

SUMMARY

PENGUKURAN KEPUASAN PELANGGAN INTERNAL TAHUN 2015

**DIVISI PERENCANAAN STRATEGIS
2015**



SUMMARY

PENGUKURAN KEPUASAN PELANGGAN INTERNAL TAHUN 2015

**DIVISI PERENCANAAN STRATEGIS
2015**

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa karena atas anugerah-Nya laporan ini dapat terselesaikan dengan baik.

Perubahan paradigma BPJS Ketenagakerjaan dari *product centric* menjadi *customer centric*, mengharuskan BPJS Ketenagakerjaan lebih mengutamakan pelanggan dalam memberikan layanannya. Untuk mewujudkan paradigma yang baru ini, BPJS Ketenagakerjaan menetapkan dua sasaran strategis dalam *customer perspective*, yaitu memperluas cakupan kepesertaan serta memberikan pelayanan yang mudah, ramah, modern, dan manfaat lebih. Pelayanan yang baik kepada pelanggan dalam jangka panjang dapat terwujud jika terdapat proses yang lancar antar bagian atau unit kerja dalam suatu organisasi. Salah satu indikasi proses yang lancar adalah tingkat kepuasan yang tinggi dari “*the next process*” — sebagai pelanggan dari suatu unit kerja. BPJS Ketenagakerjaan mengukur tingkat kepuasan pelanggan ini dalam format Kepuasan Pelanggan Internal (*Internal Customer Satisfaction*).

Kepuasan pelanggan internal penting diukur karena kepuasan pelanggan internal secara tidak langsung mempengaruhi kepuasan pelanggan eksternal. Kualitas layanan internal menjadi titik pangkal dalam mata rantai *revenue* dan pertumbuhan bisnis dari organisasi. Jika layanan terhadap pelanggan internal terhambat, kinerja dan kualitas layanan ke bagian lain pun akan ikut terkena imbasnya. Sebaliknya, kualitas layanan internal yang baik dapat berpengaruh terhadap kepuasan karyawan, memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik lagi, menciptakan lingkungan kerja yang saling mendukung, selanjutnya karyawan akan memberikan layanan eksternal dengan nilai yang tinggi kepada pelanggan eksternal, sehingga pelanggan menjadi puas dan loyal terhadap organisasi, dan akhirnya berdampak pada profitabilitas dan pertumbuhan organisasi, sehingga keberlangsungan bisnis di masa depan akan lebih terjamin.

Menyadari pentingnya layanan internal, perlu dilakukan pengukuran kepuasan pelanggan internal yang bersifat objektif untuk mengukur seberapa baik unit-unit kerja BPJS Ketenagakerjaan telah memenuhi kebutuhan pelanggan internalnya. Pengukuran ini merupakan salah satu bentuk evaluasi terhadap kinerja layanan unit kerja tersebut. Selanjutnya, perlu dilakukan tindakan untuk memperbaiki

KATA PENGANTAR

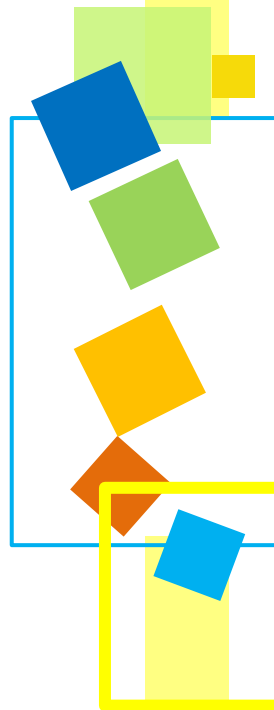
kualitas pelayanan secara terus menerus (*continuous improvement*) untuk meningkatkan kepuasan pelanggan.

Laporan ini merupakan hasil pengukuran kepuasan pelanggan internal (*Internal Customer Satisfaction Measurement*) terhadap layanan setiap unit kerja. Laporan ini mengkaji tingkat kepuasan karyawan BPJS Ketenagakerjaan terhadap layanan setiap unit kerja, baik secara keseluruhan, berdasarkan hasil/proses/layanan yang diberikan, maupun berdasarkan aspek pelayanan, serta membahas tingkat kepuasan berdasarkan klasifikasi, dan aspek-aspek penyebab ketidakpuasan karyawan atas layanan setiap unit kerja.

Secara khusus kami sampaikan terima kasih kepada pimpinan dan rekan-rekan yang telah memberikan kepercayaan dan dukungan kepada kami untuk menyelenggarakan pengukuran kepuasan pelanggan internal ini. Selain itu kami juga menyampaikan terima kasih kepada para responden yang telah meluangkan waktunya untuk mengisi kuesioner yang kami berikan.

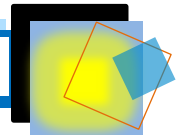
Semoga apa yang dihasilkan pada pengukuran ini dapat dijadikan bahan masukan dalam menyempurnakan proses perbaikan di setiap unit kerja.

Divisi Perencanaan Strategis



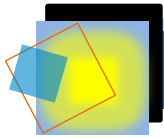
DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	ii
TINGKAT KEPUASAN PELANGGAN INTERNAL TAHUN 2015.....	1
KESIMPULAN DAN SARAN.....	2
1. Divisi Perluasan Kepesertaan.....	2
2. Divisi Pengelolaan Kepesertaan.....	8
3. Divisi HAL dan Kemitraan.....	13
4. Divisi Pengembangan Jaminan.....	18
5. Divisi Pelayanan dan Pengaduan.....	21
6. Divisi Analisa Portofolio.....	26
7. Divisi Pasar Uang dan Pasar Modal.....	29
8. Divisi Investasi Langsung.....	31
9. Divisi Keuangan.....	34
10. Divisi Akuntansi.....	38
11. Divisi Kepatuhan dan Hukum.....	41
12. Divisi Sekretaris Badan.....	45
13. Satuan Pengawas Internal.....	48
14. <i>Change Management Office</i>	51
15. Divisi Komunikasi.....	53
16. Divisi SDM.....	58
17. Divisi Pengelolaan dan Pengembangan Kompetensi.....	62
18. Divisi Pengadaan.....	66
19. Divisi Pengelolaan Aset dan Layanan Umum.....	69
20. Divisi Perencanaan Strategis.....	72
21. Divisi Pengembangan Teknologi Informasi.....	76
22. Divisi Operasional Teknologi Informasi.....	79
23. Divisi Manajemen Risiko.....	82



TINGKAT KEPUASAN PELANGGAN INTERNAL TAHUN 2015

NO	UNIT KERJA	TINGKAT KEPUASAN	
		2015	2014
1	Divisi Perluasan Kepesertaan	78,39%	75,73%
2	Divisi Pengelolaan Kepesertaan	82,91%	75,28%
3	Divisi HAL dan Kemitraan	77,31%	82,72%
4	Divisi Pengembangan Jaminan	84,30%	79,24%
5	Divisi Pelayanan dan Pengaduan	85,27%	78,62%
6	Divisi Analisa Portofolio	91,79%	86,35%
7	Divisi Pasar Uang dan Pasar Modal	89,78%	90,37%
8	Divisi Investasi Langsung	75,06%	79,20%
9	Divisi Keuangan	80,43%	80,43%
10	Divisi Akuntansi	89,92%	84,00%
11	Divisi Kepatuhan dan Hukum	86,12%	81,21%
12	Divisi Sekretaris Badan	82,27%	78,06%
13	Satuan Pengawas Internal	90,97%	86,34%
14	Divisi Komunikasi	84,56%	74,16%
15	<i>Change Management Office</i>	61,06%	83,10%
16	Divisi SDM	78,73%	70,04%
17	Divisi Pengelolaan dan Pengembangan Kompetensi	85,42%	78,40%
18	Divisi Pengadaan	90,05%	77,47%
19	Divisi Pengelolaan Aset dan Layanan Umum	88,00%	88,00%
20	Divisi Perencanaan Strategis	85,56%	77,79%
21	Divisi Pengembangan Teknologi Informasi	70,07%	74,79%
22	Divisi Operasional Teknologi Informasi	78,93%	76,07%
23	Divisi Manajemen Risiko	91,70%	78,77%



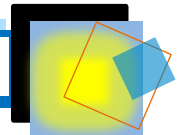
KESIMPULAN DAN SARAN

1. DIVISI PERLUASAN KEPESERTAAN

Kesimpulan:

1. **Tingkat Kepuasan** secara keseluruhan terhadap layanan yang diberikan **Divisi Perluasan Kepesertaan tahun 2015** sebesar **78,39** persen, dengan *margin of error* $\pm 3,11$ persen.
2. Dibandingkan dengan hasil Survei Kepuasan Pelanggan Internal tahun 2014, hasil survei kepuasan tahun 2015 menunjukkan adanya **kenaikan** persentase responden yang menyatakan puas terhadap layanan Divisi Perluasan Kepesertaan, sebesar 2,65 persen. Pada survei kepuasan tahun **2014**, tingkat kepuasan yang diperoleh Divisi Perluasan Kepesertaan adalah 75,73 persen.
3. Dilihat dari dimensi pelayanan, dimensi *Assurance* mendapatkan tingkat kepuasan tertinggi, dengan nilai 85,57 persen. Disusul oleh dimensi *Empathy* dan dimensi *Tangible*, dengan tingkat kepuasan berturut-turut sebesar 82,50 persen dan 82,14 persen. Adapun dimensi yang memiliki tingkat kepuasan terendah adalah dimensi *Reliability* dengan tingkat kepuasan sebesar 71,73 persen.
4. Guna melihat secara lebih detil, dimensi pelayanan terbagi ke dalam 16 aspek pelayanan. Dilihat dari 16 aspek pelayanan, aspek keramahan dalam memberikan layanan mempunyai tingkat kepuasan tertinggi, yaitu sebesar 92,86 persen. Sedangkan aspek yang memiliki tingkat kepuasan terendah adalah aspek kemampuan menyelesaikan masalah sesuai waktu yang dijanjikan, yang tingkat kepuasannya hanya mencapai 66,07 persen. Berikut ini rinciannya:

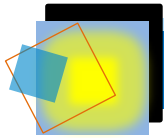
NO	DIMENSI	TINGKAT KEPUASAN TERTINGGI	TINGKAT KEPUASAN TERENDAH
1	Responsiveness	Kemudahan untuk dihubungi (76,79%)	Kecepatan dalam menindaklanjuti permintaan unit kerja lain (67,86%)
2	Empathy	Kemampuan berkomunikasi lisan secara jelas (90,18%)	Kemampuan memahami kebutuhan kami terkait dengan pelaksanaan tugas (70,54%)
3	Assurance	Keramahan dalam memberikan layanan (92,86%)	Kompetensi personil dalam memberikan layanan (79,91%)
4	Reliability	Kemampuan memberikan solusi terhadap masalah yang disampaikan (77,68%)	Kemampuan menyelesaikan masalah sesuai waktu yang dijanjikan (66,07%)



5. Dilihat dari hasil/produk/proses layanan, tingkat kepuasan tertinggi ada pada hasil materi sosialisasi program BPJS Ketenagakerjaan dan laporan pencapaian target kepesertaan dan iuran, dengan tingkat kepuasan masing-masing sebesar 83,93 persen. Sedangkan tingkat kepuasan terendah ada pada proses penetapan target kepesertaan dan iuran untuk kantor daerah, yang tingkat kepuasannya hanya mencapai 64,29 persen.
6. Berdasarkan *Importance and Performance Matrix*, ada 3 aspek yang perlu diperbaiki, yaitu:
 - a. kemudahan untuk dihubungi,
 - b. kecepatan dalam merespon keluhan, serta
 - c. kemampuan dalam memberikan solusi.

Saran dan Masukan:

1. Dalam hal **Penyajian Informasi mengenai Potensi Pasar**, Divisi Perluasan Kepesertaan hendaknya:
 - Mencari segmentasi pasar yang baru, yang dapat membuka peluang perluasan kepesertaan;
 - Melakukan analisis potensi pasar berdasarkan pertumbuhan daerah, perekonomian daerah, keadaan politik, karakteristik daerah dan hal-hal lain yang berpengaruh terhadap keadaan daerah tersebut;
 - Menyertakan sumber informasi dan metode pengambilan data pada setiap data; potensi yang disampaikan ke kantor daerah;
 - Mengklasifikasikan potensi pasar berdasarkan geografis daerah, kabupaten/ kota, atau kantor cabang;
 - Membuat kerja sama dengan institusi lain yang dapat memberikan informasi mengenai potensi pasar;
 - Memastikan validitas data potensi pasar, sehingga data yang disampaikan ke kantor daerah merupakan data potensi yang aktual, akurat, jelas, detil, dan komprehensif (ada alamat, nomor telepon yang dapat dihubungi, dan *contact person*). Perusahaan yang menjadi potensi haruslah perusahaan yang memiliki kegiatan yang berjalan baik, dan bukan perusahaan yang baru mengurus izin usaha;
 - Dapat menyampaikan informasi mengenai potensi pasar melalui media internal secara berkala;
 - Dapat terjun langsung ke kantor daerah untuk memastikan MO memahami strategi perluasan kepesertaan dan memberikan solusi jika target tidak tercapai.

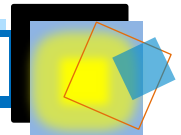


2. Dalam hal **Penetapan Target Kepesertaan dan Iuran untuk Kantor Daerah**, Divisi Perluasan Kepesertaan hendaknya:

- Menetapkan target kepesertaan dan iuran tidak hanya berdasarkan data empiris/historis, namun disesuaikan dengan, keadaan ekonomi (pertumbuhan ekonomi, inflasi, pendapatan masyarakat, daya beli masyarakat), letak geografis, demografi, dan potensi daerah (wilayah industri dan non-industri);
- Menetapkan target kepesertaan yang disesuaikan dengan target kerja sama dengan Pemerintah Daerah, sehingga jumlah target di daerah sejalan dengan jumlah target izin usaha yang diterbitkan di setiap daerah;
- Menetapkan target kepesertaan dan iuran yang didukung dengan data potensi yang valid, aktual, dan akurat, sehingga kepesertaan tidak hanya untuk beberapa bulan saja (hanya untuk mengejar target sesaat);
- Menetapkan target kepesertaan dan iuran yang disesuaikan dengan potensi/kemampuan kantor cabang itu sendiri (SDM);
- Mengevaluasi penetapan target kepesertaan dan iuran secara berkala/periodik, karena perkembangan potensi di suatu wilayah cepat sekali berubah;
- Mengimbangi target kepesertaan dan iuran yang tinggi dengan memberikan dukungan berupa kerja sama melalui Pemerintah Pusat.

3. Dalam hal **Penyusunan Strategi Pemasaran**, Divisi Perluasan Kepesertaan hendaknya:

- Menyusun strategi pemasaran melalui 3 tahapan, yaitu: (1) *Segmentation* (mencari peluang lain di tengah masa yang sulit, harus lebih kreatif), (2) *Targeting* (target yang ditetapkan jangan mengacu kepada keberhasilan masa lalu, sehingga selalu berupaya mencari segmen baru), (3) *Positioning* (ditujukan keluar dan ke dalam institusi);
- Menyusun strategi pemasaran yang lebih disesuaikan dengan kondisi real di tiap kantor daerah dengan tetap mengacu dengan aturan yang berlaku;
- Menyusun strategi pemasaran harus mempertimbangkan ketersediaan anggaran dan SDM di masing-masing kantor cabang;
- Melakukan koordinasi dengan unit kerja terkait, baik di kantor pusat, maupun kantor daerah dalam menyusun strategi pemasaran;
- Melakukan kerja sama dengan Pemerintah Daerah yang dapat membantu pencapaian target;
- Memaksimalkan kanal distribusi yang sudah ada, seperti SPO BRI, PTSP, dll;
- Memberikan edukasi kepada masyarakat akan manfaat menjadi peserta BPJS Ketenagakerjaan.

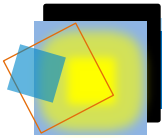


4. Dalam hal **Materi Sosialisasi Program BPJS Ketenagakerjaan**, Divisi Perluasan Kepesertaan hendaknya:

- Meningkatkan koordinasi dengan unit kerja terkait dalam hal penyusunan materi sosialisasi;
- Membuat standarisasi materi sosialisasi program BPJS Ketenagakerjaan bagi kantor daerah;
- Menyesuaikan materi komunikasi dengan segmen masyarakatnya, baik pendidikan, tingkat ekonomi, sosial dan budaya masyarakat. Materi pesan bagi pekerja Penerima Upah menggunakan bahasa yang formal, sedangkan pekerja Bukan Penerima Upah menggunakan bahasa yang lebih sederhana, agak kedaerahan dan lebih informal;
- Pesannya yang disampaikan harus bersifat persuasif, informatif, dan edukatif karena program BPJS Ketenagakerjaan termasuk materi yang bersifat penyuluhan dan penyadaran masyarakat. Pesan yang informatif bertujuan untuk memperluas wawasan dan kesadaran masyarakat. Pesan yang informatif bertujuan untuk memperluas wawasan dan kesadaran masyarakat. Sedangkan pesan yang bersifat persuasif bertujuan untuk mengubah persepsi, sikap, dan pendapat masyarakat terhadap program BPJS Ketenagakerjaan;
- Menyusun materi sosialisasi secara lebih lengkap, mudah dimengerti, yang memuat:
 - o Filosofi tentang jaminan sosial,
 - o Peraturan tentang jaminan sosial
 - o Program-program BPJS Ketenagakerjaan, termasuk cara-cara mendaftar serta besarnya iuran dan manfaat yang akan diperoleh jika menjadi peserta BPJS Ketenagakerjaan,
 - o Simulasi perhitungan manfaat, terutama JHT dan JP,
 - o FAQ (*Frequent Asked Questions*),
 - o Video testimoni dari tenaga kerja yang sudah menjadi peserta;
- Menyusun materi sosialisasi secara tematik dan ada versi bahasa Inggris.

5. Dalam hal **Laporan Pencapaian Target Kepesertaan dan Iuran**, Divisi Perluasan Kepesertaan hendaknya:

- Melakukan monitoring dan evaluasi secara rutin atas pencapaian target baik kepesertaan dan iuran;
- Memiliki standar bentuk Laporan Pencapaian Target Kepesertaan dan Iuran yang dapat dijadikan contoh oleh kantor cabang dalam penyusunan laporan;
- Menyusun Laporan Pencapaian Target Kepesertaan dan Iuran dengan disertai analisis atas pencapaian target, kendala-kendala yang terjadi dan solusi untuk menghadapi kendala tersebut;



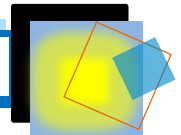
- Melakukan validasi dengan berkoordinasi dengan unit terkait agar laporan yang disampaikan lebih akurat;
- Menyampaikan Laporan Pencapaian Target Kepesertaan dan Iuran kepada unit kerja terkait, terutama kantor daerah, sebagai bahan evaluasi, secara berkala, melalui sistem/aplikasi atau email korporat;
- Menetapkan reward dan punishment bagi kantor cabang atas pencapaian target kepesertaan dan iuran.

6. Dalam hal **Pemantauan dan Pengelolaan MO**, Divisi Perluasan Kepesertaan hendaknya:

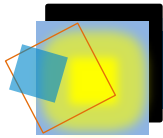
- Melakukan pemetaan MO berdasarkan kompetensi MO, target kantor cabang, potensi kepesertaan dan letak geografis kantor cabang;
- Meningkatkan koordinasi dengan Divisi SDM terkait pemenuhan MO di kantor cabang;
- Meningkatkan koordinasi dengan Divisi Pengelolaan dan Pengembangan Kompetensi terkait pemberian pelatihan dan pengetahuan yang memadai bagi MO, mengenai strategi marketing yang efektif;
- Meninjau kembali *jobdesc* MO karena di kantor cabang seringkali terjadi tumpang tindih pekerjaan antara MO dan RO. Dibutuhkan suatu panduan yang jelas antara pekerjaan MO dan RO;
- Memastikan setiap MO menjalankan prosedur administrasi (SPP 1, SPP dan Berita Acara Kunjungan) sehingga Pengawasan dan Pemeriksaan dapat berjalan efektif;
- Membangun aplikasi/sistem pengelolaan dan monitoring kinerja MO, termasuk action plan, yang berbasis Mobile;
- Melakukan pemantauan dan evaluasi kinerja MO dan menyampaikan hasilnya secara konsisten dan periodik;
- Melakukan *coaching* dan *counseling* terhadap MO yang belum mencapai target dalam rangka mencari akar permasalahan dan memberikan solusi terbaik;
- Menetapkan reward dan punishment bagi MO yang telah memenuhi target sebagai motivasi kepada MO yang bersangkutan dan MO lainnya agar lebih giat dalam pencapaian target berikutnya.

7. Dalam hal **Materi dan Pengelolaan Komunikasi Pemasaran**, Divisi Perluasan Kepesertaan hendaknya:

- Melakukan perencanaan yang lebih matang dalam melakukan kegiatan komunikasi pemasaran, mempertimbangkan aspek biaya dengan hasil yang diperoleh (efisiensi dan efektivitas), dan melakukan mitigasi risiko atas setiap kegiatan promosi yang dilakukan;



- Meningkatkan koordinasi dengan unit kerja terkait di kantor pusat maupun kantor daerah untuk kegiatan komunikasi pemasaran;
- Agar lebih cepat memberikan informasi terkait kegiatan komunikasi yang akan dilaksanakan di daerah supaya bisa terlaksana dengan baik;
- Melakukan program komunikasi dengan tahapan sebagai berikut: (1) Menentukan target komunikasi, (2) Menyusun materi, (3) Menetapkan metode penyampaian, (4) Memilih saluran/media komunikasi;
- Melakukan kegiatan komunikasi berdasarkan segmentasi masyarakat (seperti latar belakang budaya, pendidikan, kondisi ekonomi dan sosial masyarakat setempat). Komunikasi terhadap setiap segmen masyarakat dilakukan dengan pendekatan yang berbeda;
- Menyesuaikan materi komunikasi dengan segmen masyarakatnya, baik pendidikan, tingkat ekonomi, sosial dan budaya masyarakat. Materi pesan bagi pekerja Penerima Upah menggunakan bahasa yang formal, sedangkan pekerja Bukan Penerima Upah menggunakan bahasa yang lebih sederhana, agak kedaerahan dan lebih informal;
- Menyusun materi komunikasi yang bersifat persuasif, informatif, dan edukatif karena program BPJS Ketenagakerjaan termasuk materi yang bersifat penyuluhan dan penyadaran masyarakat. Pesan yang informatif bertujuan untuk memperluas wawasan dan kesadaran masyarakat. Sedangkan pesan yang bersifat persuasif bertujuan untuk mengubah persepsi, sikap, dan pendapat masyarakat terhadap program BPJS Ketenagakerjaan;
- Menyiapkan materi komunikasi secara lebih lengkap, mudah dimengerti, dan menjelaskan apa saja yang akan diperoleh peserta jika mengikuti program tersebut;
- Memperbanyak kegiatan komunikasi di berbagai media (media cetak, media elektronik, seminar-seminar, event-event di tempat keramaian, media sosial, baligo, dan transportasi publik) untuk meningkatkan awareness masyarakat terhadap BPJS Ketenagakerjaan dan memberikan pemahaman kepada masyarakat bahwa ada 2 BPJS, yaitu BPJS Ketenagakerjaan dan BPJS Kesehatan
- Melakukan kegiatan komunikasi di televisi pada saat prime time, dengan materi promosi yang singkat dan mencantumkan informasi kemana masyarakat harus bertanya lebih lanjut;
- Melakukan kegiatan komunikasi di daerah melalui media yang ada di daerah dan disesuaikan dengan kebutuhan;
- Segera mendistribusikan brosur-brosur dan CD terkait program BPJS Ketenagakerjaan ke kantor cabang dan kantor cabang perintis;
- Melakukan evaluasi atas kegiatan komunikasi yang telah dilakukan.

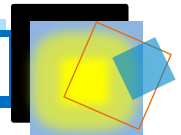


2. DIVISI PENGELOLAAN KEPESERTAAN

Kesimpulan:

1. **Tingkat Kepuasan** secara keseluruhan terhadap layanan yang diberikan **Divisi Pengelolaan Kepesertaan tahun 2015** sebesar **82,91** persen, dengan *margin of error* $\pm 3,13$ persen.
2. Dibandingkan dengan hasil Survei Kepuasan Pelanggan Internal tahun 2014, hasil survei kepuasan tahun 2015 menunjukkan adanya **kenaikan** persentase responden yang menyatakan puas terhadap layanan Divisi Pengelolaan Kepesertaan, sebesar 7,63 persen. Pada survei kepuasan tahun **2014**, tingkat kepuasan yang diperoleh Divisi Pengelolaan Kepesertaan adalah 75,28 persen.
3. Dilihat dari dimensi pelayanan, dimensi *Tangible* mendapatkan tingkat kepuasan tertinggi, dengan nilai 89,47 persen. Disusul oleh dimensi *Assurance* dan dimensi *Empathy*, dengan tingkat kepuasan berturut-turut sebesar 88,42 persen dan 85,26 persen. Adapun dimensi yang memiliki tingkat kepuasan terendah adalah dimensi *Reliability* dengan tingkat kepuasan sebesar 78,60 persen.
4. Guna melihat secara lebih detil, dimensi pelayanan terbagi ke dalam 16 aspek pelayanan. Dilihat dari 16 aspek pelayanan, ada 2 aspek yang mempunyai tingkat kepuasan tertinggi, yaitu aspek kemampuan berkomunikasi lisan secara jelas dan aspek kredibilitas (dapat dipercaya) dalam memberikan layanan. Kedua aspek ini mempunyai tingkat kepuasan sebesar 91,58 persen. Sedangkan aspek yang memiliki tingkat kepuasan terendah adalah aspek kecepatan dalam menindaklanjuti permintaan unit kerja lain, yang tingkat kepuasannya hanya mencapai 73,68 persen. Berikut ini rinciannya:

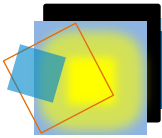
NO	DIMENSI	TINGKAT KEPUASAN TERTINGGI	TINGKAT KEPUASAN TERENDAH
1	Responsiveness	Kesediaan terlibat secara proaktif dalam tim kerja yang dibentuk oleh unit kerja lain (87,37%)	Kecepatan dalam menindaklanjuti permintaan unit kerja lain (73,68%)
2	Empathy	Kemampuan berkomunikasi lisan secara jelas (91,58%)	Kemampuan memahami kebutuhan kami terkait dengan pelaksanaan tugas (81,05%)
3	Assurance	Kredibilitas (dapat dipercaya) dalam memberikan layanan (91,58%)	Kompetensi personil dalam memberikan layanan (85,26%)
4	Reliability	Kemampuan memberikan solusi terhadap masalah yang disampaikan (82,11%)	Kemampuan menyelesaikan masalah sesuai waktu yang dijanjikan (74,74%)



5. Dilihat dari hasil/produk/proses layanan, tingkat kepuasan tertinggi ada pada koordinasi pengembangan manfaat dan layanan bagi peserta, dengan tingkat kepuasan sebesar 87,37 persen. Sedangkan tingkat kepuasan terendah ada pada proses pemantauan Kinerja RO, yang tingkat kepuasannya hanya mencapai 70,53 persen.
6. Berdasarkan *Importance and Performance Matrix*, ada 3 aspek yang perlu diperbaiki, yaitu:
 - a. kemudahan untuk dihubungi,
 - b. kecepatan dalam merespon keluhan, serta
 - c. kemampuan dalam memberikan solusi.

Saran dan Masukan:

1. Dalam hal **Penyusunan dan Mensosialisasikan Strategi Pemasaran**, Divisi Pengelolaan Kepesertaan hendaknya:
 - Meningkatkan koordinasi dengan unit kerja terkait di kantor pusat maupun kantor daerah untuk kegiatan penyusunan dan sosialisasi strategi pemasaran;
 - Menyusun strategi pemasaran dengan mempertimbangkan:
 - o Kondisi Makro di luar BPJS Ketenagakerjaan (regulasi Pemerintah, tingkat Inflasi, pertumbuhan PDB, pertumbuhan UMP/K, pertumbuhan produksi, pertumbuhan penduduk, pertumbuhan IBS; Kenaikan UMP/UMK, sektor-sektor penyerapan tenaga kerja, seperti Sektor Industri dan Sektor Perdagangan, daerah pilihan investasi, serta masalah-masalah yang sedang terjadi);
 - o Potensi kepesertaan yang diperoleh melalui Badan Pusat Statistik Indonesia dan kajian kelayakan data potensi tersebut;
 - o Business Model Process BPJS Ketenagakerjaan;
 - o Hasil *benchmark*, *best practice*, dan strategi pemasaran pada penyelenggara jaminan sosial di dunia (bisa diperoleh melalui web situsnya);
 - o Kondisi Internal dan kinerja BPJS Ketenagakerjaan;
 - o Analisis SWOT (*Strength-Weakness-Opportunities-Treats*);
 - o Tujuan pemasaran, yaitu memberikan informasi yang persuasif dan edukasi mengenai program BPJS Ketenagakerjaan. Informasi yang persuasif bertujuan untuk memperluas wawasan dan kesadaran masyarakat, serta mengubah persepsi, sikap, dan pendapat masyarakat terhadap program BPJS Ketenagakerjaan;
 - o Strategi unit kerja lainnya;
 - Melakukan strategi pemasaran berdasarkan:



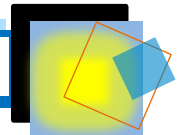
- Segmentasi masyarakat (seperti latar belakang budaya, pendidikan, kondisi ekonomi dan sosial masyarakat setempat). Strategi pemasaran terhadap setiap segmen masyarakat dilakukan dengan pendekatan yang berbeda;
- Target kepesertaan dan iuran yang dibebankan untuk setiap kantor daerah;
- Letak geografis kantor daerah;
- Mensosialisasikan strategi pemasaran kepada unit kerja terkait, baik kantor pusat maupun kantor daerah, jauh sebelum kegiatan operasional tahun berikutnya berjalan, sehingga kantor daerah siap mengimplementasikan strategi pemasaran tersebut, melalui berbagai saluran komunikasi internal;
- Memberikan dukungan birokrasi kepada kantor daerah, terutama dalam hal membuka kerja sama dengan pihak eksternal.

2. Dalam hal **Pengelolaan Administrasi Peserta**, Divisi Pengelolaan Kepesertaan hendaknya:

- Meningkatkan koordinasi dengan unit kerja terkait, baik di kantor pusat maupun kantor daerah dalam hal pengelolaan administrasi kepesertaan;
- Segera mengimplementasikan *Data Governance*, sehingga data yang disajikan akurat dan valid;
- Mempercepat penyelesaian masalah kepesertaan yang disampaikan unit kerja lain, terutama kantor daerah;
- Percepatan penyelesaian database kepesertaan yang inline dengan data kependudukan (NIK);
- Mengevaluasi kebijakan penggunaan e-KTP (NIK) dalam kepesertaan program Bukan Penerima Upah (BPU);
- Menyediakan informasi kepesertaan per wilayah pemerintahan.

3. Dalam hal **Pemantauan Kinerja RO**, Divisi Pengelolaan Kepesertaan hendaknya:

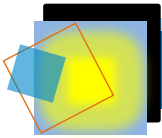
- Melakukan pemetaan RO berdasarkan kompetensi RO, target kantor cabang dan potensi kepesertaan;
- Bekerja sama dengan Divisi SDM dalam melakukan workload analysis terhadap pekerjaan RO;
- Meningkatkan koordinasi dengan Divisi SDM terkait pemenuhan RO di kantor cabang;
- Meningkatkan koordinasi dengan Divisi Pengelolaan dan Pengembangan Kompetensi terkait pemberian pelatihan dan pengetahuan yang memadai bagi RO, mengenai pengelolaan kepesertaan;
- Meninjau kembali *jobdesc* RO karena di kantor cabang seringkali terjadi tumpang tindih pekerjaan antara MO dan RO. Dibutuhkan suatu panduan yang jelas antara pekerjaan MO dan RO;



- Melakukan pemantauan dan evaluasi kinerja RO secara konsisten dan periodik untuk mendapatkan gambaran sesungguhnya kinerja RO masing-masing kantor cabang, mengetahui kendala-kendala yang dihadapi RO dan memberikan solusi dalam pencapaian target. Hasil evaluasi hendaknya segera disampaikan ke kantor cabang masing-masing;
- Mengoptimalkan peran pembina daerah dalam memantau kinerja RO;
- Mengembangkan sistem penilaian kinerja RO yang lebih baik yang dapat menggambarkan kinerja RO dengan lebih akurat. Penilaian kinerja RO selama ini cenderung dilihat dari angka IBR yang rendah;
- Mengembangkan sistem/aplikasi penilaian kinerja RO yang dapat memberikan peringatan/notifikasi kepada Kepala Bidang dan Kepala Kantor Cabang jika kinerja RO jauh dari target;
- Melakukan *coaching* dan *counseling* terhadap RO yang belum mencapai target dalam rangka mencari akar permasalahan dan memberikan solusi terbaik;
- Menetapkan *reward* dan *punishment* bagi RO yang telah memenuhi target sebagai motivasi kepada RO yang bersangkutan dan RO lainnya agar lebih giat dalam pencapaian target berikutnya.

4. Dalam hal **Koordinasi Pengembangan Manfaat dan Layanan Bagi Peserta**, Divisi Pengelolaan Kepesertaan hendaknya:

- Meningkatkan koordinasi antar unit kerja di kantor pusat terkait pengembangan manfaat dan layanan bagi peserta, sehingga pelaksanaan di kantor cabang dapat seragam;
- Memberikan masukan kepada unit kerja terkait mengenai pengembangan manfaat dan layanan bagi peserta, yang diperoleh dari hasil pengamatan, survei lapangan, maupun wawancara ke perusahaan;
- Segera menginformasikan panduan/petunjuk teknis pengembangan manfaat dan layanan ke kantor daerah, sebelum manfaat/layanan tersebut diberlakukan atau informasi tersebut diterima publik melalui media massa, misalnya: informasi tentang pinjaman uang muka perumahan dari sebagian saldo JHT;
- Menerapkan Strategi 345 sampai level kantor cabang perintis. Strategi 345 adalah strategi untuk mencapai 3 hasil (kepesertaan-iuran, kepuasan peserta, dana-hasil investasi) dengan 4 modal dasar (*Cost Consciousness, Capacity & Infrastructure, Compliance & Governance, Culture & Leadership*) dan 5 proses (*Convenience, Communication, Customer Management, Consistent Quality, Collaboration*).

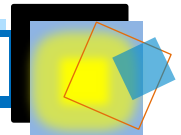


5. Dalam hal **Pengelolaan Piutang Iuran Peserta**, Divisi Pengelolaan Kepesertaan hendaknya:

- Menetapkan standar penghitungan piutang yang tepat;
- Memastikan data piutang iuran peserta dalam aplikasi/sistem akurat dan valid, sehingga dapat digunakan sebagai dasar Petugas Pemeriksa kantor cabang bekerja sama dengan Pegawai Pengawas, KPKNL dan Kejaksaan;
- Mengembangkan aplikasi yang dapat menyajikan saldo IBR per program dengan akurat;
- Melakukan monitoring pengelolaan piutang iuran di setiap kantor cabang, terutama piutang iuran yang diselesaikan oleh Kejaksaan dan KPKNL;
- Mengembangkan aplikasi/sistem yang secara otomatis dapat membuat tagihan iuran kepada seluruh peserta sebelum tanggal jatuh tempo;
- Meningkatkan kerja sama dengan Dinas Perizinan Pusat yang dapat memberi instruksi kepada dinas PTSP di tingkat Kab/Kota untuk tertib administrasi membayar iuran BPJS Ketenagakerjaan;
- Membuat kebijakan terkait penyelesaian piutang iuran karena selama ini piutang iuran peserta selalu menjadi isu pada saat audit;
- Meningkatkan koordinasi dengan Divisi Kepatuhan dan Hukum mengenai:
 - o Efektivitas fungsi Pengawasan dan Pemeriksaan,
 - o Penegakan bagi perusahaan yang masih PDS (tenaga kerja, upah, dan program);
- Memastikan terjalannya kerja sama yang efektif dan efisien antara Petugas Pemeriksa dan RO kantor cabang.

6. Dalam hal **Pengelolaan Program *Customer Relationship Management***, Divisi Pengelolaan Kepesertaan hendaknya:

- Meningkatkan koordinasi dengan Divisi Pengelolaan dan Pengembangan Kompetensi terkait pemberian pelatihan dan pengetahuan yang memadai bagi RO, mengenai pelaksanaan *Customer Relationship Management (CRM)*;
- Memastikan segmentasi perusahaan telah sesuai dengan pedoman CRM (mengoptimalkan konsep Pareto);
- Memastikan pelaksanaan CRM di kantor cabang merupakan aktifitas-aktifitas yang merefleksikan *Relationship Approach*, baik *functional benefit* dan *emotional benefit*. *Functional benefit* dikaitkan dengan usaha kantor cabang untuk mencapai *operational excellence*, sedangkan *emotional benefit* dilakukan dengan cara menelpon, kunjungan, kegiatan olahraga, ucapan selamat ulang tahun, ucapan hari raya, *customer gathering*, dan penyampaian informasi terbaru.

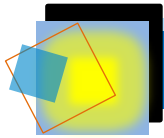


- Memastikan kantor cabang disiplin dalam penerapan CRM;
- Membuat acara yang melibatkan kantor wilayah dan kantor cabang (terutama untuk perusahaan Platinum) untuk mengurangi duplikasi aktifitas atau ketidaksesuaian lainnya;
- Perlu menambah alokasi dana dalam pengelolaan CRM, terutama untuk perusahaan Platinum;
- Melakukan monitoring pelaksanaan CRM di kantor cabang untuk mengukur efektivitas pelaksanaan CRM (dikaitkan antara aktivitas yang telah dilakukan, penentuan prioritas, anggaran yang telah digunakan, dan pencapaian target);
- Mengembangkan sistem/aplikasi untuk memantau efektivitas CRM tersebut;
- Menyampaikan hasil monitoring dan evaluasi pelaksanaan CRM ke masing-masing kantor cabang;
- Mengadakan pertemuan teknis mengenai penyelenggaraan CRM di setiap kantor cabang.

3. DIVISI HAL DAN KEMITRAAN

Kesimpulan:

1. **Tingkat Kepuasan** secara keseluruhan terhadap layanan yang diberikan **Divisi HAL dan Kemitraan tahun 2015** sebesar **77,31** persen, dengan *margin of error* $\pm 3,14$ persen.
2. Dibandingkan dengan hasil Survei Kepuasan Pelanggan Internal tahun 2014, hasil survei kepuasan tahun 2015 menunjukkan adanya **penurunan** persentase responden yang menyatakan puas terhadap layanan Divisi HAL dan Kemitraan, sebesar 5,41 persen. Pada survei kepuasan tahun **2014**, tingkat kepuasan yang diperoleh Divisi HAL dan Kemitraan adalah 82,72 persen.
3. Dilihat dari dimensi pelayanan, dimensi *Assurance* mendapatkan tingkat kepuasan tertinggi, dengan nilai 83,70 persen. Disusul oleh dimensi *Emphaty* dan dimensi *Responsiveness*, dengan tingkat kepuasan berturut-turut sebesar 79,57 persen dan 76,30 persen. Adapun dimensi yang memiliki tingkat kepuasan terendah adalah dimensi *Tangible* dengan tingkat kepuasan sebesar 71,74 persen.
4. Guna melihat secara lebih detil, aspek keramahan dalam memberikan layanan mempunyai tingkat kepuasan tertinggi, yaitu sebesar 88,04 persen. Sedangkan aspek yang memiliki tingkat kepuasan terendah ada 2 aspek, yaitu aspek kecepatan dalam menindaklanjuti permintaan unit kerja lain dan aspek kemampuan memberikan



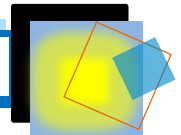
informasi batas waktu penyelesaian masalah, yang tingkat kepuasannya masing-masing hanya mencapai 69,57 persen. Berikut ini rinciannya:

NO	DIMENSI	TINGKAT KEPUASAN TERTINGGI	TINGKAT KEPUASAN TERENDAH
1	Responsiveness	Kemudahan untuk dihubungi (79,89%)	Kecepatan dalam menindaklanjuti permintaan unit kerja lain (69,57%)
2	Empathy	Kemampuan berkomunikasi lisan secara jelas (82,61%)	Penuh perhatian dalam melayani (76,09%)
3	Assurance	Keramahan dalam memberikan layanan (88,04%)	Kompetensi personil dalam memberikan layanan (77,17%)
4	Reliability	Kemampuan memberikan solusi terhadap masalah yang disampaikan (76,09%)	Kemampuan memberikan informasi batas waktu penyelesaian masalah (69,57%)

5. Dilihat dari hasil/produk/proses layanan, tingkat kepuasan tertinggi ada pada pengelolaan program Sarana Kesejahteraan Peserta (SKP) dan koordinasi pengelolaan keuangan dan pencatatan akuntansi dana SKP, dengan tingkat kepuasan masing-masing sebesar 77,66 persen. Sedangkan tingkat kepuasan terendah ada pada koordinasi dan pemberian informasi kepada peserta tentang program Sarana Kesejahteraan Peserta (SKP), seperti *Food Benefit* dan Rusunawa, yang tingkat kepuasannya hanya mencapai 67,02 persen.
6. Berdasarkan *Importance and Performance Matrix*, ada 4 aspek yang perlu diperbaiki, yaitu:
 - a. kemampuan dalam memberikan solusi,
 - b. kemudahan untuk dihubungi,
 - c. kecepatan dalam merespon keluhan, serta
 - d. kemampuan memahami kebutuhan unit kerja lain.

Saran dan Masukan:

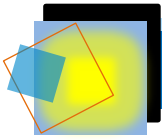
1. Dalam hal **memfasilitasi Hubungan Antar Lembaga (Pemerintah dan non-Pemerintah) untuk mendukung pencapaian target kepesertaan**, Divisi HAL dan Kemitraan hendaknya:
 - Memperhatikan sasaran dan tujuan organisasi dalam merumuskan langkah-langkah fasilitasi hubungan antar lembaga sehingga langkah yang diambil bisa inline dengan program pencapaian target kepesertaan;
 - Lebih intens dalam memfasilitasi Hubungan Antar Lembaga (Pemerintah, non-Pemerintah, swadaya masyarakat) untuk memperluas kanal-kanal pelayanan dan mendukung pencapaian target kepesertaan;
 - Meningkatkan koordinasi dengan pihak eksternal terkait implementasi PP No. 85 Tahun 2013;



- Meningkatkan kerja sama dengan Disdukcapil atau Kementerian Dalam Negeri, yang menghimbau setiap pekerja yang akan membuat atau memperbaharui KTP untuk menjadi peserta BPJS Ketenagakerjaan. Pendaftaran menjadi peserta BPJS Ketenagakerjaan juga dapat dilakukan melalui dinas tersebut;
- Meningkatkan kerja sama kelembagaan (Kementerian Dalam Negeri) terkait dengan penindakan sanksi administrasi kepada perusahaan/institusi yang melanggar ketentuan PP Program BPJS Ketenagakerjaan;
- Mengawal penyusunan regulasi atau peraturan yang berkaitan dengan BPJS Ketenagakerjaan sampai regulasi tersebut ditandatangani oleh Pemerintah;
- Memastikan MoU yang telah disepakati dengan Pemerintah Pusat, juga mengikat Pemerintah Daerah di bawahnya (Pemerintah Pusat sepakat membuat instruksi atau surat edaran yang mewajibkan dukungan instansi di bawahnya), sehingga memudahkan kantor cabang untuk menindaklanjuti kesempatan tersebut di tingkat daerah;
- Meningkatkan kesepakatan dengan instansi terkait, baik instansi Pemerintah maupun non-Pemerintah, ke tahap Perjanjian Kerjasama, bukan sampai tahap MoU;
- Meningkatkan kerja sama dengan mitra strategis, misalnya Pertamina yang memiliki banyak SPBU di seluruh Indonesia;
- Bekerja sama dengan Indomaret dan Alfamaret untuk kemudahan akses pembayaran iuran bagi pekerja bukan penerima upah.

2. Dalam hal **koordinasi dan pemberian informasi kepada peserta tentang program Sarana Kesejahteraan Peserta (SKP), seperti *Food Benefit* dan Rusunawa**, Divisi HAL dan Kemitraan hendaknya:

- Meningkatkan koordinasi dengan unit kerja terkait, baik di kantor pusat maupun kantor daerah dalam hal pemberian informasi kepada peserta tentang program SKP;
- Segera menyampaikan informasi terbaru mengenai Sarana Kesejahteraan Peserta (SKP) kepada kantor daerah;
- Membuat standarisasi materi tentang program SKP yang akan disampaikan oleh kantor cabang. Materi yang disampaikan meliputi jenis program dan manfaat SKP serta persyaratan yang harus dipenuhi peserta agar dapat mendapatkan manfaat SKP;
- Menyusun Buku Panduan Pengelolaan SKP dan segera menyampaikannya ke kantor daerah;
- Membuat brosur/leaflet yang khusus memberikan informasi SKP sesuai dengan ketentuan;
- Menyampaikan informasi tentang program Sarana Kesejahteraan Peserta (SKP) secara masif pada sentra-sentra industri yang tingkat kepesertaannya tinggi;



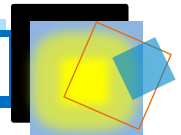
- Menyampaikan informasi tentang program SKP melalui media elektronik, non elektronik dan media sosial;
- Melibatkan *icon* masyarakat dalam menyampaikan informasi tentang program SKP.

3. Dalam hal **pengelolaan program Sarana Kesejahteraan Peserta (SKP)**, Divisi HAL dan Kemitraan hendaknya:

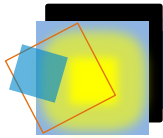
- Meningkatkan koordinasi dengan unit kerja terkait, baik di kantor pusat maupun kantor daerah dalam hal pengelolaan program SKP;
- Mengintegrasikan program SKP dengan program Pemerintah;
- Bekerja sama dengan Bulog untuk mengadakan Pasar Murah di daerah-daerah sentra industri atau daerah yang terkena bencana;
- Membuka kembali program pembangunan rumah tapak, bukan hanya Rusunawa;
- Meningkatkan kerja sama dengan Pemerintah Daerah yang memiliki perusahaan padat modal dan padat kerja atau perusahaan pertambangan dan perkebunan dalam hal pembangunan Rusunawa;
- Memperluas manfaat yang diperoleh peserta dari program SKP, misalnya mendapatkan diskon belanja (Indomaret dan Alfamart), diskon biaya transportasi umum (bis, kereta api, pesawat, dan kapal laut), atau diskon penyewaan perahu bagi nelayan, dsb;
- Meningkatkan pengelolaan SKP dengan menambah fasilitas-fasilitas Rusunawa
- Meningkatkan pengawasan kepada pengelola Rusunawa, agar para penghuninya merasa ikut memiliki dan betah tinggal di Rusunawa;
- Memberikan kemudahan persyaratan bagi peserta untuk mendapatkan manfaat dari program SKP;
- Lebih peduli terhadap pencatatan aset, kontrak kerja sama dengan pengelola, serta aturan pengadaan SKP baru;
- Lebih transparan dalam mengelola program SKP;
- Menetapkan standar dan mengembangkan aplikasi yang memadai, yang dapat mendukung pelaksanaan program secara optimal;
- Segera mengimplementasikan program Smart Card sebagai sarana peningkatan manfaat kepada peserta;
- Memastikan penyaluran SKP tepat sasaran sebagai program yang memberikan *sweetener* bagi peserta yang tertib administrasi.

4. Dalam hal **Laporan Kegiatan Sarana Kesejahteraan Peserta (SKP)**, Divisi HAL dan Kemitraan hendaknya:

- Menyusun Laporan kegiatan Sarana Kesejahteraan Peserta (SKP) yang sebaiknya lebih terperinci, komprehensif, valid, akurat, tepat waktu, dan mudah diperoleh/diakses;



- Menyusun laporan kegiatan yang memiliki unsur-unsur keterbukaan, kehati-hatian, akuntabilitas;
 - Menyampaikan laporan kegiatan SKP kepada unit kerja lain dan Direksi untuk mendapat masukan tentang pengelolaan SKP;
 - Menyampaikan laporan kegiatan SKP secara periodik melalui media internal ke seluruh unit kerja, terutama kantor daerah, sehingga memotivasi kantor daerah untuk memanfaatkan program SKP sebagai sarana peningkatan kepesertaan;
 - Membuat laporan kegiatan dalam bentuk visual/video sebagai bahan sosialisasi kepada para pekerja;
 - Menyampaikan kegiatan SKP ke masyarakat luas melalui media massa dan elektronik.
5. Dalam hal **koordinasi pengelolaan keuangan dan pencatatan akuntansi dana SKP**, Divisi HAL dan Kemitraan hendaknya:
- Meningkatkan koordinasi dengan unit kerja terkait dalam hal pengelolaan keuangan dan pencatatan akuntansi dana SKP, sehingga tidak terjadi kesalahan dalam pencatatan;
 - Segera menindaklanjuti/menyelesaikan ketidaksesuaian yang terjadi antara pengelolaan keuangan dan pencatatan akuntansi dana SKP;
 - Membentuk tim untuk menyelesaikan ketidaksesuaian angka antara saldo pinjaman eks DPKP (PUMP dan Kopkar) antara neraca dan data operasional;
 - Mengembangkan sistem/aplikasi sendiri untuk mengelola dan pencatatan akuntansi bagi dana yang dikeluarkan untuk program SKP, sehingga memudahkan dalam melakukan evaluasi;
 - Agar melaksanakan pengelolaan sesuai standar akuntansi dan dilaksanakan audit internal secara rutin, sehingga pengelolaannya terhindar dari *fraud* dan temuan audit eksternal.



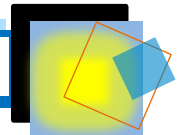
4. DIVISI PENGEMBANGAN JAMINAN

Kesimpulan:

1. **Tingkat Kepuasan** secara keseluruhan terhadap layanan yang diberikan **Divisi Pengembangan Jaminan tahun 2015** sebesar **84,30** persen, dengan *margin of error* $\pm 3,14$ persen.
2. Dibandingkan dengan hasil Survei Kepuasan Pelanggan Internal tahun 2014, hasil survei kepuasan tahun 2015 menunjukkan adanya **kenaikan** persentase responden yang menyatakan puas terhadap layanan Divisi Pengembangan Jaminan, sebesar 5,05 persen. Pada survei kepuasan tahun **2014**, tingkat kepuasan yang diperoleh Divisi Pengembangan Jaminan adalah 75,73 persen.
3. Dilihat dari dimensi pelayanan, dimensi *Tangible* mendapatkan tingkat kepuasan tertinggi, dengan nilai 86,32 persen. Disusul oleh dimensi *Assurance* dan dimensi *Empathy* dengan tingkat kepuasan masing-masing sebesar 86,14 persen dan 82,70 persen. Adapun dimensi yang memiliki tingkat kepuasan terendah adalah dimensi *Reliability* dengan tingkat kepuasan sebesar 79,40 persen.
4. Guna melihat secara lebih detil, aspek kredibilitas (dapat dipercaya) dalam memberikan layanan mempunyai tingkat kepuasan tertinggi, yaitu sebesar 88,20 persen. Sedangkan aspek yang memiliki tingkat kepuasan terendah adalah aspek kemampuan memberikan informasi batas waktu penyelesaian masalah, yang tingkat kepuasannya hanya mencapai 74,16 persen. Berikut ini rinciannya:

NO	DIMENSI	TINGKAT KEPUASAN TERTINGGI	TINGKAT KEPUASAN TERENDAH
1	Responsiveness	Kesediaan terlibat secara proaktif dalam tim kerja yang dibentuk oleh unit kerja lain (85,39%)	Kecepatan dalam menindaklanjuti permintaan unit kerja lain (77,53%)
2	Empathy	Penuh perhatian dalam melayani (85,39%)	Kemampuan memahami kebutuhan kami terkait dengan pelaksanaan tugas (78,65%)
3	Assurance	Kredibilitas (dapat dipercaya) dalam memberikan layanan (88,20%)	Kompetensi personil dalam memberikan layanan (83,71%)
4	Reliability	Kemampuan memberikan solusi terhadap masalah yang disampaikan (84,27%)	Kemampuan memberikan informasi batas waktu penyelesaian masalah (74,16%)

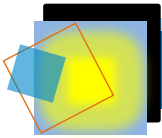
5. Dilihat dari hasil/produk/proses layanan, tingkat kepuasan tertinggi ada pada pengelolaan dan pengendalian operasional program/manfaat/jaminan, dengan tingkat kepuasan sebesar 91,01 persen. Sedangkan tingkat kepuasan terendah ada pada Koordinasi informasi program bagi peserta/calon peserta, yang tingkat kepuasannya hanya mencapai 86,52 persen.



6. Berdasarkan *Importance and Performance Matrix*, ada 3 aspek yang perlu diperbaiki, yaitu:
 - a. kecepatan dalam merespon keluhan
 - b. kemudahan untuk dihubungi, serta
 - c. Kemampuan memahami kebutuhan unit kerja lain.

Saran dan Masukan:

1. Dalam hal **koordinasi pengembangan benefit/jaminan**, Divisi Pengembangan Jaminan hendaknya:
 - Meningkatkan benefit yang diperoleh peserta karena pengembangan benefit sangat penting terhadap keberlangsungan program BPJS Ketenagakerjaan, meningkatkan kepercayaan masyarakat terutama pekerja dalam rangka memberikan perlindungan kepada peserta;
 - Lebih mengawal usulan pengembangan benefit/jaminan kepada Pemerintah;
 - Meningkatkan koordinasi dengan Divisi Manajemen Risiko untuk melakukan kajian risiko terkait implementasi kebijakan benefit yang baru;
 - Meningkatkan koordinasi dengan Divisi Keuangan terkait perhitungan aktuarial yang tepat dalam pengembangan benefit/jaminan;
 - Lebih mengoptimalkan kesesuaian benefit dengan tingkat kebutuhan dan keinginan peserta, misalnya plafon biaya pengobatan JKK, bukan program JKK-RTW;
 - Segera menyampaikan informasi terbaru melalui media internal kepada seluruh unit kerja (baik kantor pusat dan kantor daerah), mengenai pengembangan benefit/jaminan, termasuk simulasi/perhitungannya (JHT dan JP);
 - Menyusun petunjuk pelaksanaan terkait dengan pengambilan JHT 30% untuk pembiayaan perumahan, kerjasama dengan bank, dan administrasi keuangan, serta mengembangkan aplikasi pendukungnya.
2. Dalam hal **koordinasi informasi program bagi peserta/calon peserta**, Divisi Pengembangan Jaminan hendaknya:
 - Menyampaikan informasi program BPJS Ketenagakerjaan kepada seluruh karyawan melalui media internal sehingga seluruh karyawan memiliki pengetahuan dan pemahaman yang sama mengenai program BPJS Ketenagakerjaan;
 - Meningkatkan koordinasi dengan unit kerja terkait dalam penyampaian informasi program BPJS Ketenagakerjaan bagi peserta/calon peserta;
 - Menyusun standarisasi informasi program BPJS Ketenagakerjaan sebagai bahan sosialisasi kepada peserta/calon peserta, secara lebih lengkap, mudah dimengerti, dan menjelaskan apa-apa saja yang akan diperoleh oleh peserta jika mengikuti program tersebut, termasuk simulasi/perhitungannya;



- Menyusun informasi program BPJS Ketenagakerjaan yang bersifat persuasif, informatif, dan edukatif karena penyampaian informasi program BPJS Ketenagakerjaan bersifat penyuluhan dan penyadaran masyarakat yang bertujuan untuk memperluas wawasan, menggugah kesadaran masyarakat serta mengubah persepsi, sikap, dan pendapat masyarakat terhadap program BPJS Ketenagakerjaan;
- Meningkatkan kerja sama dengan Divisi Komunikasi, Divisi Perluasan Kepesertaan, dan Divisi Pengelolaan Kepesertaan dalam hal pembuatan brosur yang menarik untuk calon peserta/peserta mengenai program BPJS Ketenagakerjaan beserta iuran dan manfaatnya, termasuk manfaat JHT 10% dan bantuan perumahan;
- Membuat buku saku mengenai perkembangan program BPJS Ketenagakerjaan dan Peraturan Pemerintah yang menaunginya, untuk disampaikan kepada peserta/calon peserta.

3. Dalam hal **pengelolaan dan pengendalian operasional program/manfaat/ jaminan**, Divisi Pengembangan Jaminan hendaknya:

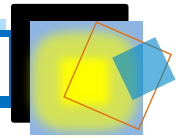
- Melakukan monitoring terhadap pengelolaan dan pengendalian operasional program/manfaat/jaminan yang dilakukan kantor daerah;
- Menyampaikan hasil monitoring dan evaluasi operasional program/manfaat/jaminan kepada unit terkait sebagai masukan dalam mengelola program/manfaat/jaminan yang lebih baik;
- Mengoptimalkan pertemuan teknis bidang pelayanan yang selama ini telah berlangsung;
- Memberikan informasi mengenai kegiatan/operasional program/manfaat/ jaminan, termasuk kendala yang terjadi dan bagaimana solusinya, melalui media internal bahkan group WA/BBM.

4. Dalam hal **koordinasi tingkat pengembalian/manfaat kepada peserta**, Divisi Pengembangan Jaminan hendaknya:

- Menyampaikan informasi tingkat pengembalian/manfaat kepada seluruh karyawan;
- Meningkatkan koordinasi dengan Divisi Keuangan terkait perhitungan aktuarial tingkat pengembalian/manfaat kepada peserta dan Divisi Analisa Portofolio terkait hasil investasi yang dapat dikembalikan kepada peserta;
- Meningkatkan koordinasi dengan Divisi Komunikasi dalam hal penyampaian informasi tingkat pengembalian/manfaat kepada peserta dan faktor-faktor yang mempengaruhinya.

5. Dalam hal **pemantauan operasional teknis program dan implementasi kebijakan/sistem/ prosedur**, Divisi Pengembangan Jaminan hendaknya:

- Meningkatkan koordinasi dengan Divisi Manajemen Risiko untuk melakukan kajian risiko terkait implementasi program dan kebijakan/sistem/prosedur yang baru;

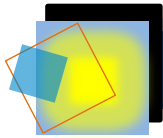


- Memberikan informasi mengenai program dan kebijakan/sistem/prosedur secara lengkap dan terperinci kepada kantor daerah, melalui media internal;
- Memastikan seluruh program dan kebijakan/sistem/prosedur sudah tersosialisasi dengan baik dan menyeluruh kepada petugas operasional di kantor daerah;
- Memastikan kebijakan yang dilaksanakan di daerah sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh kantor pusat;
- Melakukan monitoring secara periodik terhadap operasional teknis program dan implementasi kebijakan/sistem/prosedur, terutama yang dilakukan kantor daerah;
- Menyampaikan hasil monitoring dan evaluasi operasional teknis program dan implementasi kebijakan/sistem/prosedur kepada unit terkait sebagai masukan dalam mengimplementasikan program dan kebijakan/sistem/prosedur secara lebih baik serta menyelesaikan kendala-kendala yang terjadi;
- Memerlukan pihak ketiga untuk memantau operasional teknis program dan implementasi kebijakan/sistem/prosedur untuk meminimalisir fraud oleh pihak internal;
- Mengoptimalkan pertemuan teknis bidang pelayanan yang selama ini telah berlangsung.

5. DIVISI PELAYANAN DAN PENGADUAN

Kesimpulan:

1. **Tingkat Kepuasan** secara keseluruhan terhadap layanan yang diberikan **Divisi Pelayanan dan Pengaduan tahun 2015** sebesar **85,27** persen, dengan *margin of error* $\pm 3,13$ persen.
2. Dibandingkan dengan hasil Survei Kepuasan Pelanggan Internal tahun 2014, hasil survei kepuasan tahun 2015 menunjukkan adanya **kenaikan** persentase responden yang menyatakan puas terhadap layanan Divisi Pelayanan dan Pengaduan, sebesar 6,65 persen. Pada survei kepuasan tahun **2014**, tingkat kepuasan yang diperoleh Divisi Pelayanan dan Pengaduan adalah 78,62 persen.
3. Dilihat dari dimensi pelayanan, dimensi *Assurance* mendapatkan tingkat kepuasan tertinggi, dengan nilai 87,88 persen. Disusul oleh dimensi *Tangible* dan dimensi *Emphaty*, dengan tingkat kepuasan berturut-turut sebesar 86,87 persen dan 86,67 persen. Adapun dimensi yang memiliki tingkat kepuasan terendah adalah dimensi *Reliability* dengan tingkat kepuasan sebesar 82,83 persen.
4. Guna melihat secara lebih detil, aspek kredibilitas (dapat dipercaya) dalam memberikan layanan mempunyai tingkat kepuasan tertinggi, yaitu sebesar 92,93 persen. Sedangkan



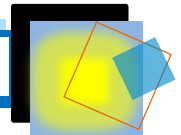
aspek yang memiliki tingkat kepuasan terendah ada 2 aspek, yaitu aspek kemampuan memahami kebutuhan unit kerja lain terkait dengan pelaksanaan tugas dan aspek kemampuan memberikan informasi batas waktu penyelesaian masalah, dengan tingkat kepuasan masing-masing hanya mencapai 80,81 persen. Berikut ini rinciannya:

NO	DIMENSI	TINGKAT KEPUASAN TERTINGGI	TINGKAT KEPUASAN TERENDAH
1	Responsiveness	Kesediaan terlibat secara proaktif dalam tim kerja yang dibentuk oleh unit kerja lain (87,88%)	Kecepatan dalam merespon keluhan (81,82%) Kecepatan dalam menindaklanjuti permintaan unit kerja lain (81,82%)
2	Empathy	Penuh perhatian dalam melayani (89,90%)	Kemampuan memahami kebutuhan kami terkait dengan pelaksanaan tugas (80,81%)
3	Assurance	Kredibilitas (dapat dipercaya) dalam memberikan layanan (92,93%)	Kompetensi personil dalam memberikan layanan (81,82%)
4	Reliability	Kemampuan menyelesaikan masalah sesuai waktu yang dijanjikan (84,85%)	Kemampuan memberikan informasi batas waktu penyelesaian masalah (80,81%)

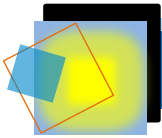
5. Dilihat dari hasil/produk/proses layanan, tingkat kepuasan tertinggi ada pada penetapan standar mutu dan kinerja pelayanan (*Service Level Agreement*), dengan tingkat kepuasan sebesar 86,87 persen. Sedangkan tingkat kepuasan terendah ada pada Penyediaan data dan informasi jaminan (statistik JKK, JKM, JHT, dan Jaminan Pensiun), yang tingkat kepuasannya hanya mencapai 80,81 persen.
6. Berdasarkan *Importance and Performance Matrix*, ada 3 aspek yang perlu diperbaiki, yaitu:
 - a. kecepatan dalam merespon keluhan,
 - b. kemudahan untuk dihubungi, serta
 - c. kemampuan memberikan solusi.

Saran dan Masukan:

1. Dalam hal **koordinasi penyampaian informasi program bagi peserta/calon peserta**, Divisi Pelayanan dan Pengaduan hendaknya:
 - Meningkatkan koordinasi dengan unit kerja terkait (Divisi Pengembangan Jaminan, Divisi Komunikasi, Divisi Perluasan Kepesertaan, dan Divisi Pengelolaan Kepesertaan) untuk mendapatkan informasi terkini mengenai program BPJS Ketenagakerjaan;
 - Memberikan pengetahuan yang cukup dan informasi terkini, baik produk, iuran, manfaat, maupun peraturan yang berlaku, kepada *Call Center* dalam menjawab pertanyaan dari peserta/calon peserta mengenai program BPJS Ketenagakerjaan;



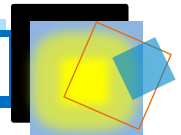
- Memastikan informasi yang disampaikan *Call Center* tepat, valid, jelas dan dapat dimengerti oleh peserta/calon peserta;
 - Mengevaluasi secara berkala kinerja *Call Center* dalam menjawab pertanyaan dari peserta/calon peserta mengenai program BPJS Ketenagakerjaan;
 - Memperbaharui FAQ secara rutin sebagai dasar untuk penyampaian informasi kepada peserta/calon peserta;
 - Merekapitulasi dan mengevaluasi setiap pertanyaan mengenai informasi program BPJS Ketenagakerjaan dari peserta/calon peserta dan menyampaikan hasil evaluasi ini kepada Divisi Komunikasi, Divisi Perluasan Kepesertaan dan Divisi Pengelolaan Kepesertaan sebagai bahan evaluasi sosialisasi yang sudah dilakukan.
2. Dalam hal **penyediaan data dan informasi jaminan (statistik JKK, JKM, JHT, dan Jaminan Pensiun)**, Divisi Pelayanan dan Pengaduan hendaknya:
- Memastikan data yang disajikan lengkap, akurat, dan valid, sehingga dapat dijadikan bahan evaluasi dan pengambilan keputusan oleh manajemen;
 - Menyampaikan data dan informasi jaminan (statistik JKK, JKM, JHT, dan Jaminan Pensiun, baik jumlah kasus dan besarnya jaminan yang dibayarkan) kepada seluruh unit kerja secara berkala melalui media internal;
 - Memberikan kemudahan bagi setiap karyawan untuk mengakses data dan informasi jaminan;
 - Mengembangkan dashboard monitoring data dan informasi jaminan JKK, JKM, JHT dan JP;
 - Memberikan role/kewenangan kepada kantor wilayah untuk memperoleh data dan informasi jaminan perwilayah. Selama ini untuk memperoleh data tersebut, kantor wilayah harus mengakses melalui role yang dimiliki kantor cabang;
 - Menyediakan aplikasi yang menampilkan data/rekapitulasi pengajuan jaminan melalui e-Klaim. Saat ini rekapitulasi masih dilakukan secara manual.
3. Dalam hal **monitoring implementasi Pelayanan Prima di Kantor Wilayah dan Kantor Cabang**, Divisi Pelayanan dan Pengaduan hendaknya:
- Melakukan monitoring implementasi Pelayanan Prima secara periodik untuk mengetahui kekurangan/kelemahan dan kekuatan dalam perencanaan dan implementasi Pelayanan Prima di kantor wilayah dan kantor cabang;
 - Tidak mengandalkan PIC Pelayanan Prima di kantor cabang dalam monitoring implementasi Pelayanan Prima karena tingginya mutasi karyawan saat ini sehingga implementasinya tidak berkesinambungan;
 - Melakukan kunjungan ke kantor wilayah dan kantor cabang secara periodik terkait konsistensi implementasi Pelayanan Prima;
 - Mengurangi penggunaan konsultan dalam implementasi Pelayanan Prima;



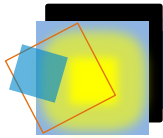
- Menyampaikan hasil monitoring implementasi Pelayanan Prima kepada kantor wilayah dan kantor cabang, sehingga kantor daerah dapat melakukan perbaikan;
- Memberikan pelatihan Pelayanan Prima setiap semester kepada karyawan kantor wilayah dan kantor cabang untuk meningkatkan motivasi karyawan mengimplementasikan Pelayanan Prima;
- Perlu memberikan *reward* secara periodik (misalnya triwulanan) kepada petugas pelayanan terbaik di kantor cabang dan menginformasikan hal ini kepada kantor cabang lainnya;
- Memberikan kebijakan terhadap implementasi Pelayanan Prima terkait dengan tingginya pengajuan klaim JHT di kantor cabang;
- Mempercepat proses pembangunan *physical evidence* seluruh kantor cabang;
- Menyesuaikan pembangunan *physical evidence* kantor cabang dengan budaya setempat.

4. Dalam hal **pengendalian penanganan keluhan**, Divisi Pelayanan dan Pengaduan hendaknya:

- Mempercepat penanganan keluhan yang disampaikan peserta, baik melalui petugas di kantor cabang, *Call Center*, maupun saluran WBS;
- Memberikan pelatihan dan menyampaikan informasi terkini kepada petugas yang menangani keluhan dari peserta ;
- Menetapkan SOP Penanganan Keluhan yang diberlakukan di kantor pusat maupun kantor daerah sehingga terdapat keseragaman dalam penanganan keluhan dari peserta;
- Menyampaikan laporan rekapitulasi keluhan dan penyelesaian secara berkala kepada masing-masing unit bisnis sebagai kontrol;
- Membentuk tim tanggap penanganan keluhan (*complain handling*), bukan tim penyebar dokumen keluhan (*complain coordinator*);
- Membangun aplikasi yang dapat memonitor tindak lanjut penanganan keluhan
- Menyusun FAQ, *roleplay*, dan *guidelines* untuk penanganan keluhan dan menyampaikannya kepada kantor daerah untuk menangani/mengantisipasi keluhan yang disampaikan peserta;
- Membuat ruang khusus (ruang konseling) baik di kantor pusat maupun kantor daerah untuk penanganan keluhan;
- Berkoordinasi dengan Divisi SDM terkait pembentukan *jobdesc* untuk petugas yang menangani keluhan dari peserta di kantor cabang.



5. Dalam hal **penetapan standar mutu dan kinerja pelayanan (*Service Level Agreement*)**, Divisi Pelayanan dan Pengaduan hendaknya:
- Segera menyelesaikan penyusunan SLA pelayanan, baik untuk proses pelayanan terhadap pihak internal (sesama karyawan) maupun pihak eksternal (peserta BPJS Ketenagakerjaan);
 - Perlu melakukan kajian ulang standar mutu dan kinerja (*Service Level Agreement*) pelayanan akibat implementasi PP No. 60 Tahun 2015 sebagai revisi atas PP No. 45 Tahun 2015;
 - Menyusun standar mutu dan kinerja (SLA) untuk seluruh bidang kerja, bukan hanya bidang pelayanan saja;
 - Mengoptimalkan aplikasi ARIS untuk mengidentifikasi proses bisnis di setiap unit kerja yang membutuhkan SLA dalam pengukuran kinerjanya;
 - Meningkatkan koordinasi dengan seluruh unit kerja dalam hal pengidentifikasian SLA di masing-masing unit kerja;
 - Meningkatkan koordinasi dengan Divisi SDM terkait pemenuhan karyawan di setiap unit kerja. Implementasi SLA pelayanan dapat berjalan baik jika jumlah karyawan sesuai dengan beban pekerjaan di unit kerja tersebut;
 - Melakukan monitoring implementasi SLA secara rutin.
6. Dalam hal **pengelolaan *Contact Center***. Divisi Pelayanan dan Pengaduan hendaknya:
- Memastikan *Contact Center* mudah dihubungi oleh peserta
 - Perlu meningkatkan kemampuan petugas *Contact Center* dalam memberikan informasi terkini mengenai BPJS Ketenagakerjaan dan menangani keluhan yang disampaikan peserta;
 - Mengevaluasi jawaban/solusi yang diberikan oleh petugas *Contact Center*, baik penyampaian informasi maupun penanganan keluhan
 - Segera menyelesaikan keluhan yang disampaikan melalui *Contact Center*. Minimal 80% keluhan terselesaikan melalui *Contact Center*, sisanya dapat diselesaikan melalui eskalasi dengan unit bisnis terkait;
 - Segera menyampaikan/mengeskalisasi permasalahan kepada unit bisnis terkait jika permasalahan tersebut tidak bisa diselesaikan di *Contact Center*;
 - Menetapkan *Service Level Agreement* (SLA) penanganan keluhan peserta, sehingga ada keseragaman dan konsistensi batas waktu penanganan keluhan
 - Menyusun FAQ, roleplay dan guidelines untuk penanganan keluhan yang disampaikan melalui *Contact Center*;
 - Membuka *Contact Center* selama 24 jam, 7 hari seminggu.

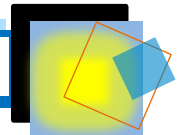


6. DIVISI ANALISA PORTOFOLIO

Kesimpulan:

1. **Tingkat Kepuasan** secara keseluruhan terhadap layanan yang diberikan **Divisi Analisa Portofolio tahun 2015** sebesar **91,79** persen, dengan *margin of error* $\pm 10,54$ persen.
2. Dibandingkan dengan hasil Survei Kepuasan Pelanggan Internal tahun 2014, hasil survei kepuasan tahun 2015 menunjukkan adanya **kenaikan** persentase responden yang menyatakan puas terhadap layanan Divisi Analisa Portofolio, sebesar 5,44 persen. Pada survei kepuasan tahun **2014**, tingkat kepuasan yang diperoleh Divisi Analisa Portofolio adalah 86,35 persen.
3. Dilihat dari dimensi pelayanan, dimensi *Assurance* mendapatkan tingkat kepuasan tertinggi, dengan nilai 94,14 persen. Disusul oleh dimensi *Responsiveness* dan dimensi *Tangible*, dengan tingkat kepuasan berturut-turut sebesar 93,51 persen dan 91,89 persen. Adapun dimensi yang memiliki tingkat kepuasan terendah adalah dimensi *Reliability* dengan tingkat kepuasan sebesar 88,29 persen.
4. Guna melihat secara lebih detil, aspek kredibilitas (dapat dipercaya) dalam memberikan layanan mempunyai tingkat kepuasan tertinggi, yaitu sebesar 98,65 persen. Sedangkan aspek yang memiliki tingkat kepuasan terendah ada 3 aspek, yaitu aspek penuh perhatian dalam melayani, yang tingkat kepuasannya masing-masing hanya mencapai 86,49 persen. Berikut ini rinciannya:

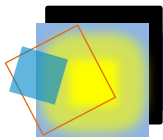
NO	DIMENSI	TINGKAT KEPUASAN TERTINGGI	TINGKAT KEPUASAN TERENDAH
1	Responsiveness	Kesediaan terlibat secara proaktif dalam tim kerja yang dibentuk oleh unit kerja lain (97,30%)	Kecepatan dalam merespon keluhan (89,19%) Kecepatan dalam menindaklanjuti permintaan unit kerja lain (89,19%)
2	Empathy	Kemampuan berkomunikasi lisan secara jelas (91,89%) Kemampuan memahami kebutuhan kami terkait dengan pelaksanaan tugas (91,89%)	Penuh perhatian dalam melayani (86,49%)
3	Assurance	Kredibilitas (dapat dipercaya) dalam memberikan layanan (98,65%)	Kompetensi personil dalam memberikan layanan (89,19%)
4	Reliability	Kemampuan memberikan solusi terhadap masalah yang disampaikan (91,89%)	Kemampuan memberikan informasi batas waktu penyelesaian masalah (86,49%) Kemampuan menyelesaikan masalah sesuai waktu yang dijanjikan (86,49%)



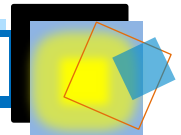
5. Dilihat dari hasil/produk/proses layanan, tingkat kepuasan tertinggi ada pada Melakukan pengelolaan penentuan portofolio investasi pada pasar uang dan pasar modal secara tepat dan optimal, dengan tingkat kepuasan sebesar 97,30 persen. Sedangkan tingkat kepuasan terendah ada pada pengelolaan strategi pengelolaan aset dalam portofolio investasi langsung dan pengelolaan aset yang sudah tidak produktif secara tepat dan optimal serta pengelolaan pemantauan tingkat pengembalian dana investasi dan pelaporan (terkait dana yang diinvestasikan), yang tingkat kepuasannya masing-masing hanya mencapai 86,49 persen.
6. Berdasarkan *Importance and Performance Matrix*, ada 3 aspek yang perlu diperbaiki, yaitu:
 - a. kemampuan memberikan solusi,
 - b. kompetensi personil dalam memberikan layanan, serta
 - c. kecepatan dalam merespon keluhan.

Saran dan Masukan:

1. Dalam hal **melakukan pengelolaan penentuan portofolio investasi pada pasar uang dan pasar modal secara tepat dan optimal**, Divisi Analisa Portofolio hendaknya:
 - Memahami kondisi makro perekonomian;
 - Meningkatkan efektivitas pengelolaan penentuan portofolio investasi;
 - Melakukan penambahan model valuasi dan model sensitifitas analisis;
 - Dapat menentukan waktu dan momentum yang tepat dalam melakukan *rebalancing* portofolio investasi;
 - Perlu mempertimbangkan untuk mengurangi penempatan pada aset dengan volatilitas yang cukup tinggi seperti pertambangan;
 - Agar melakukan monitoring dan reviu portofolio aset secara berkala dengan lebih baik, supaya dapat melakukan antisipasi lebih awal terhadap dinamika pasar. Pembentukan portofolio disesuaikan dengan karakteristik dan peruntukannya (aset program maupun aset BPJS);
 - Melakukan evaluasi atas komposisi penempatan aset portofolio sehubungan dengan naiknya tingkat klaim sebagai akibat adanya implementasi PP 46 2015.
2. Dalam hal **pengelolaan strategi pengelolaan aset dalam portofolio investasi langsung dan pengelolaan aset yang sudah tidak produktif secara tepat dan optimal**, Divisi Analisa Portofolio hendaknya:
 - Perlu ditingkatkan koordinasinya dalam pengelolaan aset yang sudah tidak produktif secara tepat dan optimal;
 - Menetapkan kebijakan terhadap aset yang sudah tidak produktif agar tidak menjadi temuan yang berkepanjangan;
 - Dapat mengajukan opsi-opsi investasi langsung yang lebih menguntungkan;



- Mengoptimalkan lahan properti;
 - Melakukan monitoring dan evaluasi terhadap pengelolaan aset investasi langsung dapat dilakukan secara lebih sistematis.
3. Dalam hal **pengelolaan pemantauan tingkat pengembalian dana investasi dan pelaporan (terkait dana yang diinvestasikan)**, Divisi Analisa Portofolio hendaknya:
- Melakukan penyempurnaan Sistem Informasi Pengelolaan Portofolio, *Dashboard*, dan SIINVEST
 - Meningkatkan tingkat pengembalian dana investasi (terkait dana yg diinvestasikan) dengan menempatkan dana pada instrumen lebih agresif
4. Dalam hal **Laporan Analisa Kinerja Emiten Portofolio Investasi**, Divisi Analisa Portofolio hendaknya:
- Menyusun Laporan Analisa Kinerja Emiten Portofolio Investasi secara periodik untuk mendeteksi kinerja emiten yang buruk, sehingga bisa dilakukan mitigasi risiko (antisipasi) lebih awal;
 - Meningkatkan kecepatan dan akurasi Laporan Analisa Kinerja Emiten Portofolio Investasi;
 - Menyempurnakan Sistem Informasi Pengelolaan Portofolio, *Dashboard*, dan SIINVEST;
 - Membentuk model jaringan kerjasama strategis subsidiaries.
5. Dalam hal **Laporan Analisis Stratejik Portofolio Investasi**, Divisi Analisa Portofolio hendaknya:
- Meningkatkan kecepatan dan Laporan Analisis Stratejik Portofolio Investasi sehingga dapat digunakan oleh manajemen dalam pengambilan keputusan;
 - Menyesuaikan portofolio investasi dengan karakteristik dan peruntukannya (aset program maupun aset BPJS);
 - Tidak hanya menyusun Laporan Analisis Stratejik Portofolio Investasi berdasarkan data historikal, namun membuat analisis strategik untuk investasi di masa depan;
 - Menyusun Laporan Analisis Stratejik Portofolio Investasi, yang meliputi:
 - o Monitoring dan evaluasi penerapan ALMA dan hasil,
 - o Kebijakan dan prosedur penanganan krisis, dan
 - o Disesuaikan dengan PP 55/2015.

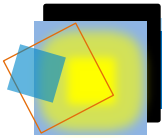


7. DIVISI PASAR UANG DAN PASAR MODAL

Kesimpulan:

1. **Tingkat Kepuasan** secara keseluruhan terhadap layanan yang diberikan **Divisi Pasar Uang dan Pasar Modal tahun 2015** sebesar **89,78** persen, dengan *margin of error* $\pm 3,30$ persen.
2. Dibandingkan dengan hasil Survei Kepuasan Pelanggan Internal tahun 2014, hasil survei kepuasan tahun 2015 menunjukkan adanya **penurunan** persentase responden yang menyatakan puas terhadap layanan Divisi Pasar Uang dan Pasar Modal, sebesar 0,59 persen. Pada survei kepuasan tahun **2014**, tingkat kepuasan yang diperoleh Divisi Pasar Uang dan Pasar Modal adalah 90,37 persen.
3. Dilihat dari dimensi pelayanan, dimensi *Assurance* mendapatkan tingkat kepuasan tertinggi, dengan nilai 87,88 persen. Disusul oleh dimensi *Tangible* dan dimensi *Empathy*, dengan tingkat kepuasan berturut-turut sebesar 86,87 persen dan 86,67 persen. Adapun dimensi yang memiliki tingkat kepuasan terendah adalah dimensi *Reliability* dengan tingkat kepuasan sebesar 82,83 persen.
4. Guna melihat secara lebih detil, aspek keramahan dalam memberikan layanan dan aspek kredibilitas (dapat dipercaya) dalam memberikan layanan mempunyai tingkat kepuasan tertinggi, yaitu masing-masing sebesar 94,74 persen. Sedangkan aspek yang memiliki tingkat kepuasan terendah adalah aspek kemampuan menyelesaikan masalah sesuai waktu yang dijanjikan, yang tingkat kepuasannya hanya mencapai 82,46 persen. Berikut ini rinciannya:

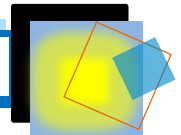
NO	DIMENSI	TINGKAT KEPUASAN TERTINGGI	TINGKAT KEPUASAN TERENDAH
1	Responsiveness	Kecepatan dalam merespon keluhan (89,47%)	Kesediaan terlibat secara proaktif dalam tim kerja yang dibentuk oleh unit kerja lain (84,21%)
2	Empathy	Penuh perhatian dalam melayani (92,98%)	Kemampuan memahami kebutuhan kami terkait dengan pelaksanaan tugas (84,21%)
3	Assurance	Keramahan dalam memberikan layanan (94,74%)	Kemampuan memahami kebutuhan unit kerja lain terkait dengan pelaksanaan tugas (84,21%)
4	Reliability	Kemampuan memberikan solusi terhadap masalah yang disampaikan (85,96%) Kemampuan memberikan informasi batas waktu penyelesaian masalah (85,96%)	Kemampuan menyelesaikan masalah sesuai waktu yang dijanjikan (82,46%)



5. Dilihat dari hasil/produk/proses layanan, tingkat kepuasan tertinggi ada pada Laporan Kinerja Pengelolaan Investasi Pasar Uang dan Pasar Modal, dengan tingkat kepuasan sebesar 96,49 persen. Sedangkan tingkat kepuasan terendah ada pada dukungan kepada fungsi kepesertaan, pelayanan dan fungsi pendukung lainnya, yang tingkat kepuasannya hanya mencapai 87,72 persen.
6. Berdasarkan *Importance and Performance Matrix*, ada 5 aspek yang perlu diperbaiki, yaitu:
 - a. keakuratan informasi yang disampaikan,
 - b. kecepatan dalam merespon keluhan,
 - c. kemampuan memberikan solusi,
 - d. kemudahan untuk dihubungi, serta
 - e. kemampuan memahami kebutuhan unit kerja lain.

Saran dan Masukan:

1. Dalam hal **hasil pengelolaan dana investasi pasar uang dan pasar modal yang optimal**, Divisi Pasar Uang dan Pasar Modal hendaknya:
 - Meningkatkan koordinasi dengan unit kerja terkait dalam hal pengelolaan dana investasi pasar uang dan pasar modal;
 - Meningkatkan kemampuan melakukan analisis teknikal, sehingga dapat membaca pergerakan pasar uang dan pasar modal lebih akurat, dapat menentukan waktu terbaik dalam eksekusi transaksi pasar uang pasar modal;
 - Dapat dicapai dengan melakukan update strategi secara periodik dalam bentuk portfolio meeting minimal 3 bulan sekali (TAA) maupun monthly meeting antar unit kerja di Direktorat Investasi.
2. Dalam hal **Laporan Portofolio Investasi Pasar Uang dan Pasar Modal**, Divisi Pasar Uang dan Pasar Modal hendaknya:
 - Meningkatkan kecepatan dan akurasi Laporan Portofolio Investasi Pasar Uang dan Pasar Modal;
 - Perlu menganalisis mengenai tercapai atau tidak tercapainya target dan bagaimana solusinya;
 - Menyempurnakan aplikasi SIINVEST yang terintegrasi dengan aplikasi SIAK, sehingga meningkatkan akurasi data portofolio investasi pasar uang pasar modal, tidak ada perbedaan data Laporan Keuangan dengan data dalam SIINVEST, sehingga dapat digunakan dalam pengambilan keputusan investasi;
 - Menyampaikan Portofolio Investasi Pasar Uang dan Pasar Modal secara periodik kepada *stakeholder*;

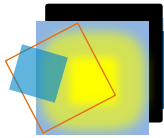


- Menyampaikan Laporan Portofolio Investasi Pasar Uang dan Pasar Modal secara periodik kantor cabang tertentu.
3. Dalam hal **Laporan Kinerja Pengelolaan Investasi Pasar Uang dan Pasar Modal**, Divisi Pasar Uang dan Pasar Modal hendaknya:
- Meningkatkan kecepatan dan akurasi Laporan kinerja pengelolaan investasi pasar uang dan pasar modal;
 - Perlu menganalisis mengenai tercapai atau tidak tercapainya target dan bagaimana solusinya;
 - Menyusun laporan yang akurat, detil, sehingga dapat digunakan dalam pengambilan keputusan investasi;
 - Membuat laporan secara rutin dan berkala, *weekly, monthly, quarterly, yearly*;
 - Menyampaikan laporan pengelolaan investasi pasar uang dan pasar modal kepada *stakeholder* dan unit kerja terkait dalam rangka memperkuat komitmen kepada peserta terkait hasil pengembangan JHT.
4. Dalam hal **dukungan kepada fungsi kepesertaan, pelayanan dan fungsi pendukung lainnya**, Divisi Pasar Uang dan Pasar Modal hendaknya:
- Meningkatkan koordinasi dengan unit kerja terkait dalam rangka memberikan dukungan kepada fungsi kepesertaan, pelayanan dan fungsi pendukung lainnya
 - Meningkatkan dukungan terhadap kantor cabang, dalam hal:
 - o Pelaksanaan SPO dengan pihak bank kerja sama,
 - o Penyusunan standarisasi persyaratan administrasi perbankan, khususnya dalam penempatan deposito. Sebagian besar perbankan pada awalnya meminta kantor cabang untuk membuka rekening, walaupun akhirnya tidak perlu melakukan pembukaan rekening.
 - Mengoptimalkan sosialisasi kepada mitra kerja investasi untuk memastikan kepatuhan telah mengikutkan karyawan maupun klien-nya dalam program BPJS Ketenagakerjaan.

8. DIVISI INVESTASI LANGSUNG

Kesimpulan:

1. **Tingkat Kepuasan** secara keseluruhan terhadap layanan yang diberikan **Divisi Investasi Langsung tahun 2015** sebesar **75,06** persen, dengan *margin of error* $\pm 10,98$ persen.
2. Dibandingkan dengan hasil Survei Kepuasan Pelanggan Internal tahun 2014, hasil survei kepuasan tahun 2015 menunjukkan adanya **penurunan** persentase responden yang menyatakan puas terhadap layanan Divisi Investasi Langsung, sebesar 4,14 persen. Pada



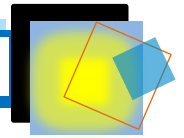
survei kepuasan tahun **2014**, tingkat kepuasan yang diperoleh Divisi Investasi Langsung adalah 79,20 persen.

3. Dilihat dari dimensi pelayanan, dimensi *Assurance* mendapatkan tingkat kepuasan tertinggi, dengan nilai 80,65 persen. Disusul oleh dimensi *Empathy* dan dimensi *Tangible*, dengan tingkat kepuasan berturut-turut sebesar 78,71 persen dan 77,42 persen. Adapun dimensi yang memiliki tingkat kepuasan terendah adalah dimensi *Reliability* dengan tingkat kepuasan sebesar 67,74 persen.
4. Guna melihat secara lebih detil, aspek kredibilitas (dapat dipercaya) dalam memberikan layanan mempunyai tingkat kepuasan tertinggi, yaitu sebesar 85,48 persen. Sedangkan aspek yang memiliki tingkat kepuasan terendah adalah aspek kemampuan memberikan solusi terhadap masalah yang disampaikan, yang tingkat kepuasannya hanya mencapai 64,52 persen. Berikut ini rinciannya:

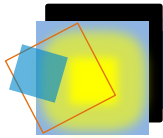
NO	DIMENSI	TINGKAT KEPUASAN TERTINGGI	TINGKAT KEPUASAN TERENDAH
1	<i>Responsiveness</i>	Kecepatan dalam merespon keluhan (80,65%)	Kemudahan untuk dihubungi (69,35%)
2	<i>Empathy</i>	Penuh perhatian dalam melayani (83,87%)	Kemampuan memahami kebutuhan kami terkait dengan pelaksanaan tugas (74,19%)
3	<i>Assurance</i>	Kredibilitas (dapat dipercaya) dalam memberikan layanan (85,48%)	Kompetensi personil dalam memberikan layanan (75,81%)
4	<i>Reliability</i>	Kemampuan menyelesaikan masalah sesuai waktu yang dijanjikan (70,97%)	Kemampuan memberikan solusi terhadap masalah yang disampaikan (64,52%)

5. Dilihat dari hasil/produk/proses layanan, tingkat kepuasan tertinggi ada pada keakuratan dan kualitas dalam analisa investasi termasuk untuk penanganan aset yang sudah tidak produktif dan koordinasi permintaan barang dan jasa, dengan tingkat kepuasan masing-masing sebesar 80,65 persen. Sedangkan tingkat kepuasan terendah ada pada hasil optimal pengelolaan investasi langsung dan aset yang sudah tidak produktif, yang tingkat kepuasannya hanya mencapai 58,06 persen.
6. Berdasarkan *Importance and Performance Matrix*, ada 3 aspek yang perlu diperbaiki, yaitu:
 - a. kemampuan memberikan solusi,
 - b. kemudahan untuk dihubungi, serta
 - c. kemampuan memahami kebutuhan unit kerja lain.

Saran dan Masukan:



1. Dalam hal **keakuratan dan kualitas dalam analisa investasi termasuk untuk penanganan aset yang sudah tidak produktif**, Divisi Investasi Langsung hendaknya:
 - Meningkatkan kualitas hasil analisis investasi langsung;
 - Meningkatkan akurasi data portofolio investasi melalui penyempurnaan SIINVEST sehingga tidak ada perbedaan data dengan laporan keuangan;
 - Memberikan rekomendasi terhadap penanganan aset yang sudah tidak produktif berupa rekomendasi.
2. Dalam hal **koordinasi pengelolaan aset yang sudah tidak produktif**, Divisi Investasi Langsung hendaknya:
 - Mengakselerasi proses penyelesaian terkait penanganan aset tidak produktif;
 - Meningkatkan koordinasi dengan unit kerja lain dalam hal pengelolaan aset yang sudah tidak produktif.
3. Dalam hal **koordinasi penyelesaian transaksi investasi (*settlement*)**, Divisi Investasi Langsung hendaknya:
 - Meningkatkan koordinasi dengan unit kerja lain dalam hal penyelesaian transaksi investasi (*settlement*).
4. Dalam hal **Laporan Portofolio Investasi Langsung**, Divisi Investasi Langsung hendaknya:
 - Meningkatkan kecepatan dan keakuratan penyelesaian Laporan Portofolio Investasi Langsung.
5. Dalam hal **Laporan Kinerja Pengelolaan Investasi Langsung**, Divisi Investasi Langsung hendaknya:
 - Meningkatkan kecepatan dan keakuratan penyelesaian Laporan Kinerja Pengelolaan Investasi Langsung.
6. Dalam hal **hasil optimal pengelolaan investasi langsung dan aset yang sudah tidak produktif**, Divisi Investasi Langsung hendaknya:
 - Mengakselerasi penyelesaian rencana kerja investasi dan divestasi properti dan penyertaan sehingga pengelolaan aset investasi properti dan penyertaan lebih optimal;
 - Menerapkan strategi baru dalam pengelolaan investasi langsung dan aset yang sudah tidak produktif.
7. Dalam hal **koordinasi permintaan barang dan jasa**, Divisi Investasi Langsung hendaknya:
 - Meningkatkan koordinasi permintaan barang dan jasa dengan unit kerja



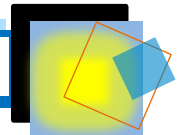
9. DIVISI KEUANGAN

Kesimpulan:

1. **Tingkat Kepuasan** secara keseluruhan terhadap layanan yang diberikan **Divisi Keuangan tahun 2015** sebesar **80,43** persen, dengan *margin of error* $\pm 3,15$ persen.
2. Dibandingkan dengan hasil Survei Kepuasan Pelanggan Internal tahun 2014, hasil survei kepuasan tahun 2015 menunjukkan tidak adanya kenaikan maupun penurunan persentase responden yang menyatakan puas terhadap layanan Divisi Keuangan. Pada survei kepuasan tahun **2014**, tingkat kepuasan yang diperoleh Divisi Keuangan juga sebesar 80,43 persen.
3. Dilihat dari dimensi pelayanan, dimensi *Assurance* mendapatkan tingkat kepuasan tertinggi, dengan nilai 84,92 persen. Disusul oleh dimensi *Tangible* dan dimensi *Emphaty*, dengan tingkat kepuasan berturut-turut sebesar 84,52 persen dan 77,86 persen. Adapun dimensi yang memiliki tingkat kepuasan terendah adalah dimensi *Reliability* dengan tingkat kepuasan sebesar 73,41 persen.
4. Guna melihat secara lebih detil, aspek keakuratan informasi yang disampaikan mempunyai tingkat kepuasan tertinggi, yaitu sebesar 88,10 persen. Sedangkan aspek yang memiliki tingkat kepuasan terendah adalah aspek kemampuan menyelesaikan masalah sesuai waktu yang dijanjikan, yang tingkat kepuasannya hanya mencapai 66,67 persen. Berikut ini rinciannya:

NO	DIMENSI	TINGKAT KEPUASAN TERTINGGI	TINGKAT KEPUASAN TERENDAH
1	Responsiveness	Kesediaan terlibat secara proaktif dalam tim kerja yang dibentuk oleh unit kerja lain (85,71%)	Kecepatan dalam menindaklanjuti permintaan unit kerja lain (67,86%)
2	Empathy	Kemampuan berkomunikasi lisan secara jelas (80,95%)	Keterbukaan terhadap saran (76,19%)
3	Assurance	Keakuratan informasi yang disampaikan (88,10%)	Kompetensi personil dalam memberikan layanan (82,74%)
4	Reliability	Kemampuan memberikan solusi terhadap masalah yang disampaikan (77,36%)	Kemampuan menyelesaikan masalah sesuai waktu yang dijanjikan (66,67%)

5. Dilihat dari hasil/produk/proses layanan, ada 3 hasil/produk/proses layanan yang memiliki tingkat kepuasan tertinggi, yaitu transaksi investasi dan penyimpanan surat berharga, pengelolaan perpajakan badan dan individu karyawan, serta valuasi aktuarial termasuk perhitungan tingkat pengembangan JHT, cadangan teknis dan profil maturitas kewajiban, dengan tingkat kepuasan masing-masing sebesar 88,10 persen. Sedangkan

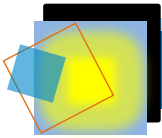


tingkat kepuasan terendah ada pada Kecepatan, keakuratan transaksi keuangan, yang tingkat kepuasannya hanya mencapai 73,81 persen.

6. Berdasarkan *Importance and Performance Matrix*, ada 4 aspek yang perlu diperbaiki, yaitu:
 - a. kemampuan memberikan solusi,
 - b. kemudahan untuk dihubungi,
 - c. kecepatan dalam merespon keluhan, serta
 - d. kemampuan memahami kebutuhan unit kerja lain.

Saran dan Masukan:

1. Dalam hal **penyusunan anggaran tahunan Badan**, Divisi Keuangan hendaknya:
 - Meningkatkan koordinasi dengan seluruh unit kerja dalam hal penyusunan anggaran tahunan badan;
 - Meningkatkan koordinasi dengan Divisi Manajemen Risiko terkait mitigasi risiko dalam penyusunan anggaran;
 - Tidak selalu berpatokan dengan historikal realisasi anggaran periode sebelumnya namun juga dikaitkan dengan penetapan kinerja perolehan yang harus dicapai agar pelaksanaan kegiatan operasional lebih efektif karena didukung oleh ketersediaan anggaran biaya, namun tetap berpedoman dengan analisis BOPO;
 - Menyusun anggaran berdasarkan *Activity Based Costing*;
 - Mempertimbangkan target kepesertaan dan iuran, keadaan perekonomian, dan letak geografis kantor daerah dalam menetapkan anggaran untuk kantor daerah;
 - Mengembangkan sistem/aplikasi alokasi biaya;
 - Tidak sering melakukan revisi anggaran sehingga realisasi anggaran lebih valid
 - Melakukan evaluasi terhadap struktur/formula biaya usaha dan evaluasi *standar cost*;
 - Meningkatkan *cost conciousness culture* agar terbentuk efisiensi dan efektivitas penggunaan anggaran;
 - Segera menyampaikan informasi penyusunan anggaran bagi kantor daerah, sehingga kantor daerah memiliki waktu yang cukup untuk menyusun anggaran dan rencana kerja;
 - Dapat menetapkan anggaran tahunan badan sebelum tahun anggaran baru.
2. Dalam hal **kecepatan, keakuratan transaksi keuangan**, Divisi Keuangan hendaknya:
 - Segera memberikan informasi kepada users apabila ada transaksi keuangan yang kurang lengkap sehingga dapat segera diselesaikan;
 - Menetapkan persyaratan baku transaksi keuangan, seperti pengajuan pencairan anggaran, pergeseran anggaran, klaim langsung dsb, dan mensosialisasikannya kepada unit kerja lain;



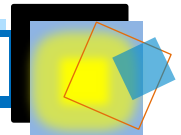
- Memiliki standardisasi kemampuan dan kompetensi verifikator keuangan terutama dalam perhitungan uang saku, baik konsinyir, seminar/sosialisasi maupun dinas luar daerah;
- Menyelesaikan transaksi keuangan, seperti pencairan PK, sesuai dengan SLA;
- Menetapkan lebih satu orang personil yang dapat menangani permasalahan di kantor cabang, sehingga tidak membuat kantor cabang menunggu terlalu lama
- Segera menyelesaikan permasalahan transaksi keuangan yang disampaikan kantor cabang, seperti kesalahan dalam penerimaan iuran, pembayaran *e-Payment*, dll;
- Segera membangun sistem yang mengintegrasikan transaksi keuangan dengan investasi untuk menghindari adanya perbedaan pencatatan;
- Mengalihkan sebagian kewenangan ke kantor wilayah guna mempercepat proses transaksi keuangan.

3. Dalam hal **koordinasi untuk pencatatan transaksi keuangan dan pajak**, Divisi Keuangan hendaknya:

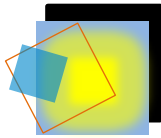
- Segera melakukan sosialisasi/memberikan informasi terkait pencatatan transaksi keuangan dan pajak, setiap ada kebijakan Pemerintah yang baru (seperti tarif pajak, objek pajak), mengingat kebijakan pajak yang sangat dinamis, kepada unit kerja lain, baik kantor pusat maupun kantor daerah, senga setiap karyawan memiliki pemahaman yang sama;
- Membuat sistem yang mendukung/mempermudah pencatatan transaksi keuangan dan pajak;
- Senantiasa melakukan kroscek data transaksi keuangan dan pajak serta segera melakukan koreksi jika terjadi perbedaan/selisih data keuangan;
- Meningkatkan ketelitian dalam hal pencatatan transaksi keuangan dan pajak;
- Meningkatkan kecepatan penyelesaian transaksi keuangan dan pajak karena berpengaruh terhadap perhitungan kewajiban/hutang pajak karyawan yang harus disetor ke kas negara, proses rekonsiliasi dan penyusunan laporan keuangan.

4. Dalam hal **transaksi investasi dan penyimpanan surat berharga**, Divisi Keuangan hendaknya:

- Meningkatkan kehati-hatian, akuntabilitas, dan integritas dalam melakukan transaksi investasi serta penyimpanan surat berharga;
- Lebih selektif dalam penempatan dana investasi;
- Memperluas kerjasama perbankan, sehingga dapat menambah/memperluas transaksi investasi;
- Memonitor secara rutin dan periodik atas transaksi investasi dan penyimpanan surat berharga;



- Mengoptimalkan penggunaan aplikasi Siinvest dalam hal pencatatan transaksi keuangan, penempatan investasi, dan monitoring transaksi investasi.
5. Dalam hal **pengelolaan perpajakan badan dan individu karyawan**, Divisi Keuangan hendaknya:
- Senantiasa memberikan informasi terkini kepada seluruh karyawan terkait pengelolaan perpajakan badan dan individu karyawan, misalnya kebijakan Pemerintah, perhitungan pajak, pelaporan pajak individu, dll;
 - Mengoptimalkan penggunaan aplikasi pajak, sehingga perhitungan pajak lebih akurat dan cepat;
 - Lebih teliti dalam pembuatan Laporan pajak PPh Perseorangan, sehingga tidak ada kesalahan, terutama dalam pencantuman NPWP;
 - Mendistribusi SPT Tahunan dengan tepat waktu.
6. Dalam hal **koordinasi dalam pergeseran anggaran**, Divisi Keuangan hendaknya:
- Segera merespon permintaan pergeseran anggaran sehingga tidak menghambat kegiatan operasional;
 - Menetapkan persyaratan baku tentang pergeseran anggaran dan mensosialisasikannya kepada unit kerja lain;
 - Dapat mempertimbangkan untuk transaksi tertentu, kantor wilayah dapat melakukan pergeseran anggaran, sehingga dapat mempercepat proses pergeseran anggaran;
 - Menginformasikan perkembangan permohonan pergeseran anggaran kepada unit kerja yang mengajukan pergeseran dan mengirimkan bukti pergeseran anggaran yang telah diselesaikan;
 - Membuat sistem yang dapat memonitor pergeseran anggaran.
7. Dalam hal **valuasi aktuarial termasuk perhitungan tingkat pengembangan JHT, cadangan teknis dan profil maturitas kewajiban**, Divisi Keuangan hendaknya:
- Memberikan informasi secara berkala kepada unit kerja terkait dalam hal valuasi aktuarial termasuk perhitungan pengembangan JHT dan JP, cadangan teknis dan profil maturitas kewajiban;
 - Mengembangkan aplikasi/simulasi perhitungan Jaminan Pensiun yang dapat membantu kantor cabang dalam mensosialisasikan program Jaminan Pensiun
 - Lebih transparan dalam melakukan valuasi aktuarial;
 - Melakukan perhitungan yang lebih cermat, hari-hati, matang dan menguntungkan bagi peserta, terutama setelah diberlakukannya PP No. 60 Tahun 2015;
 - Meningkatkan koordinasi dengan Divisi Pengelolaan dan Pengembangan Kompetensi terkait pelatihan aktuarial bagi karyawan Divisi Keuangan.

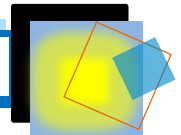


10. DIVISI AKUNTANSI

Kesimpulan:

1. **Tingkat Kepuasan** secara keseluruhan terhadap layanan yang diberikan **Divisi Akuntansi tahun 2015** sebesar **89,92** persen, dengan *margin of error* $\pm 3,14$ persen.
2. Dibandingkan dengan hasil Survei Kepuasan Pelanggan Internal tahun 2014, hasil survei kepuasan tahun 2015 menunjukkan adanya **kenaikan** persentase responden yang menyatakan puas terhadap layanan Divisi Akuntansi, sebesar 5,92 persen. Pada survei kepuasan tahun **2014**, tingkat kepuasan yang diperoleh Divisi Akuntansi adalah 84,00 persen.
3. Dilihat dari dimensi pelayanan, dimensi *Assurance* mendapatkan tingkat kepuasan tertinggi, dengan nilai 92,52 persen. Disusul oleh dimensi *Tangible* dan dimensi *Responsiveness*, dengan tingkat kepuasan berturut-turut sebesar 91,03 persen dan 89,23 persen. Adapun dimensi yang memiliki tingkat kepuasan terendah adalah dimensi *Reliability* dengan tingkat kepuasan sebesar 84,19 persen.
4. Guna melihat secara lebih detil, ada 3 aspek yang mempunyai tingkat kepuasan tertinggi, yaitu aspek aspek kemampuan berkomunikasi lisan secara jelas, aspek keramahan dalam memberikan layanan, dan aspek kredibilitas (dapat dipercaya) dalam memberikan layanan. Ketiga aspek ini mempunyai tingkat kepuasan sebesar 94,87 persen.. Sedangkan aspek yang memiliki tingkat kepuasan terendah adalah aspek kemampuan memberikan informasi batas waktu penyelesaian masalah, yang tingkat kepuasannya hanya mencapai 80,77 persen. Berikut ini rinciannya:

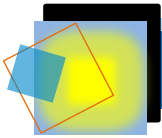
NO	DIMENSI	TINGKAT KEPUASAN TERTINGGI	TINGKAT KEPUASAN TERENDAH
1	Responsiveness	Kesediaan terlibat secara proaktif dalam tim kerja yang dibentuk oleh unit kerja lain (93,59%)	Kecepatan dalam menindaklanjuti permintaan unit kerja lain (84,62%)
2	Empathy	Kemampuan berkomunikasi lisan secara jelas (94,87%)	Kemampuan memahami kebutuhan kami terkait dengan pelaksanaan tugas (82,05%)
3	Assurance	Keramahan dalam memberikan layanan (94,84%) Kredibilitas (dapat dipercaya) dalam memberikan layanan (94,84%)	Kompetensi personil dalam memberikan layanan (89,10%)
4	Reliability	Kemampuan memberikan solusi terhadap masalah yang disampaikan (87,18%)	Kemampuan memberikan informasi batas waktu penyelesaian masalah (80,77%)



5. Dilihat dari hasil/produk/proses layanan, tingkat kepuasan tertinggi ada pada koordinasi pengesahan laporan keuangan audited, dengan tingkat kepuasan sebesar 97,44 persen. Sedangkan tingkat kepuasan terendah ada pada pengelolaan kebijakan akuntansi, yang tingkat kepuasannya hanya mencapai 84,62 persen.
6. Berdasarkan *Importance and Performance Matrix*, ada 4 aspek yang perlu diperbaiki, yaitu:
 - a. kecepatan dalam merespon keluhan,
 - b. kemampuan memberikan solusi,
 - c. kemampuan memahami kebutuhan unit kerja lain, serta
 - d. kompetensi personil dalam memberikan layanan.

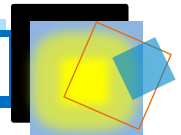
Saran dan Masukan:

1. Dalam hal **koordinasi untuk kelancaran perolehan data keuangan**, Divisi Akuntansi hendaknya:
 - Meningkatkan koordinasi antara pembina wilayah dengan kantor wilayah dan kantor cabang di bawah koordinasinya untuk mempercepat perolehan data keuangan, penyampaian informasi maupun penyelesaian masalah;
 - Menyelesaikan permintaan data keuangan sesuai dengan *Standard Level Agreement* (SLA) yang telah ditetapkan;
 - Meningkatkan keakuratan dan kualitas data keuangan;
 - Mengintegrasikan sistem aplikasi SIAK dan SIINVEST sehingga data yang disampaikan lebih akurat dan reliabel dalam pengambilan keputusan investasi.
2. Dalam hal **penyajian data dan analisis Laporan Keuangan BPJS Ketenagakerjaan**, Divisi Akuntansi hendaknya:
 - Senantiasa memberikan *feedback* terhadap Laporan Keuangan yang disampaikan kantor wilayah atau kantor cabang;
 - Perlu menyusun petunjuk penyusunan Laporan Keuangan untuk Kantor Cabang Perintis;
 - Mengoptimalkan penggunaan aplikasi Aktiva Tetap;
 - Meningkatkan keakuratan dan validitas data keuangan, sehingga mempermudah manajemen dalam pengambilan keputusan;
 - Mengintegrasikan sistem aplikasi SIAK dan SIINVEST sehingga data yang disampaikan lebih akurat, tidak ada perbedaan antara data portofolio dengan Laporan Keuangan;
 - Menyampaikan analisis Laporan Keuangan BPJS Ketenagakerjaan kepada unit kerja lain yang membutuhkan Laporan Keuangan dalam proses penyelesaian pekerjaannya;



- Memberikan pelatihan mengenai Laporan dan Analisis Akuntansi Manajemen kepada karyawan sesuai dengan pekerjaannya, sehingga memiliki pemahaman yang lebih tepat dan komprehensif terhadap Laporan Keuangan BPJS Ketenagakerjaan.
3. Dalam hal **pengelolaan kebijakan akuntansi**, Divisi Akuntansi hendaknya:
- Senantiasa menyesuaikan kebijakan akuntansi BPJS Ketenagakerjaan dengan PSAK yang berlaku;
 - Menetapkan kebijakan akuntansi yang lebih fleksibel, yang dapat menyesuaikan dengan kebutuhan operasional dan investasi BPJS Ketenagakerjaan, sejalan dengan strategi yang telah ditetapkan.
4. Dalam hal **penyampaian kebijakan akuntansi BPJS Ketenagakerjaan**, Divisi Akuntansi hendaknya:
- Senantiasa memberikan informasi terkini secara berkala kepada seluruh karyawan terkait kebijakan akuntansi BPJS Ketenagakerjaan dan peraturan Pemerintah yang mendasarinya, sehingga setiap orang memiliki pemahaman yang sama dan mengurangi kesalahan dalam analisis transaksi keuangan;
 - Menyampaikan kebijakan akuntansi dalam bentuk diklat teknis maupun diklat penyegaran;
 - Mengoptimalkan penyampaian informasi tentang kebijakan akuntansi melalui folder Divisi Akuntansi yang terdapat pada *e-learning*.
5. Dalam hal **koordinasi pengesahan Laporan Keuangan Audited**, Divisi Akuntansi hendaknya:
- Meningkatkan koordinasi penyusunan dan pengesahan Laporan Keuangan Audited agar selesai tepat waktu;
 - Meningkatkan koordinasi dengan unit kerja terkait pada saat pemeriksaan laporan keuangan baik oleh pihak internal maupun KAP, terutama yang berkaitan dengan sistem aplikasi;
 - Dapat menyusun Laporan Keuangan Audited perkantor wilayah atau kantor daerah, sehingga kantor wilayah atau kantor cabang dapat mengevaluasi kinerjanya.

11. DIVISI KEPATUHAN DAN HUKUM

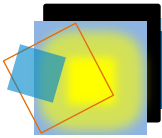


Kesimpulan:

1. **Tingkat Kepuasan** secara keseluruhan terhadap layanan yang diberikan **Divisi Kepatuhan dan Hukum tahun 2015** sebesar **86,12** persen, dengan *margin of error* $\pm 3,16$ persen.
2. Dibandingkan dengan hasil Survei Kepuasan Pelanggan Internal tahun 2014, hasil survei kepuasan tahun 2015 menunjukkan adanya **kenaikan** persentase responden yang menyatakan puas terhadap layanan Divisi Kepatuhan dan Hukum, sebesar 4,90 persen. Pada survei kepuasan tahun **2014**, tingkat kepuasan yang diperoleh Divisi Kepatuhan dan Hukum adalah 81,21 persen.
3. Dilihat dari dimensi pelayanan, dimensi *Assurance* mendapatkan tingkat kepuasan tertinggi, dengan nilai 90,74 persen. Disusul oleh dimensi *Tangible* dan dimensi *Empathy*, dengan tingkat kepuasan berturut-turut sebesar 88,89 persen dan 86,94 persen. Adapun dimensi yang memiliki tingkat kepuasan terendah adalah dimensi *Reliability* dengan tingkat kepuasan sebesar 81,02 persen.
4. Guna melihat secara lebih detil, aspek kredibilitas (dapat dipercaya) dalam memberikan layanan mempunyai tingkat kepuasan tertinggi, yaitu sebesar 93,75 persen. Sedangkan aspek yang memiliki tingkat kepuasan terendah adalah aspek Kecepatan dalam menindaklanjuti permintaan unit kerja lain, yang tingkat kepuasannya hanya mencapai 75,00 persen. Berikut ini rinciannya:

NO	DIMENSI	TINGKAT KEPUASAN TERTINGGI	TINGKAT KEPUASAN TERENDAH
1	Responsiveness	Kesediaan terlibat secara proaktif dalam tim kerja yang dibentuk oleh unit kerja lain (84,72%)	Kecepatan dalam menindaklanjuti permintaan unit kerja lain (75,00%)
2	Empathy	Kemampuan berkomunikasi lisan secara jelas (90,28%)	Kemampuan memahami kebutuhan kami terkait dengan pelaksanaan tugas (84,72%)
3	Assurance	Kredibilitas (dapat dipercaya) dalam memberikan layanan (93,75%)	Kompetensi personil dalam memberikan layanan (87,50%)
4	Reliability	Kemampuan memberikan solusi terhadap masalah yang disampaikan (88,89%)	Kemampuan memberikan informasi batas waktu penyelesaian masalah (76,39%)

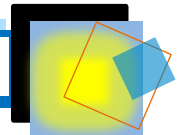
5. Dilihat dari hasil/produk/proses layanan, ada dua hasil/produk/proses layanan yang memiliki tingkat kepuasan tertinggi, yaitu harmonisasi produk hukum yang dikeluarkan oleh Direksi/Badan dan Koordinasi penanganan masalah hukum (tanah, gedung, aset investasi, dan *outsourcing*), dengan tingkat kepuasan masing-masing sebesar 88,89 persen. Sedangkan tingkat kepuasan terendah ada pada Pengelolaan Pengawasan dan Pemeriksaan, yang tingkat kepuasannya hanya mencapai 77,78 persen.
6. Berdasarkan *Importance and Performance Matrix*, ada 2 aspek yang perlu diperbaiki, yaitu:



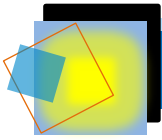
- a. kemudahan untuk dihubungi, dan
- b. kecepatan dalam merespon keluhan.

Saran dan Masukan:

1. Dalam hal **koordinasi penyusunan produk hukum internal dan eksternal**, Divisi Kepatuhan dan Hukum hendaknya:
 - Mempercepat penyelesaian permintaan revidi atas produk hukum internal dari unit kerja lain;
 - Lebih proaktif dalam memberikan solusi penyusunan dan perbaikan produk hukum internal yang diajukan unit kerja lain;
 - Meningkatkan kualitas hasil revidi produk hukum internal. Produk hukum yang dihasilkan harus sesuai dengan ketentuan yang berlaku, tidak bertentangan dengan produk hukum lainnya, memiliki bahasa hukum yang tepat, dan tidak menimbulkan penafsiran yang berlainan pada orang lain;
 - Meningkatkan koordinasi dengan unit kerja lain terkait penyusunan produk hukum internal dan eksternal;
 - Meningkatkan kerja sama dengan instansi/lembaga lain terkait dengan penyusunan produk hukum eksternal;
 - Segera menyampaikan produk hukum internal dan eksternal kepada seluruh karyawan baik melalui sistem komunikasi internal maupun sistem/aplikasi lainnya.
2. Dalam hal **harmonisasi produk hukum yang dikeluarkan oleh Direksi/Badan**, Divisi Kepatuhan dan Hukum hendaknya:
 - Meningkatkan koordinasi dengan unit kerja lain terkait harmonisasi produk hukum yang dikeluarkan oleh Direksi/Badan;
 - Menyusun produk hukum internal yang sejalan dengan produk hukum eksternal di atasnya;
 - Membuat daftar produk hukum internal dan produk hukum turunannya serta keterkaitan antara produk hukum internal yang satu dengan yang lainnya;
 - Membandingkan draft produk hukum yang diajukan unit kerja untuk direvidi dengan daftar produk hukum yang dimiliki oleh Divisi Kepatuhan dan Hukum, sehingga terbentuk harmonisasi produk hukum dari level teratas sampai level terbawah organisasi, tidak ada produk hukum yang tumpang tindih maupun kontradiktif satu sama lain.
3. Dalam hal **koordinasi penanganan masalah hukum (tanah, gedung, aset investasi, dan outsourcing)**, Divisi Kepatuhan dan Hukum hendaknya:
 - Meningkatkan kecepatan penyelesaian masalah hukum;

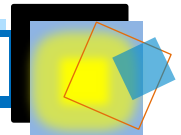


- Meningkatkan koordinasi dan pendampingan dengan unit kerja yang memiliki masalah hukum;
 - Meningkatkan kompetensi karyawan yang menangani masalah hukum, yang dapat menguasai permasalahan hukum dengan cepat dan dapat memberikan solusi yang tepat;
 - Memotret permasalahan dari sudut pandang yang berbeda, mengumpulkan informasi selengkap mungkin, mempertimbangkan segala hal, sebelum mengambil keputusan mengenai permasalahan hukum;
 - Melakukan monitoring terhadap penyelesaian penanganan masalah hukum.
4. Dalam hal **penyusunan Laporan Kepatuhan**, Divisi Kepatuhan dan Hukum hendaknya:
- Menyusun Laporan Kepatuhan yang lebih akurat, komprehensif, detil, dan analitik;
 - Meningkatkan kecepatan penyelesaian Laporan Kepatuhan, sehingga selesai sesuai batas waktu yang telah ditentukan;
 - Melakukan koordinasi dengan Divisi Manajemen Risiko dan Satuan Pengawas Internal dalam penyusunan Laporan Kepatuhan;
 - Melakukan inspeksi mendadak di kantor wilayah atau kantor cabang tertentu untuk mencocokkan kesesuaian isian SiPatuh dengan kondisi sebenarnya;
 - Memberikan pelatihan mengenai kepatuhan hukum.
5. Dalam hal **pendampingan atas pengendalian aspek kepatuhan peraturan perundangan-undangan dan ketentuan internal pada kegiatan operasional**, Divisi Kepatuhan dan Hukum hendaknya:
- Lebih proaktif dan profesional dalam menyelesaikan permasalahan yang timbul dalam kegiatan operasional;
 - Melakukan pendampingan atas pengendalian aspek kepatuhan peraturan perundangan-undangan dan ketentuan internal pada kegiatan operasional, secara merata di daerah;
 - Menyusun laporan pendampingan atas pengendalian aspek kepatuhan peraturan perundangan-undangan dan ketentuan internal pada kegiatan operasional;
 - Perlu membuat penilaian secara kuantitatif atas pendampingan yang telah dilakukan.
6. Dalam hal **pengelolaan Pengawasan dan Pemeriksaan**, Divisi Kepatuhan dan Hukum hendaknya:
- Melakukan kerja sama dengan instansi/lembaga terkait (Kejaksaan, Polri, Disnaker, dll) yang dapat menunjang penerapan sanksi kepada perusahaan yang tidak tertib/patuh;
 - Meningkatkan koordinasi dengan kantor cabang yang memiliki Petugas Pemeriksa dalam hal target penyelesaian masalah kepesertaan dan iuran;



- Melakukan pengawasan secara khusus terhadap kantor cabang yang kepesertaan dan iurannya masih jauh dari target dan kantor cabang yang kepesertaan dan iurannya memberikan dampak yang besar terhadap pencapaian kinerja organisasi secara keseluruhan;
- Meningkatkan kompetensi Petugas Pemeriksa terutama mengenai hukum atau peraturan perundangan yang berlaku, yang dapat menunjang peningkatan kepesertaan dan iuran;
- Menjelaskan kepada kantor cabang mengenai tupoksi Petugas Pemeriksa, sehingga tidak terjadi benturan dengan personil lain di kantor cabang;
- Memastikan Petugas Pemeriksa memperoleh data yang akurat dari RO kantor cabang untuk ditindaklanjuti;
- Bekerja sama dengan Divisi Kepatuhan dan Hukum dalam hal penyusunan produk hukum yang menunjang kinerja RO dan Petugas Pemeriksa;
- Segera memproses pengajuan rencana kerja dari Petugas Pemeriksa kantor cabang;
- Memperjelas penilaian kinerja Petugas Pemeriksa di kantor cabang, seperti penilaian terhadap penanganan perusahaan yang tidak tertib, dibedakan berdasarkan ketogori perusahaan besar, perusahaan menengah, dan perusahaan kecil/mikro;
- Melakukan pengawasan/monitoring atas pelaksanaan pengawasan dan pemeriksaan yang dilakukan di kantor cabang sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan;
- Mengadakan pertemuan Petugas Pemeriksa se-Indonesia untuk saling tukar menukar pengalaman.

12. DIVISI SEKRETARIS BADAN

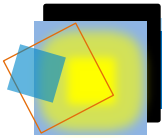


Kesimpulan:

1. **Tingkat Kepuasan** secara keseluruhan terhadap layanan yang diberikan **Divisi Sekretaris Badan tahun 2015** sebesar **82,27** persen, dengan *margin of error* $\pm 3,16$ persen.
2. Dibandingkan dengan hasil Survei Kepuasan Pelanggan Internal tahun 2014, hasil survei kepuasan tahun 2015 menunjukkan adanya **kenaikan** persentase responden yang menyatakan puas terhadap layanan Divisi Sekretaris Badan, sebesar 4,21 persen. Pada survei kepuasan tahun **2014**, tingkat kepuasan yang diperoleh Divisi Sekretaris Badan adalah 78,06 persen.
3. Dilihat dari dimensi pelayanan, dimensi *Assurance* mendapatkan tingkat kepuasan tertinggi, dengan nilai 86,34 persen. Disusul oleh dimensi *Tangible* dan dimensi *Empathy*, dengan tingkat kepuasan berturut-turut sebesar 86,11 persen dan 82,50 persen. Adapun dimensi yang memiliki tingkat kepuasan terendah adalah dimensi *Reliability* dengan tingkat kepuasan sebesar 76,85 persen.
4. Guna melihat secara lebih detil, aspek keramahan dalam memberikan layanan mempunyai tingkat kepuasan tertinggi, yaitu sebesar 93,06 persen. Sedangkan aspek yang memiliki tingkat kepuasan terendah adalah aspek kemampuan menyelesaikan masalah sesuai waktu yang dijanjikan, yang tingkat kepuasannya hanya mencapai 73,61 persen. Berikut ini rinciannya:

NO	DIMENSI	TINGKAT KEPUASAN TERTINGGI	TINGKAT KEPUASAN TERENDAH
1	Responsiveness	Kecepatan dalam merespon keluhan (84,72%)	Kecepatan dalam menindaklanjuti permintaan unit kerja lain (77,78%)
2	Empathy	Kemampuan berkomunikasi lisan secara jelas (86,11%)	Kemampuan memahami kebutuhan kami terkait dengan pelaksanaan tugas (76,39%)
3	Assurance	Keramahan dalam memberikan layanan (93,06%)	Kompetensi personil dalam memberikan layanan (82,64%)
4	Reliability	Kemampuan memberikan solusi terhadap masalah yang disampaikan (80,56%)	Kemampuan menyelesaikan masalah sesuai waktu yang dijanjikan (73,61%)

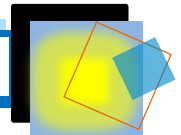
5. Dilihat dari hasil/produk/proses layanan, ada dua hasil/produk/proses layanan yang memiliki tingkat kepuasan yang tinggi, yaitu pengelolaan *Good Governance* dan koordinasi keprotolan dan rapat, dengan tingkat kepuasan masing-masing sebesar 90,28 persen. Sedangkan tingkat kepuasan terendah ada pada koordinasi *Travel Management*, yang tingkat kepuasannya hanya mencapai 68,06 persen.
6. Berdasarkan *Importance and Performance Matrix*, ada 2 aspek yang perlu diperbaiki, yaitu:
 - a. kemudahan untuk dihubungi, serta



- b. kemampuan dalam memberikan solusi.

Saran dan Masukan:

1. Dalam hal **pengelolaan *Good Governance***, Divisi Sekretaris Badan hendaknya:
 - Melakukan sosialisasi mengenai *Good Governance* ke setiap unit melalui berbagai sarana komunikasi internal;
 - Mengadakan kegiatan secara berkala yang bertemakan *Good Governance*, sampai *Good Governance* menjadi budaya yang melekat dalam aktivitas seluruh personil BPJS Ketenagakerjaan;
 - Melakukan evaluasi terhadap pemahaman *Good Governance* kepada setiap karyawan BPJS Ketenagakerjaan;
 - Senantiasa melakukan monitoring terhadap pelaksanaan *Good Governance* di setiap unit;
 - Senantiasa memonitor pengiriman LHKPN pejabat struktural dan memberikan surat teguran apabila ada pejabat yang terlambat menyampaikan;
 - Lebih menjaga kerahasiaan khususnya untuk SK yang akan diedarkan;
 - Melakukan secara rutin *reward* bagi unit kerja yang memiliki komitmen tinggi pada *Good Governance*.
2. Dalam hal **pengiriman surat dan dokumen**, Divisi Sekretaris Badan hendaknya:
 - Segera mendistribusikan surat dan dokumen yang diterima kepada unit kerja internal;
 - Senantiasa mendokumentasikan penerima surat dan dokumen;
 - Meningkatkan kecepatan pengiriman surat dan dokumen kepada pihak eksternal, sehingga surat dan dokumen dapat diterima dengan tepat waktu;
 - Memastikan surat dan dokumen yang dikirimkan telah sampai kepada pihak yang dituju, khususnya surat dokumen untuk pihak eksternal (adanya monitoring);
 - Mengirimkan surat atau dokumen yang tidak bersifat rahasia namun penting untuk segera ditindaklanjuti melalui email, selain mengirimkan *hardcopy*-nya melalui jasa pengiriman.
3. Dalam hal **pengelolaan kearsipan dan dokumen BPJS Ketenagakerjaan**, Divisi Sekretaris Badan hendaknya:
 - Segera menyampaikan informasi terbaru mengenai pengelolaan kearsipan;
 - Memberikan pelatihan kepada unit kerja lain tentang pengelolaan kearsipan dan dokumen (seperti pemberian kode pada arsip, pengklasifikasian arsip, dan pemusnahan arsip yang sudah tidak berlaku) sehingga setiap unit kerja dapat mengelola arsip dengan baik;
 - Meningkatkan kompetensi personilnya dalam hal pengelolaan arsip;



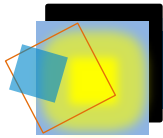
- Menyiapkan sarana dan prasarana yang handal dan tepat guna untuk mengelola arsip dan dokumen BPJS Ketenagakerjaan;
- Segera merespon permintaan kantor cabang terkait dukungan untuk alat kearsipan;
- Segera menyelesaikan program alih media kearsipan ke digital sehingga memudahkan dalam dokumentasi dan efisien dalam pengelolaannya;
- Segera menerapkan sistem kearsipan elektronik secara nasional;
- Senantiasa memberikan dan menyediakan update daftar pustaka arsip dan dokumen yang masih berlaku dan tidak berlaku;
- Senantiasa memonitor pengelolaan arsip dan dokumentasi kantor daerah;
- Senantiasa mengingatkan unit kerja lain dalam hal pemusnahan arsip yang sudah tidak berlaku;
- Melakukan koordinasi dengan Divisi SDM terkait pemenuhan kebutuhan petugas arsiparis di kantor daerah.

4. Dalam hal **koordinasi Travel Management**, Divisi Sekretaris Badan hendaknya:

- *Travel Management* sangat membantu bagi perjalanan dinas karyawan karena karyawan tidak perlu melakukan transaksi dan pemesanan tiket secara personal;
- Melakukan evaluasi kinerja *Travel Management* yang sekarang ada, terkait efektivitasnya dan efisiensinya. Terkadang harga (tiket pesawat dan kamar hotel) yang diberikan oleh *Travel Management* lebih mahal dibandingkan harga yang ditawarkan secara online (traveloka, agoda, dll);
- Senantiasa memonitor kinerja *Travel Management*;
- Mempercepat respon permintaan pemenuhan *travel order*, baik permintaan tiket pesawat maupun reservasi kamar hotel, terutama untuk permintaan yang mendadak dan perjalanan dinas ke wilayah Indonesia Timur;
- Meningkatkan kerja sama dengan hotel/penginapan di luar Jawa;
- Melakukan sosialisasi mengenai penerapan *Travel Management* di kantor daerah.

5. Dalam hal **koordinasi keprotolan dan rapat**, Divisi Sekretaris Badan hendaknya:

- Meningkatkan koordinasi dengan unit kerja lain demi kelancaran tugas keprotokolan dan rapat
- Dapat mengatur penggunaan ruang rapat karena banyaknya rapat yang dilakukan sedangkan ruang rapat yang tersedia jumlahnya sangat terbatas;
- Mengoptimalkan pembuatan undangan rapat secara elektronik, sehingga karyawan yang telah menjadi peserta suatu rapat, tidak dapat menjadi peserta rapat lainnya pada waktu yang bersamaan.
- Segera menyampaikan undangan rapat ke peserta rapat, baik di kantor pusat maupun kantor daerah, melalui media elektronik
- Menyediakan *snack* rapat yang sehat, seperti buah-buahan atau makanan rebusan.



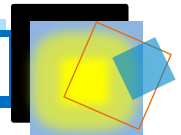
13. SATUAN PENGAWAS INTERNAL

Kesimpulan:

1. **Tingkat Kepuasan** secara keseluruhan terhadap layanan yang diberikan **Satuan Pengawas Internal tahun 2015** sebesar **90,97** persen, dengan *margin of error* $\pm 3,17$ persen.
2. Dibandingkan dengan hasil Survei Kepuasan Pelanggan Internal tahun 2014, hasil survei kepuasan tahun 2015 menunjukkan adanya **kenaikan** persentase responden yang menyatakan puas terhadap layanan Satuan Pengawas Internal, sebesar 4,63 persen. Pada survei kepuasan tahun **2014**, tingkat kepuasan yang diperoleh Satuan Pengawas Internal adalah 86,34 persen.
3. Dilihat dari dimensi pelayanan, dimensi *Assurance* mendapatkan tingkat kepuasan tertinggi, dengan nilai 93,98 persen. Disusul oleh dimensi *Empathy* dengan tingkat kepuasan sebesar 91,67 persen. Adapun dimensi yang memiliki tingkat kepuasan terendah adalah dimensi *Responsiveness* dengan tingkat kepuasan sebesar 88,33 persen.
4. Guna melihat secara lebih detil, aspek kredibilitas (dapat dipercaya) dalam memberikan layanan mempunyai tingkat kepuasan tertinggi, yaitu sebesar 96,53 persen. Sedangkan aspek yang memiliki tingkat kepuasan terendah adalah aspek kecepatan dalam menindaklanjuti permintaan unit kerja lain, yang tingkat kepuasannya hanya mencapai 84,72 persen. Berikut ini rinciannya:

NO	DIMENSI	TINGKAT KEPUASAN TERTINGGI	TINGKAT KEPUASAN TERENDAH
1	Responsiveness	Kesediaan terlibat secara proaktif dalam tim kerja yang dibentuk oleh unit kerja lain (93,06%)	Kecepatan dalam menindaklanjuti permintaan unit kerja lain (84,72%)
2	Empathy	Kemampuan memahami kebutuhan kami terkait dengan pelaksanaan tugas (94,44%)	Penuh perhatian dalam melayani (87,50%)
3	Assurance	Kredibilitas (dapat dipercaya) dalam memberikan layanan (96,53%)	Keramahan dalam memberikan layanan (91,67%)
4	Reliability	Kemampuan memberikan informasi batas waktu penyelesaian masalah (91,67%)	Kemampuan menyelesaikan masalah sesuai waktu yang dijanjikan (86,11%)

5. Dilihat dari hasil/produk/proses layanan, tingkat kepuasan tertinggi ada pada pelaksanaan Audit Operasional, Audit Investigatif, dan Audit Tujuan Tertentu, dengan tingkat kepuasan sebesar 97,22 persen. Sedangkan tingkat kepuasan terendah ada pada pemutakhiran dan



monitoring tindak lanjut hasil audit, yang tingkat kepuasannya hanya mencapai 86,11 persen.

6. Berdasarkan *Importance and Performance Matrix*, ada 2 aspek yang perlu diperbaiki, yaitu:
 - a. kemudahan untuk dihubungi, serta
 - b. kompetensi personil dalam memberikan layanan.

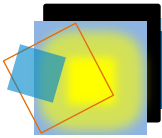
Saran dan Masukan:

1. Dalam hal **pelaksanaan Audit Operasional, Audit Investigatif, dan Audit Tujuan Tertentu**, Satuan Pengawas Internal hendaknya:

- Melaksanakan audit dengan lebih objektif, profesional dan sesuai dengan prosedur/aturan yang berlaku;
- Senantiasa melakukan persiapan audit berupa pengumpulan bahan sebelum melakukan audit;
- Melaksanakan audit dengan tepat waktu dan terjadual;
- Meningkatkan koordinasi dengan Divisi Kepatuhan dan Hukum serta Divisi Manajemen Risiko terkait Audit Operasional;
- Melakukan kegiatan audit secara lebih terbuka dan transparan. Akan lebih baik jika ada sistem/aplikasi untuk merekam proses audit;
- Meningkatkan efektivitas audit. Audit dilakukan selain untuk menemukan temuan audit juga dapat mengidentifikasi kegagalan proses atau aktivitas yang menyebabkannya sehingga rekomendasi/perbaikan dapat dilakukan tepat sasaran;
- Meningkatkan kemampuan personilnya dalam hal memberikan solusi terhadap masalah yang ada, sehingga pada audit berikutnya hal tersebut tidak terulang kembali;
- Dapat membantu membina karyawan terkait kepatuhan/ketaatan terhadap prosedur atau peraturan yang berlaku, sehingga mendorong tercapainya kinerja yang optimal.

2. Dalam hal **Laporan Hasil Audit (LHA)**, Satuan Pengawas Internal hendaknya:

- Menyusun LHA investigatif yang lebih lugas dan objektif sehingga tidak terkesan adanya keraguan atas temuan audit;
- Membuat rekomendasi tindak lanjut yang lebih tajam terutama terkait pertanggungjawaban atas unsur kelalaian yang mengakibatkan kerugian. LHA selama ini hanya mengutamakan mengangkat pertanggungjawaban atas unsur kesengajaan yang mengakibatkan kerugian;
- Menyelesaikan LHA sesuai batas waktu yang telah ditetapkan;
- Mengirimkan LHA ke kantor cabang yang diaudit agar kantor cabang tidak melakukan kesalahan yang sama;
- Mendokumentasikan setiap temuan dan rekomendasinya;



- Mengusahakan LHA tidak terbit pada akhir tahun sehingga memberikan kesempatan kepada unit kerja yang diaudit untuk segera menindaklanjuti temuan audit dan penyelesaian temuan audit menjadi lebih efektif;
- Menetapkan jenis pelanggaran, sanksi serta memberikan rekomendasi pada LHA Khusus, walaupun ketiga hal ini merupakan kewenangan BAPEK.

3. Dalam hal **pemutakhiran dan monitoring tindak lanjut hasil audit**, Satuan Pengawas Internal hendaknya:

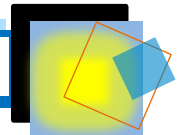
- Dapat membuat sistem pemutakhiran dan monitoring tindak lanjut hasil audit secara *online* dari kantor cabang ke kantor wilayah kemudian ke kantor pusat, sehingga kantor cabang dan kantor wilayah mengetahui temuan mana saja yang belum ditindaklanjuti dan segera menyelesaikannya;
- Meningkatkan kecepatan pemutakhiran dan monitoring tindak lanjut hasil audit;
- Mengusahakan pemutakhiran dan monitoring tindak lanjut hasil audit tidak terbit pada akhir tahun sehingga memberikan kesempatan kepada unit kerja yang diaudit untuk segera menindaklanjuti temuan audit dan penyelesaian temuan audit menjadi lebih efektif;
- Melakukan pemutakhiran dan monitoring tindak lanjut hasil audit secara berkala (misalnya sebulan 2 kali) dan segera menyampaikan pemutakhiran tindak lanjut hasil audit kepada unit kerja yang diaudit;
- Memastikan adanya perubahan ke arah yang lebih baik setelah penyampaian laporan pemutakhiran dan monitoring tindak lanjut hasil audit.

4. Dalam hal **pengelolaan Saluran Pelaporan Pelanggaran (*Whistleblowing System/WBS*)**, Satuan Pengawas Internal hendaknya:

- Melakukan sosialisasi mengenai Saluran Pelaporan Pelanggaran (*Whistleblowing System/WBS*);
- Perlu melakukan konfirmasi/investigasi yang sifatnya mengecek kebenaran terhadap laporan yang masuk sehingga tidak menimbulkan fitnah dan kesalahan dalam mengambil suatu tindakan;
- Mengoptimalkan fungsi WBS sebagai sarana preventif daripada sarana korektif;
- Perlu membuat *link* atau penegasan bahwa pelaporan pelanggaran yang terkait dengan pelayanan yang membutuhkan penyelesaian cepat (1-2 hari kerja), dapat dilakukan melalui *call center* atau media pengaduan lainnya.

14. CHANGE MANAGEMENT OFFICE

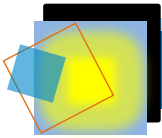
Kesimpulan:



1. **Tingkat Kepuasan** secara keseluruhan terhadap layanan yang diberikan **Change Management Office tahun 2015** sebesar **61,06** persen, dengan *margin of error* $\pm 11,09$ persen.
2. Dibandingkan dengan hasil Survei Kepuasan Pelanggan Internal tahun 2014, hasil survei kepuasan tahun 2015 menunjukkan adanya **penurunan** persentase responden yang menyatakan puas terhadap layanan *Change Management Office*, sebesar 22,04 persen. Pada survei kepuasan tahun **2014**, tingkat kepuasan yang diperoleh *Change Management Office* adalah 83,10 persen.
3. Dilihat dari dimensi pelayanan, dimensi *Assurance* mendapatkan tingkat kepuasan tertinggi, dengan nilai 67,17 persen. Disusul oleh dimensi *Tangible* dan dimensi *Responsiveness*, dengan tingkat kepuasan berturut-turut sebesar 63,64 persen dan 60,61 persen. Adapun dimensi yang memiliki tingkat kepuasan terendah adalah dimensi *Reliability* dengan tingkat kepuasan sebesar 59,60 persen.
4. Guna melihat secara lebih detil, aspek keakuratan informasi yang disampaikan mempunyai tingkat kepuasan tertinggi, yaitu sebesar 72,73 persen. Sedangkan aspek yang memiliki tingkat kepuasan terendah adalah aspek kemampuan menjelaskan solusi permasalahan dengan baik dan aspek kemampuan memberikan solusi terhadap masalah yang disampaikan, yang tingkat kepuasannya masing-masing hanya mencapai 54,55 persen. Berikut ini rinciannya:

NO	DIMENSI	TINGKAT KEPUASAN TERTINGGI	TINGKAT KEPUASAN TERENDAH
1	Responsiveness	Kecepatan dalam merespon keluhan (60,61%) Kemudahan untuk dihubungi (60,61%)	Kecepatan dalam menindaklanjuti permintaan unit kerja lain (57,58%)
2	Empathy	Kemampuan berkomunikasi lisan secara jelas (66,67%)	Kemampuan memahami kebutuhan kami terkait dengan pelaksanaan tugas (57,58%) Penuh perhatian dalam melayani (57,58%)
3	Assurance	Keakuratan informasi yang disampaikan (72,73%)	Kompetensi personil dalam memberikan layanan (59,09%)
4	Reliability	Kemampuan memberikan informasi batas waktu penyelesaian masalah (63,64%)	Kemampuan memberikan solusi terhadap masalah yang disampaikan (54,55%)

5. Dilihat dari hasil/produk/proses layanan, ada 4 hasil/produk/proses layanan yang mempunyai tingkat kepuasan tertinggi, sebesar 57,58 persen, yaitu koordinasi inisiatif strategis kepada unit-unit kerja, koordinasi implementasi *project/program* strategis, koordinasi pelaksanaan evaluasi dan progress report perkembangan *project*, serta

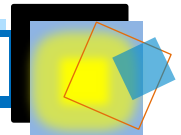


komunikasi *benefit* dan *lesson learned*/pembelajaran dari *project* yang telah berjalan. Sedangkan hasil/produk/proses layanan yang mendapatkan tingkat kepuasan terendah adalah pengelolaan inisiatif *project/program* strategis kepada unit-unit kerja mulai dari *mapping*, inisiasi, monitoring, dan *report*, dengan tingkat kepuasan sebesar 54,55 persen.

6. Berdasarkan *Importance and Performance Matrix*, ada 4 aspek yang perlu diperbaiki, yaitu:
 - a. kemampuan memahami kebutuhan unit kerja lain,
 - b. kemampuan memberikan solusi,
 - c. kompetensi personil dalam memberikan layanan, serta
 - d. kecepatan dalam merespon keluhan.

Saran dan Masukan:

1. Dalam hal **koordinasi inisiatif strategis kepada unit-unit kerja**, *Change Management Office* hendaknya:
 - Meningkatkan koordinasi dengan unit kerja terkait, sehingga program kerja yang ada di CMO tidak tumpang tindih dengan program kerja pada unit lainnya namun saling mendukung/selaras;
 - Bersikap lebih proaktif terhadap unit kerja, terutama dalam membantu program-program strategis yang belum diselesaikan unit kerja lain;
 - Menentukan inisiatif yang lebih objektif dan implementatif;
 - Memberikan update informasi inisiatif strategis kepada unit kerja terkait.
2. Dalam hal **pengelolaan inisiatif *project/program* strategis kepada unit-unit kerja mulai dari *mapping*, inisiasi, monitoring, dan *report***, *Change Management Office* hendaknya:
 - Terlibat secara langsung dan lebih proaktif dalam pengelolaan inisiatif *project/program* strategis;
 - Meningkatkan monitoring terhadap pengelolaan inisiatif *project/program* strategis;
 - Memberikan solusi atas permasalahan yang timbul pada proses pengelolaan inisiatif dan berdampak terhadap keberhasilan inisiatif strategis;
 - Menyampaikan laporan pengelolaan inisiatif kepada seluruh unit kerja, termasuk *mapping*, inisiasi, *timeline*, proses, dan analisis kualitatif, sehingga setiap unit kerja memahami inisiatif-inisiatif strategis yang akan diimplementasikan di organisasi yang dapat mendorong pencapaian kinerja organisasi secara menyeluruh.
3. Dalam hal **koordinasi implementasi *project/program* strategis**, *Change Management Office* hendaknya:
 - Meningkatkan koordinasi implementasi *project/program* strategis dengan unit kerja terkait.



4. Dalam hal **koordinasi pelaksanaan evaluasi dan progress report perkembangan project**, *Change Management Office* hendaknya:
 - Meningkatkan pelaksanaan evaluasi dan progress report perkembangan *project* secara berkala (misalnya pertriwulan);
 - Menyampaikan hasil evaluasi dan progress report perkembangan *project* kepada setiap unit kerja.
5. Dalam hal **komunikasi benefit dan lesson learned/pembelajaran dari project yang telah berjalan**, *Change Management Office* hendaknya:
 - Mengadakan *sharing session* mengenai *update benefit* dan *lesson learned/pembelajaran* dari *project* yang telah berjalan, sehingga setiap karyawan dalam mengambil pembelajaran yang baik dan menghindari kesalahan dalam melaksanakan suatu *project*.

15. DIVISI KOMUNIKASI

Kesimpulan:

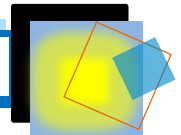
1. **Tingkat Kepuasan** secara keseluruhan terhadap layanan yang diberikan **Divisi Komunikasi tahun 2015** sebesar **84,56** persen, dengan *margin of error* $\pm 3,13$ persen.
2. Dibandingkan dengan hasil Survei Kepuasan Pelanggan Internal tahun 2014, hasil survei kepuasan tahun 2015 menunjukkan adanya **kenaikan** persentase responden yang menyatakan puas terhadap layanan Divisi Komunikasi, sebesar 7,62 persen. Pada survei kepuasan tahun **2014**, tingkat kepuasan yang diperoleh Divisi Komunikasi adalah 74,16 persen.
3. Dilihat dari dimensi pelayanan, dimensi *Assurance* mendapatkan tingkat kepuasan tertinggi, dengan nilai 89,80 persen. Disusul oleh dimensi *Emphaty* dan dimensi *Tangible*, dengan tingkat kepuasan berturut-turut sebesar 87,76 persen dan 84,71 persen. Adapun dimensi yang memiliki tingkat kepuasan terendah adalah dimensi *Responsiveness* dengan tingkat kepuasan sebesar 81,88 persen. Dimensi ini harus lebih diperhatikan dan segera diperbaiki kualitas layanannya.
4. Guna melihat secara lebih detil, keseluruhan aspek keramahan dalam memberikan layanan mempunyai tingkat kepuasan tertinggi, yaitu sebesar 95,29 persen. Sedangkan aspek yang memiliki tingkat kepuasan terendah adalah aspek kecepatan dalam menindaklanjuti permintaan unit kerja lain, yang tingkat kepuasannya hanya mencapai 77,65 persen. Berikut ini rinciannya:

NO	DIMENSI	TINGKAT KEPUASAN TERTINGGI	TINGKAT KEPUASAN TERENDAH
1	Responsiveness	Kesediaan terlibat secara proaktif dalam tim kerja yang dibentuk oleh unit kerja lain (85,88%)	Kecepatan dalam menindaklanjuti permintaan unit kerja lain (77,65%)
2	Empathy	Penuh perhatian dalam melayani (91,76%)	Kemampuan memahami kebutuhan unit kerja lain terkait dengan pelaksanaan tugas (83,53%)
3	Assurance	Keramahan dalam memberikan layanan (95,29%)	Kompetensi personil dalam memberikan layanan (85,92%)
4	Reliability	Kemampuan memberikan solusi terhadap masalah yang disampaikan (87,06%)	Kemampuan menyelesaikan masalah sesuai waktu yang dijanjikan (78,82%)

5. Dilihat dari hasil/produk/proses layanan, bahwa tingkat kepuasan ada pada pengelolaan media komunikasi internal perusahaan, dengan tingkat kepuasan sebesar 84,71 persen. Sedangkan tingkat kepuasan terendah ada pada pengelolaan komunikasi di media sosial, yang tingkat kepuasannya hanya mencapai 75,29 persen.
6. Berdasarkan *Importance and Performance Matrix*, ada 3 aspek yang perlu diperbaiki, yaitu:
- kemudahan untuk dihubungi,
 - kecepatan dalam merespon keluhan, dan
 - kemampuan memberikan solusi.

Saran dan Masukan:

- Dalam hal koordinasi **pelaksanaan program komunikasi (kegiatan promosi dan publikasi)**, Divisi Komunikasi hendaknya:
 - Melakukan perencanaan yang lebih matang dalam melakukan kegiatan promosi dan publikasi, mempertimbangkan aspek biaya dengan hasil yang diperoleh (efisiensi dan efektivitas), dan melakukan mitigasi risiko atas setiap kegiatan promosi yang dilakukan;
 - Meningkatkan koordinasi dengan unit kerja terkait di kantor pusat maupun kantor daerah untuk kegiatan promosi dan publikasi;
 - Agar lebih cepat memberikan informasi terkait kegiatan yang akan dilaksanakan di daerah supaya bisa terlaksana dengan baik;
 - Melakukan program komunikasi dengan tahapan sebagai berikut: (1) Menentukan target komunikasi, (2) Menyusun materi, (3) Menetapkan metode penyampaian, (4) Memilih saluran/media komunikasi;
 - Melakukan kegiatan komunikasi berdasarkan segmentasi masyarakat (seperti latar belakang budaya, pendidikan, kondisi ekonomi dan sosial masyarakat setempat).

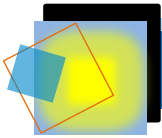


Komunikasi terhadap setiap segmen masyarakat dilakukan dengan pendekatan yang berbeda;

- Menyesuaikan materi komunikasi dengan segmen masyarakatnya. Materi pesan bagi pekerja Penerima Upah menggunakan bahasa yang formal, sedangkan pekerja Bukan Penerima Upah menggunakan bahasa yang lebih sederhana, agak kedaerahan dan lebih informal;
- Pesannya yang disampaikan harus bersifat persuasif, informatif, dan edukatif karena program BPJS Ketenagakerjaan termasuk materi yang bersifat penyuluhan dan penyadaran masyarakat. Pesan yang informatif bertujuan untuk memperluas wawasan dan kesadaran masyarakat. Sedangkan pesan yang bersifat persuasif bertujuan untuk mengubah persepsi, sikap, dan pendapat masyarakat terhadap program BPJS Ketenagakerjaan;
- Menyiapkan materi komunikasi secara lebih lengkap, mudah dimengerti, dan menjelaskan apa-apa saja yang akan diperoleh oleh peserta jika mengikuti program tersebut;
- Memperbanyak kegiatan promosi dan publikasi di televisi untuk meningkatkan awareness masyarakat terhadap BPJS Ketenagakerjaan dan memberikan pemahaman kepada masyarakat bahwa ada 2 BPJS, yaitu BPJS Ketenagakerjaan dan BPJS Kesehatan;
- Melakukan kegiatan promosi dan publikasi di televisi pada saat prime time, dengan materi promosi yang singkat dan mencantumkan informasi kemana masyarakat harus bertanya lebih lanjut;
- Melakukan kegiatan promosi dan publikasi di daerah melalui media yang ada di daerah dan disesuaikan dengan kebutuhan;
- Melakukan promosi dan publikasi pada transportasi publik yang sebagian besar penumpangnya adalah pekerja (misal Commuterline, Transjakarta, dll) untuk meningkatkan *awareness* pekerja terhadap BPJS Ketenagakerjaan;
- Memasang baligo untuk mempromosikan program-program BPJS Ketenagakerjaan di kota-kota besar, di tempat-tempat strategis seperti di tepi jalan yang ramai;
- Melakukan kegiatan komunikasi melalui seminar-seminar, media massa, media social, dan kanal elektronik yang dimiliki oleh BPJS Ketenagakerjaan;
- Melakukan evaluasi atas kegiatan promosi dan publikasi yang telah dilakukan.

2. Dalam hal **pengelolaan media komunikasi internal perusahaan**, Divisi Komunikasi hendaknya:

- Segera menyampaikan informasi terbaru melalui media internal perusahaan;
- Mengembangkan komunikasi internal melalui media yang lebih variatif selain *email* korporat, portal *iKnow*, *e-Learning*, dan majalah internal;

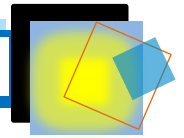


- Meningkatkan kualitas sistem/aplikasi media komunikasi internal ;
- Meningkatkan pengelolaan media komunikasi internal, sehingga setiap karyawan dapat mengakses media tersebut lebih mudah;
- Mempertimbangkan agar *Morning Toast* tidak disampaikan setiap hari mengingat keterbatasan email korporat dan memberikan subjek/judul *email Morning Toast* agar karyawan mengetahui topik *Morning Toast* yang dikirimkan;
- Mengembangkan majalah internal yang disesuaikan karakteristik karyawan. Sebagian besar karyawan BPJS Ketenagakerjaan adalah karyawan yang berusia muda;
- Dapat membagi *softcopy* materi komunikasi internal perusahaan atau mengembangkan aplikasi Bridge Mobile supaya karyawan dapat membaca majalah Bridge secara *online*;
- Mengembangkan sistem yang dapat menampung ide/saran, keinginan dan harapan kantor wilayah dan kantor cabang dalam pengembangan media komunikasi internal perusahaan;
- Melakukan evaluasi pengelolaan media komunikasi internal secara berkala.

3. Dalam hal **pengelolaan komunikasi di media sosial**, Divisi Komunikasi hendaknya:

- Mengoptimalkan media sosial sebagai media komunikasi eksternal BPJS Ketenagakerjaan, menyampaikan program-program BPJS Ketenagakerjaan dan informasi-informasi terbaru;
- Menggunakan *icon public figure* dalam mengomunikasikan BPJS Ketenagakerjaan di media massa, agar BPJS Ketenagakerjaan cepat dikenal dan diingat oleh masyarakat;
- Menampilkan berita mengenai kantor daerah yang inovatif terkait akuisisi kepesertaan;
- Menampilkan testimoni peserta yang telah menerima manfaat BPJS Ketenagakerjaan di media sosial;
- Meningkatkan koordinasi dengan kantor daerah terkait materi yang akan disampaikan dalam media sosial;
- Lebih cepat dan cermat merespon komentar di media sosial, sehingga tidak terkesan dilakukan pembiaran karena akan berdampak negatif bagi BPJS Ketenagakerjaan. Tidak semua komen harus ditanggapi, namun komentar yang sopan, berbobot, dan dapat mewakili pertanyaan-pertanyaan yang lain, hendaknya dapat segera ditanggapi;
- Meningkatkan koordinasi dengan divisi terkait seperti Divisi Pelayanan dan Pengaduan, Divisi Pengembangan Jaminan, Divisi Perluasan Kepesertaan, dan Divisi Pengelolaan Kepesertaan, dalam hal pengelolaan komunikasi eksternal.

4. Dalam hal **pemeliharaan website BPJS Ketenagakerjaan**, Divisi Komunikasi hendaknya:



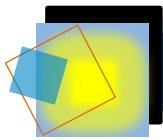
- Meningkatkan koordinasi dengan unit kerja terkait berkenaan dengan konten *website* BPJS Ketenagakerjaan, seperti Fasilitas Kesehatan, alamat kantor cabang, dll;
- Menampilkan simulasi manfaat program BPJS ketenagakerjaan, terutama Jaminan Hari Tua dan Jaminan Pensiun;
- Menyediakan informasi dalam bahasa Inggris ;
- Menyediakan informasi lowongan kerja terkini yang datanya berasal dari Disnaker atau instansi lainnya atau di *link* ke *website* lowongan kerja yang bagus kredibilitasnya, sehingga *website* BPJS Ketenagakerjaan bukan sekedar menampilkan informasi internal, tetapi juga sebagai sarana informasi ketenagakerjaan bagi masyarakat secara luas;
- Menjaga konsistensi kualitas infrastruktur *website*, sehingga mudah diakses
- Melakukan reviu secara berkala terkait dengan konten *website* BPJS Ketenagakerjaan supaya menampilkan informasi yang akurat dan terkini.

5. Dalam hal **pengelolaan informasi dari pelanggan sebagai bahan kajian pengembangan program komunikasi dan kebijakan unit-unit kerja**, Divisi Komunikasi hendaknya:

- Mengelola informasi dari pelanggan sebagai sarana untuk mengetahui keinginan dan kebutuhan pelanggan;
- Mengelola testimoni peserta, keluhan, permasalahan, dan masukan dari pengguna *website* atau media eksternal lainnya berdasarkan kategori tertentu;
- Lebih selektif dalam mengelola informasi dari pelanggan, memastikan bahwa informasi yang disampaikan akurat;
- Segera menindaklanjuti keluhan dan permasalahan yang disampaikan melalui media eksternal;
- Meningkatkan koordinasi dengan unit kerja terkait, baik kantor pusat maupun kantor daerah, dalam rangka menyelesaikan keluhan dan permasalahan yang tidak bisa diselesaikan oleh Divisi Komunikasi;
- Melakukan survei kepada pengguna *website* mengenai program BPJS Ketenagakerjaan;
- Memperkuat infrastruktur sistem pengelolaan informasi dari pelanggan.

16. DIVISI SDM

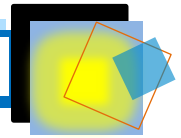
Kesimpulan:



1. **Tingkat Kepuasan** secara keseluruhan terhadap layanan yang diberikan **Divisi SDM tahun 2015** sebesar **78,73** persen, dengan *margin of error* $\pm 3,12$ persen.
2. Dibandingkan dengan hasil Survei Kepuasan Pelanggan Internal tahun 2014, hasil survei kepuasan tahun 2015 menunjukkan adanya **kenaikan** persentase responden yang menyatakan puas terhadap layanan Divisi SDM, sebesar 8,69 persen. Pada survei kepuasan tahun **2014**, tingkat kepuasan yang diperoleh Divisi SDM adalah 70,04 persen.
3. Dilihat dari dimensi pelayanan, dimensi *Assurance* mendapatkan tingkat kepuasan tertinggi, dengan nilai 87,02 persen. Disusul oleh dimensi *Tangible* dan dimensi *Emphaty*, dengan tingkat kepuasan berturut-turut sebesar 84,62 persen dan 80,00 persen. Adapun dimensi yang memiliki tingkat kepuasan terendah adalah dimensi *Reliability* dengan tingkat kepuasan sebesar 74,68 persen.
4. Guna melihat secara lebih detil, aspek kredibilitas (dapat dipercaya) dalam memberikan layanan mempunyai tingkat kepuasan tertinggi, yaitu sebesar 90,87 persen. Sedangkan aspek yang memiliki tingkat kepuasan terendah adalah aspek kecepatan dalam menindaklanjuti permintaan unit kerja lain, yang tingkat kepuasannya hanya mencapai 64,42 persen. Berikut ini rinciannya:

NO	DIMENSI	TINGKAT KEPUASAN TERTINGGI	TINGKAT KEPUASAN TERENDAH
1	Responsiveness	Kesediaan terlibat secara proaktif dalam tim kerja yang dibentuk oleh unit kerja lain (84,62%)	Kecepatan dalam menindaklanjuti permintaan unit kerja lain (64,42%)
2	Empathy	Kemampuan berkomunikasi lisan secara jelas (89,42%)	Keterbukaan terhadap saran (75,96%)
3	Assurance	Kredibilitas (dapat dipercaya) dalam memberikan layanan (90,87%)	Kompetensi personil dalam memberikan layanan (82,96%)
4	Reliability	Kemampuan memberikan solusi terhadap masalah yang disampaikan (77,88%)	Kemampuan menyelesaikan masalah sesuai waktu yang dijanjikan (70,19%)

5. Dilihat dari hasil/produk/proses layanan, tingkat kepuasan tertinggi ada pada pengelolaan hubungan industrial, dengan tingkat kepuasan sebesar 81,73 persen. Sedangkan tingkat kepuasan terendah ada pada pengelolaan administrasi karyawan (absensi, daftar keluarga, data karyawan, kenaikan grade/golongan, dll), yang tingkat kepuasannya hanya mencapai 68,17 persen.
6. Berdasarkan *Importance and Performance Matrix*, ada 4 aspek yang perlu diperbaiki, yaitu:
 - a. kecepatan dalam merespon keluhan,
 - b. kemudahan untuk dihubungi,
 - c. kemampuan memberikan solusi, serta



- d. kemampuan memahami kebutuhan unit kerja lain.

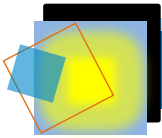
Saran dan Masukan:

1. Dalam hal **pemenuhan kebutuhan karyawan, serta pelaksanaan rekrutmen dan seleksi**, Divisi SDM hendaknya:

- Menyampaikan rencana pemenuhan kebutuhan karyawan, pelaksanaan rekrutmen dan seleksi kepada unit kerja terkait;
- Senantiasa melakukan mapping kebutuhan karyawan di kantor pusat, kantor wilayah, dan kantor cabang, sehingga tidak ada posisi kosong di setiap *jobdesc* atau tidak ada karyawan yang memiliki lebih dari satu *jobdesc*;
- Segera merespon permintaan pemenuhan karyawan yang diajukan unit kerja lain;
- Mempertimbangkan beban pekerjaan dan target yang ditetapkan dalam pemenuhan kebutuhan karyawan di setiap unit kerja. Pemenuhan kebutuhan karyawan dapat mengurangi biaya lembur yang diajukan karyawan karena harus menyelesaikan pekerjaan yang bukan *jobdescs*-nya;
- Melakukan mutasi dan rotasi karyawan dengan lebih terencana, sehingga tidak terjadi kekosongan pada posisi tertentu;
- Mengadakan kembali rotasi karyawan antar kantor cabang sewilayah untuk bidang yang sama;
- Tidak mengukur kinerja pelaksanaan mutasi dan rotasi karyawan dari jumlah karyawan yang dirotasi atau dimutasi, namun dari kesesuaian menempatkan karyawan di posisinya. Mutasi dan rotasi karyawan yang tidak sesuai, terlalu sering akan menimbulkan pertanyaan dan menjadi beban tersendiri bagi karyawan;
- Lebih transparan dan obyektif dalam pelaksanaan rekrutmen dan seleksi karyawan. Lebih baik lagi dilakukan oleh pihak ketiga;
- Menyesuaikan/mempertimbangkan spesifikasi karyawan yang diusulkan/ diperlukan unit kerja dalam proses rekrutmen dan seleksi karyawan;
- Melakukan rekrutmen dan seleksi sesuai dengan kebutuhan organisasi, misalnya pemenuhan karyawan di kantor cabang perintis;
- Menjaga konsistensi kriteria dan hak-hak karyawan yang direkrut melalui jalur *fresh graduates*, jalur *best university alumni*, atau *prohire*, supaya tidak terjadi diskriminasi.

2. Dalam hal **pengembangan karir karyawan**, Divisi SDM hendaknya:

- Meningkatkan koordinasi dengan Divisi Pengelolaan dan Pengembangan Kompetensi terkait mapping kompetensi setiap karyawan;
- Mengembangkan sistem/aplikasi yang dapat memetakan karir karyawan;



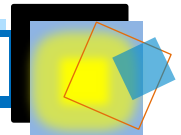
- Memiliki *pool talent* yang menyediakan karyawan-karyawan yang berkualitas dan kompeten di bidangnya, sehingga organisasi dapat memilih, menilai, menugaskan, dan mengembangkan karyawannya sesuai kebutuhan di masa datang;
- Menyampaikan rencana pengembangan karir karyawan untuk setiap unit kerja
- Menempatkan karyawan sesuai dengan kompetensi dan hasil asesmen, bukan berdasarkan kekerabatan atau permintaan dari pihak tertentu;
- Memberikan kesempatan yang sama kepada seluruh karyawan untuk mengembangkan karirnya sesuai kompetensi yang dimiliki;
- Memberikan kesempatan kepada Sekretaris dan CSO yang usia MPP nya 36 tahun untuk menjadi karyawan normal namun dengan kriteria/persyaratan yang tinggi, tidak sekedar formalitas;
- Melakukan asesmen terhadap karyawan yang akan dikutsertakan dalam Diklat Karir.

3. Dalam hal **pengelolaan administrasi karyawan (absensi, daftar keluarga, data karyawan, kenaikan grade/golongan, dll)**, Divisi SDM hendaknya:

- Segera mengimplementasikan HCIS secara menyeluruh, baik di kantor pusat maupun di kantor daerah, sehingga setiap karyawan dapat mengakses dan memperbaharui (secara terbatas) data administrasi pribadi seperti: data diri, keluarga, riwayat jabatan, hasil asesmen, gap kompetensi, dan lainnya yang relevan;
- Memastikan database karyawan telah akurat dan terkini. Setiap SK Mutasi diterbitkan, hendaknya Divisi SDM langsung memperbaharui database karyawan;
- Senantiasa mengirimkan data karyawan terkini ke masing-masing kantor wilayah, setiap ada mutasi;
- Meningkatkan pengelolaan absensi karyawan. Pengajuan ijin tidak masuk kantor (karena dinas, sakit, atau ijin lainnya) hendaknya segera disetujui Divisi SDM, Surat Ijin Cuti yang diterbitkan oleh Divisi SDM hendaknya secara otomatis tercatat dalam aplikasi Sikap, sehingga karyawan tidak perlu mengupload kembali;
- Mencantumkan kembali penilaian terhadap kedisiplinan pada KPI individu;
- Mengembangkan aplikasi yang dapat menampilkan karyawan yang telah memenuhi syarat kenaikan Grade (nilai KPI yang cukup dan tidak sedang menjalani hukuman), sehingga unit kerja tidak perlu mengusulkan kenaikan Grade karyawan terlebih dahulu;
- Menyesuaikan Golongan karyawan yang telah menyelesaikan tingkat pendidikan yang lebih tinggi dari sebelumnya.

4. Dalam hal **peningkatan kesejahteraan karyawan (gaji, tunjangan, insentif, dll)**, Divisi SDM hendaknya:

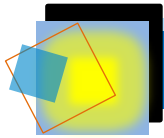
- Senantiasa melakukan peninjauan atas kesejahteraan karyawan (gaji, tunjangan, insentif, dll) untuk meningkatkan semangat kerja karyawan;



- Memperhatikan/mempertimbangkan hasil kinerja karyawan, beban kerja karyawan, tingkat inflasi dan pertumbuhan ekonomi dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan;
- Memberikan kesejahteraan karyawan secara transparan dan tepat waktu sesuai dengan RKAT yang diajukan dan sudah disepakati;
- Menetapkan kembali tabel gaji dan tunjangan karyawan karena sampai saat ini masih mengacu pada Keputusan Direksi Jamsostek;
- Kembali menyelenggarakan program GSH bagi karyawan yang tidak produktif.

5. Dalam hal **pengelolaan Kinerja Individu**, Divisi SDM hendaknya:

- Kembali mensosialisasikan penilaian KPI Individu kepada seluruh karyawan;
- Meningkatkan koordinasi dengan Divisi Perencanaan Strategis agar terjadi kesesuaian antara KPI Unit yang dikelola Divisi Perencanaan Strategis dan KPI Individu yang dikelola oleh Divisi SDM;
- Memastikan setiap kepala unit kerja melakukan pengawasan terhadap pengelolaan kinerja individu karyawan di unit kerjanya karena pengelolaan kinerja individu merupakan tanggung jawab kepala unit kerja masing-masing;
- Mengembangkan aplikasi/sistem untuk mengelola kinerja individu, sehingga tidak ada unsur rekayasa dalam penilaian kinerja individu;
- Menyusun kuesioner *Key Behaviour Indicators* (KBI) yang lebih jelas dan mudah dipahami karyawan;
- Mengevaluasi standar penilaian KPI Individu karena
 - o Penilaian KPI Individu bergantung pada penilaian KPI Unit Kerja, sehingga tidak terlalu menggambarkan kinerja yang sebenarnya dari masing-masing karyawan;
 - o Penilaian KPI Individu tidak disesuaikan dengan beban pekerjaan. Penilaian KPI Individu pada Rumpun Pemasaran kantor cabang lebih kecil dibanding pada rumpun lainnya;
 - o Terbatasnya penilaian KPI Individu pada Rumpun Umum dan SDM serta Keuangan dan TI;
 - o Beberapa karyawan memiliki lebih dari satu *jobdesc*;
- Mengevaluasi kembali kebijakan untuk menyusun "Penetapan Target Individu" di awal tahun dan "Penilaian Kinerja Individu" sesuai pencapaian, karena pada pertengahan tahun seringkali terjadi perubahan target maupun penambahan lingkup pekerjaan;
- Menetapkan ranking penilaian KPI Individu kantor daerah berdasarkan rumpun pekerjaan yang dilakukan perwilayah karena setiap rumpun pekerjaan memiliki



bobot pekerjaan dan lingkup pekerjaan yang berbeda sehingga tidak dapat dibandingkan;

- Memperbaiki sistem pemberian reward. Reward diberikan kepada karyawan yang benar-benar mempunyai kinerja yang baik;
- Mengadakan kegiatan penilaian karyawan terbaik secara konsisten, fair, dan terbuka.

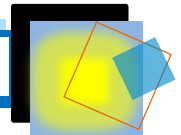
6. Dalam hal **pengelolaan Hubungan Industrial**, Divisi SDM hendaknya:

- Meningkatkan koordinasi dengan Pengadilan Hubungan Industrial (PHI) terkait implementasi PP No. 60 Tahun 2015;
- Meningkatkan kualitas komunikasi dengan Serikat Pekerja dan karyawan;
- Meningkatkan koordinasi dengan Satuan Pengawas Internal terkait informasi mengenai karyawan yang melakukan tindakan indisipliner;
- Meningkatkan pemantauan terhadap karyawan yang bermasalah dan segera menyelesaikan masalah tersebut;
- Meningkatkan koordinasi dengan pihak eksternal terkait penyelesaian karyawan yang bermasalah sampai pada tahap adanya kepastian hukum bagi karyawan tersebut.

17. DIVISI PENGELOLAAN DAN PENGEMBANGAN KOMPETENSI

Kesimpulan:

1. **Tingkat Kepuasan** secara keseluruhan terhadap layanan yang diberikan **Divisi Pengelolaan dan Pengembangan Kompetensi tahun 2015** sebesar **85,42** persen, dengan *margin of error* $\pm 3,15$ persen.
2. Dibandingkan dengan hasil Survei Kepuasan Pelanggan Internal tahun 2014, hasil survei kepuasan tahun 2015 menunjukkan adanya **kenaikan** persentase responden yang menyatakan puas terhadap layanan Divisi Pengelolaan dan Pengembangan Kompetensi, sebesar 7,02 persen. Pada survei kepuasan tahun **2014**, tingkat kepuasan yang diperoleh Divisi Pengelolaan dan Pengembangan Kompetensi adalah 78,40 persen.
3. Dilihat dari dimensi pelayanan, dimensi *Assurance* mendapatkan tingkat kepuasan tertinggi, dengan nilai 90,00 persen. Disusul oleh dimensi *Tangible* dan dimensi *Emphaty*, dengan tingkat kepuasan berturut-turut sebesar 88,00 persen dan 86,40 persen. Adapun dimensi yang memiliki tingkat kepuasan terendah adalah dimensi *Reliability* dengan tingkat kepuasan sebesar 84,89 persen. Dimensi ini harus lebih diperhatikan dan segera diperbaiki kualitas layanannya.
4. Guna melihat secara lebih detil, aspek kredibilitas (dapat dipercaya) dalam memberikan layanan, mempunyai tingkat kepuasan tertinggi, yaitu sebesar 93,33 persen. Sedangkan



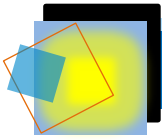
aspek yang memiliki tingkat kepuasan terendah adalah aspek kecepatan dalam menindaklanjuti permintaan unit kerja lain, yang tingkat kepuasannya hanya mencapai 78,67 persen. Berikut ini rinciannya:

NO	DIMENSI	TINGKAT KEPUASAN TERTINGGI	TINGKAT KEPUASAN TERENDAH
1	Responsiveness	Kecepatan dalam merespon keluhan (84,00%)	Kecepatan dalam menindaklanjuti permintaan unit kerja lain (78,67%)
2	Empathy	Kemampuan berkomunikasi lisan secara jelas (89,33%)	Penuh perhatian dalam melayani (81,33%)
3	Assurance	Kredibilitas (dapat dipercaya) dalam memberikan layanan (93,33%)	Keakuratan informasi yang disampaikan (85,33%)
4	Reliability	Kemampuan memberikan solusi terhadap masalah yang disampaikan (88,00%)	Kemampuan memberikan informasi batas waktu penyelesaian masalah (82,67%)

5. Dilihat dari hasil/produk/proses layanan, tingkat kepuasan tertinggi ada pada pengelolaan *e-Learning*, dengan tingkat kepuasan sebesar 90,67 persen. Sedangkan tingkat kepuasan terendah ada pada pengelolaan database kompetensi karyawan, yang tingkat kepuasannya hanya mencapai 69,33 persen.
6. Berdasarkan *Importance and Performance Matrix*, ada 4 aspek yang perlu diperbaiki, yaitu:
 - a. kemudahan untuk dihubungi,
 - b. kecepatan dalam merespon keluhan,
 - c. keakuratan informasi yang disampaikan, serta
 - d. kemampuan memahami kebutuhan unit kerja lain.

Saran dan Masukan:

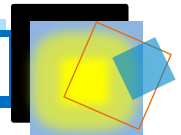
1. Dalam hal **kesesuaian dan kualitas pengembangan kurikulum dan/atau silabus program/ materi pengembangan (OPK serta Program Pengembangan Karir, Teknis, dan Penyebaran) dengan kebutuhan organisasi**, Divisi Pengelolaan dan Pengembangan Kompetensi hendaknya:
 - Membuat kurikulum yang sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan organisasi serta perubahan yang terjadi saat ini seperti perubahan regulasi;
 - Membuat acuan baku (*guidance*) pengembangan kurikulum dan/atau silabus program/materi pengembangan yang berlaku bagi setiap karyawan BPJS Ketenagakerjaan;
 - Membuat kurikulum yang seimbang antara jumlah jam pelajaran dengan materi pembelajaran;



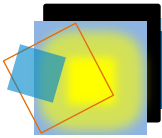
- Menyusun materi yang lebih tepat sasaran terutama untuk diklat teknis yang bertujuan mempertajam pengetahuan karyawan;
- Memberikan pembekalan risiko dasar pada peserta Diklat Muda;
- Memberikan diklat pengembangan komunikasi (seperti pelatihan NLP) bagi seluruh karyawan dan pelatihan coaching dan conseling terutama bagi pejabat struktural;
- Memberikan porsi pengarahan pada Diklat Pengembangan Karir dan Teknis kepada Direktur Teknis saja;
- Meningkatkan kualitas kurikulum pengawasan dan pemeriksaan (wasrik).

2. Dalam hal **kualitas penyelenggaraan kegiatan diklat dan asesmen**, Divisi Pengelolaan dan Pengembangan Kompetensi hendaknya:

- Memberikan kesempatan yang sama kepada seluruh karyawan untuk mengikuti diklat pengembangan (Program Pengembangan Karir, Teknis, dan Penyegaran) sesuai dengan kebutuhan organisasi dan ketentuan yang berlaku;
- Tidak menyelenggarakan diklat menjelang akhir tahun karena banyak aktivitas yang dilakukan kantor wilayah dan kantor cabang untuk mengoptimalkan pencapaian target kepesertaan dan iuran;
- Menginformasikan jauh-jauh hari penyelenggaraan diklat dan asesmen kepada calon peserta diklat, sehingga tidak terkesan mendadak/tidak terjadual;
- Mempertimbangkan usulan kantor daerah dalam hal penentuan calon peserta diklat;
- Melakukan pemetaan karyawan berdasarkan diklat yang telah diikuti dan kebutuhan kantor cabang;
- Lebih selektif dalam memilih instruktur atau pemberi materi yang berkualitas dan kompeten;
- Memberikan *dayoff* (hari libur) pada Diklat Karir/OPK karena penyelenggaraan diklat dari pagi hingga malam selama 7 hari berturut-turut membuat fisik lelah dan pikiran kurang fokus;
- Memberikan jeda waktu antara penyampaian materi dan pelaksanaan ujian;
- Meningkatkan kualitas penyelenggaraan diklat, terutama fasilitas pendukung teknologi informasi karena ujian diklat dilakukan secara *online*;
- Menyediakan tenaga medis untuk mengantisipasi kondisi peserta diklat yang tidak diinginkan atau sakit mendadak;
- Menetapkan asesor internal (baik dari kantor pusat maupun kantor daerah) untuk melakukan asesmen terhadap calon karyawan;
- Melakukan asesmen para pejabat oleh pihak eksternal atau pejabat yang lebih tinggi;
- Menggunakan lebih dari 1 lembaga untuk menyelenggarakan asesmen supaya hasilnya lebih fair dan komprehensif;



- Segera menyampaikan hasil diklat atau asesmen kepada peserta ;
 - Merealisasikan usulan Diklat Penyegaran dari unit kerja lain yang anggarannya ada di Divisi Pengelolaan dan Pengembangan Kompetensi.
3. Dalam hal **pengelolaan database kompetensi karyawan**, Divisi Pengelolaan dan Pengembangan Kompetensi hendaknya:
- Memperbaharui *database* kompetensi karyawan secara rutin, sehingga lebih akurat dan dapat dipertanggungjawabkan;
 - Menyampaikan data kompetensi karyawan kepada setiap kepala unit kerja agar dapat mengetahui kemampuan personilnya;
 - Melakukan pemetaan kompetensi karyawan sehingga adanya pemerataan terhadap keikutsertaan dalam diklat;
 - Meningkatkan koordinasi dengan Divisi SDM terkait dengan diklat yang telah diikuti oleh karyawan dan kompetensi yang dimiliki karyawan, sehingga mempermudah Divisi SDM untuk menempatkan karyawan sesuai dengan kemampuan dan kompetensinya;
 - Melakukan sinkronisasi database SDM dengan database kompetensi karyawan;
 - Mengembangkan sistem/aplikasi di mana setiap karyawan dapat memperbaharui data kompetensinya (dengan disertai bukti) dan pemimpin organisasi dapat mengakses data kompetensi karyawan, sehingga terwujud transparansi dan keadilan dalam pembinaan dan peningkatan kompetensi SDM bagi karyawan, setiap karyawan dapat memonitor langsung kompetensinya, jenjang karirnya dan peluang yang tersedia;
4. Dalam hal **pelaksanaan program pemberian beasiswa**, Divisi Pengelolaan dan Pengembangan Kompetensi hendaknya:
- Menyampaikan informasi pemberian beasiswa ke seluruh karyawan baik karyawan kantor pusat maupun kantor daerah melalui media internal;
 - Menyampaikan informasi pemberian beasiswa S2 jauh-jauh hari sebelum waktu penutupan pendaftaran, sehingga tidak menimbulkan persepsi beasiswa hanya diperuntukkan karyawan kantor pusat;
 - Menambah quota penerima beasiswa ke luar negeri;
 - Mempermudah syarat mendapatkan beasiswa, seperti usia maksimal dan masa kerja minimal;
 - Memberikan beasiswa pada pendidikan nonformal seperti pelatihan/kursus yang dapat menambah pengetahuan dan kompetensi karyawan.
5. Dalam hal **pengelolaan e-Learning**, Divisi Pengelolaan dan Pengembangan Kompetensi hendaknya:



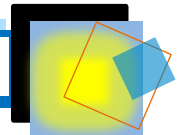
- Menyampaikan informasi mengenai *e-Learning* terbaru kepada seluruh karyawan melalui media internal;
- Memberikan kesempatan kepada calon karyawan untuk belajar mengenai BPJS Ketenagakerjaan melalui *e-Learning*;
- Senantiasa memperbaharui materi *e-Learning* yang mendukung kegiatan operasional dan menghilangkan materi *e-Learning* yang sudah tidak relevan lagi;
- Meningkatkan pengelolaan *e-Learning* karena sering terjadi kendala teknis pada saat mengerjakan *e-Learning*;
- Perlu melakukan evaluasi seberapa besar dampak *e-Learning* terhadap kinerja karyawan dan bukan hanya untuk mengejar nilai KPI.

18. DIVISI PENGADAAN

Kesimpulan:

1. **Tingkat Kepuasan** secara keseluruhan terhadap layanan yang diberikan **Divisi Pengadaan tahun 2015** sebesar **90,05** persen, dengan *margin of error* $\pm 3,18$ persen.
2. Dibandingkan dengan hasil Survei Kepuasan Pelanggan Internal tahun 2014, hasil survei kepuasan tahun 2015 menunjukkan adanya **kenaikan** persentase responden yang menyatakan puas terhadap layanan Divisi Pengadaan, sebesar 12,58 persen. Pada survei kepuasan tahun **2014**, tingkat kepuasan yang diperoleh Divisi Pengadaan adalah 77,47 persen.
3. Dilihat dari dimensi pelayanan, dimensi *Tangible* mendapatkan tingkat kepuasan tertinggi, dengan nilai 94,34 persen. Disusul oleh dimensi Assurance dengan tingkat kepuasan sebesar 92,77 persen. Adapun dimensi yang memiliki tingkat kepuasan terendah adalah dimensi *Emphaty* dan dimensi *Reliability* dengan tingkat kepuasan sebesar 90,57 persen.
4. Guna melihat secara lebih detil, aspek kredibilitas (dapat dipercaya) dalam memberikan layanan mempunyai tingkat kepuasan tertinggi, yaitu sebesar 95,28 persen. Sedangkan aspek yang memiliki tingkat kepuasan terendah ada 3 aspek, yaitu aspek keterbukaan terhadap saran, aspek keramahan dalam memberikan layanan, dan aspek kemampuan menyelesaikan masalah sesuai waktu yang dijanjikan. Ketiga aspek ini memiliki tingkat kepuasan sebesar 88,68 persen. Berikut ini rinciannya:

NO	DIMENSI	TINGKAT KEPUASAN TERTINGGI	TINGKAT KEPUASAN TERENDAH
1	Responsiveness	Kecepatan dalam merespon keluhan (92,45%)	Kecepatan dalam menindaklanjuti permintaan unit kerja lain (90,57%) Kesediaan terlibat secara proaktif dalam tim kerja yang dibentuk oleh unit kerja lain (90,57%)

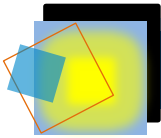


NO	DIMENSI	TINGKAT KEPUASAN TERTINGGI	TINGKAT KEPUASAN TERENDAH
			Kemudahan untuk dihubungi (90,57%)
2	<i>Empathy</i>	Kemampuan berkomunikasi lisan secara jelas (94,34%)	Keterbukaan terhadap saran (88,68%)
3	<i>Assurance</i>	Kredibilitas (dapat dipercaya) dalam memberikan layanan (95,28%)	Keramahan dalam memberikan layanan (88,68%)
4	<i>Reliability</i>	Kemampuan memberikan solusi terhadap masalah yang disampaikan (92,45%)	Kemampuan menyelesaikan masalah sesuai waktu yang dijanjikan (88,68%)

5. Dilihat dari hasil/produk/proses layanan, tingkat kepuasan tertinggi ada pada koordinasi dan pengendalian perencanaan pengadaan barang dan jasa, dengan tingkat kepuasan sebesar 94,34 persen. Sedangkan tingkat kepuasan terendah ada pada dua hasil/produk/proses layanan di Divisi Pengadaan, yaitu pengelolaan aplikasi *e-Proc* dan kecepatan pelaksanaan pengadaan, yang tingkat kepuasannya masing-masing hanya mencapai 79,25 persen.
6. Berdasarkan *Importance and Performance Matrix*, ada 2 aspek yang perlu diperbaiki, yaitu:
 - a. kemudahan untuk dihubungi, serta
 - b. kemampuan memahami kebutuhan unit kerja lain.

Saran dan Masukan:

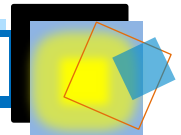
1. Dalam hal **koordinasi dan pengendalian perencanaan pengadaan barang dan jasa**, Divisi Pengadaan hendaknya:
 - Meningkatkan koordinasi dan pengendalian perencanaan pengadaan barang dan jasa, baik dengan unit kerja kantor pusat maupun kantor daerah;
 - Melakukan kegiatan penyusunan rencana pengadaan barang dan jasa yang meliputi:
 - o identifikasi dan analisis kebutuhan;
 - o penyusunan dan penetapan rencana penganggaran;
 - o penetapan kebijakan umum; dan
 - o penyusunan Kerangka Acuan Kerja (KAK);
 - Mendampingi kantor cabang dalam proses pengadaan strategis seperti pembelian tanah atau gedung;
 - Segera menyelesaikan pengadaan barang dan jasa di kantor cabang sesuai dengan kondisi masing-masing kantor cabang, terutama pengadaan yang berkaitan dengan pihak ketiga seperti Pemerintah Daerah setempat;
 - Meningkatkan wawasan dan kompetensi personilnya dalam pengadaan barang dan jasa;



- Memberikan pelatihan bagi karyawan untuk mengoperasikan aplikasi *e-Proc*.
2. Dalam hal **penyusunan, monitoring dan pengendalian SPK/Perjanjian/Kontrak dengan pihak ketiga**, Divisi Pengadaan hendaknya:
 - Membuat standardisasi SPK
 - Melakukan sosialisasi penyusunan SPK/Perjanjian/Kontrak dengan pihak ketiga
 - Mempercepat finalisasi SPK
 - Memiliki pedoman monitoring dan pengendalian SPK/Perjanjian/Kontrak dengan pihak ketiga
 3. Dalam hal **pengelolaan, pemutakhiran dan kecukupan Rekanan BPJS Ketenagakerjaan**, Divisi Pengadaan hendaknya:
 - Melakukan pemutakhiran rekanan dan calon rekanan BPJS Ketenagakerjaan secara berkala, sehingga user memiliki banyak pilihan rekanan dan lebih kompetitif
 - Meningkatkan koordinasi dengan unit kerja lain terkait pemutakhiran rekanan dan calon rekanan BPJS Ketenagakerjaan
 - Membantu kantor daerah dalam menyeleksi calon rekanan
 4. Dalam hal **pengelolaan aplikasi *e-Proc***, Divisi Pengadaan hendaknya:
 - Aplikasi *e-Proc* mampu membawa manfaat bagi organisasi yakni adanya standardisasi proses pengadaa, terwujudnya transparansi dan efisiensi pengadaan, serta mendukung pertanggungjawaban proses pengadaan
 - Perlu menyempurnakan aplikasi *e-Proc* karena terkadang terjadi error saat penggunaan aplikasi;
 - Dapat mengintegrasikan aplikasi *e-Proc* dengan aplikasi SIJSTK;
 - Melakukan sosialisasi kembali penggunaan aplikasi *e-Proc* karena seringkali terjadi pergantian/mutasi karyawan.
 5. Dalam hal **kecepatan pelaksanaan pengadaan**, Divisi Pengadaan hendaknya:
 - Meningkatkan kecepatan pelaksanaan pengadaan;
 - Menyelesaikan pelaksanaan pengadaan sesuai batas waktu yang telah ditetapkan (sesuai SLA);
 - Segera menindaklanjuti pengajuan pengadaan dari kantor cabang, terutama pengadaan tanah karena harga tanah cepat berubah dan banyak peminatnya.

19. DIVISI PENGELOLAAN ASET DAN LAYANAN UMUM

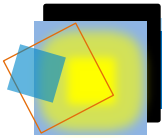
Kesimpulan:



1. **Tingkat Kepuasan** secara keseluruhan terhadap layanan yang diberikan **Divisi Pengelolaan Aset dan Layanan Umum tahun 2015** sebesar **88,00** persen, dengan *margin of error* $\pm 3,16$ persen.
2. Dibandingkan dengan hasil Survei Kepuasan Pelanggan Internal tahun 2014, hasil survei kepuasan tahun 2015 menunjukkan adanya tidak ada kenaikan maupun penurunan persentase responden yang menyatakan puas terhadap layanan Divisi Pengelolaan Aset dan Layanan Umum. Pada survei kepuasan tahun **2014**, tingkat kepuasan yang diperoleh Divisi Pengelolaan Aset dan Layanan Umum adalah 88,00 persen.
3. Dilihat dari dimensi pelayanan, dimensi *Assurance* mendapatkan tingkat kepuasan tertinggi, dengan nilai 90,67 persen. Disusul oleh dimensi *Empathy* dan dimensi *Responsiveness*, dengan tingkat kepuasan berturut-turut sebesar 89,60 persen dan 88,00 persen. Adapun dimensi yang memiliki tingkat kepuasan terendah adalah dimensi *Reliability* dengan tingkat kepuasan sebesar 84,00 persen.
4. Guna melihat secara lebih detil, aspek keramahan dalam memberikan layanan mempunyai tingkat kepuasan tertinggi, yaitu sebesar 94,67 persen. Sedangkan aspek yang memiliki tingkat kepuasan terendah adalah aspek kemampuan menyelesaikan masalah sesuai waktu yang dijanjikan, yang tingkat kepuasannya hanya mencapai 84,00 persen. Berikut ini rinciannya:

NO	DIMENSI	TINGKAT KEPUASAN TERTINGGI	TINGKAT KEPUASAN TERENDAH
1	Responsiveness	Kecepatan dalam merespon keluhan (89,33%)	Kecepatan dalam menindaklanjuti permintaan unit kerja lain (86,67%)
2	Empathy	Kemampuan berkomunikasi lisan secara jelas (90,67%) Penuh perhatian dalam melayani (90,67%)	Kemampuan memahami kebutuhan kami terkait dengan pelaksanaan tugas (86,67%)
3	Assurance	Keramahan dalam memberikan layanan (94,67%)	Kompetensi personil dalam memberikan layanan (86,67%)
4	Reliability	Kemampuan memberikan solusi terhadap masalah yang disampaikan (85,33%)	Kemampuan memberikan informasi batas waktu penyelesaian masalah (82,67%)

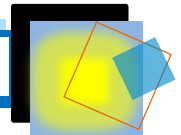
5. Dilihat dari hasil/produk/proses layanan, tingkat kepuasan ada pada Koordinasi pelaksanaan dan pengendalian penyusunan laporan aset perusahaan, dengan tingkat kepuasan sebesar 92,00 persen. Sedangkan tingkat kepuasan terendah ada pada dukungan perluasan layanan (*physical evidence* dalam *blue print*, kantor cabang perintis, mobil keliling, dll), yang tingkat kepuasannya hanya mencapai 81,33 persen.
6. Berdasarkan *Importance and Performance Matrix*, ada 4 aspek yang perlu diperbaiki, yaitu:
 - a. kemudahan untuk dihubungi,



- b. kemampuan dalam memberikan solusi, serta
- c. kemampuan memahami kebutuhan unit kerja lain.

Saran dan Masukan:

1. Dalam hal **penyediaan layanan umum (bangunan, sarana dan prasarana kantor, dll) di Kantor Pusat (kenyamanan, ergonomis, kesesuaian, dll)**, Divisi Pengelolaan Aset dan Layanan Umum:
 - Menetapkan standardisasi ruangan unit kerja kantor pusat;
 - Menyediakan ruang tunggu untuk tamu di setiap unit kerja;
 - Memperbaiki fasilitas parkir, jika perlu mencari gedung Kantor Pusat yang baru yang memiliki fasilitas parkir yang memadai;
 - Lebih selektif dalam pengadaan prasarana kantor karena banyak prasarana kantor yang sudah rusak walaupun baru dipakai;
 - Mempercepat pemenuhan permintaan prasarana kantor (misal penggantian kursi);
 - Meningkatkan kualitas layanan umum;
 - Meningkatkan koordinasi dengan PT. Bijak terkait perawatan layanan umum.
2. Dalam hal **koordinasi dan pengendalian pengelolaan sarana dan prasarana unit kerja**, Divisi Pengelolaan Aset dan Layanan Umum:
 - Merepon dengan cepat kebutuhan kantor daerah;
 - Meningkatkan koordinasi dengan unit kerja lain, baik kantor pusat maupun kantor daerah dalam hal pengelolaan sarana dan prasarana;
 - Perlu mengeluarkan kebijakan yang mengatur tentang sanksi untuk aset yang hilang atau rusak;
 - Membuat Pedoman Pengelolaan Sarana dan Prasarana yang mudah dipahami unit kerja lain;
 - Melakukan monitoring evaluasi terhadap sarana kerja. Sarana dan prasarana kerja yang sudah tidak layak hendaknya cepat dilakukan penggantian.
3. Dalam hal **koordinasi dan pengendalian penggunaan anggaran belanja modal dan beban umum**, Divisi Pengelolaan Aset dan Layanan Umum:
 - Membuat Pedoman Penggunaan Anggaran Belanja Modal dan Beban Umum;
 - Mengalokasikan anggaran Belanja Modal dan Beban Umum sesuai dengan keadaan ekonomi terkini (inflasi, nilai tukar rupiah, dll);
 - Meninjau kembali anggaran Beban Umum agar disesuaikan dengan jumlah peserta yang mengajukan klaim;
 - Meningkatkan koordinasi pengendalian anggaran belanja modal dengan unit kerja terkait;



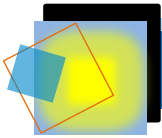
- Memberikan teguran tertulis kepada kantor cabang yang belum menggunakan anggaran Belanja Modal;
- Melakukan feedback kepada unit kerja mengenai penyerapan anggaran yang sudah dilakukan;
- Monitoring dan evaluasi dilakukan secara periodik, sehingga unit kerja bisa mengetahui dan membuat perencanaan lebih baik.

4. Dalam hal **koordinasi pelaksanaan dan pengendalian penyusunan laporan aset perusahaan**, Divisi Pengelolaan Aset dan Layanan Umum:

- Segera menyampaikan informasi terbaru terkait dengan penyusunan Laporan Aset Perusahaan;
- Mengoptimalkan aplikasi Sistem Informasi Aset Tetap (SIAT);
- Lebih teliti karena masih ditemukan selisih nilai aset di neraca dengan data laporan bidang umum;
- Melakukan kroscek data aset dengan data keuangan sebelum kirim ke kantor daerah;
- Memberikan pelatihan bagi petugas umum dalam pengelolaan administrasi aset
- Meningkatkan koordinasi dengan kantor daerah terkait pelaksanaan dan penyusunan Laporan Aset Perusahaan;
- Menyusun Laporan Aset Perusahaan secara periodik dan menyampaikannya ke unit kerja terkait.

5. Dalam hal **dukungan perluasan layanan (*physical evidence* dalam *blue print*, kantor cabang perintis, mobil keliling, dll)**, Divisi Pengelolaan Aset dan Layanan Umum:

- Menetapkan standarisasi *physical evidence* bagi semua kantor cabang dan kantor cabang perintis;
- Menyesuaikan pembangunan *physical evidence* dengan masa sewa bangunan untuk kantor yang masih sewa;
- Menyesuaikan pembangunan *physical evidence* dengan karakteristik, sosial, dan budaya masing-masing daerah;
- Memberikan dukungan perluasan layanan yang disesuaikan dengan letak geografis dan kebutuhan kantor cabang. Misalnya kantor cabang berada di kepulauan lebih membutuhkan *speedboat* dibandingkan mobil, atau kantor cabang yang berada di daerah yang sering pemadanan listrik lebih membutuhkan genset untuk menunjang operasionalnya;
- Meningkatkan koordinasi dengan Divisi Pengadaan sehingga mempercepat penyelesaian proses pengadaan *physical evidence*;
- Meningkatkan koordinasi dengan Divisi Pelayanan dan Pengaduan agar pembangunan *physical evidence* sesuai dengan persyaratan dalam *Service Blue Print Physical Evidence*;



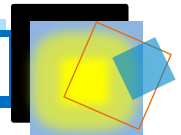
- Mengalokasikan anggaran bagi kantor daerah untuk biaya perawatan dan perbaikan sarana kantor.

20. DIVISI PERENCANAAN STRATEGIS

Kesimpulan:

1. **Tingkat Kepuasan** secara keseluruhan terhadap layanan yang diberikan **Divisi Perencanaan Strategis tahun 2015** sebesar **85,56** persen, dengan *margin of error* $\pm 3,15$ persen.
2. Dibandingkan dengan hasil Survei Kepuasan Pelanggan Internal tahun 2014, hasil survei kepuasan tahun 2015 menunjukkan adanya **kenaikan** persentase responden yang menyatakan puas terhadap layanan Divisi Perencanaan Strategis, sebesar 7,77 persen. Pada survei kepuasan tahun **2014**, tingkat kepuasan yang diperoleh Divisi Perencanaan Strategis adalah 77,79 persen.
3. Dilihat dari dimensi pelayanan, dimensi *Tangible* mendapatkan tingkat kepuasan tertinggi, dengan nilai 93,42 persen. Disusul oleh dimensi *Assurance* dan dimensi *Emphaty*, dengan tingkat kepuasan berturut-turut sebesar 91,89 persen dan 83,95 persen. Adapun dimensi yang memiliki tingkat kepuasan terendah adalah dimensi *Reliability* dengan tingkat kepuasan sebesar 82,89 persen.
4. Guna melihat secara lebih detil, aspek keramahan dalam memberikan layanan mempunyai tingkat kepuasan sebesar 93,42 persen. Sedangkan aspek yang memiliki tingkat kepuasan terendah adalah aspek kecepatan dalam menindaklanjuti permintaan unit kerja lain, yang tingkat kepuasannya hanya mencapai 76,32 persen. Berikut ini rinciannya:

NO	DIMENSI	TINGKAT KEPUASAN TERTINGGI	TINGKAT KEPUASAN TERENDAH
1	<i>Responsiveness</i>	Kesediaan terlibat secara proaktif dalam tim kerja yang dibentuk oleh unit kerja lain (85,52%)	Kecepatan dalam menindaklanjuti permintaan unit kerja lain (76,32%)

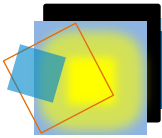


2	Empathy	Kemampuan berkomunikasi lisan secara jelas (92,11%)	Penuh perhatian dalam melayani (78,95%)
3	Assurance	Keramahan dalam memberikan layanan (93,42%)	Kompetensi personil dalam memberikan layanan (90,13%)
4	Reliability	Kemampuan memberikan solusi terhadap masalah yang disampaikan (84,21%)	Kemampuan memberikan informasi batas waktu penyelesaian masalah (81,58%)

5. Dilihat dari hasil/produk/proses layanan, tingkat kepuasan tertinggi ada pada pengelolaan *knowledge management* (membantu mencukupi kebutuhan informasi dan pengetahuan), dengan tingkat kepuasan sebesar 90,79 persen. Sedangkan tingkat kepuasan terendah ada pada koordinasi dan pengendalian KPI Unit Kerja, yang tingkat kepuasannya hanya mencapai 76,32 persen.
6. Berdasarkan *Importance and Performance Matrix*, ada 4 aspek yang perlu diperbaiki, yaitu:
 - a. kemudahan untuk dihubungi,
 - b. kemampuan memberikan solusi,
 - c. kecepatan dalam merespon keluhan, serta
 - d. kemampuan memahami kebutuhan unit kerja lain.

Saran dan Masukan:

1. Dalam hal **kualitas (kecepatan, keakuratan, kesesuaian) penyusunan strategi Badan, RKAT dan Rencana Strategis BPJS**, Divisi Perencanaan Strategis hendaknya:
 - Meningkatkan koordinasi dengan unit kerja lain dalam penyusunan Rencana Strategis BPJS Ketenagakerjaan dan RKAT, sehingga data yang disampaikan lebih akurat;
 - Memperoleh data kepesertaan terlebih dahulu sebagai input *investible fund*, sebelum data proyeksi dana dan hasil investasi;
 - Melibatkan unit kerja lain dan dapat menerima saran/masukan dari unit kerja teknis dalam penyusunan Rencana Strategis BPJS Ketenagakerjaan dan RKAT;
 - Dapat mengakomodasi kebutuhan serta kondisi kantor cabang dan kantor cabang perintis saat ini;
 - Menyusun RKAT dengna tidak tergesa-gesa, sehingga kantor wilayah dan kantor cabang bisa menyampaikan RKAT secara baik dan bisa dipertanggungjawabkan;
 - Menggunakan asumsi yang lebih realistis dalam penyusunan Rencana Strategis BPJS Ketenagakerjaan dan RKAT;
 - Membentuk tim khusus untuk membahas RKAT di Kementerian Keuangan.
2. Dalam hal **koordinasi dan pengendalian penyusunan laporan pengelolaan program dan laporan manajemen**, Divisi Perencanaan Strategis hendaknya:



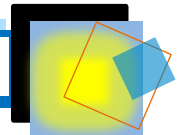
- Meningkatkan koordinasi dengan unit kerja terkait dalam hal pengumpulan data yang mendukung Laporan Pengelolaan Program;
- Melakukan analisis mendalam terhadap kinerja operasional, analisis terhadap pencapaian target kepesertaan dan iuran, memberikan solusi agar target dapat tercapai;
- Menyampaikan Laporan Pengelolaan Program secara periodik dengan tepat waktu kepada seluruh unit, baik di kantor pusat maupun kantor daerah.

3. Dalam hal **koordinasi penyesuaian proses bisnis**, Divisi Perencanaan Strategis hendaknya:

- Meningkatkan koordinasi dengan unit kerja terkait dalam hal penyesuaian proses bisnis;
- Menyesuaikan proses bisnis yang ada dalam ARIS Business Viewer dengan kebutuhan dan tujuan organisasi;
- Memperbanyak *user* ARIS Business Viewer, sehingga bisa digunakan oleh seluruh unit kerja, baik kantor wilayah, kantor cabang, dan kantor cabang perintis;
- Meningkatkan kompetensi pesonil yang menangani ARIS Business Viewer;
- Mengoptimalkan penggunaan ARIS Business Viewer dalam hal:
 - o Melihat keterkaitan antara Rencana Strategi BPJS Ketenagakerjaan, RKAT, proses bisnis yang harus dilakukan untuk mencapai target, serta penanggung jawab proses bisnis tersebut;
 - o Memberikan indikasi proses bisnis yang berpotensi menimbulkan benturan kepentingan, potensi *fraud*;
 - o Menetapkan *Service Level Agreement* (SLA) yang saat ini digagas oleh Divisi Pelayanan dan Pengaduan;
 - o Menetapkan Standar Mutu Manajemen yang sebelumnya mengacu ISO 9001:2008, sehingga terdapat proses validasi dan evaluasi proses bisnis.

4. Dalam hal **koordinasi dan pengendalian KPI Unit Kerja**, Divisi Perencanaan Strategis hendaknya:

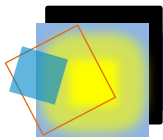
- Segera menyampaikan informasi terbaru mengenai penilaian KPI unit kerja;
- Meningkatkan koordinasi dengan seluruh unit kerja terkait pengendalian KPI unit kerja;
- Menyelaraskan KPI unit kerja dengan KPI individu;
- Tidak mengubah indikator penilaian di tengah tahun karena membingungkan kantor cabang. Jikapun harus mengubah indikator penilaian, Divisi Perencanaan Strategis hendaknya memberikan alasan perubahan indikator penilaian;
- Lebih adil dalam perhitungan KPI Unit Kerja antara unit kerja yang memiliki peran *core business* dan peran *core support business*;



- Mempermudah mekanisme perhitungan KPI Unit Kerja dan ada standarisasi perhitungan;
 - Melakukan reviu KPI unit kerja dan memberikan *feedback*/hasil reviu KPI secara berkala;
 - Dapat menerima masukan dari unit kerja teknis terkait bidang tugasnya;
 - Segera memperbaiki aplikasi KPI supaya lebih akurat, valid, dan mudah diakses.
5. Dalam hal **pengelolaan *knowledge management* (membantu mencukupi kebutuhan informasi dan pengetahuan)**, Divisi Perencanaan Strategis hendaknya:
- Aktif kembali mengirimkan K-Letter untuk menambah informasi dan pengetahuan karyawan;
 - Menginformasikan fungsi *Knowledge Management* kepada seluruh karyawan, sehingga karyawan dapat memanfaatkan berbagai media *Knowledge Management* untuk membantu mencukupi kebutuhan informasi dan menambah pengetahuan);
 - Agar secara rutin mengirimkan informasi terkini baik rencana, program maupun hal-hal lainnya ke setiap karyawan melalui *email* korporat.
6. Dalam hal **pengelolaan hubungan strategis (lembaga jaminan sosial) dengan pihak-pihak eksternal BPJS Ketenagakerjaan**, Divisi Perencanaan Strategis hendaknya:
- Meningkatkan hubungan strategis dengan pihak eksternal dalam negeri, terutama Kementerian yang memiliki andil dalam penyusunan Peraturan Pemerintah mengenai program BPJS Ketenagakerjaan;
 - Meningkatkan hubungan strategis dengan pihak eksternal di luar negeri, dengan melakukan *benchmarking* atau studi banding ke penyelenggara jaminan sosial di luar negeri atau mengikutsertakan karyawan dalam berbagai pelatihan;
 - Meningkatkan koordinasi dengan Divisi HAL dan Kemitraan dalam rangka mendukung pencapaian target kepesertaan dan iuran;
 - Menyampaikan informasi hasil kerja sama dengan pihak eksternal sehingga dapat menambahkan wawasan bagi seluruh karyawan.

21. DIVISI PENGEMBANGAN TEKNOLOGI INFORMASI

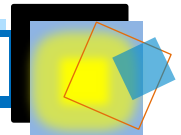
Kesimpulan:



1. **Tingkat Kepuasan** secara keseluruhan terhadap layanan yang diberikan **Divisi Pengembangan Teknologi Informasi tahun 2015** sebesar **70,07** persen, dengan *margin of error* $\pm 3,16$ persen.
2. Dibandingkan dengan hasil Survei Kepuasan Pelanggan Internal tahun 2014, hasil survei kepuasan tahun 2015 menunjukkan adanya **penurunan** persentase responden yang menyatakan puas terhadap layanan Divisi Pengembangan Teknologi Informasi, sebesar 4,73 persen. Pada survei kepuasan tahun **2014**, tingkat kepuasan yang diperoleh Divisi Pengembangan Teknologi Informasi adalah 74,79 persen.
3. Dilihat dari dimensi pelayanan, dimensi *Tangible* mendapatkan tingkat kepuasan tertinggi, dengan nilai 82,67 persen. Disusul oleh dimensi *Assurance* dan dimensi *Empathy*, dengan tingkat kepuasan berturut-turut sebesar 80,00 persen dan 71,20 persen. Adapun dimensi yang memiliki tingkat kepuasan terendah adalah dimensi *Responsiveness* dengan tingkat kepuasan sebesar 62,93 persen.
4. Guna melihat secara lebih detil, aspek kredibilitas (dapat dipercaya) dalam memberikan layanan mempunyai tingkat kepuasan tertinggi, yaitu sebesar 82,67 persen. Sedangkan aspek yang memiliki tingkat kepuasan terendah adalah aspek kecepatan dalam menindaklanjuti permintaan unit kerja lain, yang tingkat kepuasannya hanya mencapai 54,67 persen. Berikut ini rinciannya:

NO	DIMENSI	TINGKAT KEPUASAN TERTINGGI	TINGKAT KEPUASAN TERENDAH
1	Responsiveness	Kesediaan terlibat secara proaktif dalam tim kerja yang dibentuk oleh unit kerja lain (81,33%)	Kecepatan dalam menindaklanjuti permintaan unit kerja lain (54,67%)
2	Empathy	Kemampuan berkomunikasi lisan secara jelas (77,33%)	Kemampuan memahami kebutuhan unit kerja lain terkait dengan pelaksanaan tugas (65,33%)
3	Assurance	Kredibilitas (dapat dipercaya) dalam memberikan layanan (82,67%)	Keramahan dalam memberikan layanan (76,00%)
4	Reliability	Kemampuan memberikan solusi terhadap masalah yang disampaikan (76,00%)	Kemampuan menyelesaikan masalah sesuai waktu yang dijanjikan (62,67%)

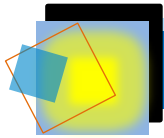
5. Dilihat dari hasil/produk/proses layanan, tingkat kepuasan tertinggi ada pada koordinasi perluasan penggunaan inisiatif *e-business*, dengan tingkat kepuasan sebesar 72,00 persen. Sedangkan tingkat kepuasan terendah ada pada komunikasi aplikasi baru kepada *users*, yang tingkat kepuasannya hanya mencapai 57,33 persen.
6. Berdasarkan *Importance and Performance Matrix*, ada 3 aspek yang perlu diperbaiki, yaitu:
 - a. kecepatan dalam merespon keluhan,
 - b. kemudahan untuk dihubungi, serta



- c. kemampuan memahami kebutuhan unit kerja lain.

Saran dan Masukan:

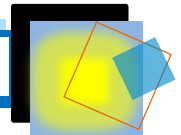
1. Dalam hal **koordinasi penyusunan rancangan sistem informasi dan aplikasi yang dapat mendukung proses bisnis (contoh: SIJSTK, HRIS, sistem pencatatan akuntansi, e-Proc, dll)**, Divisi Pengembangan Teknologi Informasi hendaknya:
 - Meningkatkan koordinasi dengan seluruh unit kerja, baik kantor pusat maupun kantor daerah dalam hal penyusunan rancangan sistem informasi dan aplikasi;
 - Merancang sistem informasi dan aplikasi sesuai dengan Peraturan Pemerintah
 - Merancang sistem informasi dan aplikasi yang disesuaikan dengan kebutuhan user di lapangan;
 - Membuat sistem informasi dan aplikasi yang *user friendly*;
 - Mempertimbangkan dampak pengembangan aplikasi baru terhadap aplikasi lainnya yang sebelumnya berkaitan dengan aplikasi lama yang sudah tidak digunakan;
 - Melibatkan *users* dari kantor cabang dalam uji coba aplikasi sebelum aplikasi tersebut diimplementasikan di seluruh kantor cabang.
2. Dalam hal **penyempurnaan dan update aplikasi**, Divisi Pengembangan Teknologi Informasi hendaknya:
 - Segera melakukan perbaikan dan penyempurnaan terhadap aplikasi yang mengalami masalah, baik keandalan, kecepatan, maupun kesesuaian data;
 - Penyempurnaan dan *update* aplikasi dilakukan sesuai dengan (User Requirement Specification (URS)-nya dan memberikan informasi jika penyempurnaan dan *update* telah selesai dilakukan;
 - Penyempurnaan dan *update* aplikasi dilakukan sesuai dengan keadaan di lapangan;
 - Menyelesaikan penyempurnaan dan *update* aplikasi sesuai dengan batas waktu yang telah dijanjikan;
 - Membuat skala prioritas dalam menyempurnakan atau meng-*update* aplikasi.
3. Dalam hal **koordinasi perluasan jaringan dan manfaat utama dan manfaat tambahan**, Divisi Pengembangan Teknologi Informasi hendaknya:
 - Meningkatkan koordinasi dengan seluruh unit kerja, baik kantor pusat maupun kantor daerah;
 - Memastikan bahwa setiap kantor cabang telah siap dengan perluasan jaringan dan manfaat utama/tambahan;
 - Perlu meningkatkan kapasitas *bandwidth*;
 - Melakukan evaluasi secara berkala mengenai perluasan jaringan dan manfaat utama/tambahan;
 - Menyampaikan hasil evaluasi kepada seluruh unit kerja.



4. Dalam hal **koordinasi perluasan penggunaan inisiatif e-business**, Divisi Pengembangan Teknologi Informasi hendaknya:
 - Meningkatkan koordinasi dengan unit kerja terkait dalam implementasi *e-business*. Misalnya koordinasi dengan Direktorat Keuangan mengenai pelaksanaan *paperless* dan *cashless* dalam transaksi keuangan di BPJS Ketenagakerjaan;
 - Membuat panduan penggunaan aplikasi *e-business*;
 - Mengadakan pelatihan penggunaan aplikasi *e-business*;
 - Menyempurnakan aplikasi *e-business*, sehingga dapat mendukung operasional BPJS Ketenagakerjaan;
 - Melakukan monitoring dan evaluasi secara berkala mengenai penggunaan *e-business*.
5. Dalam hal **kualitas aplikasi yang dikembangkan (keandalan, kecepatan, dan kesesuaian dengan kebutuhan)**, Divisi Pengembangan Teknologi Informasi hendaknya:
 - Meningkatkan kualitas infrastruktur TI yang mendukung keandalan aplikasi;
 - Telah melakukan serangkaian tes terhadap aplikasi, sehingga aplikasi yang dikembangkan dan dipergunakan di BPJS Ketenagakerjaan minim *error* dan minim *bug* sehingga mendukung operasional BPJS Ketenagakerjaan;
 - Segera melakukan perbaikan terhadap aplikasi yang mengalami kendala, baik keandalan, kecepatan, maupun kesesuaian data;
 - Memastikan keakuratan data kepesertaan dan iuran hasil migrasi;
 - Memastikan fitur-fitur yang ada dalam aplikasi, sudah mengakomodasi seluruh kebutuhan user dalam menjalankan kegiatan operasionalnya;
 - Melakukan monitoring dan evaluasi secara berkala mengenai implementasi seluruh aplikasi yang ada di BPJS Ketenagakerjaan.
6. Dalam hal **komunikasi aplikasi baru kepada users**, Divisi Pengembangan Teknologi Informasi hendaknya:
 - Meningkatkan koordinasi dengan unit kerja terkait dalam implementasi aplikasi baru;
 - Membuat panduan penggunaan aplikasi baru;
 - Mengadakan pelatihan/sosialisasi penggunaan aplikasi baru;
 - Melakukan pendampingan jika ada aplikasi baru yang diluncurkan ke kantor cabang;
 - Menyempurnakan aplikasi yang ada di BPJS Ketenagakerjaan yang mendukung kegiatan operasional;
 - Lebih responsif terhadap permintaan atau masukan user terhadap aplikasi baru;
 - Perlu menyediakan fitur untuk pelaporan masalah dari *users* jika terjadi masalah;
 - Dapat memberikan batas waktu penyelesaian masalah yang disampaikan *users*.

22. DIVISI OPERASIONAL TEKNOLOGI INFORMASI

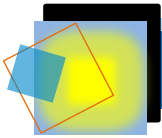
Kesimpulan:



1. **Tingkat Kepuasan** secara keseluruhan terhadap layanan yang diberikan **Divisi Operasional Teknologi Informasi tahun 2015** sebesar **78,93** persen, dengan *margin of error* $\pm 3,12$ persen.
2. Dibandingkan dengan hasil Survei Kepuasan Pelanggan Internal tahun 2014, hasil survei kepuasan tahun 2015 menunjukkan adanya **kenaikan** persentase responden yang menyatakan puas terhadap layanan Divisi Operasional Teknologi Informasi, sebesar 2,87 persen. Pada survei kepuasan tahun **2014**, tingkat kepuasan yang diperoleh Divisi Operasional Teknologi Informasi adalah 76,07 persen.
3. Dilihat dari dimensi pelayanan, dimensi *Assurance* mendapatkan tingkat kepuasan tertinggi, dengan nilai 87,10 persen. Disusul oleh dimensi *Tangible* dan dimensi *Emphaty*, dengan tingkat kepuasan berturut-turut sebesar 83,87 persen dan 77,20 persen. Adapun dimensi yang memiliki tingkat kepuasan terendah adalah dimensi *Reliability* dengan tingkat kepuasan sebesar 72,76 persen.
4. Guna melihat secara lebih detil, aspek kredibilitas (dapat dipercaya) dalam memberikan layanan mempunyai tingkat kepuasan tertinggi, yaitu sebesar 89,78 persen. Sedangkan aspek yang memiliki tingkat kepuasan terendah adalah aspek kemampuan menyelesaikan masalah sesuai waktu yang dijanjikan, dengan tingkat kepuasan sebesar 68,82 persen. Berikut ini rinciannya:

NO	DIMENSI	TINGKAT KEPUASAN TERTINGGI	TINGKAT KEPUASAN TERENDAH
1	Responsiveness	Kesediaan terlibat secara proaktif dalam tim kerja yang dibentuk oleh unit kerja lain (81,72%)	Kemudahan untuk dihubungi (70,97%)
2	Empathy	Kemampuan berkomunikasi lisan secara jelas (83,87%)	Penuh perhatian dalam melayani (72,04%)
3	Assurance	Kredibilitas (dapat dipercaya) dalam memberikan layanan (89,78%)	Kompetensi personil dalam memberikan layanan (83,33%)
4	Reliability	Kemampuan memberikan solusi terhadap masalah yang disampaikan (78,49%)	Kemampuan menyelesaikan masalah sesuai waktu yang dijanjikan (68,82%)

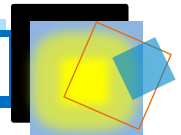
5. Dilihat dari hasil/produk/proses layanan, tingkat kepuasan tertinggi ada pada pengelolaan infrastruktur TI sesuai kebutuhan strategi organisasi, dengan tingkat kepuasan sebesar 83,87 persen. Sedangkan tingkat kepuasan terendah ada pada pengelolaan bantuan atas kendala/*help desk* kepada unit-unit kerja baik di kantor pusat, kantor wilayah maupun kantor cabang, yang tingkat kepuasannya hanya mencapai 67,74 persen.
6. Berdasarkan *Importance and Performance Matrix*, ada 3 aspek yang perlu diperbaiki, yaitu:
 - a. kemudahan untuk dihubungi,



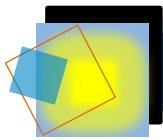
- b. kecepatan dalam merespon keluhan, serta
- c. kemampuan memberikan solusi.

Saran dan Masukan:

1. Dalam hal **kualitas pengelolaan *hardware* dan jaringan (kecepatan, keandalan dan kesesuaian kebutuhan)**, Divisi Operasional Teknologi Informasi hendaknya:
 - Menyediakan *hardware* yang baik dan berkualitas sesuai kebutuhan users
 - Mengoptimalkan penggunaan *hardware* existing dalam mendukung operasional BPJS Ketenagakerjaan
 - Memperkuat bandwidth jaringan, terutama di wilayah Indonesia Timur
 - Memastikan jaringan di kantor cabang tetap stabil terutama pada saat jam sibuk;
 - Mengimplemetasikan *IT Governance*;
 - Meningkatkan kecepatan dan kesesuaian jaringan akses layanan *e-Service* maupun sistem aplikasi lainnya sehingga dapat meminimalkan keluhan-keluhan peserta misalnya kesulitan mengakses layanan *e-Saldo*. Perlu dibuatkan keseragaman *gateway* antara aplikasi internal (SIJSTK) dengan *e-Service* (aplikasi berbasis web);
 - Meningkatkan koordinasi dengan unit kerja lain, baik kantor pusat dan kantor daerah, terutama jika terjadi masalah pada *hardware* dan jaringan, dapat terselesaikan dengan cepat;
 - Melakukan monitoring ketersediaan dan keandalan *hardware* dan jaringan di kantor daerah secara rutin;
 - Meningkatkan koordinasi dengan Divisi SDM terkait penempatan karyawan di bagian TI kantor cabang.
2. Dalam hal **penyediaan lisensi *software***, Divisi Operasional Teknologi Informasi hendaknya:
 - Melakukan uji kepatuhan lisensi *software* yang terstandar;
 - Memperluas penyediaan lisensi Microsoft Office serta pembelian/perpanjangan lisensi antivirus untuk memproteksi baik akses *e-Service* maupun data sehingga lebih aman dari bahaya yang mungkin saja terjadi akibat perkembangan teknologi informasi;
 - Perlu membuat sistem monitoring yang dilakukan secara periodik atas seluruh lisensi *software* yang digunakan.
3. Dalam hal **pengelolaan infrastruktur TI sesuai kebutuhan strategi organisasi**, Divisi Operasional Teknologi Informasi hendaknya:
 - Mengoptimalkan penggunaan infrastruktur TI terutama infrastruktur DC-DRC;
 - Mengimplentasikan *IT Governance*;



- Meningkatkan koordinasi dengan Divisi SDM terkait penempatan karyawan di bagian TI kantor cabang;
 - Memperkuat infrastruktur TI di kantor daerah, terutama kantor cabang perintis;
 - Melakukan monitoring dan evaluasi secara berkala mengenai infrastruktur TI.
4. Dalam hal **kontrol dan monitoring penggunaan sistem operasi di kantor pusat, wilayah maupun cabang**, Divisi Operasional Teknologi Informasi hendaknya:
- Mengoptimalkan kontrol dan monitoring penggunaan sistem operasi di kantor pusat, kantor wilayah maupun kantor cabang;
 - Melakukan monitoring secara periodik atas penggunaan sistem operasi di kantor pusat, kantor wilayah maupun kantor cabang;
 - Segera menindaklanjuti masalah dalam penggunaan sistem operasi;
 - Mengimplementasikan *IT Governance*.
5. Dalam hal **penanganan permintaan data kepada unit-unit kerja**, Divisi Operasional Teknologi Informasi hendaknya:
- Meningkatkan kecepatan pemenuhan permintaan data oleh unit kerja;
 - Dapat memberikan *role* untuk mengakses data dengan persyaratan/prosedur tertentu;
 - Memberikan informasi kepada unit kerja terkait di kantor pusat mengenai kesulitan kantor wilayah mendapatkan data-data selain yang ditampilkan di *dashboard*.
6. Dalam hal **pengelolaan bantuan atas kendala/help desk kepada unit-unit kerja baik di kantor pusat, kantor wilayah maupun kantor cabang**, Divisi Operasional Teknologi Informasi hendaknya:
- Segera menyelesaikan kendala yang disampaikan unit kerja lain;
 - Memberikan informasi kepada unit kerja yang menyampaikan kendala jika kendala telah terselesaikan;
 - Menyelesaikan kendala dengan lebih tepat dan jelas;
 - Senantiasa memonitor kecepatan penanganan kendala melalui aplikasi dan mengevaluasinya;
 - Membuat daftar kendala dan solusinya, sehingga dapat lebih cepat memberikan solusi jika menghadapi kendala yang sama;
 - Menyampaikan kendala-kendala yang terjadi di unit-unit kerja kepada BOD, sehingga BOD memahami kendala di lapangan;
 - Menerapkan *IT Governance*. Kendala yang disampaikan unit kerja hendaknya tidak ditangani langsung oleh Divisi Operasional TI, namun didistribusikan ke unit terkait yang lebih berhak menanganinya dan lebih paham permasalahannya;
 - Menambah PIC wilayah yang menangani pengelolaan bantuan atas kendala/*help desk*.



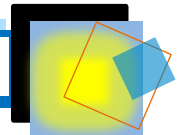
23. DIVISI MANAJEMEN RISIKO

Kesimpulan:

1. **Tingkat Kepuasan** secara keseluruhan terhadap layanan yang diberikan **Divisi Manajemen Risiko tahun 2015** sebesar **91,70** persen, dengan *margin of error* $\pm 6,54$ persen.
2. Dibandingkan dengan hasil Survei Kepuasan Pelanggan Internal tahun 2014, hasil survei kepuasan tahun 2015 menunjukkan adanya **kenaikan** persentase responden yang menyatakan puas terhadap layanan Divisi Manajemen Risiko, sebesar 12,92 persen. Pada survei kepuasan tahun **2014**, tingkat kepuasan yang diperoleh Divisi Manajemen Risiko adalah 78,77 persen.
3. Dilihat dari dimensi pelayanan, dimensi *Assurance* mendapatkan tingkat kepuasan tertinggi, dengan nilai 94,39 persen. Disusul oleh dimensi *Tangible* dan dimensi *Responsiveness*, dengan tingkat kepuasan berturut-turut sebesar 93,68 persen dan 92,21 persen. Adapun dimensi yang memiliki tingkat kepuasan terendah adalah dimensi *Reliability* dengan tingkat kepuasan sebesar 90,18 persen.
4. Guna melihat secara lebih detil, aspek keramahan dalam memberikan layanan mempunyai tingkat kepuasan tertinggi, yaitu sebesar 95,79 persen. Sedangkan aspek yang memiliki tingkat kepuasan terendah adalah aspek kecepatan dalam menindaklanjuti permintaan unit kerja lain, yang tingkat kepuasannya hanya mencapai 86,32 persen. Berikut ini rinciannya:

NO	DIMENSI	TINGKAT KEPUASAN TERTINGGI	TINGKAT KEPUASAN TERENDAH
1	Responsiveness	Kemudahan untuk dihubungi (94,21%)	Kecepatan dalam menindaklanjuti permintaan unit kerja lain (86,32%)
2	Empathy	Kemampuan berkomunikasi lisan secara jelas (93,68%)	Keterbukaan terhadap saran (89,47%)
3	Assurance	Keramahan dalam memberikan layanan (95,79%)	Kompetensi personil dalam memberikan layanan (93,16%)
4	Reliability	Kemampuan memberikan solusi terhadap masalah yang disampaikan (91,58%)	Kemampuan memberikan informasi batas waktu penyelesaian masalah (88,42%)

5. Dilihat dari hasil/produk/proses layanan, ada 2 hasil/produk/proses layanan yang mempunyai tingkat kepuasan tertinggi, yaitu aspek penyusunan Kebijakan, Pedoman, dan Sistem Pengelolaan Risiko dan aspek penyusunan Laporan Profil Risiko. Kedua aspek ini mempunyai tingkat kepuasan sebesar 93,68 persen. Sedangkan tingkat kepuasan terendah ada pada sosialisasi/komunikasi dan pengimplementasian kebijakan, sistem dan prosedur

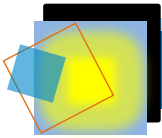


pengelolaan risiko, serta pelaporan pengelolaan risiko, yang tingkat kepuasannya hanya mencapai 84,21 persen.

6. Berdasarkan *Importance and Performance Matrix*, ada 3 aspek yang perlu diperbaiki, yaitu:
 - a. kemampuan memberikan solusi,
 - b. kecepatan dalam merespon keluhan, serta
 - c. kemampuan memahami kebutuhan unit kerja lain.

Saran dan Masukan:

1. Dalam hal **penyusunan Kebijakan, Pedoman, dan Sistem Pengelolaan Risiko**, Divisi Manajemen Risiko hendaknya:
 - Meningkatkan koordinasi dengan unit kerja terkait dalam hal penyusunan Kebijakan, Pedoman, dan Sistem Pengelolaan Risiko;
 - Menyesuaikan dengan kebutuhan institusi dan kondisi di lapangan. Misalnya, Kebijakan dan Pedoman Risiko hendaknya mempertimbangkan *Asset Liability Matching*;
 - Menyusun kebijakan yang lebih detil dan implementatif, sehingga unit kerja tidak mengimplementasikan manajemen risiko sekedar untuk formalitas, tetapi benar-benar untuk mengendalikan risiko yang mungkin terjadi di setiap unit kerja;
 - Lebih memperjelas perhitungan dampak dan probabilitas risiko;
 - Mengoptimalkan report-report yg sudah ada, tidak perlu menambah *report* baru yang tidak memberikan nilai tambah bagi *user*.
2. Dalam hal **sosialisasi/komunikasi dan pengimplementasian kebijakan, sistem dan prosedur pengelolaan risiko, serta pelaporan pengelolaan risiko**, Divisi Manajemen Risiko hendaknya:
 - Menyusun Kebijakan, Pedoman, dan Sistem Pengelolaan Risiko dalam bentuk buku, CD dan *softcopy* yang bisa dibaca oleh seluruh karyawan BPJS Ketenagakerjaan;
 - Melakukan sosialisasi implementasi kebijakan, sistem dan prosedur pengelolaan risiko serta pelaporan pengelolaan risiko secara kontinu kepada seluruh karyawan tidak terbatas pada risk agent, mengingat mutasi, rotasi, dan promosi yang seringkali terjadi;
 - Mengembangkan suatu media atau cara agar kesadaran risiko dari risk owner semakin tinggi. Pengelolaan risiko tidak sebatas formalitas, namun sampai pada tahap evaluasi dan mitigasi secara mendalam ;
 - Mengoptimalkan pengelolaan risiko dan pelaporan risiko dengan aplikasi SIMRK;
 - Mengembangkan sistem yang memungkinkan komunikasi 2 arah antara Dvisi Manajemen Risiko dan unit kerja pemilik risiko, untuk konsultasi terkait Kebijakan, Pedoman, dan Sistem Pengelolaan Risiko;



- Menyampaikan *feedback* sebagai koreksi dan perbaikan dari pengelolaan risiko di kantor daerah.
3. Dalam hal **memfasilitasi proses identifikasi risiko dan penilaian risiko pada unit kerja kantor pusat dan kantor daerah**, Divisi Manajemen Risiko hendaknya:
- Menyusun panduan yang jelas dan terperinci dalam identifikasi dari risiko dan penilaian risiko. Untuk Probabilitas dan Dampak (P dan D) agar dibuatkan glosarynya beserta rentangnya;
 - Meningkatkan koordinasi dengan unit-unit kerja lain, baik kantor pusat maupun kantor daerah terkait proses identifikasi risiko dan penilaian risiko;
 - Mengoptimalkan pembina wilayah;
 - Memberikan *feedback* atau masukan terhadap proses identifikasi risiko dan penilaian risiko yang dilakukan unit kerja lain;
 - Dapat mendorong setiap unit kerja membuat *crisis protocol*.
4. Dalam hal **penyusunan dan penyampaian review risiko investasi dan operasional**, Divisi Manajemen Risiko hendaknya:
- Menyampaikan hasil revidu risiko investasi dan operasional secara berkala ke seluruh unit kerja, baik kantor pusat maupun kantor daerah, melalui berbagai media internal. Bagi kantor daerah, hasil revidu ini dapat dijadikan umpan balik terhadap adanya risiko operasional yang mungkin terjadi di kantor daerah dan antisipasi untuk menghadapi risiko;
 - Meningkatkan koordinasi dengan unit kerja terkait dalam penyusunan laporan revidu risiko investasi dan operasional;
 - Menyusun risiko operasional sebelum terbitnya kebijakan/regulasi/juknis baik yang baru maupun merubah yang sebelumnya. Risiko operasional terkait aplikasi/proses bisnis berpotensi menimbulkan benturan kepentingan. Sedangkan untuk risiko investasi/keuangan difokuskan pada hal yang memiliki dampak signifikan dan baru;
 - Lebih tepat waktu dalam penyusunan dan penyampaian review risiko investasi dan operasional.
5. Dalam hal **penyusunan Laporan Profil Risiko**, Divisi Manajemen Risiko hendaknya:
- Meningkatkan koordinasi dengan unit kerja terkait dalam penyusunan laporan revidu risiko investasi dan operasional;
 - Menyusun Laporan Profil Risiko yang mencerminkan kondisi yang sebenarnya;
 - Lebih tepat waktu dalam penyusunan Laporan Profil Risiko;
 - Menyampaikan Laporan Profil Risiko kepada seluruh karyawan melalui portal internal yang dilakukan secara berkala (misalnya triwulanan), sehingga seluruh karyawan dapat memahami risiko atas pekerjaan yang dia lakukan dan mampu melakukan mitigasi sejak dini.

