di asuransi swasta atau malah di BPJS Kesehatan. Ada juga yang pekerjanya sudah mendapat Kartu Indonesia Sehat jadi mereka tidak mendaftar menjadi kepsertaan di BPJS Ketenagakerjaan di sini. Faktor yang selanjutnya adalah kurangnya pengetahuan dan pemahaman para tenaga kerja pada program BPJS Ketenagakerjaan. Ini adalah faktor paling umum ya para pekerja ini malah merasa jika program kita ini tidaklah penting. Maka dari itu tim pemasaran juga terus melakukan sosialisasi terkait BPJS Ketenagakerjaan dan programnya pada para tenaga kerja. Faktor terakhir yaitu terkait dengan adanya pekerja kontrak. Diperusahaan tentunya bukan hanya pekerja tetap saja melainkan ada pekerja kontrak, pekerja tetap dan pekerja *outsorsing*. Kan kau untuk pekerja kontrak jika nanti mengundurkan diri sebelum masa kontraknya berakhir pada perusahaan yang menaungi sehingga tidak bisa di daftrakan ke program BPJS Ketenagakerjaan ini".[24]

[24] Budhi Ade Sulistya, Wawancara, 16 Juni 2021.

Dari data diatas dapat disimpulkan bahwa ada empat fakor yang menghambat perusahaan dan tenaga kerja yang tidak mendaftarkan diri mereka pada program BPJS Keteanagekerjaan KCP Ponorogo ini. Empat faktor tersebut adalah 1) perusahaan masih kecil dan baru berdiri maka masih sulit untuk mereka mendaftarkan perusahaan maupun pekerjanya di program BPJS Ketenagakerjaan ini. 2) perusahaan dan para pekerjanya sudah terdaftar di perusahaan asusransi swasta ataupun BPJS Kesehatan, juga pekerja sudah mendapat Kartu Indonesia Sehat (KIS) maka dari itu mereka tidak mendaftar di BPJS Ketenagakerjaan. 3) kurangnya pengetahuan dan pemahaman para tenaga kerja terkait program BPJS Ketenagakerjaan, itu sebabnya mereka tidak mau mendaftarkan diri sebagai peserta di BPJS Ketenagakerjaan. 4) adanya tenaga kerja yang bersifat kontrak, jika nantinya pekerja tersebut mengundurkan diri pada perusahaan yang menaunginya sebelum masa kontraknya selesai sehingga tidak bisa didaftarkan di program BPJS Ketenagakerjaan.

C. Analisis

1. Analisis proses tahapan manajemen strategi dalam upaya meningkatkan kepesertaan di BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo.

Pada prosesnya untuk bisa meningkatkan jumlah konsumen/kepesertaan tentunya dibarengi dengan adanya strategi/manajemen strategi perusahaan yang mendukung berjalannya

program tersebut. Manajemen strategi dapat didefinisikan sebagai suatu seni dan ilmu dari suatu pembuatan *(formulating),* penerapan *(implementing),* dan evaluasi *(evaluating)* tentang keputusan-keputusan strategi antar fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan masa datang.[25]

Proses pertama yaitu formulasi strategi *(strategy formulation)* atau yang bisa disebut sebagai tahap perencanaan ini mencakup pengembangan visi dan misi, mengidentifikasi kesempatan dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menciptakan tujuan jangka panjang, dan memilih strategi khusus untuk dicapai.[26]

Berdasarkan analisis data yang diperoleh ketika wawancara dalam proses perencanaan, BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo ini sudah melakukan tahapan perencanaan sesuai dengan teori yang disebutkan yaitu dengan melakukan identifikasi ancaman internal dan eksternal perusahaan dengan menggunakan analisis SWOT.

SWOT adalah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi suatu organisasi. SWOT digunakan untuk menilai kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan dari sumber-sumber daya yang dimiliki perusahaan dan kesempatan-kesempatan eksternal dan tantangan-tantangan yang dihadapi.[27]

---

[25] Fred R. David Dan Forest R. David, *Konsep Manajemen Stratejik Edisi 15,* 4.
[26] Ibid.
[27] Sedarmayanti, *Manajemen Strategi* , 109.

Tahap perencanaan yang kedua yaitu menciptakan tujuan jangka pendek dan jangka panjang, rencana atau tujuan jangka panjang sendiri dapat didefinisikan sebagai hasil spesifik yang berusaha dicapai oleh organisasi dalam mengejar misi dasarnya. Jangka panjang berarti lebih dari satu tahun.[28] Bedasarkan analisis data wawancara yang dilakukan tujuan jangka panjang di BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo adalah diharapkan untuk tahun-tahun kedepannya BPJS Ketenagakerjaan sudah mampu melakukan proses digitalisasi untuk menarik minat peserta dengan meakukan kegiatan semuanya secara online sehinga memudahkan peserta untuk mendaftar.

Pada tahap perencanaan rencana atau tujuan jangka pendek adalah pijakan yang harus diperoleh organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjang. Tujuan jangka pendek bersifat dapat diukur, kuantitatif, menantang, realistis, konsisten dan dapat diprioritaskan.[29] Berdasarkan analisis data dari hasil wawancara tujuan jangka pendek BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo adalah melakukan sosialisasi program BPJS Ketenagakerjaan pada setiap tenaga kerja yang ada di Ponorogo ini, mulai dari tenaga kerja Penerima Upah (PU) sampai tenaga kerja Bukan Penerima Upah (BPU), peningkatan pelayanan online dan juga offline apalagi dimasa pandemi seperti ini pelayanan online harus ditingkatkan dan pelayanan offline harus mematuhi protokol kesehatan yang ada.

---

[28] Fred R. David Dan Forest R. David, *Konsep Manajemen Stratejik Edisi 15*, 11.
[29] Ibid.

Tahap perencanaan yang terakhir adalah mengetahui strategi unggul yang dimiliki oleh BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo dalam upaya meningkatkan jumlah kepesertaan di wilayah Ponorogo. Strategi unggul disini dimaksudkan untuk mrncapai tujuan jangka panjang. Strategi unggul akan mempengaruhi kesejahteraan jangka panjang organisasi, biasanya paling sedikit lima tahun dan oleh karena itu berorientasi masa depan.[30] Berdasarkan analisis data hasil wawancara, strategi unggul dari BPJS Ketenagakerjaan adalah menjalin kerjasama dengan berbagai pihak yaitu Badan Pusat Statistik (BPS) wilayah Ponorogo, Dinas Tenaga Kerja (Disnaker) Ponorogo, *steikholder*, Pemerintah Daerah Ponorogo, kemudian dengan Kejaksaan, juga Kantor Pelayanan Lelang Negara (KPLN), juga membentuk semacam organisasi yang nantinya akan merekrut calon peserta dari para tenaga kerja.

Selanjutnya adalah tahapan pelaksanaan (implmentasi strategi). Tahapan ini seringkali disebut sebagai "tahapan aksi" dari manajemen strategi yang artinya memobilisasi karyawan dan manajer untuk mengubah strategi yang diformulasikan kedalam tindakan.[31]

Berdasarkan analisis data yang diperoleh dari wawancara, BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo ini sudah melakukan tahapan yang sesuai dengan teori. Pada tahap pelaksanaan ini BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo melakukan beberapa proses yaitu yang pertama

[30] Fred R. David Dan Forest R. David, *Konsep Manajemen Stratejik Edisi 15*, 11.
[31] Ibid.

memberlakukan beberapa kebijakan. Kebijakan *(policies)* adalah alat yang digunakan untuk mencapai tujuan tahunan. Kebijakan mencakup pedoman, aturan dan prosedur yang dibuat untuk mendukung usaha untuk mencapai tujuan. Kebijakan sering kali dinyatakan dalam istilah manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, R&D, dan penyeesaian SIM.[32]

Berdasarkan analisis data dari hasil wawancara kebijakan yang telah diakukan oleh BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo adalah pemberian Bantuan Subsisdi Upah (BSU) sebesar Rp. 600.000 selama 4 bulan kepada pekerja yang terdaftar di BPJS ketenagakerjaan dengan gaji di bawah 5 juta dan meakukan rencana kerja dari potensi untuk memenuhi fasilitas yang dirasa kurang. Ini juga sebagai langkah agar menarik minat para calon kepesertaan.

Tahap pelaksanaan yang kedua yaitu memberikan motivasi kepada para peserta juga para karyawan, pemberian *reward* pada para karyawan dan kepsertaan. Pemotivasian *(motivating)* dapat didefinisikan sebagai proses untuk memengaruhi orang untuk menyelesaikan tujuan khusus. Fungsi pemotivasian manajemen mencakup paling tidak empat komponen utama: kepemimpinan, dinamika kelompok, komunikasi, dan perubahan organisasi.[33] Berdasarkan analisis data dari hasil wawancara, pemotivasian yang dilakukan oleh BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo adalah seperti

[32] Fred R. David Dan Forest R. David, *Konsep Manajemen Stratejik Edisi 15*, 11.
[33] Ibid., 88.

pimpinan yang memberi contoh baik pada karyawan seperti datang tepat waktu, *care* terhadap karyawan, memberikan solusi permasalahan diluar kantor, mengayomi dan juga meberikan *reward. Reward* tidak harus dengan bentuk tunai, bisa dilakukan seperti meberikan pujian terhadap kinerja karyawan. Bukan hanya karyawan saja pemberian *reward* pada peserta BPJS Keteanagekrjaan KCP Ponorogo seperti pada hari pelaksanaan *event* tertentu untuk memberikan hadiah.

Tahap selanjutnya pada pelaksanaan yaitu mengalokasikan SDM sesuai dengan kemampuan dibidang masing-masing. Fungsi manajemen penepatan karyawan *(staffing)* atau disebut juga manajemen personalia *(personal management)* atau manajemen sumber daya manusia *(human resource management)* mencakup aktivitas-aktivitas seperti perekrutan, wawancara, penguji, seleksi, orientasi, pelatihan, pengembangan, pemberian perhatian, evaluasi, pengharagaan, pendisiplinan, promosi, pemindahan, penurunan dan pemberhentian karyawan, juga pengelolaan hubungan serikat pekerja.[34]

Berdasarkan analisis data hasil wawancara pengalokasian SDM di BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo adalah langsung di rekrut dari kantor pusat BPJS Ketenagakerjaan yang ada di Jakarta. Prosesnya adalah dengan tahap tes tulis terlebih dahulu setelah itu dengan tahap

[34] Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2016), 6.

interview secara langsung. Baru nanti akan ditempatkan di wilayah kantor cabang sesuai dengan kemampuan dan bidang yang dibutuhkan.

Tahap pelaksanaan yang terakhir yaitu melakukan budaya organisasi di dalam kantor, berdasarkan analisis data hasil wawancara di BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo ini selalu melakukan budaya organisasi dengan cara setiap pagi sebelum melakukan pekerjaan para karyawan dan pimpinan selalu melakukan aktivitas yaitu *morning briefing* seperti berdoa, penyampaian motivasi, mengikrarkan visi dan misi perusahaan supaya mengerti karena bekerja selalu ada tujuan, pengarahan terhadap pekerjaan, penyampaian kendala yang nantinya akan diberikan solusi untuk memulai pekerjaan. Juga untuk menjalin komunikasi antar sesama karyawan supaya tetap terjaga.

Tahapan yang terakhir pada manajemen strategi adalah tahapan evaluasi. Evaluasi strategi meliputi tiga aktivitas pokok yaitu: penyelidikan atas landasan yang mendasari aktivitas perusahaan, pembandingan hasil yang diharapkan dengan hasil yang sebenarnya, pengambilan tindakan korektif bahwa kinerja sesuai dengan rencana. Manajer harus mengetahui ketika strategi tertentu tidak bekerja dengan baik, evaluasi strategi adalah cara yang tepat untuk mengetahui informasi ini.[35]

Berdasarkan analisis data yang diperoleh dari wawancara BPJS Ketenagakerjaaan KCP Ponorogo ini sudah sesuai dengan teori yaitu

[35] Sedarmayanti, *Manajemen Strategi* , 24.

telah melakukan tahapan evaluasi dengan cara memonitor hasil dari program yang telah direncakanan dan dilaksanakan dengan melakukan rapat mingguan, melakukan pengawasan, melakukan penilaian kinerja karyawan, melakukan langkah perbaikan dengan mengevaulasi strategi tahun kemarin, mengidentifikasi hambatan pada program yang terlaksana, kemudian mencari solusi untuk melakukan program kerja kembali.

Berdasarkan data-data yang diperoleh dari hasil penelitian, penulis menganalisis dengan membandingkan antara teori dan praktiknya di lapangan bahwa Manajemen Strategi dalam upaya meningkatkan jumlah kepesertaan di BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo ini telah sesuai dengan teori yang ada. Yaitu melalui tahap perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi.

Dengan dilakukannya manajemen strategi di BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo ini diharapkan akan mampu untuk menyelesaikan masalah yaitu tentang kurangnya jumlah kepesertaan di wilayah Ponorogo. Manajemen strategi digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan. Terbukti dengan adanya kebijakan dari BPJS Ketenagakerjaan dengan Pemerintah Pusat mengadakan Bantuan Sosial Uang (BSU), ini menarik minat para tenaga kerja untuk mendaftarkan diri menjadi Kepesertaan Di BPJS Ketenagakerjaan khususnya wilayah Ponorogo.

2. Analisis upaya optimalisasi manajemen strategi yang dilakukan BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo dalam menigkatkan kepesertaannya.

Upaya optimalisasi dapat didefinisikan sebagai pencapaian hasil sesuai harapan secara efektif dan efisien. Optimalisasi adalah ukuran yang menyebabkan tercapainya tujuan.[36] Setelah melakukan tiga tahapan manajemen strategi (perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi), agar dapat tercapainya tujuan yaitu meningkatkan kepesertaan maka juga dilakukan upaya optimalisasinya.

Berdasarkan data wawancara optimalisasi manajemen strategi yang dilakukan BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo yaitu dengan tiga cara. Cara yang pertama adalah melakukan sosialisasi secara online dan offline. Sosialisasi online diakukan dengan memanfaatkan situs website yaitu www.bpjsketenegakaerjaan.go.id disitu nantinya akan ada semua informasi tentang BPJS Ketenagakerjaan seperti formuir pendaftaran, manfaat menjadi kepesertaan, syarat-syarat menjadi kepesertaan, peran dan hak kewajiban BPJS Ketenagakerjaan bagi para tenagakerja. Jika sosialisasi secara offline yang dilakukan kepada para pekerja langsung di daerah-daerah wilayah Kota Ponorogo.

Cara yang kedua yaitu melakukan sosialisasi tentang peran BPJS Ketenagakerjaan bagi para tenaga kerja atau calon peserta yang belum mengikuti kepesertaan dan cara yang ketiga yaitu melakukan

[36] Winardi, *Pengantar Manajemen Penjualan* (Bandung: PT Citra Aditya Bakti, 2006), 117.

identifikasi hambatan guna mengetahui alasan para tenaga kerja yang belum mengikuti dan belum menjadi kepesertaan di BPJS ketenagakerjaan KCP Ponorogo bisa lebih jelas terungkap dan manajemen strategi yang dilakukan bisa tepat sasaran agar kepesertaan dapat meningkat. Adapun peran-peran BPJS Ketenagakerjaan adalah:

a. Peran BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo bagi perusahaan dan para pekerja yang mengikuti program BPJS Ketenagakerjaan.
   1) Menanggulangi resiko sosial apabila terjadi musibah yang dialami oleh tenagakerja. Jika sewaktu-waktu para tenaga kerja mengalami kecelakaan pada saat bekerja semua urusan administrasi akan di tanggung oleh BPJS Ketenagakerjaan karena sudah menjadi peserta dan mengikuti program di BPJS Ketenagakerjaan.
   2) Menjamin kepastian para pekerja dalam menghadapi hari tua dan pensiun. Setiap perusahaan maupun pekerjanya wajib mengikuti dua program dari BPJS ketenagakerjaan ini yaitu program Jaminan Kecelakaan Kerja (JKK) dan Jaminan Pensiun (JP). Jika para pekerja ini tidak mendapat musibah/kecelakaan kerja maka tetap akan mendapatkan kepastian pada saat mereka pensiun dan di hari tuanya dari BPJS Ketenagakerjaan.

b. Peran BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo bagi perusahaan dan para pekerja yang tidak mengikuti program BPJS Ketenagakerjaan.

1) Pemberian sanksi administrasi dari BPJS ketenagakerjaan KCP Ponorogo yang nantinya akan melalui Kejaksaan untuk diberikan pada perusahaan yang tidak mengikuti program BPJS Ketenagakerjaan seperti teguran tertulis dari BPJS Keteanagakerjaan, dan juga denda.

2) Tertutupnya berbagai akses pelayanan publik yang berkaitan dengan perusahaan, kesulitan mendapat Surat Izin Usaha, larangan memperkerjakan Tenaga Kerja Asing (TKA), larangan mengikuti proyek/tender, dan pencabutan Ijin Mendirikan Bangunan (IMB). Larangan-larangan dan juga sanksi tersebut sudah dijelaskan pada UU tentang BPJS Ketenagakerjaan dan BPJS Kesehatan.

c. Identifikasi hambatan perusahaan dan tenaga kerja tidak mengikuti program BPJS Ketenagakerjaan

1) Perusahaan masih kecil dan baru berdiri maka masih sulit untuk mereka mendaftarkan perusahaan maupun pekerjanya di program BPJS Ketenagakerjaan ini dengan alasan belum adanya modal untuk mereka mendaftarkan perusahaan dan para pekerjanya mengikuti program di BPJS Ketenagakerjaan.

2) Perusahaan dan para pekerjanya sudah terdaftar di perusahaan asusransi swasta ataupun BPJS Kesehatan, juga pekerja sudah

mendapat Kartu Indonesia Sehat (KIS) itu sebabnya mereka tidak mendaftar di BPJS Ketenagakerjaan. Maka dari itu tidak memungkinkan bagi mereka untuk mendaftrakan dirinya menjadi kepesertaan di BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo ini karena sudah mendapat jaminan sosial dari perusahaan lain.

3) Kurangnya pengetahuan dan pemahaman para tenaga kerja terkait program BPJS Ketenagakerjaan, itu sebabnya mereka tidak mau mendaftarkan diri sebagai peserta di BPJS Ketenagakerjaan. Bahkan ada sebagian pekerja yang menganggap tidak perlu mengikuti program BPJS Ketenagakerjaan karena dirasa akan memberatkan mereka untuk pembayaran iuran nantinya.

4) Adanya tenaga kerja yang bersifat kontrak. Di dalam perusahaan tentu ada tenaga kerja tetap, tenaga kerja kontrak bahkan tenaga kerja outsorsing, jika nantinya pekerja yang bersifat kontrak tersebut mengundurkan diri pada perusahaan yang menaunginya sebelum masa kontraknya selesai sehingga tidak bisa didaftarkan di program BPJS Ketenagakerjaan. Itu juga sebagai penghambat tenaga kerja karena bukan tenaga kerja tetap jadi tidak bisa mendaftar di program BPJS Ketenagakerjaan.

Berdasarkan data-data yang diperoleh dari hasil penelitian, penulis menganalisis dengan membandingkan antara teori dan

praktiknya di lapangan bahwa upaya optimalisasi manajemen strategi yang dilakukan oleh BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo untuk meningkatkan kepesertaannya ini telah sesuai dengan teori yang ada. setelah melakukan tahapan manajemen strategi yaitu perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi kemudian dilakukan optimalisasinya secara efektif dan efisien agar tercapainya tujuan yaitu meningkatkan kepesertaan.

Dalam menjalankan tugasnya BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo tentunya akan muncul adanya faktor pendukung dan juga faktor penghambat dalam pelaksanaannya untuk meningkatkan jumlah kepesertaan. Hambatan tersebut memicu tersusunnya manajemen strategi bagi BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo. Dengan adanya manajemen strategi ini para karyawan dapat melakukan pendekatan dan melayanai para tenaga kerja serta perusahaan dengan sangat baik, pimpinan BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo juga selalu memberikan solusi untuk pelaksanaan manajemen strategi, pemasaran, dan pelayanan menjadi lebih baik untuk meningkatkan jumlah kepesertaannya di wilayah Ponorogo.

PONOROGO

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan uraian yang telah penulis jabarkan sebelumnya maka penulis dapat menyimpulkan hasil sebagai berikut

1. Proses dan tahapan manajemen strategi yang dilakukan oleh BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo dalam upaya meningkatkan jumlah kepesertaan di kota Ponorogo ini melalui tiga tahapan yaitu tahap perencanaan yang melalui proses (mengidentifikasi kesempatan dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menciptakan tujuan jangka panjang dan jangka pendek, memilih strategi khusus untuk dicapai), tahap pelaksanaan (melakukan kebijakan, memberikan motivasi kepada para peserta juga para karyawan, pemberian *reward* pada para karyawan dan kepsertaan, melakukan budaya organisasi di dalam kantor, dan mengalokasikan SDM sesuai dengan kemampuan dibidang masing-masing), dan yang terakhir adalah tahapan evaluasi (memonitor hasil dari program yang telah direncakanan dan dilaksanakan, melakukan pengawasan, melakukan penilaian kinerja karyawan, melakukan langkah perbaikan, mengidentifikasi hambatan dan memberikan solusi).
2. Upaya optimalisasi manajemen strategi di BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo yaitu dengan melakukan tiga cara yaitu sosialisasi secara online dan offline, sosialisasi tentang peran BPJS Ketenagakerjaan bagi para tenaga kerja atau calon peserta yang belum mengikuti

kepesertaan dan melakukan identifikasi hambatan guna mengetahui alasan para tenaga kerja yang belum mengikuti dan belum menjadi kepesertaan di BPJS ketenagakerjaan KCP Ponorogo agar nantinya manajemen strategi yang telah disusun bisa tepat sasaran dan bisa meningkatkan kepesertaan.

B. Saran

Setelah mengetahui proses manajemen strategi yang dijalankan oleh BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo, maka perusahaan perlu banyak-banyak memberikan pengetahuan tentang pentingnya menjadi peserta di BPJS Ketenagakerjaan khususnya merubah *mindset* para tenagakerja yang belum mengenal dan mengatahui program BPJS Ketenagakerjaan akan menjadi tujuan utama disusunnya manajemen strategi ini agar nantinya para tenaga kerja bisa menjadi peserta di BPJS Ketenagakerjaan KCP Ponorogo.

Menambah karyawan khususnya di bagian pelayanan dan pemasaran agar tidak kesulitan untuk menjalankan strategi-strategi yang akan maupun telah berjalan. Karena memang seharusnya untuk memenuhi target kepesertaan karyawan di kantor BPJS Ketenagakerjaan harusnya ditambah.

PONOROGO

DAFTAR PUSTAKA

Asyhadie, Zaeni dan Rahmawati Kusuma. *Hukum Ketenagakerjaan Dalam Teori dan Praktik Di Indonesia Edisi Pertama.* Jakarta: Prenada Media Group, 2019.

Badan Pusat Statistik. Jumlah Penduduk Angkatan Kerja. dalam https://www.ponorogokab.bps.go.id. 2020.

BPJS Ketenagakerjaan. Jurnal Institut BPJS Ketenagakerjaan Vol.2. 2017. dalam https://www.bpjsketenagakerjaan.go.id. 2020.

Ginting, Ivo Avulia BR. "Manajemen Strategi Terhadap Peningkatan Mutu Pendidikan Di SMK Negeri 5 Medan," Skripsi. Medan: UIN Sumatra Utara Medan. 2018.

Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2016.

Lestari, Leny. "Manajemen Strategi Usaha Rumah Makan Ditinjau Dari Ekonomi Islam (Studi Kasus Rumah Makan Bu Darmin Palembang)," *Skripsi*. Palembang: UNMUH Palembang. 2019.

Maryati, Sri. *Deskripsi Perencanaan Tenaga Kerja*. Jakarta: Citra Harta Prima, 2017.

Maulida, Yulia Nurul. "Manajemen Strategik Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di MTS Negeri 1 Grobogan", *Skripsi*. Semarang: UIN Waisongo Semarang. 2018.

Nazarudin. *Manajemen Strategik*. Palembang: CV. Amanah, 2019.

Novianto, Efri. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: CV. Budi Utama, 2019.

P. Sondang, Siagaan. *Managemen Strategi*. Jakarta: Bumi Aksara, 2004.

Prihantoro, Ein Bimo. "Manajemen Strategi dalam Upaya Pengembangan SDM Islami Di Pondok Pesantren Abnaul Amir Kecamatan Botonompo Kabupaten Gowa," Makassar: UIN Alauddin Makassar. 2017.

R. David, Fred Dan Forest R. David. *Konsep Manajemen Stratejik Edisi 15*. Jakarta: Salemba Empat, 2017.

Sedarmayanti. *Manajemen Strategi*. Bandung: PT Refika Aditama, 2018.

Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2016.

Sujarweni, Wiratna. *Metodologi Penelitian Bisnis Ekonomi*. Yogyakarta: PT Pustaka Baru, 2019.

Syaifullah, Muhammad. "Manajemen Strategi Galeri Investasi Syariah Dalam Meningkatkan Minat Mahasiswa Untuk Berinvestasi Di Pasar Modal Syariah," *Jurnal Ekonomi.* 2019.

Tjiptono, Fandy. *Manajemen Jasa Edisi Pertama*. Yogyakarta: Andi, 2006.

Winardi. *Pengantar Manajemen Penjualan.* Bandung: PT Citra Aditya Bakti. 2006.

Yunus, Eddy. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: CV Andi Offset, 2016.

PONOROGO