

**IMPLEMENTASI STRATEGI DARI PERSPEKTIF SUMBER DAYA MANUSIA,
PEMASARAN, KEUANGAN DAN OPERASIONAL
(Studi pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Malang)**

Elga Wiradika

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya

E-mail:elgawidi@hotmail.com

Abstrak: Implementasi Strategi Dari Perspektif Sumber Daya Manusia, Pemasaran, Keuangan dan Operasional (Studi pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Malang). Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Ketenagakerjaan Kantor Cabang Malang merupakan perusahaan yang bertanggung jawab memberikan jaminan sosial kepada para tenaga kerja. Sehingga tujuan dilakukannya penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui implementasi strategi BPJS Ketenagakerjaan kantor Cabang Malang dalam meningkatkan pelayanan kepada konsumen dan kinerja organisasi. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif pendekatan kualitatif dengan menggunakan kajian teori implementasi strategi dari perspektif Sumber Daya Manusia, Operasional, Pemasaran dan Keuangan oleh Fred dan David serta pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dokumentasi dan kepustakaan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi strategi yang dilakukan oleh BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Malang meliputi Sumber Daya Manusia, Pemasaran, Keuangan dan Operasional sudah sesuai dengan apa yang direncanakan, namun belum sepenuhnya maksimal karena belum menerapkan sistem bonus kepada karyawan dan belum mampu menjalin kerjasama yang baik dengan pihak pemerintah.

Kata kunci: Implementasi Strategi, Sumber Daya Manusia, Operasional, Pemasaran, Keuangan, BPJS Ketenagakerjaan.

Abstract: Strategic Implementation In The Perspective of Human Resources, Marketing, Financial and Operational (A Study on BPJS Ketenagakerjaan Branch Office of Malang). BPJS Ketenagakerjaan is an enterprise which is responsible for providing social security to workforce. The objective of this research is to identify the strategy of BPJS Ketenagakerjaan Branch Office of Malang in improving its services and performance. This qualitative descriptive research uses a study of strategic implementation theory from the perspective of Human Resources, Operational, Marketing, and Financial by Fred R. David. The data of this study are collected through observation, interview, and library research. The result shows that the strategy implemented by BPJS Ketenagakerjaan Branch Office of Malang, which involves Human Resources, Operational, Marketing and Financial aspect, has worked according to plan; however, it has not in the upmost manner because the company has not applied employee bonus system and has not been able to cooperate with the government well.

Keywords: Strategic Implementation, Human Resources, Operational, Marketing, Financial, BPJS Ketenagakerjaan.

PENDAHULUAN

Seiring dengan berkembangnya perusahaan maupun industri di Indonesia, semakin banyak pula perusahaan/industri yang memberikan perlindungan jaminan sosial kepada karyawannya. Hal tersebut dilakukan agar karyawan merasa nyaman bekerja di perusahaan/industri karena telah mendapatkan perlindungan jaminan sosial. Salah satu pihak ketiga yang memberikan perlindungan jaminan sosial adalah Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Ketenagakerjaan Kantor Cabang Malang. Pemerintah juga mengharuskan perusahaan/industri untuk mengikuti program BPJS Ketenagakerjaan agar karyawan tetap terlindungi dari mulai berangkat bekerja sampai pulang bekerja.

Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Ketenagakerjaan Kantor Cabang Malang merupakan kantor cabang yang memiliki kantor pusat di Jakarta dan kantor wilayah Jawa Timur yaitu di Surabaya. Sebagai kantor cabang, untuk mencapai tujuannya berbagai keputusan manajemen strategi berada pada ranah kantor pusat. Sehingga BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Malang sebagai lembaga pelaksana perlu mengimplementasikan strategi untuk menjaga kelangsungan hidup lembaga agar tujuan dapat tercapai dengan baik dan benar. Oleh karena itu, strategi yang dibuat oleh kantor pusat akan diimplementasikan melalui kantor cabang seperti BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Malang.

Manajemen strategi ini diharapkan dapat memberikan dampak positif kepada perusahaan agar lebih produktif, serta dapat mengarahkan suatu organisasi ke berbagai aktivitas. Manajemen strategi memiliki

manfaat utama yaitu membantu organisasi dalam merumuskan strategi-strategi yang lebih baik melalui penggunaan pendekatan terhadap pilihan strategi yang lebih sistematis, logis dan rasional. Namun manajemen strategi ini bukanlah jaminan keberhasilan perusahaan, manajemen strategi akan bermanfaat jika dijalankan dengan baik.

Ada tiga tahapan dalam manajemen strategi, yaitu perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Proses manajemen strategi pada suatu organisasi secara umum akan melalui beberapa tahapan, yaitu penetapan misi dan tujuan perusahaan, analisis lingkungan, formulasi strategi, implementasi strategi, serta evaluasi strategi (Pearce dan Robinson, 2005:13). Dalam proses manajemen strategi terdapat tahapan implementasi strategi. Implementasi strategi ini merupakan bentuk tindakan dari rencana strategi yang sudah dirumuskan. Hal ini dapat menentukan apakah perencanaan yang telah disusun akan berhasil mencapai tujuan yang diharapkan.

Implementasi strategi merupakan perwujudan strategi maupun kebijakan organisasi secara lebih spesifik ke dalam suatu tindakan, dengan melakukan kegiatan sumber daya manusia, operasional, keuangan dan pemasaran. Implementasi strategi sangat penting bagi perusahaan karena perencanaan yang telah dibuat sedemikian rupa agar lebih tepat mereka harus di implementasikan dengan tepat pula.

Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Ketenagakerjaan merupakan program publik yang melindungi tenaga kerja dalam mengatasi risiko sosial ekonomi tertentu dan penyelenggaraannya menggunakan asuransi sosial. Program jaminan sosial tenaga kerja

yang diberikan oleh BPJS Ketenagakerjaan meliputi Jaminan Hari Tua (JHT), Jaminan Kecelakaan Kerja (JKK), Jaminan Pensiun, Jaminan Kematian, Jasa Kontribusi dan Bukan Penerima Upah, program tersebut merupakan perlindungan dasar bagi tenaga kerja terhadap risiko yang timbul. Di Indonesia problematika yang terjadi yaitu ketika para pekerja kurang menyadari pentingnya jaminan sosial (*social security*) yang disediakan oleh sebuah perusahaan tempat mereka bekerja. Para calon pekerja cenderung mementingkan besarnya upah yang akan mereka dapatkan. Oleh karena itu BPJS Ketenagakerjaan memiliki peran penting dalam membangun pemahaman pekerja tentang adanya jaminan sosial ini.

Penelitian ini adalah dengan melihat data dan fakta yang ada di dalam Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Ketenagakerjaan Kantor Cabang Malang dalam mengimplementasikan strategi perusahaan untuk mencapai target yang telah ditetapkan, kemudian di analisis berdasarkan sumber daya manusia, operasional, pemasaran dan keuangan.

TELAAH PUSTAKA

A. Manajemen Strategi

Adapun menurut pandangan beberapa ahli mengenai pengertian manajemen strategi adalah sebagai berikut.

a) Fred R. David: Manajemen strategi didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya.

b) Hunger dan Wheelen: manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan

manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategi meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategi atau perencanaan jangka panjang), implementasi dan evaluasi serta pengendalian.

c) Pearce dan Robinson: manajemen strategi adalah suatu rangkaian keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana untuk mencapai tujuan perusahaan. Manajemen strategis meliputi perencanaan, pengarahan, pengorganisasian, dan pengendalian keputusan dan tindakan yang sesuai dengan strategi perusahaan.

B. Proses Manajemen Strategi

Proses manajemen strategi menurut David (2011), terdiri dari tiga tahap, yaitu:

1. Perumusan Strategi; terdiri dari menetapkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan tantangan yang dihadapi organisasi dari sudut pandang eksternal, menetapkan kelemahan dan keunggulan yang dimiliki organisasi dari sudut pandang internal, menyusun rencana jangka panjang, membuat strategi-strategi alternatif dan memilih strategi tertentu yang akan diterapkan.

2. Implementasi Strategi; terdiri dari keputusan dari pihak yang berwenang dalam mengambil keputusan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi pegawai, dan mengalokasikan sumber daya yang dimiliki sehingga strategi yang sudah diformulasikan dapat dilaksanakan.

3. Evaluasi Strategi; adalah pengukuran dan penilaian terhadap kinerja. Evaluasi strategi memiliki tiga aktivitas yang fundamental, yaitu mengkaji ulang faktor-

faktor internal dan eksternal yang menjadi dasar untuk strategi saat ini, mengukur performa dan mengambil langkah korektif.

C. Implementasi Strategi

Pada tahap ini perusahaan diharuskan untuk menetapkan sasaran, membuat kebijakan, motivasi karyawan dan mengalokasikan sumberdaya sehingga perumusan strategi dapat dilaksanakan. Implementasi strategi mencakup pengembangan budaya yang mendukung strategi, penciptaan struktur organisasi yang efektif, pengarahannya kembali usaha-usaha pemasaran, penyiapan anggaran, pengembangan dan memberdayakan sistem informasi, serta menghubungkan kinerja karyawan dengan kinerja organisasi. Implementasi strategi sering disebut tahap tindakan dalam manajemen strategi.

D. Sumber Daya Manusia

Pada Sumber Daya Manusia terdapat beberapa isu-isu bagi implementasi strategi yang meliputi:

1. Tujuan tahunan

Penetapan tujuan tahunan merupakan sebuah aktivitas terdesentralisasi yang secara langsung melibatkan seluruh manajer dalam suatu organisasi.

2. Kebijakan

Kebijakan dibutuhkan untuk membuat suatu strategi berjalan. Kebijakan memfasilitasi pemecahan masalah yang berulang kali muncul dan memandu implementasi strategi. Apapun cakupan dan bentuknya, kebijakan berfungsi sebagai mekanisme untuk menerapkan strategi dan mencapai tujuan.

3. Alokasi sumber daya

Alokasi sumber daya merupakan aktivitas (kegiatan) utama manajemen yang

memungkinkan pelaksanaan strategi. Manajemen strategi memungkinkan sumber daya dialokasikan berdasarkan prioritas yang ditetapkan dalam tujuan tahunan.

4. Mengelola konflik

Konflik didefinisikan sebagai perselisihan kedua belah pihak atau lebih mengenai satu atau beberapa isu/masalah. Berbagai pendekatan untuk mengelola dan menyelesaikan konflik dapat dikelompokkan menjadi tiga kategori:

- a) Penghindaran,
- b) Defusi, dan
- c) Konfrontasi.

5. Menghubungkan kinerja dan gaji dengan strategi.

Banyak perusahaan mulai menggolongkan karyawan atas dasar kinerja alih-alih fungsi pekerjaan mereka sebab perusahaan ingin menarik dan mempertahankan karyawan terbaik. Bonus yang diberikan di luar gaji pokok menjadi beberapa cara bagi perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawannya. Jika sebuah organisasi berhasil mencapai tujuan yang telah disepakati dan dipahami bersama, setiap anggotanya berhak untuk menikmati hasilnya. Sistem bonus dapat menjadi sebuah alat yang efektif untuk memotivasi individu guna mendukung upaya-upaya penerapan strategi.

6. Mengelola resistensi terhadap perubahan.

Resistensi terhadap perubahan bisa dianggap sebagai ancaman terbesar bagi penerapan strategi yang berhasil. Orang sering menolak penerapan strategi karena mereka tidak mengerti apa yang sedang terjadi atau mengapa perubahan tersebut muncul. Penerapan strategi yang berhasil bergantung pada kemampuan manajer untuk

mengembangkan suatu iklim organisasi yang kondusif bagi perubahan. Perubahan harus dipandang oleh manajer dan karyawan sebagai peluang dan bukannya ancaman.

7. Menciptakan budaya yang mendukung strategi.

Para penyusun strategi harus berusaha keras untuk melestarikan, menekankan, dan membangun berdasarkan aspek-aspek budaya yang ada yang mendukung strategi baru yang diusulkan.

E. Operasional

Menurut Fred R. David (2011:214) fungsi produksi atau operasi dari suatu bisnis terdiri atas aktivitas yang mengubah input menjadi barang dan jasa. Kegiatan produksi atau operasi biasanya berhubungan dengan input, transformasi, dan output yang bervariasi antar industri. Aktivitas produksi atau operasi seringkali mewakili bagian besar dari aset sumber daya manusia dan modal suatu organisasi.

F. Pemasaran

Dua variabel penting implementasi strategi dalam pemasaran adalah segmentasi pasar dan pemosisian produk. Segmentasi pasar bertujuan untuk menjangkau kelompok konsumen tertentu. Sedangkan pemosisian produk, yaitu mencari tahu apa yang diinginkan dan diharapkan konsumen. Kuncinya adalah mencari tahu sudut pandang konsumen, bukan produsen. Apa yang dianggap konsumen sebagai produk/layanan yang baik, rasa yang enak, dan lain lain.

Selain itu ada hal penting lainnya dalam pemasaran yaitu target pasar dan bauran pemasaran. Dimana target pasar adalah sekelompok pembeli yang memiliki sifat-sifat sama yang membuat pasar berdiri sendiri. Sedangkan bauran pemasaran adalah

kumpulan dari variabel-variabel pemasaran yang dapat dikendalikan yang digunakan oleh suatu badan usaha untuk mencapai tujuan pemasaran dalam pasar sasaran.

Bauran pemasaran jasa mencakup 7P yakni; *product, price, place, promotion, people, physical evidence, dan process.*

G. Keuangan

Kondisi keuangan sering kali dianggap sebagai suatu ukuran terbaik untuk posisi kompetitif dan daya tarik keseluruhan suatu perusahaan, Menentukan kekuatan dan kelemahan keuangan suatu organisasi merupakan hal yang penting guna memformulasikan strategi yang efektif.

PEMBAHASAN

A. Implementasi Strategi bidang Sumber Daya Manusia

Tujuan tahunan yang ada dalam bidang Sumber Daya Manusia di BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Malang, seperti dilakukannya seminar ataupun pelatihan untuk setiap karyawan, melakukan pemantauan kinerja terhadap karyawan, guna dapat menilai bagaimana kinerja karyawan. Pihak Sumber Daya Manusia mengelola pemenuhan hak pegawai dengan mengacu pada peraturan yang berlaku (antara lain gaji, fasilitas, kesehatan, asuransi, dan lain-lain), sehingga hak dapat diberikan tepat jumlah dan tepat waktu. Dan menyusun usulan rencana kerja dan anggaran tahunan bidang SDM, untuk menjaga efektivitas kerja dan efisiensi biaya di bidangnya.

Melalui Peraturan Direksi BPJS Ketenagakerjaan Nomor: PERDIR/50/92015 Tentang Pedoman Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (TJSL) BPJS Ketenagakerjaan, karyawan diharuskan dapat

mendukung peningkatan kepesertaan, meningkatkan hubungan antar lembaga, meningkatkan pelayanan peserta dan meningkatkan reputasi BPJS Ketenagakerjaan.

Pada bidang Sumber Daya Manusia di BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Malang memiliki 1 kepala Bidang SDM & Umum, 1 Penata Madya SDM dan 2 Penata Madya Umum. Penata Madya Umum selain mengerjakan tugasnya, mereka akan membantu tugas dari Penata Madya SDM agar tujuan dari BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Malang dapat diimplementasikan dengan baik.

Adapun beberapa implementasi strategi pada bidang Sumber Daya Manusia yang dilakukan oleh BPJS Ketenagakerjaan kantor Cabang Malang adalah sebagai berikut;

a) Mengelola Konflik

Jika karyawan di BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Malang terlibat sebuah konflik, maka hal pertama yang dilakukan adalah karyawan harus dapat menyelesaikan konflik itu sendiri. Jika mereka tidak dapat menyelesaikannya sendiri, pihak SDM akan turun tangan membantu menyelesaikannya melalui *couching counseling*.

Untuk menghindari konflik atau masalah yang ada di antara karyawan, implementasi strategi yang dilakukan oleh BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Malang adalah dengan menjaga hubungan semua karyawan dengan cara melakukan makan bersama ketika dilaksanakan acara khusus. Dan untuk karyawan wanita melakukan senam bersama ketika malam hari usai jam operasional selesai dan untuk

karyawan pria melakukan pertandingan futsal bersama-sama.

b) Menghubungkan Kinerja dan Gaji dengan Strategi

Sistem penentuan kinerja dan gaji karyawan di BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Malang ditentukan oleh Peraturan Direksi (Perdir) melalui Perjanjian Kerja Bersama (PKB) antara karyawan dan manajemen. Sejauh ini gaji yang diterima oleh karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Malang telah sesuai dengan kinerjanya.

Kriteria lain yang secara luas digunakan untuk menghubungkan kinerja dan strategi penggajian adalah pembagian keuntungan. Pembagian keuntungan (*gain sharing*) mensyaratkan karyawan atau departemen untuk menentukan target kinerja; jika hasil aktual melebihi target, semua anggota mendapatkan bonus. Sistem bonus (*bonus system*) dapat menjadi alat yang efektif untuk memotivasi individu.

Dalam penerapannya BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Malang belum memiliki sistem bonus seperti penambahan uang ketika karyawan lembur ataupun melebihi target. Namun ada strategi lain yang diterapkan untuk memotivasi karyawan, yaitu *reward* dan *surprise*.

c) Mengelola Resistensi Terhadap Perubahan

Di dalam BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Malang implementasi strategi yang diterapkan untuk menindaklanjuti karyawan yang menolak terhadap perubahan yaitu dengan sosialisasi secara pelan-pelan. Tetapi untuk karyawan yang sulit menerima perubahan, dilakukan sosialisasi yang

sistemnya cenderung memaksa karyawan untuk berubah.

Selain itu juga dalam meminimalisir penggunaan kertas (*paperless*), diharapkan hal ini dapat meningkatkan produktivitas, hemat biaya, efisien tempat dan mengurangi dampak lingkungan. Sejak kemajuan di bidang teknologi, informasi dan komputer, para karyawan mendapatkan alternatif lain dalam mengolah dan membaca berbagai dokumen.

d) Menciptakan Budaya yang Mendukung Strategi

Di BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Malang terdapat budaya organisasi yang diterapkan, yaitu berupa PRIMA (Peduli, Ringkas, Interaktif, Modern, Aktif). Budaya organisasi lainnya yang diterapkan oleh BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Malang yaitu 5S (Senyum, Sapa, Salam, Sopan, Santun). Sama halnya dengan penerapan kebijakan, ada juga penerapan budaya organisasi yang berasal dari pusat yaitu melakukan kegiatan senam pagi setelah *morning briefing*. Kegiatan *morning briefing* itu sendiri, yaitu mendengarkan setiap saran teman-teman karyawan baik masukan maupun keluhan.

Pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Malang memiliki Duta Pelayanan yang bertugas menjelaskan penjelasan tentang tata cara proses klaim dan memberikan informasi tentang BPJS Ketenagakerjaan.

Selain itu juga para karyawan melakukan *Flash Mob* yang berisi tentang “Iman ETHIKA (Ekselen, Teladan, Harmoni, Integritas, Kepedulian, Antusias)”. Iman ETHIKA ini sendiri adalah salah satu budaya

organisasi yang diterapkan untuk BPJS Ketenagakerjaan seluruh Indonesia.

B. Implementasi Strategi bidang Operasional

Tujuan utama dari implementasi strategi pada bidang operasional atau pelayanan yang dilakukan oleh BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Malang memberikan pelayanan yang terbaik kepada peserta sehingga dapat mewujudkan kepuasan peserta. Adapun beberapa tujuan jangka panjang yaitu memantau kinerja petugas pelayanan (*customer service*), untuk memastikan terpenuhinya standar pelayanan yang telah ditetapkan, menyusun laporan hasil kerja sebagai pertanggungjawaban atas kegiatan kerja, membina hubungan dengan penyedia jasa kesehatan. Sedangkan untuk tujuan jangka pendeknya berupa mengkoordinasikan penyelesaian keluhan peserta, guna meningkatkan kepuasan peserta dan memeriksa dokumen dan memproses klaim, sehingga pengajuan klaim dapat selesai tepat waktu yaitu Lima Hari Kerja.

Adapun kebijakannya mengikuti aturan yang berasal dari Kantor Pusat BPJS Ketenagakerjaan seperti SLA (*Service Level Agreement*), dimana SLA ini merupakan kebijakan tentang pelayanan yang diberikan karyawan kepada peserta BPJS Ketenagakerjaan. Kebijakan ini berupa waktu yang diberikan kepada karyawan yang mengerjakan klaim agar selesai dalam waktu maksimal 5 hari kerja. Tentunya apabila klaim memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan.

Dan beberapa peraturan resmi BPJS Ketenagakerjaan;

- 1) Peraturan BPJS Ketenagakerjaan Nomor 01 Tahun 2014 Tentang Tata Cara Pegawai dan Pemeriksaan Atas Kepatuhan Dalam Penyelenggaraan Program Jaminan Sosial Ketenagakerjaan.
- 2) Peraturan BPJS Ketenagakerjaan Nomor 4 Tahun 2015 Tentang Mekanisme Penetapan dan Distribusi Hasil Pengembangan Dana Jaminan Hari Tua.
- 3) Peraturan BPJS Ketenagakerjaan Nomor 6 Tahun 2015 Tentang Unit Pengendali Mutu Pelayanan dan Penanganan Pengaduan Peserta.
- 4) Peraturan Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Ketenagakerjaan Nomor 01 Tahun 2016 Tentang Cara Pendaftaran Kepesertaan Bagi Pemberi Kerja Dan Pekerja Penerima Upah Program Jaminan Sosial Ketenagakerjaan Pada Kanal Pelayanan BPJS Ketenagakerjaan.
- 5) Peraturan BPJS Ketenagakerjaan Nomor 7 Tahun 2015 Tentang Petunjuk Pelaksanaan Pembayaran Manfaat Jaminan Hari Tua.

Alokasi sumber daya yang diterapkan pada bidang operasional/pelayanan di BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Malang adalah memiliki 8 karyawan bidang pelayanan, terdiri atas; 1 Kepala Bidang Pelayanan, 3 Penata Madya Pelayanan dan 4 *Customer Service Officer (CSO)*.

Proses Implementasi Strategi di bidang Operasional/Pelayanan pada Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Ketenagakerjaan Kantor Cabang Malang adalah sebagai berikut;

1. Calon peserta mendaftarkan dirinya pada program yang ada di BPJS Ketenagakerjaan sesuai program yang diinginkan.
2. Data peserta kemudian di input ke sistem oleh bagian pemasaran.
3. Setelah data peserta dimasukkan, peserta sudah dapat membayarkan iuran setiap bulannya sesuai dengan program yang dipilih oleh peserta. Iuran dapat dibayarkan melalui beberapa cara yaitu dengan sistem pembayaran elektronik (*Electronic Payment Sistem*) di berbagai bank yang telah bekerjasama dengan BPJS Ketenagakerjaan, dan juga dapat dibayarkan di minimarket seperti Indomaret dan Alfamart.
4. Iuran yang telah dibayarkan, masuk ke rekening kantor pusat sehingga dana-dana yang ada terkumpul sesuai dengan program yang diikuti oleh peserta BPJS Ketenagakerjaan..
5. Peserta yang telah berhenti bekerja atau terdapat masalah saat bekerja dapat mengajukan klaim kepada BPJS Ketenagakerjaan. Klaim dapat dilakukan secara *online*, sehingga peserta tidak perlu berlama-lama antri di Kantor BPJS Ketenagakerjaan.
6. BPJS Ketenagakerjaan menetapkan peraturan dengan istilah ‘Lima Hari Kerja’ dimana setelah pengajuan klaim diterima maka proses pengerjaan dilakukan maksimal 5 hari kerja. Awal pengerjaan dilakukan oleh bidang pelayanan yaitu dengan mengoreksi data peserta dengan dokumen yang ada dan proses verifikasi. Selanjutnya, bidang pelayanan melakukan

penetapan untuk menyetujui pengajuan klaim yang diajukan peserta.

7. Proses selanjutnya adalah pencairan dana oleh bidang keuangan, proses pencairan dana ini tidak dilakukan secara tunai melainkan harus transfer ke rekening peserta.

C. Implementasi Strategi bidang Pemasaran

Tujuan jangka panjang maupun jangka pendek pada bagian pemasaran berupa mengendalikan kasus klaim yang belum/tidak ditindaklanjuti oleh peserta untuk meningkatkan kualitas pelayanan, mengkoordinasi penyelesaian klaim terhadap waktu dan mengendalikan pelayanan menanggapi peserta untuk mewujudkan kepuasan peserta, mengkoordinasi kegiatan verifikasi berkas penetapan jaminan, melakukan pemantauan terhadap pelayanan administrasi kepesertaan dan penanganan keluhan, guna menjaga kepuasan peserta. Serta melakukan program pemasaran (dalam rangka pengembangan kepesertaan) dan pengelolaan kepesertaan di kantor cabang selaras dengan strategi pemasaran wilayah, sebagai acuan kegiatan operasional hal-hal tersebut dilakukan oleh kepala bidang pemasaran. Serta melindungi 22.000 tenaga kerja Penerima Upah dan 14.000 tenaga kerja Bukan Penerima Upah.

Ada beberapa kebijakan terpusat yang berupa peraturan-peraturan resmi BPJS Ketenagakerjaan yang berlaku untuk kantor BPJS Ketenagakerjaan seluruh Indonesia terutama pada bidang pemasaran, yaitu;

- 1) Peraturan BPJS Ketenagakerjaan Nomor 3 Tahun 2015 Tentang bentuk Kartu Peserta, Sertifikat Kepesertaan, dan Formulir Program Jaminan

Kecelakaan Kerja, Program Jaminan Kematian, Program Jaminan Hari Tua dan Program Jaminan Pensiun.

- 2) Peraturan BPJS Ketenagakerjaan Nomor 5 Tahun 2015 Tentang Tata Cara Pemberian Nomor, Sertifikat, Perubahan Data Kepesertaan dan Pembayaran Iuran Program Jaminan Pensiun.

Untuk pengalokasian sumber daya manusianya, pada bidang pemasaran di BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Malang memiliki 10 karyawan, terdiri dari; 1 Kepala Bidang Pemasaran, 3 *Marketing Officer*, 3 *Relationship Officer* dan 3 Penata Madya Administrasi Pemasaran.

Dalam hal pemasaran ada beberapa aspek penting yang harus diperhatikan, yaitu segmentasi pasar, target pasar, pemosisian produk dan bauran pemasaran. Dalam penerapannya segmentasi pasar pada BPJS Ketenagakerjaan adalah menerima seluruh pekerja di Indonesia sesuai dengan Undang-undang Nomor 24 Tahun 2011 tentang tenaga kerja asing, non-ASN (Aparatur Sipil Negara), swasta dan informal.

BPJS Ketenagakerjaan memiliki dua kategori target pasar. *Pertama*, sektor penerima upah dan *kedua*, sektor bukan penerima upah. Permasalahan pemosisian jasa yang dialami BPJS Ketenagakerjaan ketika masyarakat kurang paham akan perbedaan BPJS Kesehatan dengan BPJS Ketenagakerjaan. Sehingga pihak BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Malang melakukan sosialisasi secara terus menerus mengenai pentingnya BPJS Ketenagakerjaan.

Dan yang terakhir adalah bauran pemasaran yang meliputi program-program

yang ada di BPJS Ketenagakerjaan yaitu JHT, JKK, JKM, JPN. Jumlah iuran yang harus dibayarkan untuk JHT adalah 5,7%, JKK sebesar 0,24%-1,74%, JKM sebesar 0,3% dan JPN sebesar 3%. BPJS Ketenagakerjaan memiliki lokasi strategis sehingga mudah dijangkau, fasilitas yang memadai seperti ruang menyusui, ruang konsultasi, tempat bermain anak, dll. Kegiatan promosi dilakukan melalui media *online* maupun *offline*. Peran karyawan sangat penting yaitu untuk melakukan implementasi strategi pelayanan PRIMA dan 5S, serta proses klaim Lima Hari Kerja.

D. Implementasi Strategi bidang Keuangan

Di BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Malang pada bidang keuangan untuk mencapai tujuan jangka panjang, mereka melakukan implementasi strategi dalam pengendalian biaya dapat dilakukan dengan efisien, efektif dan tepat sasaran. Hal tersebut sudah ditentukan oleh RAKT (Rencana Anggaran Keuangan Tahunan) yang dibuat oleh kantor pusat. Selain hal tersebut, tujuan yang harus dicapai pada bidang keuangan adalah dapat bekerjasama dengan pihak perbankan untuk mempermudah transaksi pendanaan. Sedangkan untuk tujuan jangka pendek adalah mengkoordinasikan kegiatan pemenuhan kewajiban perpajakan Kantor Cabang, untuk memastikan kewajiban perpajakan Kantor cabang telah dipenuhi sesuai ketentuan dan menyelesaikan pembayaran klaim peserta dan juga menyelesaikan pembayaran klaim.

Adapun kebijakan dari Menteri Keuangan yaitu berupa Peraturan Menteri Keuangan Nomor 16/Pmk.03/2010 Tentang Tata Cara Pematangan Pajak Penghasilan 21

Atas Penghasilan Berupa Uang Pesangon, Uang Manfaat Pensiun, Tunjangan Hari Tua, Dan Jaminan Hari Tua Yang Dibayarkan Sekaligus.

Karyawan yang terdapat di bidang keuangan sendiri memiliki; 1 Kepala Bidang Keuangan dan 2 Penata Madya Keuangan.

Laporan keuangan dan laporan perpajakan pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Malang bersifat tertutup, tetapi ada beberapa transaksi keuangan yang dapat peneliti analisis yaitu salah satunya yaitu proses pembayaran klaim. Pembayaran klaim tersebut diawali dengan pengajuan dari peserta yang kemudian data-data tersebut diverifikasi oleh bidang pelayanan. Setelah proses verifikasi selesai, bidang pelayanan melakukan penetapan untuk menyetujui pengajuan klaim yang diajukan peserta. Proses selanjutnya adalah pencairan dana oleh bidang keuangan, proses pencairan dana ini tidak dilakukan secara tunai melainkan harus transfer ke rekening peserta.

Peran bidang keuangan selanjutnya yaitu dalam hal pengelolaan biaya usaha atau umum. Biaya usaha atau umum merupakan rincian belanja barang pengadaan, langganan air, listrik, telepon dan kebutuhan kantor lainnya. Biaya usaha ini diajukan dan diinput oleh bidang umum yang selanjutnya akan muncul secara otomatis pada sistem yang ada di bidang keuangan. Selanjutnya tugas bidang keuangan adalah memverifikasi pengajuan tersebut dan mengirim dana yang diminta via transfer ke rekening masing-masing yang bertanggungjawab atas biaya tersebut.

PENUTUP

Kesimpulan

Implementasi strategi yang dilakukan bidang SDM meliputi mengelola konflik, menghubungkan kinerja dan gaji dengan strategi, mengelola resistensi terhadap perubahan dan menciptakan budaya yang mendukung strategi berjalan dengan baik.

Dalam bidang Operasional/Pelayanan, berupa proses implementasi strategi mulai dari calon peserta mendaftarkan pada program jaminan yang akan diikuti sampai dengan terakhir pencairan dana/klaim yang ditransfer melalui rekening peserta.

Bidang Pemasaran melakukan implementasi strategi berupa segmentasi pasar, target pasar, pemosisian produk dan bauran pemasaran. Dimana segmentasi pasar dari BPJS Ketenagakerjaan adalah yang telah memiliki pekerjaan kecuali ASN (Aparatur Sipil Negara). Target pasarnya adalah sektor penerima upah dan sektor bukan penerima upah. Sedangkan strategi pemosisian produk BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Malang dilakukan dengan sosialisasi secara terus menerus. Dan dengan bauran pemasaran 7P yang membantu BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Malang dalam implementasi strategi bidang pemasaran.

Implementasi strategi yang dilakukan oleh bidang keuangan BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Malang sesuai dengan RAKT (Rencana Anggaran Keuangan Tahunan) yang sudah ditetapkan oleh kantor pusat. Kegiatan implementasi strategi yang ada di pada bidang keuangan berupa bagaimana proses pembayaran klaim dan pengajuan biaya usaha.

Saran

Pada bidang SDM perlu menerapkan sistem bonus agar karyawan memiliki motivasi kinerja yang lebih baik. Bidang pelayanan diharapkan melakukan sosialisasi dalam hal pendaftaran dan klaim secara *online* untuk mempermudah peserta sehingga tidak perlu datang ke kantor.

Bidang pemasaran harus mampu menjalin kerjasama yang baik dengan pihak pemerintah. Hal ini dikarenakan saat ini pemerintah belum sepenuhnya kepada BPJS Ketenagakerjaan dan cenderung melindungi investor. Untuk bidang keuangan diharapkan dapat menambah karyawan yang memiliki keahlian dalam bidang keuangan sehingga dapat membantu karyawan bidang keuangan yang lainnya guna mempercepat proses pengerjaan klaim.

DAFTAR PUSTAKA

- BPJS Ketenagakerjaan. 2017. Diperoleh pada tanggal 25 Mei 2017, <<http://www.bpjsketenagakerjaan.go.id>>
- BPJS Ketenagakerjaan. 2017. Diperoleh pada tanggal 20 Juli 2017, <<https://www.youtube.com/user/BPJSTKInfo>>
- Creswell, J. W. 2014. *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- David, Fred R. 2011. *Manajemen Strategis*. Jakarta. Salemba Empat.
- David, Fred R. & David, Forest R. 2016. *Manajemen Strategik: Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ihtiwawan, D. 2009. 'Implementasi Strategi Pada PT. Malang Intermedia Pers

- Jawa Pos Radar Malang', Skripsi. Universitas Brawijaya, Malang.
- Keputusan Direksi Nomor:KEP/151/052014 tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja BPJS Ketenagakerjaan.
- Mawastya, T. 2016. 'Analisis Implementasi Strategi Pengembangan Pasar Desa dengan Pendekatan Model 7S McKinsey (Studi Pada Badan Usaha Milik Desa Unit Bisnis Pasar Desa di Desa Gedok Wetan, Kecamatan Turen, Kabupaten Malang)', Skripsi. Universitas Brawijaya, Malang.
- Miles, B. M., & Huberman, A. M. 2009. *Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber tentang Metode-metode Baru*. (T. R. Rohidi, Trans.) Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia (UI-Press).
- Moleong, L. J. 2011. *Metodologi Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi)*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. 2013. *Manajemen Startegis: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Peraturan Direksi. PERDIR/50/92015 tentang Pedoman Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (TJSL) BPJS Ketenagakerjaan.
- Putri, D. K., Hanafi, I., & Prasetyo, W. Y. 2015. 'Implementasi Strategi Perusahaan Daerah Air Minum Dalam Peningkatan Pelayanan Pendistribusian Air (Studi Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang)', *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, Vol. 3, No. 12, Hal. 2133-2138.
- Ratomo, Unggul T. 2015. *Empat Program BPJS Ketenagakerjaan*. Diperoleh pada tanggal 11 September 2017, <<http://www.antaranews.com/b erita/507211/ empat-program-bpjs- ketenagakerjaan>>
- Republik Indonesia. 2004. Undang-Undang No.40 Tahun 2004 tentang Sistem Jaminan Sosial. Sekretariat Negara. Jakarta.
- Republik Indonesia. 2011. Undang-Undang No.24 Tahun 2011 tentang Badan Penyelenggara Jaminan Sosial. Sekretariat Negara. Jakarta.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2014. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Stevenson, William J. 2009. *Manajemen Operasional*. Diperoleh pada tanggal 30 Mei 2017, <<http://www.pelajaran.co.id/2017/1 5/pengertian-manajemen- operasional-tujuan-fungsi-ciri- ruang-lingkup-dan-contoh- manajemen-operasional.html>>
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. 2006. *Essentials of Strategic Management*. Prentice Hall.