

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahn Hung B.D, Tien.H.N. 2019. *QSPM matrix based strategic organizational diagnosis. A case of Nguyen Hoang Group in Vietnam. International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation. Volume 1; Issue 1; Janaury 2020; Page No. 67-72.*
- Alamanda T.D, Anggadwita G, Raynaldi M, Novani S, & Kijima K. *Designing Strategies using IFE, EFE, IE, and QSPM analysis: Digital Village Case. The Asian Journal of Technology Management Vol. 12 No. 1 (2019): 48-57*
- Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. (2010). *Business Model Canvas. (T. Clark, Ed.). New Jersey: john wiley & sons, inc.*
- Ananda. D, Aliyyah.F.A, Difhanny N.D, Gurning P.F .2022. Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepatuhan Peserta Non-PBI dalam Pembayaran Iuran BPJS di Indonesia: Literature review.2022. Nautical: Jurnal Ilmiah Multidisiplin. 1(6).
- Ardica. A, Samsir. 2020. Analisis Strategi Peningkatan Pengumpulan Iuran Pada BPJS Kesehatan Kantor Cabang Pekanbaru. Jurnal Tepak Manajemen Bisnis. Vol. XII. No. 2. April 2020.
- Ardiansyah,M. 2020. Analisis Strategi Dalam Meningkatkan Keunggulan Bersaing Dengan Menggunakan Swot Analisis Dan Model Bisnis Canvas (Studi Kasus PT.Bumi Sarana Utama. Tesis. Magister Manajemen. Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Hasanuddin.
- BPJS Kesehatan. 2022. Laporan kepesertaan dan iuran tahun 2022. BPJS Kesehatan. Jakarta.
- DJSN. 2022. Buku Statistik JKN 2016-2021. Dewan Jaminan Sosial Nasional. Jakarta.
- David, F. R. 2011. *Strategic Management: Concepts and Cases (13 ed.). Pearson Education.*
- David, Fred R. 2013. *Strategic Management*, Edisi Ke-14, Global Edition, United States: Person Education
- Dewi, I. S., Iwan, K.S., Mohd, I.K., Khairunnisa. "Analisis Strategi Pemasaran Berbasis Marketing Mix Dan SWOT Analysis Pada Usaha Pengeringan Asam Gelugur Di Tanjung Pura Kabupaten Langkat". Jurnal Bisnis Administrasi Vol. 08, No.01, 2019.
- Fatmawati, Basri H., & Abdullah S. 2018. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepatuhan Pemerintah Daerah Terhadap Peraturan Perundang-Undangan Dalam Penganggaran (Studi Pada Kabupaten/Kota Di Aceh). Jurnal Penelitian Ekonomi Akuntansi (Jensi), Vol. 2, No. 2, Desember 2018.

- Freddy, R. (2013). *SWOT Balanced Scorecard*. PT. Gramedia Pustaka Utama
- Freddy,R. 2017. Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Hasibuan,S., & Farida, A. 2019. Implementasi Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) Dalam Merencanakan Strategi Pemasaran Pada Usaha Minuman Happy Bubble Drink di Kota Binjai. *Jurnal Bisnis Administrasi* Volume 08, Nomor 01.
- Hermawan. S, & Amirullah. 2016. Metode Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif. Media Nusa Kreatif, Malang.
- Istamayu.A.A, Solida A, Wardiah R. 2021. Determinan Kemauan Membayar (*Willingness to Pay*) Iuran Jaminan Kesehatan Nasional Pada Peserta Mandiri Di Kota Jambi Tahun 2021. *AKSELERASI: Jurnal Ilmiah Nasional* Vol. 4 No. 2 Tahun 2022.
- Indah R.D, Abdullah S, Junita A, Fahlevi H, Andiny P. 2017. Kajian Kepatuhan Pemerintah Daerah atas Peraturan Perundang-undangan dalam Pengelolaan Keuangan Daerah di Aceh (Studi Kasus pada Dinas Kesehatan). *Jurnal Manajemen Keuangan*. Vol. 6. No.1.
- Janis, N. 2014. BPJS Kesehatan, Supply dan Demand terhadap Layanan Kesehatan.
- Kurniasih. D, Rusfiana. Y, Subagyo. A, dan Nuradhawati. R. 2021. Teknik Analisa. Alfabeta, Bandung.
- Maulana E., dkk. 2021. Manajemen Strategik. Jakarta: Media Sains Indonesia.
- Marmin. 2015. Teknik dan Aplikasi Pengambilan Keputusan Kriteria Majemuk. Penerbit PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Moleong, L.J. 2010. Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nurairin A.D, & Orgianus. Y. 2022. Perbaikan Strategi Pengembangan Perusahaan dengan Metode Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM). *Jurnal Riset Teknik Industri (JRTI)*. Vol 2, No.2, Hal 161-170, Desember 2022. Unisba Press.
- Nofrizal. 2017. Strategi Tumbuh Dan Bersaing di Industri Asuransi (Studi Kasus pada Bpjs Ketenagakerjaan Pekanbaru). *Lecturer of faculty Economic University Lancang Kuning Pekanbaru*. Volume 2, Nomor 1, Juni 2017.
- Novia, C. Pasaribu, DR. Sutjipto, RM. Bustomi D, 2022. Analisis *Business Model Canvas* (BMC) Cv Munjul Jaya Karawang. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi)*. Vol. 6 No. 3, 2022.

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2014). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken: Jhon Wiley and Sons.
- Ostewalder, A., & Pigneur, Y. (2013). *Designing Business Models and Similar Strategic Objects: The Contribution of IS*. *Journal of the Association for Information Systems*, 14(5). <https://aisel.aisnet.org/jais/vol14/iss5/3/>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Pahrudin, C. Wibowo, P.F. 2015. Strategi Persaingan Usaha Angkutan Barang PT. Kereta Logistik. *Jurnal Manajemen Bisnis Transportasi Dan Logistik*, Vol.1 No 3 Mei 2015.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 64 Tahun 2020 Tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Presiden Nomor 82 Tahun 2018 Tentang Jaminan Kesehatan. Indonesia. [PERPRES No. 64 Tahun 2020 \(bpk.go.id\)](https://perpres.bpk.go.id/)
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 70 Tahun 2020 tentang Penyetoran Iuran Jaminan Kesehatan bagi Pekerja Penerima Upah di Lingkungan Pemerintah Daerah. Jakarta.
- Porter, Michael. 1994. *Keunggulan Bersaing: Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Binarupa Aksara, Jakarta.
- Porter. 2007. *Competitive Advantage (Keunggulan Bersaing): Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Tangerang: Karisma Publishing Group.
- Republik Indonesia. Undang Undang Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2011 tentang Badan Penyelenggara Jaminan Sosial. Sekretariat Negara. Jakarta.
- Ridwan, Siregar D.A.M., 2021. *Analisis Take Home Pay dan Perencanaan Anggaran Terhadap Sustainability Program Jaminan Kesehatan Nasional*. *Jurnal Jaminan Kesehatan Nasional*. Vol. 1.No.2. Page 136-151. <https://doi.org/10.53756/jjkn.v1i2.39>.
- Rinawati, D. I., Nia, B. P., Novika, R. 2017. "Perancangan Strategi Bisnis PT Karya Paduyasa Menggunakan SWOT dan Quantitative Strategi Planning Matrix (QSPM)". *Jurnal Teknik Industri* Vol. 6, No. 3, 2017
- Riyanto, S. 2022. *Analisis Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan Strategis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Saaty, T. L. 1993. *Decision Making for Leader: The Analytical Hierarchy Process for Decisions in Complex World*, University of Pittsburgh, Pittsburgh.
- Sampe F, dkk. 2023. *Manajemen Strategis (Teori dan Implementasi)*. Banten: PT. Sada Kurnia Pustaka.

- Sekaran, Uma dan Bougie, Roger. 2013. *Research Methods for Business*. Printer Trendero Srl, United Kingdom.
- Sugiyono. 2016. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: CV Alfabeta.
- Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2004 tentang Sistem Jaminan Sosial Negara. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 150, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4456. Sekretariat Negara. Indonesia.
- Undang-Undang Nomor 24 Tahun 2011 tentang Badan Penyelenggara Jaminan Sosial. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2011 Nomor 116, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5256. Sekretariat Negara. Indonesia.
- Wardhani K.F., & Dini A. 2020. *Strategy Formulation Using SWOT Analysis, SPACE Matrix And QSPM: A Conceptual Framework*. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*. Volume 5, Issue 5, May – 2020.
- Wheelen, T.L., Hunger, J.D., Hoffman, A.N., & Bamford, C.E., 2015. *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability*. 14<sup>th</sup> Edition, Pearson Education Ltd.
- Zulkarnain A., Wahyuningtias D., & Putranto S.T. 2018. *Analysis of IFE, EFE and QSPM matrix on business development strategy*. *IOP Conf. Series: Earth and Environmental Science* 126 (2018) 012062. doi:10.1088/1755-1315/126/1/012062.

## Lampiran 1. Biodata

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN, RISET DAN  
TEKNOLOGI  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
PROGRAM PASCASARJANA**

JL. PERINTIS KEMERDEKAAN KM. 10 MAKASSAR 90245 TELP (0411) 585034,585036 FAX : (0411) 585868  
E-mail :info@pasca.unhas.ac.id Website : http//pasca.unhas.ac.id

---

Nim : A012221069  
 Nama Lengkap : Lisnah  
 Program Studi : Magister Manajemen  
 Tempat & tanggal Lahir : Bone, 04 Oktober 1988  
 Jenis Kelamin / Agama : Perempuan/Islam  
 Provinsi, kabupaten/Kota Tempat Lahir : Sulawesi Selatan, Bone  
 Suku / Bangsa : Bugis  
 Jumlah Saudara : 1  
 Alamat Makassar atau Sekitarnya : Jl. Dg. Tata I Perumahan Grand Property A23  
 Alamat Daerah : Gg. Dahlia III No.130 Perumnas 1, Papua  
 No. Hp : 08114875707  
 No. Tlp Rumah : -

## RIWAYAT PENDIDIKAN FORMAL

1. Sekolah Dasar (SD) : SD Inp 5/81 Lilina Ajangale, Bone (1995-2000)
2. Sekolah Menengah Pertama (SMP) : SLTP N 1 Arso, Keerom, Papua (2000-2003)
3. Sekolah Menengah Atas : SMK N 2/Jayapura/Papua (2003-2006)
4. Perguruan Tinggi : FEB Univ. Cenderawasih, Papua (2006-2010)

## Lampiran 2. Eviden Penelitian



# BPJS Kesehatan

Badan Penyelenggara Jaminan Sosial

Nomor : 839/RISNOVBANG/0923  
 Lampiran : Satu Berkas  
 Hal : Izin Penelitian an Lisnah

Jakarta, 26 September 2023

Yth. Sekretaris Badan  
 BPJS Kesehatan  
 di  
 Jakarta

Menindaklanjuti surat dari Sekretaris Badan Nomor: 2021/SESBAN/0923 tanggal 25 September 2023 Hal Permohonan Izin Penelitian An. Lisnah bersama ini disampaikan tanggapan terkait penelitian sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil telaah, pada prinsipnya Kedeputusan Bidang Riset, Inovasi dan Pengembangan memberikan izin penelitian kepada:
 

Nama	: Lisnah
Perguruan Tinggi	: Universitas Hasanudin
Judul Permohonan	: Analisis Strategi Optimalisasi Iuran PNS Daerah pada BPJS Kesehatan Wilayah Papua dan Papua Barat
Pemintaan Data Primer	: Dilakukan wawancara dengan Pegawai BPJS Kesehatan Kedeputusan Wilayah XII
2. Dalam hal pengumpulan data primer, kesediaan untuk memberikan data/informasi merupakan hak responden.
3. Dalam memberikan data dan Informasi, responden pegawai BPJS Kesehatan dapat disampaikan langsung oleh peneliti kepada responden.

Demikian disampaikan, atas perhatian dan kerjasama yang baik diucapkan terima kasih.

Deputi Direksi Bidang Riset, Inovasi,  
 dan Pengembangan



Mulyo Wibowo



## BPJS Kesehatan

Badan Penyelenggara Jaminan Sosial

Nomor : 1009 /KEPWIL XII/1023

Jayapura, 23 Oktober 2023

Hal : Undangan Kegiatan *Focus Group Discussion*

Yth. Kepala Cabang  
BPJS Kesehatan  
Di  
Kedeputan Wilayah XII

Sehubungan dengan surat Deputi Direksi Bidang Riset dan Inovasi nomor 839/RISNOVBANG/0923 tanggal 26 September 2023 tentang Izin Penelitian Mahasiswa Pasca Sarjana, Magister Manajemen Universitas Hasanuddin atas nama Lisnah, bersama ini disampaikan agar Saudara dapat menginstruksikan Kepala Bagian Perencanaan, Keuangan dan Pemeriksaan serta 1 (satu) orang Staf Pengisian untuk menghadiri *Focus Group Discussion* dengan jadwal sebagai berikut:

Hari/Tanggal : Kamis, 26 Oktober 2023

Pukul : 14.00 WIT

Media : Aplikasi Zoom (link disampaikan menyusul)

Peserta : 1. Asisten Deputi Perencanaan dan Keuangan  
2. Staf Perencanaan dan Keuangan Kedeputan Wilayah  
3. Kepala Bagian Perencanaan, Keuangan dan Pemeriksaan  
4. Staf Pengisian Kantor Cabang

Tema : Analisis Strategi Optimalisasi Iuran PNS Daerah pada BPJS Kesehatan Kedeputan Wilayah XII (ToR terlampir\_

Demikian kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya yang baik, diucapkan terimakasih.



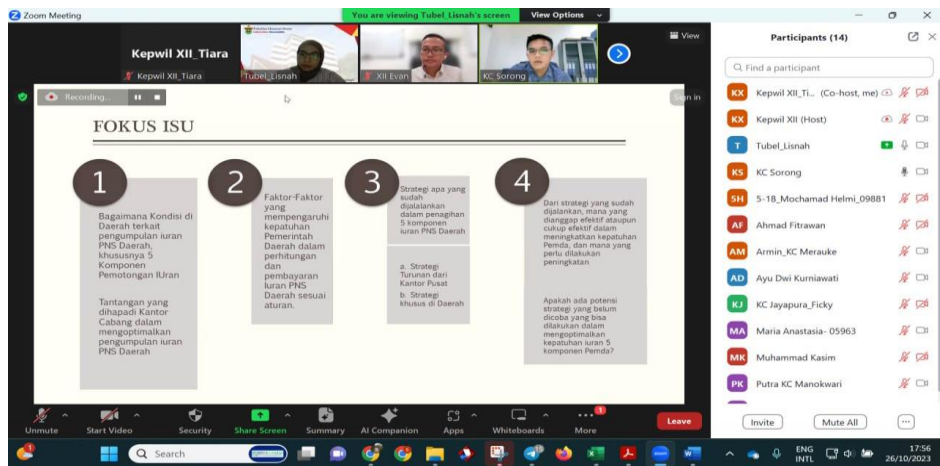
Deputi Direksi Wilayah,

Mitra Akbar

Tembusan:

Asisten Deputi Perencanaan dan Keuangan Kedeputan Wilayah XII

## Lampiran 3. Lokasi dan dokumentasi penelitian





#### Lampiran 4. Petunjuk Pengisian Kuisisioner Pembobotan Faktor Eksternal dan Internal

Responden dari masing-masing unit kerja diminta untuk mengisi kolom **berwarna kuning** Untuk masing-masing Evaluasi Faktor Eksternal dan Internal dengan memberikan skor/peringkat dengan rentan nilai 1 s.d 4. Pemberian peringkat pada faktor Eksternal dan Internal untuk melihat seberapa efektif faktor tersebut terhadap strategi organisasi

Penjelasan pemberian skor adalah

- 4 = Daya Tarik Tinggi,**
- 3 = Daya Tarik Sedang,**
- 2 = Daya tarik rendah,**
- 1 = Tidak memiliki daya Tarik**

EFE (Eksternal Factor Evaluation)													
No	Faktor Eksternal	Narsum 1	Narsum 2	Narsum 3	Narsum 4	Narsum 5	Narsum 6	Narsum 7	Jumlah	Bobot	Rating	Skor Pembobotan (Bobot x Rating)	
	<b>Peluang (Opportunities)</b>	Iran JKN untuk PPU-PN (PNS) merupakan salah sumber pendanaan JKN dengan jumlah pendapatan lebih tinggi dari segmen yang lain.										-	
		Adanya penyesuaian iuran yang ditetapkan melalui Peraturan Presiden.										-	
		Terdapat regulasi yang mengatur pemotongan iuran bagi pekerja penerima Upah Pemerintah Daerah										-	
		Kelas konsultasi Online antara Kementerian Dalam Negeri, BPJS Kesehatan, dan Pemerintah Daerah sebagai media evaluasi pembayaran iuran Jaminan Kesehatan bagi ASN.										-	
		Pemotongan Dana Alokasi Umum dan/ dana bagi hasil Pemerintah Daerah untuk penyelesaian tunggakan iuran Jaminan Kesehatan hanya mengatur jumlah yang sudah diakui (PMK no. 183 tahun 2017)										-	
												-	
	<b>Ancaman (Threats)</b>	Terdapat 42 Pemerintah Daerah dari total 44 Pemda, belum menghitung dan membayar iuran PNS Daerah dengan dasar perhitungan dan 5 Komponen penghasilan										-	
6		Belum adanya Peraturan Pemerintah Daerah/juknis turunan yang mengatur secara eksplisit/detail dan mengakomodir Realita di Daerah (cth: Tunjangan Khusus Papua)										-	
7		Tidak/belum adanya ada sanksi dan rewards yang diberikan dari Pusat (Kementerian Dalam Negeri) bagi Pemda yang belum memotong/membayar sesuai ketentuan.										-	
8		Tidak/belum masuk dalam Hasil Audit (proses Audit di BPK, BPKP maupun Inspektorat baru mengakomodir audit atas realisasi anggaran, belum mengakomodir pemeriksaan atas kepatuhan pada peraturan/undangundang yang berlaku;										-	
9		Belum ada Monitoring dari Pusat (Kementerian Dalam Negeri) akan Pelaporan Pemotongan iuran										-	
10		Anggaran Pemda Terbatas/Belum/Tidak dianggarkan (Penggagaran Pemda hanya mengacu pada data pada simgaji iuran aplikasi dari PT Taspen)										-	
11		Untuk data TPG, bagi pemda merupakan dana APBN, sehingga keberatan untuk menganggarkan 4% untuk TPG dari APBD;										-	
12		Jumlah dan waktu pembayaran penghasilan berupa tunjangan berbeda sesuai kondisi Daerah										-	
13		Kesulitan padanan data (Banyaknya data PNS yang masih menggunakan NIP lama)										-	
14		Dinas Kesehatan tidak memiliki data penerima jasa medis (Tunjangan Jasa Medis)										-	
15		Komponen penghasilan yang bersumber dari TPP, Tunjangan Medis dan TPG belum ada tools/belum terintegrasi dengan gaji induk (aplikasi Taspen),										-	
16		Risiko adanya Demo/komplain ASN/Pegawai (Penambahan komponen menambah besaran potongan)										-	
<b>Total Ancaman</b>												-	
<b>TOTAL EFE</b>										-	0,00	0	-

IFE (Internal Factor Evaluation)												
No	Faktor Internal	NS 1 (Asdep)	NS 2 (KC Jayapura)	NS 3 (staf Kepwil)	NS 4 (KC Biak Numfor)	NS 5 (KC Merauke)	NS 6 (KC Manokwari)	NS 7 (KC Wamena)	Jumlah	Bobot	Rating	Skor Pembobotan (Bobot x Rating)
1	<b>Kekuatan (Strengths)</b>	Posisi BPJS Kesehatan sebagai penyelenggara JKN dimana Kepesertaan bersifat wajib dengan besaran % iuran yang telah ditetapkan.										-
2		Struktur Organisasi, Budaya Organisasi yang jelas dan teratur( Inovasi dan Kemampuan komunikasi pimpinan)										-
3		Aplikasi ARIP (Aplikasi Rekonsiliasi Iuran Pemda) BPJS Kesehatan										-
4		Penagihan iuran kepada Pemerintah Daerah dilakukan tiap bulan										-
5		Kegiatan Rekonsiliasi data kepesertaan dan iuran bersama Pemerintah Daerah setiap triwulan										-
<b>Total Kekuatan</b>												*
6	<b>Kelemahan (Weaknesses)</b>	Jumlah Pegawai (Petugas Penagihan)Terbatas										-
7		Pegawai BPJS Kesehatan tidak memiliki pengetahuan yang cukup mengenai proses penganggaran Pemerintah Daerah										-
8		Anggaran operasional BPJS terbatas										-
9		Aplikasi ARIP BPJS belum dapat terintegrasi dengan Aplikasi TASPEN,										-
10		Aplikasi ARIP yang disediakan oleh BPJS dianggap menambah beban kerja Pemda dan terkesan tidak bermanfaat dan namun Aplikasi ini baru membantu menghitung saja, sedangkan harapan dari pemda bahwa semua potongan bisa langsung terhitung secara otomatis di aplikasi simgaji.										-
11		Sosialisasi dari Pemerintah Pusat selalu melalui BPJS, sehingga persepsi Pemerintah daerah bahwa ini merupakan kepentingan BPJS.										-
<b>Total Kelemahan</b>												*