

UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS KINERJA PROGRAM JPK KANWIL III
PT. JAMSOSTEK (PERSERO) DENGAN PENDEKATAN
BALANCED SCORECARD TAHUN 2008**

TESIS

**WORO ARIYANDINI
NPM 0706188984**

No. KLAS :
No. INDEK :
TGL TERIMA :
DELI Rp. :
HADIAH DARI :

**FAKULTAS KESEHATAN MASYARAKAT
PROGRAM STUDI ILMU KESEHATAN MASYARAKAT
DEPOK
JUNI 2009**



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS KINERJA PROGRAM JPK KANWIL III
PT. JAMSOSTEK (PERSERO) DENGAN PENDEKATAN
BALANCED SCORECARD TAHUN 2008**

TESIS

diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Kesehatan

**WORO ARIYANDINI
NPM 0706188984**

**FAKULTAS KESEHATAN MASYARAKAT
PROGRAM STUDI ILMU KESEHATAN MASYARAKAT
ASURANSI KESEHATAN
DEPOK
JULI 2009**

SURAT PERNYATAAN

Nama : WORO ARIYANDINI
NPM : 0706188984
Mahasiswa Program : ILMU KESEHATAN MASYARAKAT
Tahun Akademik : 2007/2009

Menyatakan bahwa saya tidak melakukan kegiatan plagiat dalam penulisan skripsi/tesis/disertasi¹⁾ saya yang berjudul :

Analisis Kinerja Program JPK Kanwil III PT. Jamsostek (Persero) Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* Tahun 2008

Apabila suatu saat nanti terbukti saya melakukan plagiat maka saya akan menerima sanksi yang telah ditetapkan.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya.

Depok, 3 Juli 2009



(WORO ARIYANDINI)

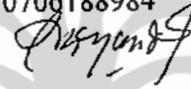
Keterangan :

¹⁾ tuliskan sesuai dengan jenjang studi yang saudara ambil di FKM UI.

Surat pernyataan ini diketik ulang dan disisipkan kedalam skripsi/tesis/disertasi untuk kemudian diserahkan ke perpustakaan.

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.

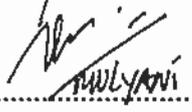
Nama : Woro Ariyandini
NPM : 0706188984
Tanda Tangan : 
Tanggal : 3 Juli 2009

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : Woro Ariyandini
NPM : 0706188984
Program Studi : Ilmu Kesehatan Masyarakat
Judul Tesis : Analisis Kinerja Program JPK Kanwil III PT.
Jamsostek (Persero) Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* Tahun 2008

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Kesehatan pada Program Studi Ilmu Kesehatan Masyarakat Fakultas Kesehatan Masyarakat, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : DR Ronnie Rivany, Drg, MSc (.....) 
Penguji : Dr Mieke Savitri, Mkes (.....) 
Penguji : Budi Hartono, SE, MARS (.....) 
Penguji : Dr Mulyani Alfian, MBA (.....) 

Ditetapkan di : Depok

Tanggal : 3 Juli 2009

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji dan syukur kita panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat dan karunia yang telah dilimpahkan Allah SWT kepada seluruh umat manusia di dunia ini, khususnya kepada penulis karena atas rahmat dan ijinNya lah penulisan tesis yang berjudul Analisis Kinerja Program JPK Kanwil III PT. Jamsostek (Persero) Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* Tahun 2008 dapat dirampungkan tepat pada waktunya.

Dalam kesempatan ini, penulis ucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

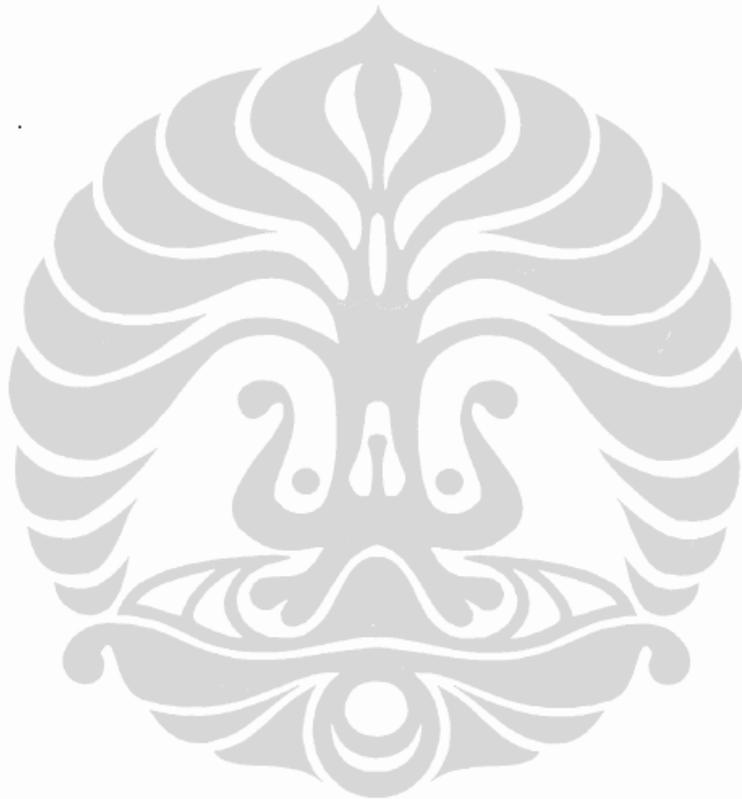
1. Dr Ronnie Rivany Drg, MSc yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan, arahan dan ilmu pengetahuan kepada penulis dengan penuh kesabaran.
2. Kepala Kantor Wilayah III PT Jamsostek (Persero) yang telah memberikan kesempatan pada penulis untuk penelitian di Kanwil III
3. Seluruh staf pengajar dan fasilitator pada Program Pascasarjana Ilmu Kesehatan Masyarakat Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Indonesia.
4. dr Mieke Savitri, Mkes, Budi Hartono, SE, MARS, dr Mulyani, MBA selaku penguji yang telah meluangkan waktu guna perbaikan tesis ini.
5. Suami tercinta Ir Ahmad Iradath, MBA, serta kedua anakku tersayang : Faiz dan Lukman yang selalu setia menemani dalam keadaan suka maupun duka.
6. Ibuku tercinta Umi Salamah, Bapakku tercinta Achmad Komari (Alm), serta adik-adikku atas limpahan kasih sayang, dorongan semangat serta doa agar studi ini dapat diselesaikan tepat waktu..
7. Teman-teman perkuliahan dan rekan kerja yang selalu menyemangati dan memberikan bantuan.
8. Seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu oleh penulis.

Semoga budi baik dan ketulusan semua pihak mendapatkan pahala dan rahmat dari Allah SWT. Amin

Akhir kata, Penulis berharap hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi yang positif bagi para pihak yang berkepentingan.

Depok, 3 Juli 2009

Penulis



**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Woro Ariyandini
NPM : 0706188984
Program Studi : Ilmu Kesehatan Masyarakat
Departemen : AKK
Fakultas : Kesehatan Masyarakat
Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:
Analisis Kinerja Program JPK Kanwil III PT. Jamsostek (Persero) Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Tahun 2008.

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di :
Pada tanggal : 3 Juli 2009
Yang menyatakan



(Woro Ariyandini)

ABSTRAK

Nama : Woro Ariyandini
Program Studi : Ilmu Kesehatan Masyarakat
Judul : Analisis Kinerja Program JPK Kanwil III PT. Jamsostek (Persero)
Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Tahun 2008

Program JPK Jamsostek tidak bersifat wajib bagi perusahaan yang telah melaksanakan sendiri pelayanan kesehatannya secara lebih baik. Saat ini belum ada pengembangan penilaian kinerja Program JPK di Kanwil III yang dilaksanakan secara komprehensif dengan pendekatan teori *balanced scorecard*. Studi ini bertujuan mengetahui gambaran kinerja dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Penelitian deskriptif analitik dengan metode penelitian kuantitatif dan kualitatif. Data yang digunakan terdiri dari data primer seperti kuesioner kepuasan pelanggan dan karyawan serta wawancara mendalam, serta data sekunder yang berasal dari laporan. Pelaksanaan di Kanwil III Bulan Februari – Mei 2009. Uji validitas dilakukan di Kanwil IV. Keempat perspektif diasumsikan mempunyai bobot yang sama pentingnya dan pengaruhnya terhadap performa JPK Kanwil III. Hasil penilaian untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ideal, perspektif proses bisnis internal tidak ideal, perspektif pelanggan ideal, dan perspektif keuangan ideal. Secara keseluruhan penilaian kinerja Program JPK Kanwil III termasuk kriteria ideal. Peneliti mengusulkan kepada manajemen agar penetapan target dilakukan dengan lebih menantang mengacu pada parameter SMART : *specific, measurable, achievable, relevant* dan *time constrained*.

Kata kunci : *balanced scorecard*, pelanggan, bisnis internal, keuangan, pertumbuhan dan pembelajaran

ABSTRACT

Name : Woro Ariyandini
Study Program : Public Health Science Program
Title : Performance Analysis of Health Care Program At PT. Jamsostek
(Persero) Region III Using Balanced Scorecard.

Healthcare program called as JPK is an optional program for company who have better quality healthcare program compare to JPK program. Till nowadays, there isn't comprehensive performance management system developed to monitor the performance of JPK program at region III. The purpose of the study is to find out the performance of JPK PT. Jamsostek (Persero) region III from several perspective, which are financial, customer, internal process and learn & growth. This study categorized as analytic descriptive using quantitative and qualitative method. The data used consist of primary and secondary data. Primary data comes from customer and employee satisfaction research previously conducted and in-depth interview. Data collected during February-May 2009. Four perspectives assumed have same weight in term of its degree of importance and its effect to JPK performance. The result of the study shows that three of perspective (learn and growth, customer, financial) are ideal condition while one perspective (internal process) isn't ideal condition. Overall, performance of JPK region III categorized as ideal criteria. Researcher recommend management to set the target using five criteria's, which are SMART, stand for S-Specific, M-Measurable, A-Achievable, R-Relevant, T-Time Constrained.

Key Words: Balanced Scorecard, customer perspective, Internal process perspective, Financial perspective, learn and growth perspective.

DAFTAR ISI

| | |
|---|-----------|
| HALAMAN JUDUL | i |
| HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS | ii |
| HALAMAN PENGESAHAN | iii |
| KATA PENGANTAR | iv |
| HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN | vi |
| ABSTRAK | vii |
| ABSTRACT | viii |
| DAFTAR ISI | ix |
| DAFTAR TABEL | xii |
| DAFTAR GAMBAR | xiv |
| DAFTAR LAMPIRAN | |
| I PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1. Latar Belakang | 1 |
| 1.2. Rumusan Masalah | 6 |
| 1.3. Pertanyaan Penelitian | 6 |
| 1.4. Tujuan Penelitian | 7 |
| 1.4.1. Tujuan Umum | 7 |
| 1.4.2. Tujuan Khusus | 7 |
| 1.5. Ruang Lingkup Penelitian | 7 |
| 1.6. Manfaat Penelitian | 8 |
| II TINJAUAN PUSTAKA. | 9 |
| 2.1. Kinerja dan Evaluasi | 9 |
| 2.2. Balanced Scorecard | 11 |
| 2.3. Jaminan Sosial Tenaga Kerja | 19 |
| 2.4. Jaminan Pemeliharaan Kesehatan | 21 |
| 2.4.1. Cakupan Program | 21 |
| 2.4.2. Hal-hal yang Tidak Menjadi Tanggung Jawab Badan Penyelenggara PT Jamsostek (Persero) | 22 |
| III GAMBARAN UMUM PT JAMSOSTEK (PERSERO) KANTOR WILAYAH III | 25 |
| 3.1. Visi dan Misi | 25 |
| 3.2. Prosedur Pelayanan JPK | 30 |
| 3.3. Indikator Mutu Dalam Pelayanan JPK | 32 |
| 3.4. Indikator Pengendalian Pemanfaatan PPK | 32 |
| 3.5. Tenaga Kerja Luar Hubungan Kerja | 32 |
| IV KERANGKA PIKIR DAN KERANGKA KONSEP | 34 |
| 4.1. Kerangka Teori | 34 |
| 4.2. Kerangka Konsep | 36 |
| 4.3. Definisi Operasional | 37 |

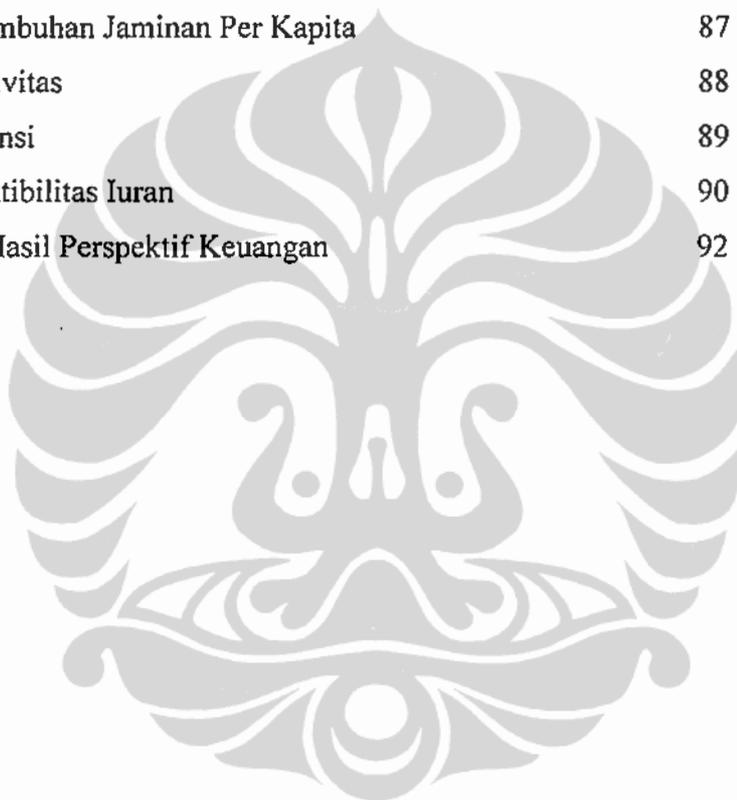
| | | |
|-----------|--|-----------|
| 4.3.1. | Perspektif Keuangan | 37 |
| 4.3.2. | Perspektif Pelanggan | 39 |
| 4.3.3. | Perspektif Proses Bisnis Internal | 42 |
| 4.3.4. | Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran | 45 |
| 4.4. | Uji Instrumen Penelitian | 47 |
| 4.4.1. | Uji Validitas | 47 |
| 4.4.2. | Uji Reliabilitas | 47 |
| V | METODE PENELITIAN | 48 |
| 5.1. | Desain Penelitian | 48 |
| 5.2. | Waktu dan Lokasi Penelitian | 49 |
| 5.3. | Populasi dan Sampel | 49 |
| | Pengumpulan Data | 50 |
| | Uji Instrumen Penelitian | 51 |
| | Manajemen Data | 52 |
| VI | HASIL PENELITIAN | 54 |
| 6.1. | Hasil Validitas dan Reliabilitas Data | 54 |
| 6.2. | Hasil Penelitian Indikator Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran | 55 |
| 6.2.1. | Produktivitas Karyawan | 55 |
| 6.2.2. | Tingkat Perputaran Karyawan | 56 |
| 6.2.3. | Tingkat Kepuasan Karyawan | 56 |
| 6.2.4. | Akses Pendidikan dan Pelatihan | 59 |
| 6.2.5. | Kompilasi Hasil Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran | 60 |
| 6.3. | Hasil Penelitian Indikator Perspektif Proses Bisnis Internal | 60 |
| 6.3.1. | Kemampuan Inovasi | 60 |
| 6.3.2. | Pemanfaatan Teknologi | 61 |
| 6.3.3. | Penyelesaian Klaim | 62 |
| 6.3.4. | Program Jaga Mutu PPK I | 63 |
| 6.3.5. | Utilisasi Review | 64 |
| 6.3.6. | Penambahan Jumlah PPK | 66 |
| 6.3.7. | Penanganan Keluhan | 66 |
| 6.3.8. | Kompilasi Hasil Perspektif Proses Bisnis Internal | 68 |
| 6.4. | Hasil Penelitian Indikator Perspektif Pelanggan | 69 |
| 6.4.1. | Kemampuan Menarik Pelanggan Baru | 69 |
| 6.4.2. | Kemampuan Mempertahankan Pelanggan | 70 |
| 6.4.3. | Kepuasan Pelanggan | 71 |
| 6.4.4. | Pangsa Pasar | 83 |
| 6.4.5. | Kompilasi Hasil Perspektif Pelanggan | 84 |
| 6.5. | Hasil Penelitian Indikator Perspektif Keuangan | 85 |

| | | |
|-------------------------|---|------------|
| 6.5.1. | Rasio Pertumbuhan Iuran | 85 |
| 6.5.2. | Rasio Pertumbuhan Premi Per Kapita | 86 |
| 6.5.3. | Rasio Pertumbuhan Jaminan Per Kapita | 87 |
| 6.5.4. | Rasio Efektivitas | 88 |
| 6.5.5. | Rasio Efisiensi | 89 |
| 6.5.6. | Rasio Kolektibilitas Iuran | 90 |
| 6.5.7. | Kompilasi Hasil Perspektif Keuangan | 92 |
| VII | PEMBAHASAN | 93 |
| 7.1. | Keterbatasan Penelitian | 93 |
| 7.2. | Kinerja Program JPK Kanwil III | 94 |
| 7.2.1. | Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran | 94 |
| 7.2.2. | Perspektif Proses Bisnis Internal | 96 |
| 7.2.3. | Perspektif Pelanggan | 101 |
| 7.2.4. | Perspektif Keuangan | 103 |
| 7.3. | Penilaian Kinerja Secara Keseluruhan | 106 |
| VIII | KESIMPULAN DAN SARAN | 110 |
| 8.1. | KESIMPULAN | 110 |
| 8.2. | SARAN | 112 |
| DAFTAR REFERENSI | | 114 |

DAFTAR TABEL

| | | |
|------------|--|----|
| Tabel 1.1 | Kepesertaan Jamsostek | 2 |
| Tabel 1.2 | Persentase Kepesertaan JPK dibandingkan Program Paket | 3 |
| Tabel 1.3 | Iuran, Klaim Rasio Program Jamsostek tahun 2007 (dalam jutaan rupiah) | 4 |
| Tabel 1.4 | Jumlah Kasus Program Jamsostek Tahun 2007 | 5 |
| Tabel 2.1 | Perbedaan Perspektif <i>balanced scorecard</i> yang diterapkan oleh organisasi pemerintah dengan sektor swasta | 18 |
| Tabel 3.1 | Gambaran Provider Jamsostek | 27 |
| Tabel 4.1 | Definisi Operasional Perspektif Keuangan | 38 |
| Tabel 4.2 | Definisi Operasional Perspektif Pelanggan | 41 |
| Tabel 4.3 | Definisi Operasional Perspektif Proses Bisnis Internal | 41 |
| Tabel 4.4 | Definisi Operasional Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran | 46 |
| Tabel 5.1 | Rencana Kegiatan Penelitian | 51 |
| Tabel 6.1 | Tingkat Produktivitas Karyawan | 55 |
| Tabel 6.2 | Tingkat Perputaran Karyawan JPK Kanwil III | 56 |
| Tabel 6.3 | Rata-rata Kepuasan Karyawan | 57 |
| Tabel 6.4 | Rasio Akses Pendidikan dan Pelatihan | 59 |
| Tabel 6.5 | Kompilasi Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran | 60 |
| Tabel 6.6 | Penyelesaian Klaim JPK Kanwil III | 62 |
| Tabel 6.7 | Penilaian PPK I Kanwil III | 63 |
| Tabel 6.8 | Utilisasi Review Kanwil III | 65 |
| Tabel 6.9 | Penambahan PPK Kanwil III | 66 |
| Tabel 6.10 | Penanganan Keluhan JPK | 67 |
| Tabel 6.11 | Kompilasi Perspektif Proses Bisnis Internal | 68 |
| Tabel 6.12 | Kemampuan Menarik Perusahaan Baru | 69 |
| Tabel 6.13 | Kemampuan Menarik Tenaga Kerja Baru | 69 |
| Tabel 6.14 | Kemampuan Perusahaan Mempertahankan Pelanggan | 70 |

| | | |
|------------|---|----|
| Tabel 6.15 | Tingkat kepuasan berdasarkan nilai rata-rata | 72 |
| Tabel 6.16 | Tingkat Kepuasan Berdasarkan Tingkat Kesesuaian | 75 |
| Tabel 6.17 | Nilai Rata-Rata Harapan dan Kinerja | 77 |
| Tabel 6.18 | Gap antara harapan dan kenyataan | 81 |
| Tabel 6.19 | Gambaran Pangsa Pasar JPK | 84 |
| Tabel 6.20 | Kompilasi Hasil Perspektif Pelanggan | 84 |
| Tabel 6.21 | Rasio Pertumbuhan Iuran JPK | 85 |
| Tabel 6.22 | Rasio Pertumbuhan Premi Per Kapita | 86 |
| Tabel 6.23 | Rasio Pertumbuhan Jaminan Per Kapita | 87 |
| Tabel 6.24 | Rasio Efektivitas | 88 |
| Tabel 6.25 | Rasio Efisiensi | 89 |
| Tabel 6.26 | Rasio Kolektibilitas Iuran | 90 |
| Tabel 6.27 | Kompilasi Hasil Perspektif Keuangan | 92 |



DAFTAR GAMBAR

| | | |
|-------------|--|----|
| Gambar 2.1 | Value Chain Model | 14 |
| Gambar 2.2 | Rantai Nilai Proses Bisnis Internal | 15 |
| Gambar 2.3 | Keterkaitan Hubungan Sebab-Akibat dalam Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan | 16 |
| Gambar 2.4 | Integrasi empat perspektif dalam <i>Balanced scorecard</i> sebagai sistem manajemen. | 17 |
| Gambar 2.5 | Struktur Organisasi Jamsostek | 24 |
| Gambar 3.1 | Wilayah Kerja PT Jamsostek (Persero) Kanwil III | 26 |
| Gambar 3.2 | Struktur Organisasi Kanwil III | 26 |
| Gambar 4.1 | Kerangka Teori BSC | 34 |
| Gambar 4.2 | Peran Balanced Scorecard Dalam Setiap Tahap Sistem Manajemen Strategik | 35 |
| Gambar 6.1 | Uji Validitas dan Reliabilitas Data | 54 |
| Gambar 6.2 | Pencapaian Target Kepesertaan JPK | 70 |
| Gambar 6.3 | Tingkat Kepuasan Berdasarkan Nilai Rata-Rata | 74 |
| Gambar 6.4 | Kuadran IPA | 79 |
| Gambar 6.5 | Grafik Important Performance Analysis Kepuasan Pelanggan | 79 |
| Gambar 6.6 | Iuran JPK Kanwil III | 85 |
| Gambar 6.7 | Premi per Kapita | 86 |
| Gambar 6.8 | Jaminan per Kapita | 87 |
| Gambar 6.9 | Rasio Efektivitas Iuran JPK | 88 |
| Gambar 6.10 | Rasio Efisiensi JPK | 90 |
| Gambar 6.11 | Rasio Kolektibilitas Iuran | 91 |

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. LATAR BELAKANG

ILO dan PBB menegaskan hak setiap orang atas jaminan social. Deklarasi Hak Asasi Manusia 1948 mengatakan bahwa " semua orang sebagai anggota masyarakat, berhak atas jaminan sosial ..." (pasal 22) dan khususnya menunjuk pada penyakit , kecacatan, hilangnya pasangan hidup, hari tua dan pengangguran serta pelayanan dan bantuan khusus bagi ibu dan anak. Jaminan sosial sangat penting bagi pekerja, keluarganya dan masyarakat secara keseluruhan. Melalui solidaritas dan pembagian yang adil, jaminan sosial memberikan kontribusi pada martabat manusia , persamaan hak dan keadilan sosial.(ILO,2001)

UUD 1945 pasal 28 H ayat 3 " setiap orang berhak atas jaminan sosial yang memungkinkan pengembalian dirinya secara utuh sebagai manusia yang bermartabat " sesungguhnya mirip dengan pasal 22 pernyataan umum PBB tentang HAM. Pasal 34 UUD 1945 ayat 2 " negara mengembangkan sistem jaminan sosial bagi seluruh rakyat dan pemberdayaan masyarakat yang lemah dan tidak mampu sesuai dengan martabat kemanusiaan".

Program asuransi sosial di Indonesia bersifat wajib sejak tahun 1977 melalui program asuransi sosial tenaga kerja kemudian dilanjutkan dengan dasar UU No 3 tahun 1992. Program Jamsostek terdiri dari:

1. Jaminan Hari Tua (JHT)
2. Jaminan Kecelakaan Kerja (JKK)
3. Jaminan Kematian (JK)
4. Jaminan Pemeliharaan Kesehatan (JPK)

Berdasarkan PP Nomor 14 tahun 1993 tentang penyelenggaraan Program Jaminan Sosial Tenaga Kerja, pengusaha yang mempekerjakan tenaga kerja sebanyak 10 orang atau lebih atau membayar upah paling sedikit Rp 1 juta wajib mengikutsertakan tenaga kerjanya dalam Program Jamsostek, bagi pengusaha yang telah menyelenggarakan sendiri program pemeliharaan kesehatan dengan manfaat yang lebih baik dari paket jaminan pemeliharaan

Universitas Indonesia

kesehatan tidak wajib ikut jamsostek. (kumpulan peraturan perundangan program jamsostek).

Dengan adanya peraturan *opting out* program JPK mengakibatkan kepesertaan JPK jauh di bawah kepesertaan program jamsostek lainnya, sekitar 20% dari tenaga kerja aktif yang ikut JPK, sesuai data berikut :

Tabel I.1
Kepesertaan Jamsostek

| Kanwil | Program Paket (JKK, JK, JHT) | | | | Program JPK | |
|--------|------------------------------|--------------|------------|--------------|-------------|--------------|
| | Aktif | | Non Aktif | | Perusahaan | Tenaga Kerja |
| | Perusahaan | Tenaga Kerja | Perusahaan | Tenaga Kerja | | |
| I | 7.079 | 510.277 | 5.352 | 973.565 | 3.194 | 152.936 |
| II | 10.004 | 942.783 | 10.520 | 2.789.550 | 4.186 | 162.529 |
| III | 21.309 | 1.990.718 | 14.491 | 3.952.901 | 3.873 | 278.866 |
| IV | 14.239 | 1.938.112 | 7.299 | 3.658.691 | 3.541 | 387.710 |
| V | 9.460 | 717.771 | 6.611 | 919.984 | 3.583 | 206.635 |
| VI | 14.742 | 1.096.787 | 10.166 | 1.424.365 | 4.855 | 259.959 |
| VII | 7.065 | 479.676 | 8.718 | 1.441.167 | 3.191 | 105.548 |
| VIII | 6.799 | 264.893 | 5.359 | 628.710 | 2.509 | 67.072 |
| Jumlah | 90.697 | 7.941.017 | 68.516 | 14.815.933 | 28.932 | 1.621.255 |

Sumber : Laporan Manajemen PT Jamsostek(Persero) tahun 2007 (audited)

Berdasar data diatas, belum semua peserta jamsostek ikut program JPK, terlihat jumlah peserta JPK baik perusahaan maupun tenaga kerja masih < 50% dari keseluruhan peserta yang ikut Jamsostek, proporsi kepesertaan JPK dibandingkan Program NON JPK sebagai berikut :

Tabel 1.2
Persentase Kepesertaan JPK dibandingkan Program Paket

| KANWIL | Persentase perusahaan yang ikut Program JPK dibandingkan dengan Program Paket | Persentase tenaga kerja yang ikut Program JPK dibandingkan dengan Program Paket |
|--------|---|---|
| I | 45 | 30 |
| II | 42 | 17 |
| III | 18 | 14 |
| IV | 25 | 20 |
| V | 38 | 29 |
| VI | 33 | 24 |
| VII | 45 | 22 |
| VIII | 37 | 25 |
| TOTAL | 35,36 | 22,63 |

Sumber : Laporan Manajemen PT Jamsostek(Persero) tahun 2007 (audited)

Berdasarkan data diatas, Kanwil III merupakan Kantor Wilayah dengan proporsi peserta JPK baik dari sisi perusahaan maupun tenaga kerja mempunyai nilai yang paling rendah dibandingkan dengan Kanwil lainnya.

Tahun 2004 Pemerintah mengeluarkan Undang Undang Nomor 40 tentang Sistem Jaminan Sosial Nasional (SJSN). Jenis program jaminan sosial menurut UU SJSN yaitu :

- a. Jaminan kesehatan
- b. Jaminan kecelakaan kerja
- c. Jaminan hari tua
- d. Jaminan pensiun dan

e. Jaminan kematian

PT. Jamsostek sebagai salah satu Badan Penyelenggara Jaminan Sosial harus mempersiapkan diri sebaik-baiknya guna pelaksanaan amanat UU Nomor 40 tahun 2004 tersebut.

Penyelenggaraan asuransi kesehatan sosial untuk tenaga kerja di Indonesia yang diselenggarakan melalui Jamsostek, iuran untuk tenaga kerja lajang sebesar 3 % dan tenaga kerja berkeluarga sebesar 6 % dengan batasan upah maksimum Rp 1 juta, di Filipina dengan iuran 2,5%, Muangthai 1 %, Thailand 3 % dengan cakupan telah mencapai hampir seluruh masyarakat. Iuran Program JPK di Indonesia termasuk tinggi namun tidak seluruh peserta wajib karena ada opsi yang berbeda dengan Negara Asia Tenggara lainnya semua turut berpartisipasi sehingga pelayanan kesehatan menjadi optimal. (Bambang Purwoko, 2007)

Tabel 1.3

Iuran, Klaim Rasio Program Jamsostek tahun 2007 (dalam jutaan rupiah)

| Program | IURAN 2007 | KLAIM 2007 | RASIO |
|---------|--------------|--------------|-------|
| JHT | 6.861.729,78 | 3.182.709,11 | 46,38 |
| JKK | 756.239,40 | 234.269,00 | 30,98 |
| JK | 350.284,24 | 150.875,18 | 43,07 |
| JPK | 618.899,59 | 480.572,62 | 77,65 |

Sumber : Laporan Manajemen PT Jamsostek(Persero) tahun 2007 (audited)

Berdasar data diatas, rasio klaim tertinggi dari keempat Program tersebut adalah Program JPK, karena Program JPK digunakan oleh peserta dan keluarganya, dan sakit merupakan risiko yang frekuensinya pemanfaatannya lebih kerap dibanding program lain.

Tabel 1.4
Jumlah Kasus Program Jamsostek Tahun 2007

| KANWIL | JHT | JKK | JK | JPK |
|--------|---------|--------|--------|------------|
| I | 49.344 | 11.043 | 1.618 | 930.739 |
| II | 68.821 | 9.337 | 1.309 | 1.424.310 |
| III | 133.734 | 7.558 | 2.593 | 698.975 |
| IV | 227.682 | 24.201 | 2.529 | 3.063.766 |
| V | 68.048 | 9.231 | 1.388 | 1.661.558 |
| VI | 94.255 | 16.017 | 2.300 | 2.458.836 |
| VII | 44.273 | 3.052 | 727 | 941.914 |
| VIII | 21.403 | 1.413 | 628 | 555.749 |
| Jumlah | 707.560 | 81.852 | 13.092 | 11.735.847 |

Sumber : Laporan Manajemen PT Jamsostek(Persero) tahun 2007 (audited)

Era globalisasi kompetisi dan persaingan dalam industri asuransi saat ini dirasa cukup ketat. Dalam rangka mempersiapkan SJSN, PT Jamsostek melakukan pembenahan untuk keberlanjutan Program JPK. Penilaian kinerja diperlukan untuk melakukan evaluasi, menentukan kebijakan dan sasaran strategis dalam rangka mewujudkan visi dan misi PT Jamsostek.

Dengan menggunakan penilaian kinerja yang terukur dan komprehensif diharapkan Program JPK dapat mengalami kemajuan yang pesat berdampak

terhadap peningkatan kepuasan pelanggan, jumlah peserta meningkat, inovasi benefit dan kemampuan finansial.

Terhitung tahun 2007 PT Jamsostek mulai menerapkan sistem penilaian kinerja dengan menggunakan BSC pada level korporat dan level Kantor, namun belum diturunkan pada level Program maupun individu. Penilaian kinerja Program JPK berdasarkan target-target yang tersusun secara parsial belum dilaksanakan secara komprehensif. menggunakan pendekatan BSC. Menurut Mulyadi keberhasilan sistem penilaian kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* harus dilakukan melalui *cascading*.

Kanwil III DKI PT Jamsostek memiliki kekhususan dalam hal pelaksanaan Program JPK dibandingkan dengan Kanwil lain ditinjau dari sisi demografi dan teknis lapangan.

Menurut Mulyadi, *Balanced scorecard* sebagai inti sistem manajemen strategik memiliki beberapa keunggulan yaitu :

1. Memotivasi personel untuk berpikir dan bertindak strategik membawa perusahaan menuju masa depan.
2. Menghasilkan tata bisnis plan yang komprehensif, tidak hanya perspektif keuangan namun meluas ke perspektif pelanggan, proses bisnis/internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.
3. Menghasilkan total bisnis plan yang koheren.
4. Menghasilkan sasaran-sasaran strategik yang terukur.

Dampak dari penilaian kinerja yang dilakukan dengan tidak komprehensif dapat mengakibatkan terancamnya keberlangsungan program.

1.2. RUMUSAN MASALAH

Belum adanya penilaian kinerja Program JPK di Kanwil III yang dilaksanakan secara komprehensif dengan menggunakan pendekatan teori *Balanced scorecard*.

1.3. PERTANYAAN PENELITIAN

- I. Bagaimana gambaran kinerja perspektif keuangan di Kantor Wilayah III PT Jamsostek (Persero) ?

2. Bagaimana gambaran kinerja perspektif pelanggan JPK di Kantor Wilayah III PT Jamsostek (Persero) ?
3. Bagaimana gambaran kinerja perspektif proses bisnis internal JPK di Kantor Wilayah III PT Jamsostek (Persero) ?
4. Bagaimana gambaran kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan JPK di Kantor Wilayah III PT Jamsostek (Persero) ?

1.4. TUJUAN PENELITIAN

1.4.1. Tujuan Umum

Diperoleh gambaran kinerja Program JPK di Kantor Wilayah III DKI PT Jamsostek (Persero) secara komprehensif dengan pendekatan *Balanced Scorecard*.

1.4.2. Tujuan Khusus

1. Diketuinya gambaran kinerja berdasarkan aspek keuangan Program JPK di Kantor Wilayah III PT Jamsostek (Persero).
2. Diketuinya gambaran kinerja berdasarkan aspek pelanggan Program JPK di Kantor Wilayah III PT Jamsostek (Persero).
3. Diketuinya gambaran kinerja berdasarkan aspek bisnis internal Program JPK di Kantor Wilayah III PT Jamsostek (Persero).
4. Diketuinya gambaran kinerja berdasarkan aspek pembelajaran dan pertumbuhan Program JPK di Kantor Wilayah III PT Jamsostek (Persero).

1.5. RUANG LINGKUP PENELITIAN

Penelitian dilakukan di Kantor Wilayah III DKI PT Jamsostek (Persero) pada bulan Februari – Mei 2008. Metode yang digunakan dengan kuantitatif melalui pengumpulan data sekunder laporan keuangan, laporan executive summary, laporan kepesertaan, laporan Bentuk IV Program JPK, laporan CSM Kanwil III serta survey kepuasan pelanggan/peserta JPK dan kepuasan karyawan. Selain itu juga menggunakan metode penelitian kualitatif

menggunakan wawancara mendalam terhadap key informan (Kepala Kantor Wilayah dan Health Consultant).

1.6. MANFAAT PENELITIAN

1.6.1. Bagi Peneliti

Memahami teori dan aplikasi manajemen kinerja bagi suatu organisasi publik beserta metodologi penelitiannya.

1.6.2. Bagi Kanwil

- a. Bahan masukan bagi evaluasi Program JPK di Kanwil III.
- b. Menerapkan template dan modifikasinya untuk pengukuran kinerja.

1.6.3. Bagi Kantor Pusat

- a. Sebagai bahan acuan yang dapat diterapkan di masing-masing divisi kemudian diturunkan ke tingkat Kantor wilayah dan Kantor cabang hingga key performance individu.
- b. Bahan untuk menetapkan suatu kebijakan dan menyusun strategi pencapaian tujuan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1. KINERJA DAN EVALUASI

Dalam lingkungan bisnis yang stabil dan persaingan yang tidak begitu signifikan, kinerja organisasi perusahaan berupa penciptaan kekayaan dalam jumlah memadai. Kinerja perusahaan tidak hanya diukur dari kemampuannya dalam menghasilkan *financial returns*, namun dari kemampuannya untuk melipatgandakan *financial returns* jangka panjang.

Proses pelipatgandaan Kinerja organisasi perusahaan melalui pembangunan keunggulan kompetitif perusahaan. Melalui peningkatan *human capital*, manajer berperan dalam :

1. Membangun *firm equity* sehingga produk dan jasa yang dihasilkan oleh perusahaan milik *brand equity* yang menghasilkan *value* terbaik bagi pelanggan.
2. Membangun *distinctive capabilities* yang mencakup ketrampilan fungsional, ketrampilan pemasaran, *embedded resources*
3. Membangun *organizational capital* berupa jejaring dan hubungan berkualitas dengan pemasok atau pelanggan.

(Sumber : Mulyadi, 2001).

Beberapa definisi tentang evaluasi yang dikemukakan para ahli dalam tulisan mereka. Tayibnapi (2000) telah mengumpulkan pendapat-pendapat dari Tyler (1950), Cronbach (1963), Stufflebeam (1971), Alkin (1969), Provus (1971) dan Scriven (1967) dirangkum oleh Husein Umar evaluasi didefinisikan sebagai :

“ Suatu proses untuk menyediakan informasi tentang sejauh mana suatu kegiatan tertentu telah dicapai, bagaimana perbedaan pencapaian itu dengan suatu standar tertentu untuk mengetahui apakah ada selisih diantara keduanya, serta bagaimana manfaat yang telah dikerjakan itu bila dibandingkan dengan harapan-harapan yang ingin diperoleh.”

Universitas Indonesia

Proses suatu evaluasi pada umumnya memiliki tahapan-tahapan antara lain :

1. Menentukan apa yang akan dievaluasi.
2. Merancang desain kegiatan evaluasi.
3. Pengumpulan data.
4. Pengolahan dan analisis data.
5. Pelaporan hasil evaluasi
6. Tindak lanjut hasil evaluasi.

Standar yang dipakai untuk mengevaluasi suatu kegiatan dapat dilihat dari tiga aspek utama yang menurut *Committee on Standard For Educational Evaluation* kiranya dapat digunakan pula pada aspek bisnis yaitu :

1. *Utility* (manfaat)
2. *Accuracy* (akurat)
3. *Feasibility* (layak)

Terdapat beberapa model yang dapat dilakukan untuk evaluasi , model UCLA yang ditemukan oleh Alkin (1969) membagi evaluasi ke dalam lima macam, yaitu :

- *System assessment* : evaluasi yang memberikan informasi tentang keadaan atau posisi suatu sistem.
- Program planning : Evaluasi yang membantu pemilihan aktivitas-aktivitas dalam program tertentu yang mungkin akan berhasil memenuhi kebutuhannya.
- Program Implementasi : evaluasi menyiapkan informasi apakah program sudah diperkenalkan kepada kelompok tertentu yang tepat seperti yang direncanakan.
- Program perbaikan : evaluasi yang memberikan informasi tentang bagaimana program berfungsi, bagaimana program bekerja dan bagaimana mengantisipasi masalah yang mungkin mengganggu kegiatan.
- Program sertifikasi : evaluasi memberikan informasi tentang nilai atau manfaat program.

Menurut Husein Umar (2002), beberapa aspek bisnis yang penting dilakukan evaluasi yaitu:

1. Aspek strategi perusahaan
2. Aspek pemasaran dan pasar.
3. Aspek operasional
4. aspek sumber daya manusia
5. Aspek keuangan.

2.2. *BALANCED SCORECARD*

Dalam upaya memperbaiki diri agar berhasil dalam persaingan di masa depan, banyak perusahaan berpaling kepada sejumlah inisiatif perbaikan antara lain :

- Manajemen mutu terpadu (TQM)
- Sistem produksi dan distribusi *Just in Time* (JIT)
- Persaingan berdasarkan waktu
- Produksi/perusahaan yang ramping
- *Customer-focused*
- Manajemen biaya berdasarkan aktivitas
- Pemberdayaan pekerja
- Rekayasa ulang

Namun banyak dari program tersebut tidaklah memberikan hasil yang menggembirakan hal ini dikarenakan program yang terfragmentasi. Tidak terkait dengan strategi perusahaan, atau memberikan hasil yang berarti secara finansial dan ekonomis.

Pada awalnya *Balanced scorecard* diciptakan untuk mengatasi problem tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja eksekutif yang berfokus pada aspek keuangan. Selanjutnya mengalami perkembangan tidak hanya sebagai alat pengukur kinerja namun meluas sebagai pendekatan dalam penyusunan rencana strategik.

Tahun 1990, Nolan Norton Institute yang dipimpin oleh David P Norton mensponsori studi tentang pengukuran kinerja dalam organisasi masa depan. Studi ini didorong oleh kesadaran bahwa waktu itu ukuran kinerja keuangan yang digunakan oleh semua perusahaan untuk mengukur kinerja eksekutif tidak lagi memadai. BSC digunakan untuk menyeimbangkan usaha dan perhatian eksekutif ke kinerja keuangan dan non keuangan, serta kinerja

jangka pendek dan kinerja jangka panjang. Hasil studi menyimpulkan bahwa mengukur kinerja eksekutif di masa depan diperlukan ukuran komprehensif yang mencakup empat perspektif : keuangan, customer, proses bisnis/intern, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Ukuran ini disebut *Balanced Scorecard* yang cukup komprehensif untuk memotivasi eksekutif dalam mewujudkan kinerja keempat perspektif tersebut, agar keberhasilan keuangan yang diwujudkan perusahaan bersifat jangka panjang (*sustainable*)

Balanced scorecard mewajibkan karyawan mengarahkan sasaran-sasaran strategik di perspektif non keuangan (customer, proses bisnis/intern, serta pembelajaran dan pertumbuhan) baik secara langsung maupun tidak langsung untuk mewujudkan sasaran strategik di perspektif keuangan.

Menurut Mulyadi, 2007, Keunggulan *balanced scorecard* sebagai sistem manajemen strategik kontemporer memiliki berbagai keunggulan dibandingkan dengan sistem manajemen tradisional antara lain :

1. Meningkatkan kualitas perencanaan secara signifikan
2. Komprehensif, memiliki perspektif yang luas tidak hanya terbatas pada keuangan.
3. Koheren, mewajibkan personil perusahaan membangun hubungan sebab akibat antar berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik perusahaan.
4. Berimbang, keseimbangan sasaran strategik yang merupakan hasil dari system perencanaan strategik sangat penting demi tercapainya kinerja keuangan secara berkesinambungan.
5. Terukur
6. Meningkatkan kualitas pengelolaan kinerja personil, kinerja personil yang dikelola dengan baik diharapkan dapat meningkatkan akuntabilitas personil dalam memanfaatkan berbagai sumber daya melalui misi yang terpilih agar visi perusahaan dapat terwujud.

Kaplan dan Norton (1992) , memperkenalkan empat pespektif yang berbeda yaitu :

1. Perspektif Keuangan, pemahaman perspektif ini sangat penting karena keberlangsungan unit bisnis strategis sangat tergantung pada posisi dan kekuatan finansial. Pada dasarnya beberapa rasio finansial antara lain :

Ratio profitabilitas : keuntungan kotor (*gross margin*), *net profit margin*, ROA, ROE.

Ratio hutang : hutang terhadap kekayaan bersih, hutang jangka pendek terhadap kewajiban.

Ratio likuiditas : ratio lancar/*current ratio*, rasio cepat/*quick ratio*

Ratio aktivitas : tingkat perputaran piutang dagang, periode penagihan rata-rata, tingkat perputaran inventori, tingkat perputaran harta total.

Tingkat pertumbuhan pendapatan : perbandingan antara pendapatan tahun berjalan dibandingkan dengan tingkat pendapatan tahun sebelumnya.

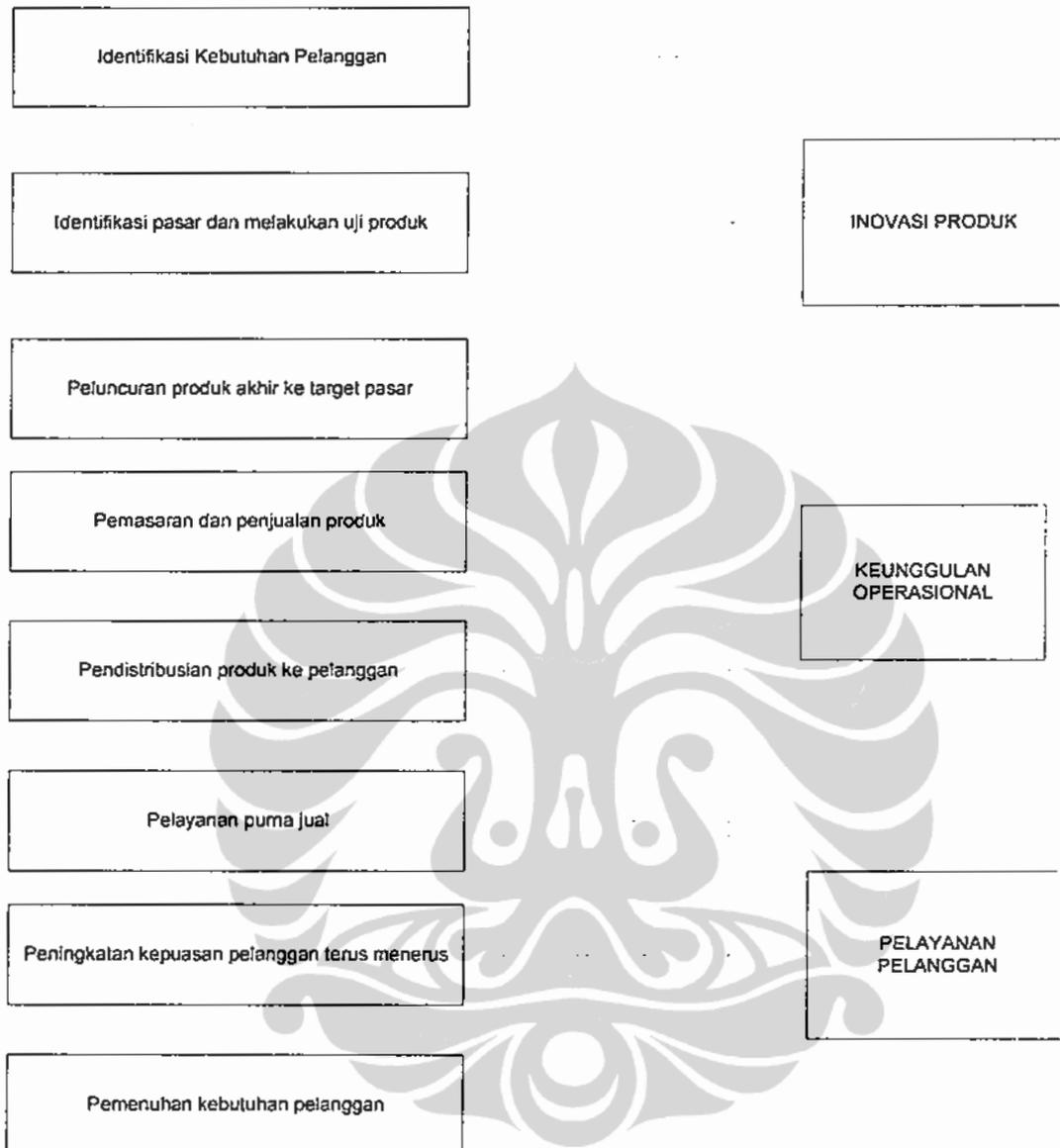
2. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan dari *Balanced scorecard*, perusahaan harus mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana mereka akan berkompetisi. Komponen pengukuran perspektif pelanggan, yaitu:

- a. *Market Share*; menggambarkan divisi yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada, meliputi jumlah pelanggan, jumlah penjualan.
- b. *Customer Retention*; mengukur tngkat mempertahankan hubungan antara perusahaan dengan konsumen.
- c. *Customer Acquisition*; mengukur tingkat kemampuan suatu unit bisnis dalam menarik pelanggan baru.
- d. *Customer Satisfaction*; menilai tingkat kepuasan pelanggan dalam kaitannya dengan kriteria kinerja spesifik dalam *value proposition*.

Langkah-langkah yang perlu dilakukan pada perspektif pelanggan seperti pada model *value chain model* berikut :

Gambar 2.1
Value Chain Model



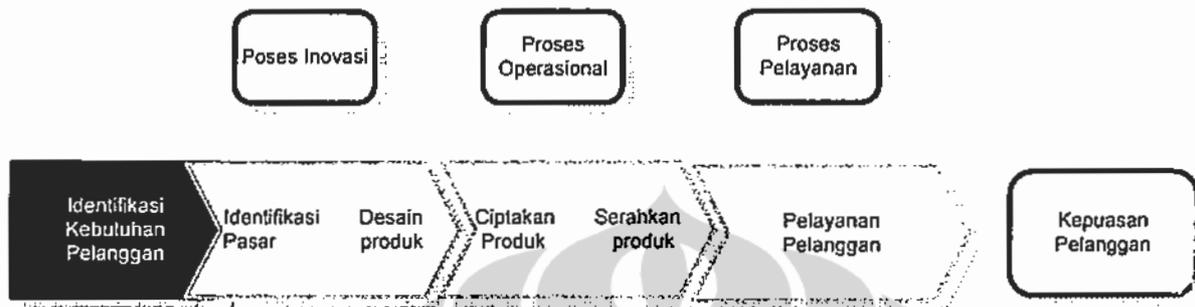
Sumber : Vincent Gasperz, 2002

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Yang biasa digunakan adalah model rantai nilai proses bisnis internal terdiri dari tiga komponen utama yaitu :

Gambar 2.2

Rantai Nilai Proses Bisnis Internal



Sumber : Robert Kaplan and David Norton, 2000

Proses inovasi, unit bisnis meneliti kebutuhan pelanggan yang sedang berkembang atau yang masih tersembunyi dan kemudian menciptakan produk atau jasa yang akan memenuhi kebutuhan tersebut.

Operasi/proses pelayanan, tempat dimana produk dan jasa diproduksi dan disampaikan pada pelanggan. Proses ini menjadi focus pada sebagian besar pengukuran kinerja perusahaan.

Proses layanan purna jual, merupakan layanan kepada pelanggan setelah penyampaian produk atau jasa.

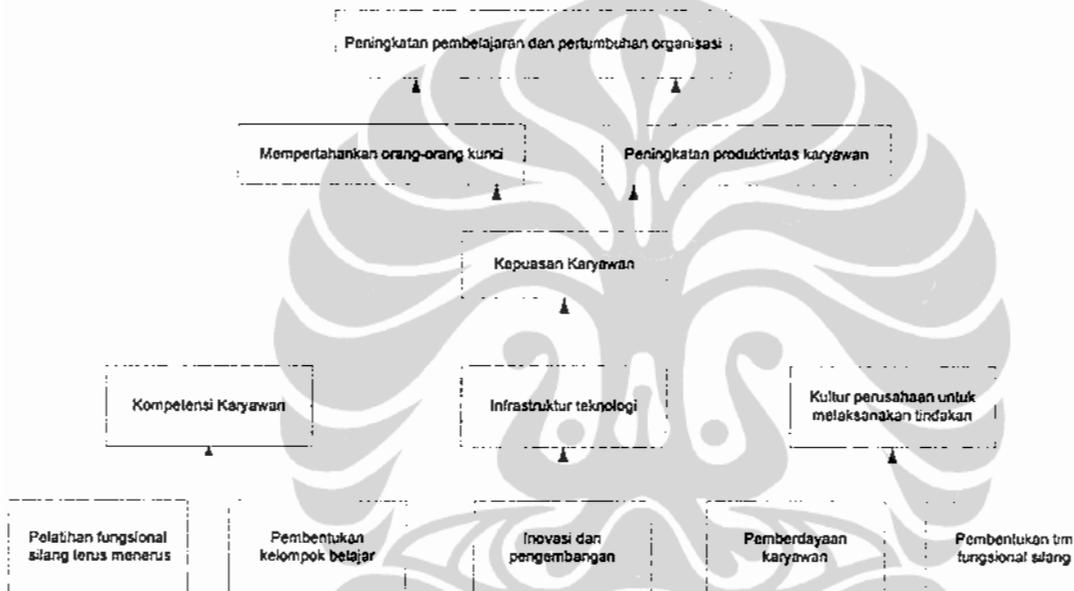
4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tujuannya untuk menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan ambisius agar tiga perspektif lainnya dapat dicapai. Kategori utama perspektif pertumbuhan dan pembelajaran :

- Kapabilitas pekerja : kepuasan pekerja, retensi pekerja dan produktivitas pekerja.
- Kapabilitas sistem informasi
- Motivasi, pemberdayaan dan keselarasan..

Gambar 2.3

Keterkaitan Hubungan Sebab-Akibat dalam Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan



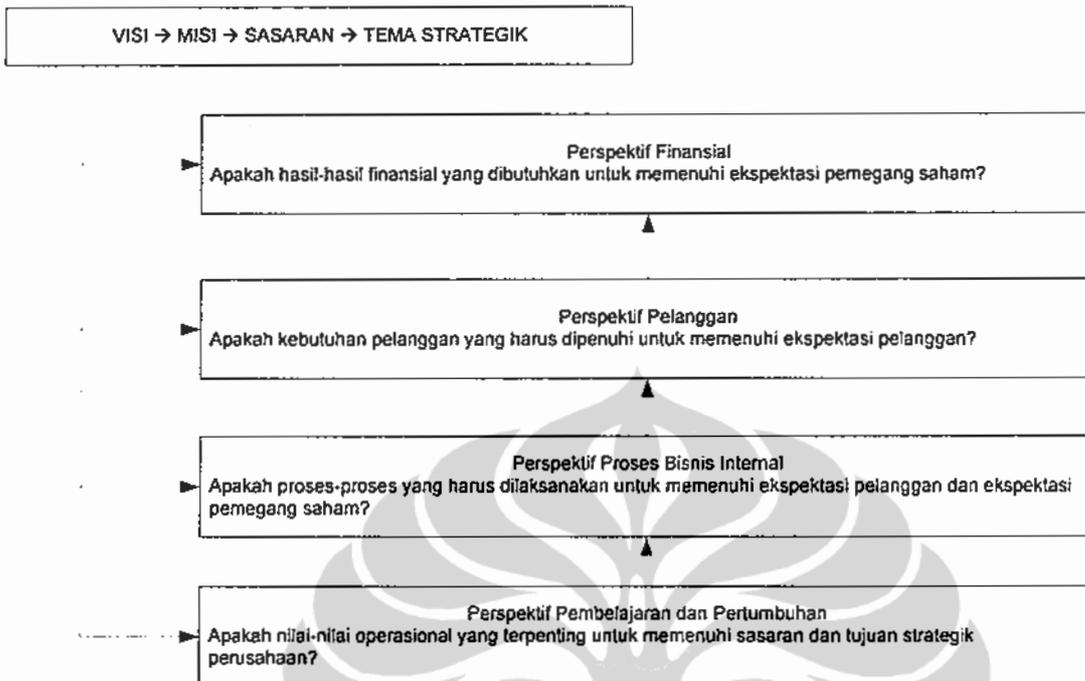
Sumber : Vincent Gasperz, 2002

Balanced scorecard lebih dari sekedar sistem pengukuran taktis atau operasional. Perusahaan menggunakan fokus pengukuran scorecard untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting :

1. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi.
2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis.
3. Merencanakan, menetapkan sasaran dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.
4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

Gambar 2.4

Integrasi empat perspektif dalam *Balanced scorecard* sebagai sistem manajemen.



Sumber: Vincent Gasperz, 2002

Implementasi *Balanced Scorecard* pada organisasi pemerintah.

Pemerintah seyogyanya menjembatani kesenjangan antara ekspektasi publik atau kebutuhan sosial dan penyerahan pelayanan publik yang diberikannya. Organisasi pemerintah merupakan suatu sistem penyerahan pelayanan publik (*public service delivery system*) kepada masyarakat. Terdapat perbedaan perspektif *balanced scorecard* yang diterapkan oleh organisasi pemerintah dengan sektor swasta, seperti pada tabel berikut :

Tabel 2.1

Perbedaan Perspektif *balanced scorecard* yang diterapkan oleh organisasi pemerintah dengan sektor swasta

| Perspektif | <i>Private sector</i> | <i>Public Sector</i> |
|---------------------------------|--|--|
| Finansial/efisiensi operasional | Bagaimana kita melihat/memandang dan memberikan nilai kepada pemegang saham? | Bagaimana kita melihat/memandang dan memberikan nilai kepada masyarakat/pembayar pajak? |
| Pelanggan | Bagaimana pelanggan melihat atau memandang dan mengevaluasi kinerja kami? | Bagaimana orang-orang yang menggunakan jasa/pelayanan publik memandang dan mengevaluasi kinerja kami? |
| Pembelajaran dan Pertumbuhan | Dapatkah kita melanjutkan untuk meningkatkan dan menciptakan nilai kepada pelanggan, pemegang saham, karyawan, manajemen serta organisasi? | Dapatkah kita melanjutkan untuk meningkatkan dan menciptakan nilai untuk masyarakat/pembayar pajak, aparatur dan pejabat pemerintah, organisasi pemerintah, dan pihak-pihak lain yang berkepentingan (<i>stakeholder</i>)? |
| Proses dan Produk | Apa yang harus diunggulkan dari proses dan produk kami? | Apakah program-program pembangunan yang dilaksanakan dalam memberikan hasil-hasil sesuai dengan yang diinginkan/diharapkan ? |

Menurut Kaplan dan Norton tujuan finansial juga merupakan ukuran yang tidak memadai untuk organisasi pemerintah. Pada organisasi bisnis tujuan finansial menjadi fokus bagi tujuan dan ukuran perspektif dalam *balanced scorecard*. Namun, hal itu tidak menjadi tujuan utama organisasi pemerintah, fokus utama organisasi pemerintah bukan pada pencapaian tujuan finansial melainkan fokus pada pelanggan. Kaplan dan Norton berargumentasi bahwa perspektif pelanggan seyogyanya menjadi pengendali ukuran scorecard organisasi pemerintah.

2.3. JAMINAN SOSIAL TENAGA KERJA

Penyelenggara program jaminan sosial merupakan salah satu tanggung jawab dan kewajiban Negara untuk memberikan perlindungan sosial ekonomi kepada masyarakat. Sesuai dengan kondisi kemampuan keuangan Negara, Indonesia seperti halnya berbagai Negara berkembang lainnya, mengembangkan program jaminan sosial berdasarkan *funded social security*, yaitu jaminan sosial yang didanai oleh peserta dan masih terbatas pada masyarakat pekerja di sektor formal dan pegawai negeri (PNS).

Sejarah terbentuknya PT Jamsostek (Persero) mengalami proses yang panjang, dimulai dari UU No. 33/1947 jo UU No.2/1951 tentang kecelakaan kerja, Peraturan Menteri Perburuhan (PMP) No. 48/1952 jo PMP No.8/1956 tentang pengaturan bantuan untuk usaha penyelenggaraan kesehatan buruh, PMP No. 15/1957 tentang pembentukan Yayasan Sosial Buruh, PMP No.5/1964 tentang pembentukan Yayasan Dana Jaminan Sosial (YDJS), diberlakukannya UU No.14/1969 tentang Pokok-pokok Tenaga Kerja, secara kronologis proses lahirnya asuransi sosial tenaga kerja semakin transparan. Setelah mengalami kemajuan dan perkembangan, baik menyangkut landasan hukum, bentuk perlindungan maupun cara penyelenggaraan, pada tahun 1977 diperoleh suatu tonggak sejarah penting dengan dikeluarkannya Peraturan Pemerintah (PP) No. 33 tahun 1977 tentang pelaksanaan program asuransi sosial tenaga kerja (ASTEK), yang mewajibkan setiap pemberi kerja/pengusaha swasta dan BUMN untuk mengikuti program ASTEK. Terbit pula PP No.34/1977 tentang pembentukan wadah penyelenggara ASTEK yaitu

Perum Astek. Tonggak penting berikutnya adalah lahirnya UU No. 3 tahun 1992 tentang Jaminan Sosial Tenaga Kerja (JAMSOSTEK). Dan melalui PP No.36/1995 ditetapkannya PT. Jamsostek sebagai badan penyelenggara Jaminan Sosial Tenaga Kerja. Program Jamsostek memberikan perlindungan dasar untuk memenuhi kebutuhan minimal bagi tenaga kerja dan keluarganya, dengan memberikan kepastian berlangsungnya arus penerimaan penghasilan keluarga sebagai pengganti sebagian atau seluruhnya penghasilan yang hilang, akibat risiko yang sosial. Selanjutnya pada akhir tahun 2004, Pemerintah juga menerbitkan UU Nomor 40 Tahun 2004 tentang Sistem Jaminan Sosial Nasional, yang berhubungan dengan Amandemen UUD 1945 dengan perubahan pada pasal 34 ayat 2, dimana Majelis Permusyawaratan Rakyat (MPR) telah mengesahkan Amandemen tersebut, yang kini berbunyi : "Negara mengembangkan sistem jaminan sosial bagi seluruh rakyat dan memberdayakan masyarakat yang lemah dan tidak mampu sesuai dengan martabat kemanusiaan". Manfaat perlindungan tersebut dapat memberikan rasa aman kepada pekerja sehingga dapat lebih berkonsentrasi dalam meningkatkan motivasi maupun produktivitas kerja. Kiprah Perseroan yang mengedepankan kepentingan dan hak normative Tenaga Kerja di Indonesia terus berlanjut. Sampai saat ini, PT Jamsostek (Persero) memberikan perlindungan 4 program, yang mencakup Program Jaminan Kecelakaan Kerja (JKK), Jaminan Kematian (JKM), Jaminan Hari Tua (JHT) dan Jaminan Pemeliharaan Kesehatan (JPK) bagi seluruh tenaga kerja dan keluarganya. Program Jaminan Sosial merupakan program perlindungan yang bersifat dasar bagi tenaga kerja yang bertujuan untuk menjamin adanya keamanan dan kepastian terhadap risiko-risiko sosial ekonomi, dan merupakan sarana penjamin arus penerimaan penghasilan bagi tenaga kerja dan keluarganya akibat dari terjadinya risiko-risiko sosial dengan pembiayaan yang terjangkau oleh pengusaha dan tenaga kerja. (ILO, 2001)

Risiko sosial ekonomi yang ditanggulangi oleh program tersebut terbatas saat terjadi peristiwa kecelakaan, sakit, hamil, bersalin, cacat, hari tua dan meninggal dunia, yang mengakibatkan berkurangnya atau terputusnya penghasilan tenaga kerja dan/ atau membutuhkan perawatan medis

Universitas Indonesia

Penyelenggaraan Program Jaminan Sosial ini menggunakan mekanisme Asuransi Sosial.

Dengan penyelenggaraan yang makin maju, program Jamsostek tidak hanya bermanfaat kepada pekerja dan pengusaha tetapi juga berperan aktif dalam meningkatkan pertumbuhan perekonomian bagi kesejahteraan masyarakat dan perkembangan masa depan bangsa

Undang Undang Sistem Jaminan Sosial Nasional yang berlaku pada Oktober 2004 merupakan tonggak utama dalam pengembangan sistem jaminan sosial di Indonesia. Status hukum Jamsostek sebagai suatu persero atau perusahaan perseroan terbatas milik negara menimbulkan sejumlah masalah, termasuk pengendalian keuangan oleh Departemen Keuangan atau Kementerian BUMN dan kewajiban membayar dividen dan pajak. Sebagaimana diamanatkan oleh UU SJSN, Jamsostek hendaknya diubah menjadi suatu badan nirlaba yang menjalankan Dana-dana Amanat (Trust Funds) dengan kewajiban memperbaiki atau meningkatkan keuntungan bersih hasil usaha yang dikembalikan kepada anggota.

2.4. JAMINAN PEMELIHARAAN KESEHATAN

Pemeliharaan kesehatan adalah hak tenaga kerja. JPK adalah salah satu program Jamsostek yang membantu tenaga kerja dan keluarganya mengatasi masalah kesehatan. Mulai dari pencegahan, pelayanan di klinik kesehatan, rumah sakit, kebutuhan alat bantu peningkatan fungsi organ tubuh, dan pengobatan, secara efektif dan efisien.

Manfaat JPK bagi perusahaan yakni perusahaan dapat memiliki tenaga kerja yang sehat, dapat konsentrasi dalam bekerja sehingga lebih produktif. Iuran JPK dibayar oleh perusahaan dengan perhitungan sebagai berikut:

- Tiga persen (3%) dari upah tenaga kerja (maks Rp 1 juta) untuk tenaga kerja lajang

- Enam persen (6%) dari upah tenaga kerja (maks Rp 1 juta) untuk tenaga kerja berkeluarga
- Dasar perhitungan persentase iuran dari upah setinggi-tingginya Rp 1.000.000,-

2.4.1. Cakupan Program

Program JPK memberikan manfaat paripurna meliputi seluruh kebutuhan medis yang diselenggarakan di setiap jenjang PPK dengan rincian cakupan pelayanan sebagai berikut:

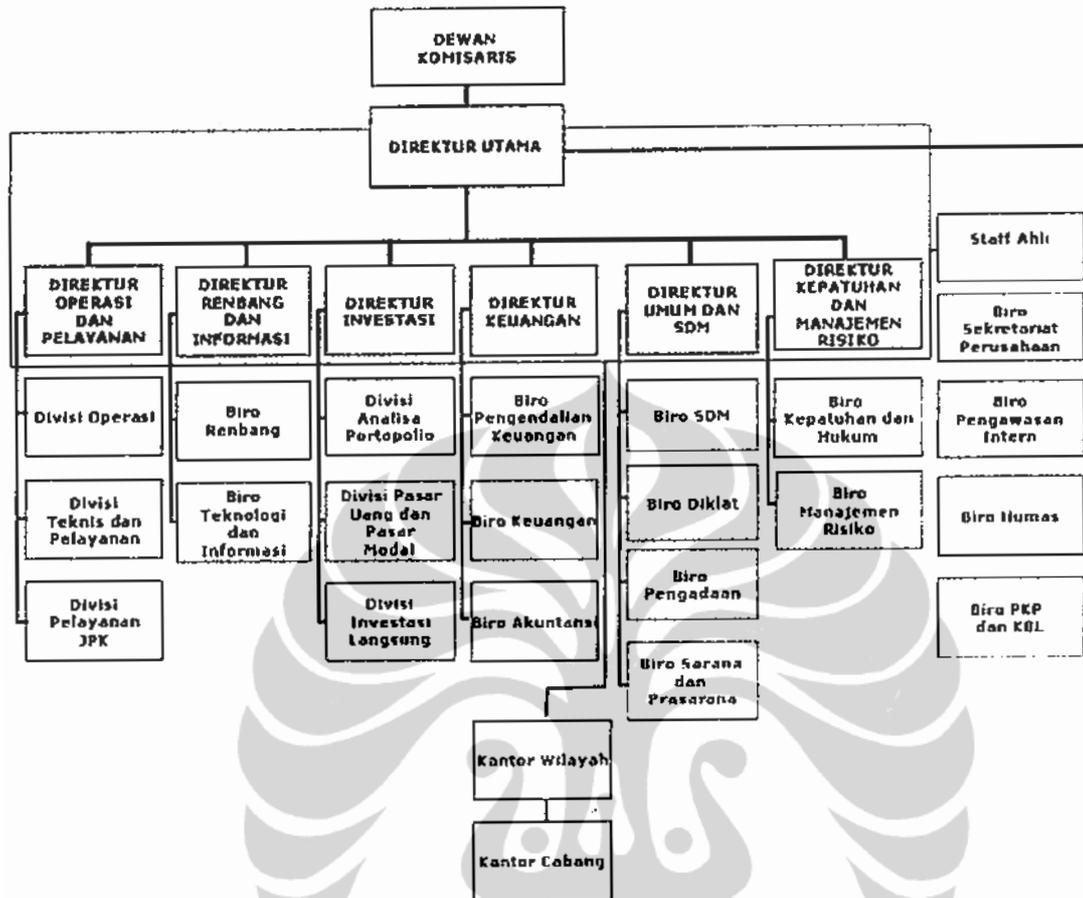
1. Pelayanan Rawat Jalan Tingkat Pertama, adalah pelayanan kesehatan yang dilakukan oleh dokter umum atau dokter gigi di Puskesmas, Klinik, Balai Pengobatan atau Dokter praktek solo
2. Pelayanan Rawat Jalan tingkat II (lanjutan), adalah pemeriksaan dan pengobatan yang dilakukan oleh dokter spesialis atas dasar rujukan dari dokter PPK I sesuai dengan indikasi medis
3. Pelayanan Rawat Inap di Rumah Sakit, adalah pelayanan kesehatan yang diberikan kepada peserta yang memerlukan perawatan di ruang rawat inap Rumah Sakit
4. Pelayanan Persalinan, adalah pertolongan persalinan yang diberikan kepada tenaga kerja wanita berkeluarga atau istri tenaga kerja peserta program JPK maksimum sampai dengan persalinan ke 3 (tiga).
5. Pelayanan Khusus, adalah pelayanan rehabilitasi, atau manfaat yang diberikan untuk mengembalikan fungsi tubuh
6. Emergensi, Merupakan suatu keadaan dimana peserta membutuhkan pertolongan segera, yang bila tidak dilakukan dapat membahayakan jiwa.

2.4.2. Hal-Hal Yang Tidak Menjadi Tanggung Jawab Badan Penyelenggara PT Jamsostek (Persero)

- a. Akibat langsung bencana alam, peperangan dan lain-lain.
- b. Cidera yang diakibatkan oleh perbuatan sendiri, misalnya percobaan bunuh diri, tindakan melawan hukum.

- c. Olah raga tertentu yang membahayakan seperti : Terbang layang, menyelam, balap mobil / motor, mendaki gunung, tinju, panjat tebing, arum jeram.
- d. Tenaga kerja yang pada permulaan kepesertaannya sudah mempunyai 3 (tiga) anak atau lebih, tidak berhak mendapatkan pertolongan persalinan.
- e. Pelayanan kesehatan diluar fasilitas yang ditunjuk oleh Badan Penyelenggara JPK, kecuali kasus emergensi dan bila harus rawat inap, ditanggung maksimal 7 hari perawatan sesuai standar rawat inap yang telah ditetapkan.
- f. Imunisasi kecuali Imunisasi Dasar pada bayi.
- g. General Check Up / Check Up / Regular Check Up (termasuk papsmear)
- h. Pemeriksaan, pengobatan, perawatan di luar negeri.
- i. Penyakit yang disebabkan oleh penggunaan alkohol / narkotik
- j. Penyakit Kanker (terhitung sejak tegaknya diagnosa)
- k. Penyakit atau cidera yang timbul dari atau berhubungan dengan tugas pekerjaan (Occupational diseases / accident).
- l. Sexual transmited diseases termasuk AIDS RELATED COMPLEX.
- m. Pengguguran kandungan tanpa indikasi medis termasuk kesengajaan.
- n. Kelainan congenial / herediter / bawaan yang memerlukan pengobatan seumur hidup, seperti : debil, embesil, mongoloïd, cretinism, thalasemia, haemophilia, retardasi mental, autis.
- o. Hemodialisa, Operasi jantung, Transpalantasi organ tubuh.
- p. Pemeriksaan dan tindakan untuk mendapatkan kesuburan termasuk bayi tabung.
- q. Obat-obatan kosmetik untuk kecantikan termasuk operasi keloid yang bukan atas indikasi medis, obat gosok.
- r. Biaya perjalanan untuk mengurus kelengkapan administrasi kepesertaan, jaminan rawat dan klaim.
- s. Biaya perjalanan untuk memperoleh perawatan / pengobatan di Rumah sakit yang ditunjuk.

Gambar 2.5
Struktur Organisasi Jamsostek



BAB III
GAMBARAN UMUM
KANWIL III DKI PT JAMSOSTEK (PERSERO)

3.1. Visi dan Misi

Visi : Menjadi lembaga penyelenggara jaminan sosial tenaga kerja terpercaya dengan mengutamakan pelayanan prima dan manfaat yang optimal bagi seluruh peserta.

Misi :

- Meningkatkan dan mengembangkan mutu pelayanan dan manfaat kepada peserta berdasarkan prinsip profesionalisme;
- Meningkatkan jumlah kepesertaan program jaminan sosial bagi tenaga kerja;
- Meningkatkan budaya kerja melalui peningkatan kualitas SDM dan penerapan *Good Corporate Governance*;
- Mengelola dana peserta secara optimal dengan mengutamakan prinsip kehati-hatian (*prudent*).
- Meningkatkan *corporate values dan corporate image*.

Kantor wilayah berada di bawah koordinasi Direksi, dipimpin seorang Kepala Kantor Wilayah mempunyai fungsi dan tanggung jawab untuk merencanakan, mengarahkan, mengkoordinasikan, dan mengendalikan kegiatan Kantor wilayah dan Kantor cabang yang ada dibawahnya.

Kanwil III DKI membawahi 16 Kantor Cabang yang tersebar di DKI Jakarta. Jumlah Karyawan se Kanwil III DKI ada 532 orang dengan rincian Karyawan yang berkecimpung di bidang pelayanan sebagai berikut :

| | |
|--------------------------|-----------|
| Health consultant | : 1 orang |
| Provider Service Officer | : 4 orang |
| Verifikator JPK | :18 orang |
| Kepala Bidang JPK | : 3 orang |
| Customer service officer | :34 orang |

Universitas Indonesia

Tabel 3.1
Gambaran Provider Jamsostek

| No | Jenis PPK | Jumlah |
|----|-------------|--------------|
| 1. | PPK I | |
| | Puskesmas | 77 puskesmas |
| | Klinik | 63 klinik |
| 2. | PPK II | |
| | Rumah Sakit | 31 RS |
| | Apotek | 30 apotek |
| | Optik | 29 optik |

Sistem pembiayaan di PPK I menggunakan sistem kapitasi, sedangkan di PPK II menggunakan sistem fee for service.

Program Jamsostek yang dilaksanakan di Kanwil III :

- Jaminan Hari Tua (JHT)
- Jaminan Pemeliharaan Kesehatan (JPK)
- Jaminan Kecelakaan Kerja (JKK)
- Jaminan Kematian (JK)
- Dana Peningkatan Kesejahteraan Peserta (DPKP)
- TK-LHK

JAMINAN HARI TUA

Program Jaminan Hari Tua ditujukan sebagai pengganti terputusnya penghasilan tenaga kerja karena meninggal, cacat, atau hari tua dan diselenggarakan dengan sistem tabungan hari tua. Program Jaminan Hari Tua memberikan kepastian penerimaan penghasilan yang dibayarkan pada saat tenaga kerja mencapai usia 55 tahun atau telah memenuhi persyaratan tertentu.

Iuran Program Jaminan Hari Tua ditanggung Perusahaan = 3,7% dan ditanggung Tenaga Kerja = 2 %

Jaminan Hari Tua akan dikembalikan/ dibayarkan sebesar iuran yang terkumpul ditambah dengan hasil pengembangannya, apabila tenaga kerja:

- Mencapai umur 55 tahun atau meninggal dunia, atau cacat total tetap
- Mengalami PHK setelah menjadi peserta sekurang-kurangnya 5 tahun dengan masa tunggu 6 bulan
- Pergi keluar negeri tidak kembali lagi, atau menjadi PNS/ABRI.

JAMINAN PEMELIHARAAN KESEHATAN

Program JPK memberikan perlindungan kesehatan bagi pekerja dan keluarganya. Program JPK yang dikelola oleh PT Jamsostek (Persero) menggunakan pendekatan '*managed care*' manfaat yang diberikan berupa pelayanan yang efektif dengan biaya terkendali. Disamping itu manfaat juga diberikan dalam bentuk ganti rugi dengan pendekatan *indemnity* (pedoman pelayanan jaga mutu, jamsostek, 2005).

Cakupan layanan Program JPK :

1. Pelayanan primer : pelayanan kesehatan tingkat pertama meliputi dokter umum, gigi, KIA, KB, imunisasi, persalinan dan gawat darurat.
2. Pelayanan sekunder dan tersier, merupakan rujukan dari pelayanan primer dapat berupa rawat jalan tingkat II dan rawat inap.

JAMINAN KECELAKAAN KERJA

Kecelakaan kerja termasuk penyakit akibat kerja merupakan resiko yang harus dihadapi oleh tenaga kerja dalam melakukan pekerjaannya. Kesehatan dan keselamatan tenaga kerja merupakan tanggung jawab pengusaha sehingga pengusaha memiliki kewajiban untuk membayar iuran jaminan kecelakaan kerja yang berkisar antara 0,24% s/d 1,74% sesuai kelompok jenis usaha.

Jaminan Kecelakaan Kerja (JKK) memberikan kompensasi dan rehabilitasi bagi tenaga kerja yang mengalami kecelakaan pada saat dimulai berangkat bekerja sampai tiba kembali dirumah atau menderita penyakit akibat hubungan kerja. Iuran untuk program JKK ini sepenuhnya dibayarkan oleh perusahaan.

1. Biaya Transport (Maksimum)
2. Sementara tidak mampu bekerja
3. Biaya Pengobatan/Perawatan
4. Santunan Cacat
5. Santunan Kematian
6. Biaya Rehabilitasi : Patokan harga RS DR. Suharso, Surakarta ,ditambah 40 %
7. Penyakit akibat kerja, Tiga puluh satu jenis penyakit selama hubungan kerja.

JAMINAN KEMATIAN

Jaminan Kematian diperuntukkan bagi ahli waris tenaga kerja yang menjadi peserta Jamsostek yang meninggal bukan karena kecelakaan kerja. Jaminan Kematian diperlukan sebagai upaya meringankan beban keluarga baik dalam bentuk biaya pemakaman maupun santunan berupa uang. Pengusaha wajib menanggung iuran Program Jaminan Kematian sebesar 0,3 % Santunan Kematian Rp 10.000.000,- , Biaya Pemakaman Rp 2.000.000,- dan Santunan Berkala sebesar Rp. 200.000,- / bulan (selama 24 bulan)

Dana Peningkatan Kesejahteraan Peserta (DPKP)

Dana Peningkatan Kesejahteraan Peserta atau lebih dikenal sebagai DPKP merupakan dana yang dihimpun dan digunakan untuk meningkatkan kesejahteraan peserta program Jamsostek yang diambil dari sebagian dana hasil keuntungan PT. Jamsostek(Persero). Pelaksanaan program DPKP ini berlandaskan pada Surat Menteri Keuangan No. S-521/MK.01/2000, tanggal 27 Oktober 2000 tentang Pedoman Umum Dana Peningkatan Kesejahteraan Pekerja (DPKP).

Program Kemitraan dan Bina Lingkungan

Program Kemitraan adalah salah satu program dari Program Kemitraan dan Bina Lingkungan yang lebih dikenal sebagai PKBL. Program kemitraan ini merupakan kerjasama antara BUMN dengan Usaha Kecil yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan usaha kecil agar menjadi tangguh dan mandiri melalui pemanfaatan dana dari bagian laba BUMN, sesuai dengan Keputusan Menteri BUMN No.Kep-236/MBU/2003. Kelompok Usaha Kecil ini dapat berbadan hukum seperti PT, Koperasi, CV, Firma atau tidak berbadan hukum atau Perorangan. Adapun Jenis Program Kemitraan ini antara lain :

1. Pinjaman Biasa, yaitu pinjaman yang diberikan kepada Usaha Kecil atas dasar untuk penambahan modal kerja dan bukan atas dasar pesanan dari Rekanan Usaha Kecil.
2. Pinjaman Khusus, yaitu pinjaman yang diberikan kepada Usaha Kecil atas dasar pesanan dari Rekanan Usaha Kecil.

3.2. Prosedur Pelayanan JPK

Prosedur pelayanan JPK

1. Setiap peserta harus memilih 1 PPK I yang tercantum dalam daftar PPK.
2. Selanjutnya peserta akan mendapatkan kartu per tertanggung.
3. Bila memerlukan pelayanan kesehatan maka setiap peserta diharuskan mengunjungi PPK I sesuai dengan pilihannya, kecuali dalam keadaan emergensi peserta dapat langsung ke RS yang ditunjuk atau PPK terdekat yang tidak bekerjasama kemudian berlaku sistem *reimbursement*.
4. Perpindahan PPK I dimungkinkan sekurang-kurangnya 6 bulan

Prosedur Pelayanan JPK di PPK I

1. Peserta yang akan berobat harus dapat menunjukkan Kartu Pemeliharaan Kesehatan (KPK) yang sah dan masih berlaku.
2. PPK I mengecek kesesuaian data peserta dengan Daftar Nama Tertanggung yang dikeluarkan oleh PT Jamsostek.

3. Bila tidak tercantum di DNT PPK melakukan konfirmasi ke Petugas Jamsostek.
4. Bila diperlukan rujukan, PPK I mengisi formuir rujukan dan memberikan penjelasn kepada peserta mengenai prosedur rujukan.
5. Untuk penyakit kronis, PPK I dapat mengeluarkan resep dan peserta dapat mengambil di apotek yang telah ditunjuk

Prosedur Pelayanan JPK di PPK II

1. Peserta yang akan berobat harus dapat menunjukkan Kartu Pemeliharaan Kesehatan (KPK) yang sah dan masih berlaku.
2. Petugas RS melakukan cek validitas KPK dan kelengkapan surat rujukan.
3. Pastikan dokter spesialis menuliskan jawaban rujukan pada form rujukan sebelah kanan.
4. Apabila dokter spesialis meminta pemeriksaan diagnostik pastikan dokter spesialis menuliskan perintahnya pada form rujukan intern.
5. Setiap jenis pelayanan yang diberikan, peserta harus menandatangani bukti pelayanan.

Prosedur Pelayanan JPK Rawat Inap

1. Peserta mendatangi RS untuk mendapatkan pelayanan dengan memperlihatkan KPK surat rujukan dan perintah rawat apabila pasien berobat ke poliklinik spesialis terlebih dahulu. Apabila melalui UGD maka hanya diperlukan pengantar rawat dari UGD.
2. Petugas menerbitkan surat keterangan rawat inap untuk keluarga guna pengurusan surat jaminan ke PT Jamsostek.
3. Apabila memerlukan perpanjangan lama rawat inap melebihi jaminan yang diberikan PT Jamsostek atau perlu suatu tindakan pemeriksaan khusus seperti CT Scan, maka RS menghubungi PT Jamsostek untuk menerbitkan jaminan tersebut.

Prosedur Reimbursement JPK

1. Hanya berlaku untuk kasus kegawatdaruratan sesuai dengan kriteria yang berlaku.
2. Persyaratan klaim disertai dengan dokumen yang jelas, rincian pendukung dan resume medis.

3. klaim diverifikasi sesuai dengan standar yang berlaku.

3.3. Indikator mutu dalam pelayanan JPK

1. Kelengkapan fasilitas : sarana medis dan non medis yang diukur dengan standar perijinan oleh instansi yang berwenang.
2. Cakupan program di PPK.
3. Kepuasan peserta : jumlah keluhan, jenis keluhan dan drop out rate.

3.4. Indikator pengendalian pemanfaatan PPK :

1. Persentase kunjungan PPK tingkat I sebanyak 12% - 17%
2. Persentase kunjungan PPK tingkat II rawat jalan dokter spesialis sebanyak 0,6% - 0,8%
3. Persentase kasus rawat inap sebanyak < 0,3%
4. Rata-rata lama hari rawat inap 5 – 7 hari
5. Persentase rujukan atau contact rate :
 - Persentase rujukan ke rawat jalan spesialis dari kunjungan PPK tingkat I sebanyak 12% – 17%
 - Persentase rujukan ke rawat inap dari kunjungan PPK tk II sebanyak 30%-40%
 - Persentase rujukan ke rawat inap dari kunjungan PPK tk I sebanyak 0,14%-0,16%
6. Persentase kunjungan dokter gigi sebanyak 0,8% - 1%
7. Persentase pemanfaatan persalinan normal 0,14%-0,16%

Sumber :Pedoman Pelaksanaan Jaga Mutu PPK I, Jamsostek, 2005

3.5. Tenaga Kerja Luar Hubungan Kerja

Tenaga Kerja yang melakukan pekerjaan di Luar Hubungan Kerja (LHK) adalah orang yang berusaha sendiri yang pada umumnya bekerja pada usaha-usaha ekonomi informal.

Kepesertaan

- Sukarela, Usia maksimal 55 tahun
- Dapat mengikuti program Jamsostek secara bertahap dengan memilih program sesuai dengan kemampuan dan kebutuhan peserta

- Dapat mendaftar sendiri langsung ke PT Jamsostek (Persero) atau mendaftarkan melalui wadah/ kelompok yang telah melakukan Ikatan Kerjasama (IKS) dengan PT Jamsostek (Persero) iuran TK LHK ditetapkan berdasarkan nilai nominal tertentu berdasarkan upah sekurang-kurangnya setara dengan Upah Minimum Provinsi/ Kabupaten/ Kota



Universitas Indonesia

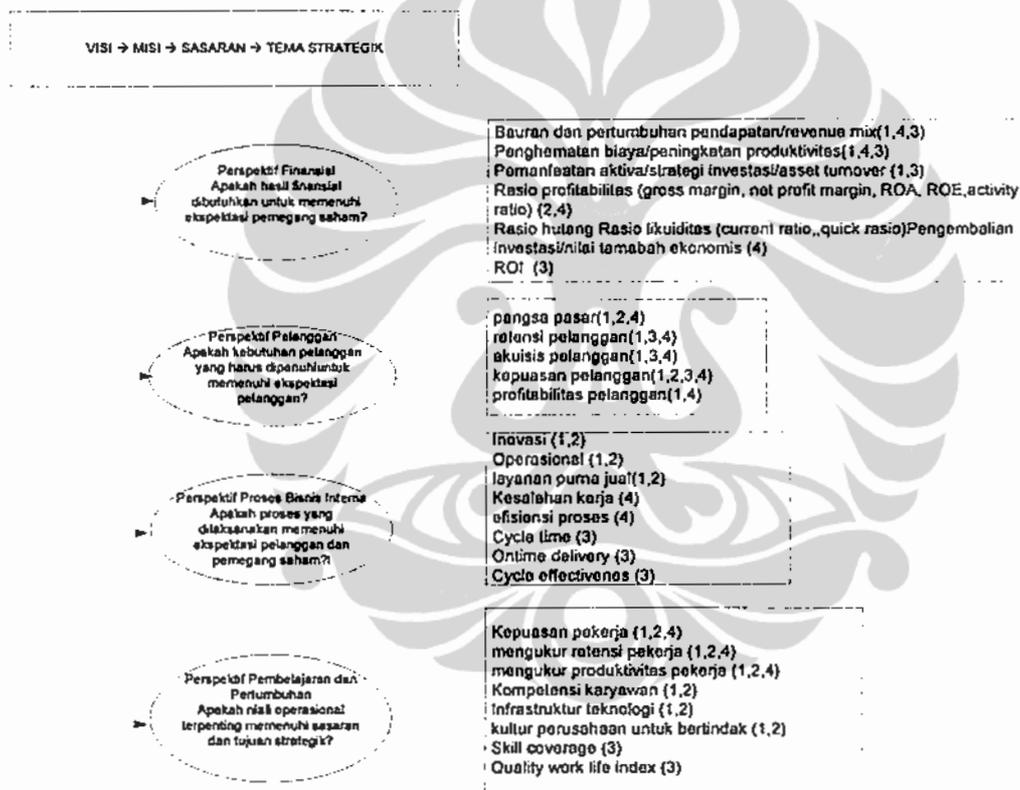
BAB IV

KERANGKA KONSEP DAN DEFINISI OPERASIONAL

4.1. KERANGKA TEORI

Integrasi empat perspektif dalam *balanced scorecard* menggambarkan bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang baik akan berdampak pada proses internal yang konsisten sehingga berdampak akan kepuasan pelanggan yang meningkat dan akhirnya berdampak pada perspektif finansial yang meningkat. Pencapaian visi, misi serta sasaran dituangkan di dalam empat perspektif tersebut.

Gambar 4.1
Kerangka teori BSC



Sumber : 1. Robert Kaplan dan David Norton

2. Gaspersz Vincent, 2002

3. Mulyadi

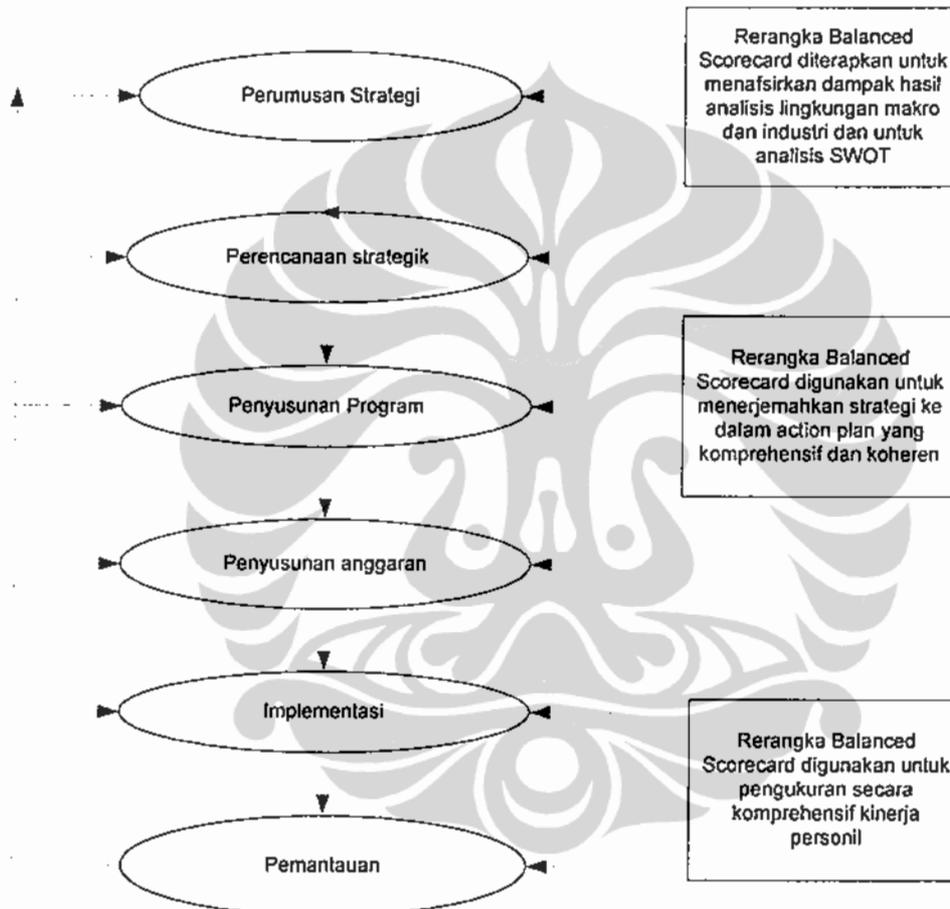
4. Husein Umar

Setiap elemen dari *Balanced scorecard* merupakan rantai hubungan sebab akibat yang dapat mengkomunikasikan strategi perusahaan kepada organisasi (Kaplan dan Norton, 1996).

Balanced scorecard dimanfaatkan untuk setiap tahap sejak perumusan strategi hingga tahap implementasi dan pemantauan.

Gambar 4.2

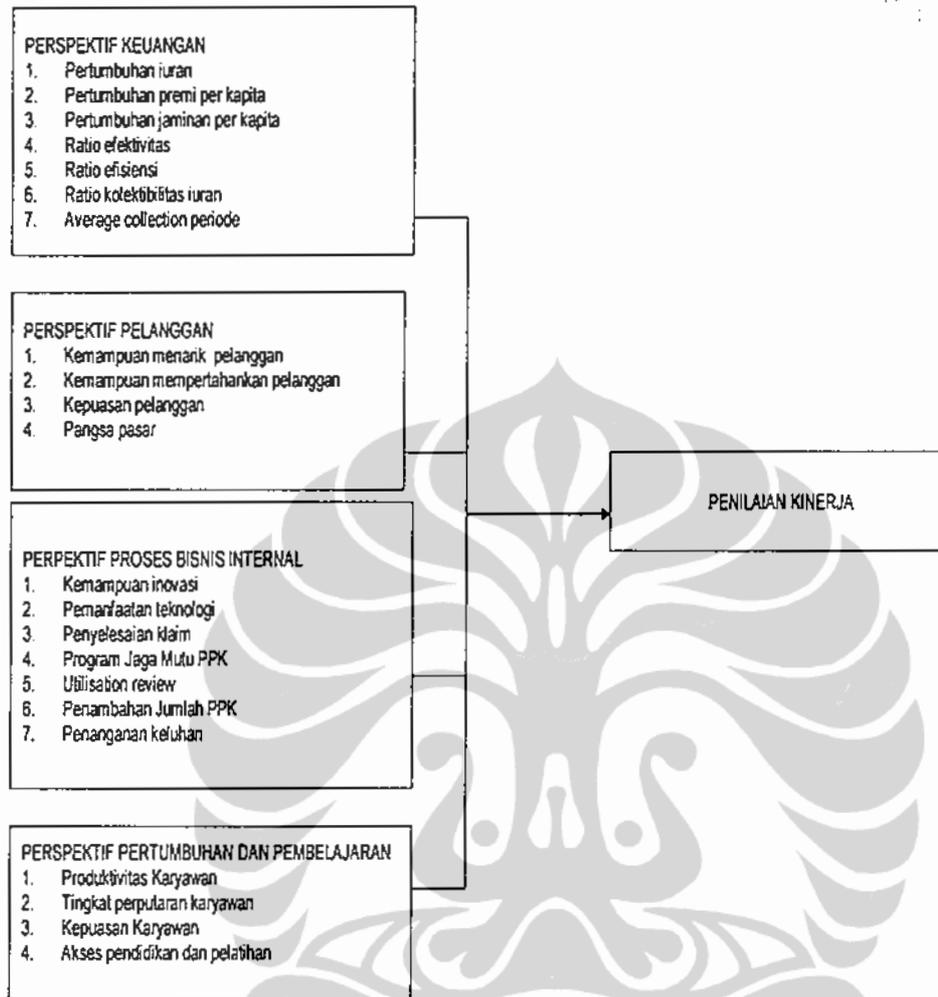
Peran Balanced Scorecard Dalam Setiap Tahap Sistem Manajemen Strategik



Sumber : Mulyadi, 2001

Pada penelitian ini, *balanced scorecard* digunakan untuk pengukuran kinerja pada saat implementasi program dan untuk pemantauan pencapaian kegiatan.

4.2. KERANGKA KONSEP



Kerangka konsep diambil dari teori pakar yang kemudian disesuaikan dengan indikator yang ada di PT Jamsostek ditinjau dari empat perspektif yang ada yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sehingga diperoleh penilaian kinerja JPK Kanwil III dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*. Sebelumnya dilakukan uji validitas dan reliabilitas terlebih dahulu.

Indikator dalam *Balanced Scorecard* diturunkan dari visi dan strategi perusahaan yang dikaitkan dengan keempat perspektif tersebut.

4.3. DEFINISI OPERASIONAL

Pedoman penilaian kinerja di PT. Jamsostek mengacu pada Keputusan Direksi nomor KEP/291/082007 tentang Petunjuk Pelaksanaan Penetapan dan Penilaian *Key Performance Indicators* (KPI) berdasarkan metode *Balanced Scorecard* dan kontrak manajemen yang sudah ditandatangani oleh masing-masing Kepala Kantor Wilayah dan Kantor Cabang. Proses penilaian KPI tahun 2007 dimulai dengan penilaian *self assessment* oleh masing-masing Kantor Wilayah dan Kantor Cabang. Selanjutnya dilakukan review penilaian oleh tim yang melibatkan Divisi/Biro di Kantor Pusat. Hasil review tersebut disampaikan kembali ke Kanwil dan Kacab untuk mendapat tanggapan.

4.3.1. Perspektif Keuangan.

Untuk mengetahui kinerja keuangan, peneliti menggunakan data laporan keuangan serta *executive summary* selama tahun 2006-2008 yang berhubungan dengan program JPK di Kanwil III. Variabel yang akan dilihat antara lain : perumbuhan iuran, pertumbuhan premi, pertumbuhan jaminan rasio efektivitas, rasio efisiensi, rasio kolektibilitas iuran dan *average collection periode*. Penetapan hasil ukur mengacu pada Keputusan Direksi nomor KEP/291/082007 tentang Petunjuk Pelaksanaan Penetapan dan Penilaian *Key Performance Indicators* (KPI) berdasarkan metode *Balanced Scorecard*

Tabel 4.1
Definisi Operasional Perspektif Keuangan

| Variabel | Definisi | Cara Ukur | Alat Ukur | Hasil | Skala |
|--------------------------------|---|--|--|-------------------------------|-------|
| Pertumbuhan iuran | Perbandingan antara iuran JPK tahun ini dengan iuran tahun sebelumnya | Membandingkan jumlah iuran JPK yang diterima pada tahun ini dengan iuran tahun sebelumnya | Laporan rugi laba | Ideal bila > 1 atau 100% | Rasio |
| Pertumbuhan Premi per kapita | Perbandingan antara premi per kapita tahun ini dengan premi per kapita tahun sebelumnya | Membandingkan jumlah premi per kapita tahun ini dengan tahun sebelumnya | Laporan executive summary | Ideal bila > 1 atau 100% | Rasio |
| Pertumbuhan Jaminan per kapita | Perbandingan antara jaminan per kapita tahun ini dengan jaminan per kapita tahun sebelumnya | Membandingkan jumlah jaminan per kapita tahun ini dengan tahun sebelumnya | Laporan executive summary | Ideal bila \leq rasio premi | Rasio |
| Rasio efektivitas | Perbandingan antara perencanaan target iuran JPK dengan penerimaan iuran JPK di tahun yang sama | Membandingkan antara perencanaan target iuran JPK dengan penerimaan iuran JPK di tahun yang sama | Laporan rugi laba, laporan executive summary | Ideal bila > 1 atau 100% | Rasio |

| Variabel | Definisi | Cara Ukur | Alat Ukur | Hasil | Skala |
|----------------------------|---|---|--|-----------------|-------|
| Rasio efisiensi | Perbandingan antara biaya klaim JPK yang dibayarkan dengan penerimaan iuran JPK di tahun yang sama. | Membandingkan antara biaya klaim JPK yang dibayarkan dengan penerimaan iuran JPK di tahun yang sama | Laporan rugi laba, laporan executive summary | Ideal 70 % | Rasio |
| Rasio kolektibilitas Iuran | Perbandingan antara iuran yang diterima dengan iuran seharusnya di tahun yang sama. | Membandingkan antara iuran yang diterima dengan iuran seharusnya di tahun yang sama. | Laporan rugi laba, neraca | Ideal >80 % | Rasio |
| Average collection periode | Sejumlah iuran yang belum dibayarkan oleh perusahaan/piutang iuran JPK | Hitung rata-rata hari penagihan | Laporan keuangan | Ideal < 75 hari | Rasio |

4.3.2. Perspektif Pelanggan.

Indikator kinerja pelanggan meliputi : kemampuan menarik pelanggan (*customer acquisition*), kemampuan mempertahankan pelanggan (*customer retention*), kepuasan pelanggan dan pangsa pasar.

Kemampuan menarik pelanggan berdasarkan penambahan perusahaan dan tenaga kerja baru yang ikut Program JPK berdasarkan data pemasaran Kanwil III dari laporan *executif summary*.

Kepuasan pelanggan dilakukan untuk peserta yang datang ke kantor PT Jamsostek (Persero) untuk keperluan mengurus JPK seperti mengurus jaminan rawat atau tindakan, klaim reimbursement ataupun legalisasi obat. Kepuasan pelanggan terhadap pelayanan provider menggunakan data sekunder penelitian *customer satisfaction measurement (CSM)* peserta terhadap provider di Kanwil III pada tahun 2008..

Pengukuran kualitas pelayanan menurut Lovelock (1992:225) menyatakan perlunya diperhatikan lima prinsip sebagai berikut:

- a. Tangibles : penampilan fisik, sama dan prasarana, personal dan komunikasi material.
- b. Reliability : kehandalan yaitu kemauan membentuk pelayanan yang dijanjikan dengan tepat dan memiliki ketergantungan.
- c. Responsiveness : pertanggungjawaban, yakni rasa tanggung jawab terhadap mutu pelayanan.
- d. Assurance : Jaminan yaitu pengetahuan, perilaku dan kemampuan pegawai.
- e. Empathy : yaitu perhatian perorangan pada pelanggan.

Pengukuran kepuasan pelanggan dengan kuesioner dengan metode servqual dengan pertanyaan meliputi 5 dimensi diatas, masing-masing pertanyaan diberi skor jawaban berupa empat skala likert.

Mengukur pangsa pasar menggunakan data sekunder dari perbandingan jumlah perusahaan JPK dibandingkan jumlah perusahaan lain di DKI yang hanya ikut Program wajib Jamsostek.

Mengukur jumlah *customer retention* diperoleh dari data kepesertaan yang diunduh dari sistem aplikasi bagian teknologi informasi dengan melihat data jumlah perusahaan dan tenaga kerja lama yang kembali menjadi peserta program JPK.

Penetapan hasil ukur mengacu pada Keputusan Direksi nomor KEP/291/082007 tentang Petunjuk Pelaksanaan Penetapan dan Penilaian *Key Performance Indicators* (KPI) berdasarkan metode *Balanced Scorecard*. Untuk kepuasan pelanggan terhadap pelayanan di Kantor Jamsostek, kesesuaian antara harapan dan kenyataan dinyatakan puas apabila kenyataan sesuai dengan harapan mengacu pada pendapat Kotler .

Tabel 4.2
Definisi Operasional Perspektif Pelanggan

| Variabel | Definisi | Cara Ukur | Alat Ukur | Hasil | Skala |
|------------------------------------|--|--|---------------------------------|--|-------|
| Kemampuan menarik pelanggan baru. | Jumlah perusahaan baru dan tenaga kerja baru yang ikut JPK tahun ini dengan target. | Membandingkan jumlah perusahaan dan tenaga kerja baru ikut JPK tahun ini dengan target RKAP. | Laporan executiv summary | Ideal bila > 100 % | Rasio |
| Kemampuan mempertahankan pelanggan | Jumlah perusahaan lama yang kembali menjadi peserta JPK di tahun berikutnya. | Jumlah perusahaan lama tahun ini dibandingkan dengan total jumlah perusahaan yang baru dan lama. | Laporan executiv summary | Ideal bila > 50 % | Rasio |
| Kepuasan Pelanggan | Kepuasan peserta terhadap pelayanan JPK dengan menilai dimensi : tangibilitas Reliabilitas responsiveness assurance empati. | Survei kepuasan pelanggan terhadap pelayanan di Kantor Cabang Data sekunder : hasil CSM terhadap provider tahun 2008 | -Kuesioner -Laporan CSM 2008 | Kesesuaian antara harapan dan kenyataan ideal 100% | Rasio |
| Pangsa Pasar | Gambaran mengenai bisnis JPK yang dikuasai PT Jamsostek dengan pesaing. | Membandingkan data perusahaan yang ikut Program JPK dengan Perusahaan yang tidak ikut Program JPK | Laporan executiv summary | Ideal bila > 50% | Rasio |

4.3.3. Perspektif Proses Bisnis Internal.

Indikator yang digunakan untuk mengukur proses bisnis internal meliputi kemampuan inovasi, pemanfaatan teknologi, kemampuan dalam menyelesaikan klaim, program jaga mutu PPK tingkat I, utilisation review, penambahan jumlah PPK dan penanganan keluhan.

Metode yang digunakan untuk variabel kemampuan inovasi dan pemanfaatan teknologi menggunakan data primer dengan wawancara terhadap key informan, sedangkan indikator lain menggunakan data sekunder

Tabel 4.3
Definisi Operasional Perspektif Proses Bisnis Internal.

| Variabel | Definisi | Cara Ukur | Alat Ukur | Hasil | Skala |
|-----------------------|--|-----------|-------------------|-----------------|-------|
| Kemampuan inovasi | Kemampuan PT Jamsostek dalam mengidentifikasi kebutuhan pasar dan kemampuan untuk mewujudkan kebutuhan pasar tersebut. | Wawancara | Pedoman wawancara | Hasil wawancara | |
| Pemanfaatan teknologi | Adanya proses pengembangan aplikasi Teknologi Informasi dalam rangka peningkatan pelayanan JPK. | Wawancara | Pedoman wawancara | Hasil wawancara | |

| Variabel | Definisi | Cara Ukur | Alat Ukur | Hasil | Skala |
|-----------------------|--|---|----------------------------------|--|---------|
| Penyelesaian klaim | Waktu yang diperlukan untuk penyelesaian klaim PPK I, PPK II dan perorangan. | Membandingkan lama waktu penyelesaian klaim PPK I, II dan perorangan dengan standar yang ditetapkan | Laporan penilaian KPI Kanwil III | PPK II dikatakan ideal bila < 7 hari Klaim perorangan dikatakan ideal bila < 2 hari | Nominal |
| Program Jaga Mutu PPK | Program penilaian kinerja PPK tingkat I berdasar aspek sarana, prasarana, cakupan layanan dan tata laksana pelayanan | Membandingkan jumlah PPK I berdasarkan urutan penilaian kinerjanya dari tahun 2005 – 2007 | Laporan Jaga Mutu | Ideal = tidak ada PPK yang bernilai D dan E | Nominal |

| Variabel | Definisi | Cara Ukur | Alat Ukur | Hasil | Skala |
|-----------------------|--|---|----------------------------------|---|-------|
| Utilisation review | Mengukur pemanfaatan pelayanan kesehatan di PPK I dan II sbb : - UR kunjungan PPK I - UR kunjungan PPK II RJ spesialis - UR Rawat Inap - LOS - Rujukan - Contact rate RI dari RJ tk II - Contact rate RI dari RJ tk I | Menghitung pemanfaatan pelayanan di tingkat I dan tingkat II tersebut dibandingkan dengan acuan yang ditetapkan | LB IV | - UR PPK I = 12-17% - UR PPK II RJ = 0,6-0,8 % - UR RI = < 0,3 % - LOS = 5-7 hari - Persentase rujukan ke RJ spesialis dari kunj PPK I = 3-6% - Persentase rujukan ke RI dari kunj PPK II = 30-40% - Persentase rujukan ke RI dari kunj PPK Tk I = 1-2% | Rasio |
| Penambahan Jumlah PPK | Perluasan PPK disesuaikan dengan jumlah kepesertaan dan daerah domisili dengan tujuan untuk pendekatan dan akses kepada peserta. | Menghitung jumlah penambahan PPK dibandingkan dengan target yang ditetapkan | Laporan Penilaian KPI Kanwil III | Baik bila tercapai 100% | Rasio |
| Penanganan keluhan | Upaya yang dilakukan untuk menyelesaikan permasalahan JPK yang terjadi di lapangan. | Jumlah keluhan yang terselesaikan dibandingkan jumlah keluhan total | Laporan keluhan | Ideal bila selesai 100% | Rasio |

4.3.4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Indikator kinerja pertumbuhan dan pembelajaran meliputi produktivitas karyawan, tingkat perputaran karyawan, tingkat kepuasan karyawan, akses pendidikan dan pelatihan.

Pengukuran produktivitas Karyawan JPK menggunakan data sekunder dengan membandingkan pendapatan iuran JPK dengan jumlah karyawan se-Kanwil III pada tahun yang sama.

Pengukuran tingkat perputaran karyawan menggunakan labour turn over index dari Pratt & Bennet dengan cara membandingkan jumlah karyawan yang keluar dengan jumlah karyawan yang masih bekerja pada tahun yang sama, menggunakan data sekunder dari Biro SDM tahun 2006 -2008.

Pengukuran tingkat kepuasan karyawan menggunakan data primer dengan responden seluruh karyawan JPK (Kabid, PSO, verifikator dan HC) se Kanwil III, kuesioner berisi 20 pertanyaan yang terbagu atas 5 dimensi yaitu peluang, hubungan rekan kerja, kepemimpinan, aktivitas kerja serta benefit dan kompensasi.

Pengukuran indikator akses pendidikan dan pelatihan menggunakan data sekunder dari Biro Diklat dengan menghitung jumlah karyawan JPK yang mendapat kesempatan mengikuti diklat penyegaran seperti seminar, lokakarya, diklat teknis, diklat karir serta melanjutkan pendidikan formal lainnya.

Tabel 4.4
Definisi Operasional Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

| Variabel | Definisi | Cara Ukur | Alat Ukur | Hasil | Skala |
|--------------------------------|---|---|---------------------------------------|---------------------------------|---------|
| Produktivitas Karyawan | Jumlah penerimaan iuran JPK dibagi dengan jumlah Karyawan se Kanwil III | Membandingkan jumlah pendapatan JPK selama satu tahun dengan jumlah karyawan se Kanwil III pada tahun yang sama. | Laporan keuangan dan data kepegawaian | Persentase | Rasio |
| Tingkat Perputaran Karyawan | Jumlah karyawan yang keluar selama satu tahun | Jumlah karyawan JPK yang keluar pada satu tahun dibandingkan dengan jumlah karyawan JPK pada tahun yang sama | Data kepegawaian | < 0.12 ideal | Rasio |
| Kepuasan Karyawan | Mengukur kepuasan terhadap Karyawan yang langsung terlibat di bidang JPK, Terdiri dari unsur : - peluang - hubungan dengan rekan kerja - kepemimpinan - aktivitas kerja - benefit dan kompensasi | Survei kepuasan karyawan | Kuesioner | Skala likert : ≥ 3 puas | Ordinal |
| Akses pendidikan dan pelatihan | Jumlah Karyawan JPK Kanwil III yang mendapatkan kesempatan mengikuti pendidikan dan pelatihan. | Membandingkan jumlah karyawan JPK yang mendapatkan kesempatan mengikuti pendidikan dan pelatihan dibandingkan seluruh karyawan JPK di Kanwil III. | Data dari Biro Diklat | Ideal bila > 1 | Rasio |

4.4. Uji Instrumen Penelitian

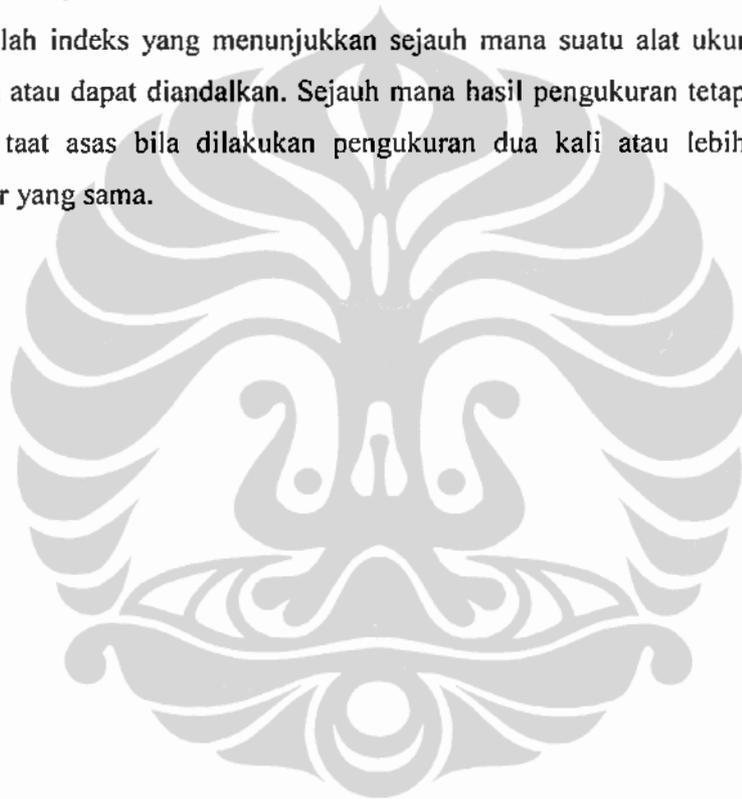
Sebelum instrumen penelitian digunakan, seluruh instrumen dilakukan uji coba terlebih dahulu di Kanwil IV PT Jamsostek (Persero) pada 30 responden dengan menggunakan :

4.4.1 Uji Validitas

Validitas adalah suatu indeks yang menunjukkan alat ukur itu benar-benar mengukur apa yang diukur.

4.4.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten atau taat asas bila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih dengan alat ukur yang sama.



BAB V METODE PENELITIAN

Penelitian merupakan cara yang sistematis untuk menjawab permasalahan yang sedang diteliti. Sistematis artinya berkaitan dengan metode ilmiah yang berarti prosedur ditandai dengan keteraturan dan ketuntasan.

Menurut Sugiyono, jenis metode penelitian penelitian dapat diklasifikasikan berdasarkan tujuan dan tingkat kealamiah obyek yang diteliti. Berdasarkan tujuan dibedakan menjadi penelitian dasar, penelitian terapan dan penelitian pengembangan. Selanjutnya berdasarkan tingkat kealamiah, metode penelitian dapat dikelompokkan menjadi metode penelitian eksperimen, survey dan naturalistik.

5.1. Desain Penelitian

Merupakan penelitian yang bersifat deskriptif analitik dengan menggunakan metode penelitian kuantitatif dan metode penelitian kualitatif.

5.1.1. Penelitian kuantitatif

Menggunakan data sebagai berikut :

- Data sekunder yaitu berupa laporan keuangan (neraca, arus kas, laporan rugi laba), laporan kepesertaan dan laporan Bentuk IV JPK, *executive summary*, data kepuasan peserta JPK terhadap pelayanan di provider.
- Data primer yaitu berupa kuesioner kepuasan pelanggan JPK dan kuesioner kepuasan karyawan.

5.1.2. Penelitian kualitatif

Dilakukan untuk mengetahui secara komprehensif analisis kinerja Program JPK Kanwil III. Data kualitatif diperoleh dengan wawancara mendalam (*indepth interview*) dengan *key informan* yang berkaitan dengan penyelenggaraan Program JPK yaitu Kepala Kantor Wilayah, *Health Consultant*. Prinsip pengambilan sampel pada penelitian kualitatif adalah:

1. Kesesuaian (*appropriateness*) dipilih berdasarkan pengetahuan yang dimiliki yang berkaitan dengan topik penelitian dengan mencari informan kunci.

Universitas Indonesia

2. Kecukupan (adequacy) informan seharusnya dapat menggambarkan seluruh fenomena yang berkaitan dengan topik penelitian.

5.2. Waktu Dan Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian di Kantor Wilayah III DKI Jakarta khusus menganalisis program JPK se wilayah III DKI, pemilihan lokasi berdasarkan pertimbangan kepesertaan dan demografi. Waktu penelitian mulai Bulan Februari – Mei 2009.

5.3. Populasi Dan Sampel

5.3.1. Perspektif Keuangan

Populasi dari data laporan keuangan yaitu laporan tahunan rugi laba, arus kas, neraca dan *executive summary* tahun 2006 - 2008. Sampelnya adalah laporan rugi laba, *executive summary* tahun 2006 - 2008. Berdasarkan laporan tersebut diperoleh data mengenai pertumbuhan iuran, pertumbuhan premi, pertumbuhan jaminan, rasio efektivitas, rasio efisiensi, rasio kolektibilitas iuran dan average collection periode.

5.3.2. Perspektif Pelanggan

Populasi dari pengukuran kemampuan menarik pelanggan baru, kemampuan mempertahankan pelanggan dan pangsa pasar adalah seluruh perusahaan dan tenaga kerja yang ikut Jamsostek, sedangkan sampelnya adalah perusahaan dan tenaga kerja yang ikut Program JPK.

Untuk kepuasan pelanggan terhadap pelayanan PPK/provider menggunakan data survei kepuasan JPK yang sudah dilaksanakan oleh Kanwil III, dan untuk kepuasan peserta JPK terhadap pelayanan di PT Jamsostek dilakukan oleh peneliti dengan menggunakan populasi seluruh peserta. Pengambilan metoda sampel menggunakan non probabilitas sampling dengan metode purposif sampling, berdasar pertimbangan peneliti terhadap kriteria kantor yang memiliki jumlah tertanggung JPK yang banyak, serta memiliki peserta titipan dari daerah persinggungan dan tersebar di 5 wilayah di DKI Jakarta, didapat 7 Kantor Cabang di bawah binaan Kanwil III yang dilakukan survei yaitu :

Salemba, Grogol, Pluit, Cilandak, Kalideres, Cawang dan Pulogadung.

Diperoleh jumlah sampel sebesar 100 responden. Menggunakan rumus :

$$n = \frac{Z^2 \cdot 1-\alpha/2 \cdot P(1-P)}{d^2}$$

n = besar sampel

Z = nilai baku distribusi normal pada alpha 95% = 1,96

P = proporsi = 0,5

d = derajat presisi yang diinginkan yaitu 10 %

$$n = \frac{1,96 \times 1,96 \times 0,5 \times (1-0,5)}{0,1 \times 0,1}$$

n = 96,04 dibulatkan 100

5.3.3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Populasi adalah data sekunder dari laporan LB IV Program JPK, laporan realisasi kapitasi, laporan executive summary, laporan Program jaga mutu PPK I, laporan data fasilitas provider, laporan rekapitulasi keluhan dan laporan data kesakitan. Untuk standar atau parameter berdasarkan Surat Keputusan Direksi tentang Petunjuk Pelaksanaan Penetapan dan Penilaian *Key Performance Indicators* berdasarkan Metode *Balanced Scorecard*.

Untuk variabel kemampuan inovasi dan pemanfaatan teknologi menggunakan data primer melalui wawancara.

5.3.4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan populasi adalah seluruh karyawan dan sampel adalah karyawan tetap se Kanwil III kecuali Karyawan sedang cuti atau sakit saat penelitian berlangsung.

5.4. Pengumpulan Data

Dilaksanakan melalui tahapan :

1. Wawancara mendalam untuk memperoleh informasi langsung dari sumbernya yaitu Kepala Kantor Wilayah dan Health Consultant dengan instrumen panduan wawancara mendalam.

2. Kuesioner berupa daftar pertanyaan yang ditujukan kepada peserta JPK untuk mengetahui seberapa besar tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan petugas JPK dan kuesioner yang ditujukan kepada Karyawan JPK untuk menilai perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Tujuan penyebaran kuesioner untuk mendapatkan informasi yang lengkap mengenai pelayanan JPK tanpa merasa khawatir pelanggan memberikan jawaban yang tidak sesuai dengan kenyataan dalam pengisian daftar pertanyaan.
3. Studi pustaka, dengan mencari literatur yang berhubungan dengan penerapan *balanced scorecard* di Jamsostek, literatur mengenai keuangan, marketing, asuransi kesehatan dan Sumber Daya Manusia.

Tabel 5.1

Rencana Kegiatan Penelitian

| Tanggal | Kegiatan |
|-----------------------------|--|
| 2 – 16 Februari 2009 | Uji validitas |
| 23 Februari – 16 Maret 2009 | Pengumpulan data Primer kepuasan Pelanggan |
| 23 Februari – 16 Maret 2009 | Pengumpulan data Primer kepuasan Karyawan |
| 16 Maret – 6 April 2009 | Pengumpulan data sekunder |
| 13 -17 April 2009 | Wawancara |
| 20 April – 7 Mei 2009 | Pengolahan data |
| 7 – 21 Mei 2009 | Penyajian hasil |

5.5. Uji Instrumen Penelitian

Uji validitas.

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat keandalan atau kesahihan suatu alat ukur. (Arikunto,1995:63-69).

Untuk menguji validitas alat ukur, terlebih dahulu dicari harga korelasi antara bagian-bagian dari alat ukur secara keseluruhan dengan cara mengkorelasikan setiap butir alat ukur dengan skor total menggunakan rumus *Pearson Product Moment*. yang ditampilkan dari hasil analisisnya (*Corrected Item-Total Correlation*) yang nilainya harus lebih besar dari r tabel.

Uji Reliabilitas.

Uji reliabilitas adalah uji untuk melihat konsistensi jawaban responden dalam menjawab sebuah subdimensi. Teknik pengujian reliabilitas menggunakan teknik analisis yang dikembangkan *Cronbach Alpha* (α) dengan rumus pengambilan keputusan : (Imam Ghozali, 2001;129)

Sebuah subdimensi dikatakan sudah reliabel jika nilai alpha cronbach > 0.5 .
Lokasi uji validitas dan reliabilitas dilakukan di Kanwil IV Jabar dan Banten.

5.6. Manajemen Data

5.6.1. Penelitian Kuantitatif

1. Penyusunan Data

Data yang sudah ada dikumpulkan semua agar mudah untuk mengecek apakah semua data yang dibutuhkan sudah terekap semua.

2. Data Editing

Dilakukan editing data sebelum memasukkan data ke program dengan tujuan apakah semua pertanyaan telah terisi.

3. Data Coding

Pemberian kode dilakukan sebelum direkap seluruh jawaban responden. Fungsi pemberian kode untuk memudahkan analisis dan entry data.

4. Data entry

Setelah semua data diberi kode, maka data dimasukkan ke dalam program komputer untuk diolah.

5. Data cleaning

Setelah entry data dilakukan pengecekan ulang untuk memastikan data tidak ada kesalahan.

6. Analisis data

Analisis data dengan deskriptif untuk data kuantitatif menggunakan statistik secara univariat dan bivariat menggunakan program SPSS guna memperoleh gambaran pada masing-masing variabel.

5.6.2. Penelitian Kualitatif

Informasi data sekunder yang dikumpulkan dari hasil wawancara mendalam dalam bentuk rekaman kemudian diolah menjadi transkrip dan dilakukan kategorisasi.

Pengecekan keabsahan data menggunakan triangulasi dalam pengujian kredibilitas diartikan sebagai pengecekan data dengan :

- a. Triangulasi sumber: *crosscheck* dengan sumber data lainnya, menggunakan kategori informan yang berbeda seperti kepala divisi JPK.
- b. Triangulasi metode dengan menggunakan beberapa metode pengumpulan data yaitu wawancara mendalam, pengumpulan data sekunder.

Pembahasan dilakukan dengan analisis isi (*content analysis*) yaitu membandingkan hasil penelitian secara nyata di lapangan dengan teori-teori yang ada pada tinjauan pustaka, sehingga diperoleh persamaan atau perbedaan dari teori dengan yang sesungguhnya. Data disusun dalam transkrip dan diolah melalui kutipan-kutipan langsung dari pertanyaan informan selama proses wawancara mendalam.

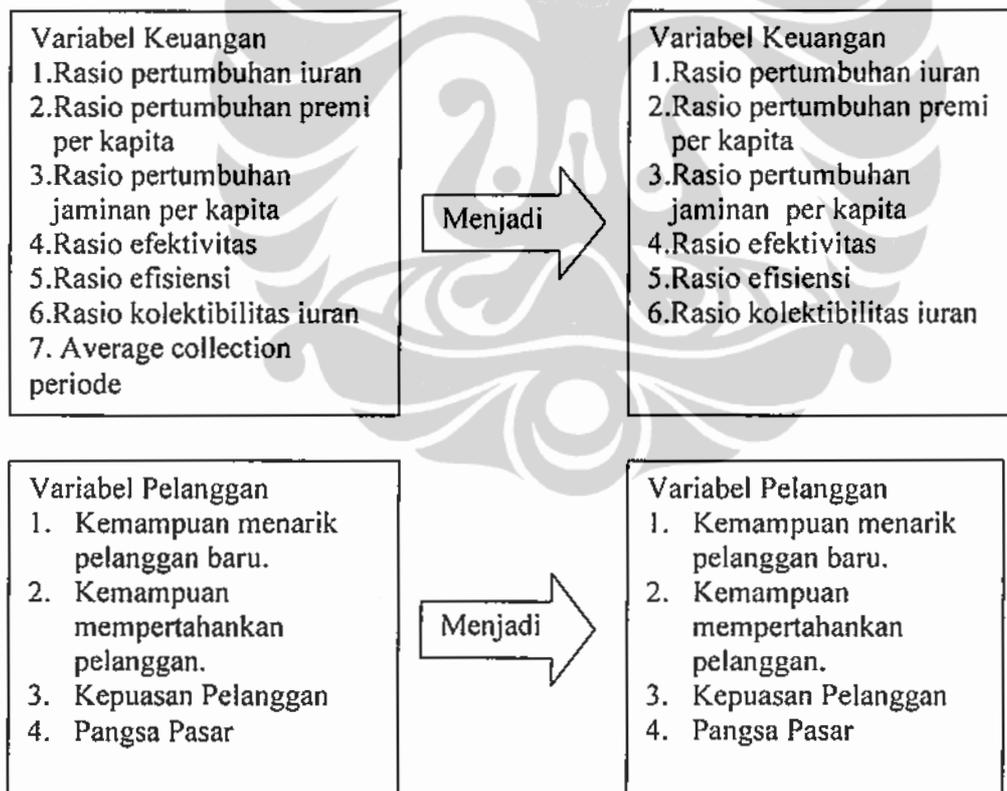
BAB VI HASIL PENELITIAN

6.1. HASIL VALIDITAS DAN RELIABILITAS DATA

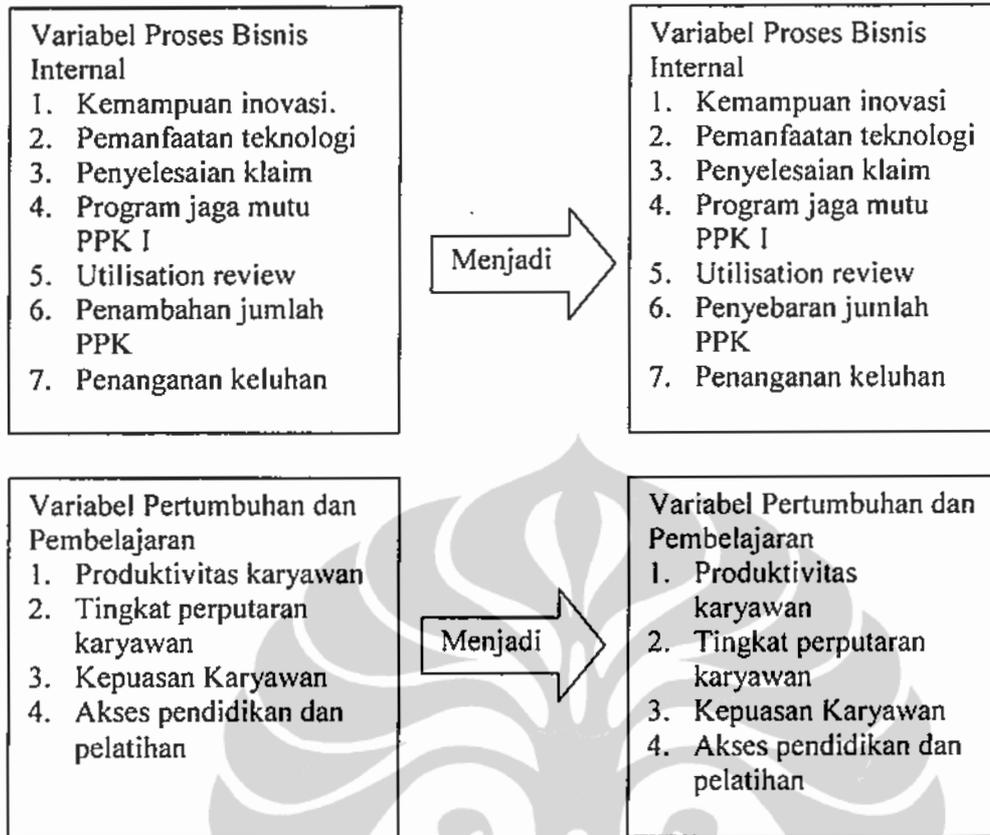
Sebelum variabel penelitian digunakan untuk mengukur kinerja Program JPK di Kanwil III, alat ukur dilakukan uji coba di Kanwil IV. Jenis uji coba validitas yang digunakan yaitu validitas terhadap variabel penelitian kuantitatif yang berbentuk kuesioner dilakukan dengan uji metode kuantitatif secara statistik dan validitas konsensus untuk uji dengan metode kualitatif. Setelah dilakukan uji validitas dan reliabilitas terdapat variabel penelitian yang tidak valid dan reliabel. Variabel yang tidak lolos uji tidak digunakan dalam penelitian analisis kinerja Program JPK di Kanwil III.

Gambar 6.1.

Uji validitas dan realibilitas



Universitas Indonesia



6.2.HASIL PENELITIAN INDIKATOR PERSPEKTIF PERTUMBUHAN DAN PEMBELAJARAN

6.2.1. Produktivitas Karyawan

Produktivitas Karyawan dinilai jumlah pendapatan iuran Program JPK dibagi dengan jumlah karyawan tetap se-Kanwil III pada tahun yang sama.

Tabel 6.1

Tingkat Produktivitas Karyawan

| Tahun | Pendapatan JPK | Jumlah Karyawan Kanwil III | Tingkat produktivitas |
|-------|--------------------|----------------------------|-----------------------|
| 2006 | 82,117,039,969.22 | 538 | 152.633.903 |
| 2007 | 107,272,223,568.88 | 546 | 196.469.274 |
| 2008 | 137,321,104,331.55 | 537 | 255.719.002 |

Berdasar data diatas tingkat produktivitas Karyawan tahun 2006 – 2008, menunjukkan trend yang meningkat dari tahun ke tahun.

6.2.2. Tingkat Perputaran Karyawan

Pengukuran tingkat perputaran Karyawan dilakukan dengan cara membandingkan jumlah karyawan JPK yang keluar dengan jumlah karyawan JPK keseluruhan pada tahun yang sama.

Tabel 6.2
Tingkat Perputaran Karyawan JPK Kanwil III

| Tahun | Parameter | Jumlah Karyawan JPK | Jumlah Karyawan JPK yang keluar | Turn Over |
|-------|-----------|---------------------|---------------------------------|-----------|
| 2006 | < 0,12 | 23 | 0 | 0 |
| 2007 | < 0,12 | 27 | 1 | 0,037 |
| 2008 | < 0,12 | 27 | 0 | 0 |

Tingkat perputaran Kanwil III tahun 2006 – 2008 dalam batas normal, hanya pada tahun 2007 terdapat 1 orang karyawan yang mengundurkan diri dari PT. Jamsostek.

6.2.3. Tingkat Kepuasan Karyawan

Hasil uji validitas dan reliabilitas kuesioner kepuasan karyawan terdapat 1 pertanyaan yang tidak lolos uji yaitu pertanyaan nomor 5 :

“Ketika saya membutuhkan bantuan, rekan kerja saya bersedia membantu.”

Kuesioner mengukur lima dimensi yaitu dimensi peluang, hubungan kerja, kepemimpinan, aktivitas kerja dan benefit & kompensasi.

Dari hasil perhitungan univariat kepuasan karyawan secara keseluruhan adalah 65,55%. Kepuasan tiap dimensi bervariasi terendah 42,59% untuk dimensi peluang dan tertinggi 79,63% untuk hubungan kerja.

Tabel 6.3
Rata-rata Kepuasan Karyawan

| No. | Pertanyaan | Frekuensi | | | | Nilai | Rata-rata |
|-----|--|-----------|----|----|---|-------|-----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | | |
| Q1 | Perusahaan memberikan promosi jenjang karir yang jelas . | 6 | 12 | 9 | | 57 | 2,11 |
| Q2 | Setiap Karyawan memiliki kesempatan yang sama untuk meniti ke jenjang karir yang lebih tinggi. | 3 | 11 | 13 | | 64 | 2,37 |
| Q3 | Perusahaan memberikan kesempatan yang sama kepada Karyawan untuk mengikuti pelatihan dan pendidikan. | 3 | 6 | 18 | | 69 | 2,56 |
| Q4 | Perusahaan telah melaksanakan sistem reward dan punishment secara konsisten. | 6 | 15 | 6 | | 54 | 2,00 |
| Q6 | Di antara sesama karyawan di perusahaan ini ada saling keterbukaan. | 2 | 7 | 18 | | 70 | 2,59 |
| Q7 | Di antara sesama karyawan di perusahaan ini ada saling kerja sama. | | 4 | 21 | 2 | 79 | 2,93 |
| Q8 | Rekan kerja bidang lain mendukung kebutuhan yang berhubungan dengan pekerjaan saya. | | 7 | 20 | | 74 | 2,74 |
| Q9 | Saya bebas mengungkapkan ide-ide saya untuk kemajuan perusahaan kepada atasan saya. | | 6 | 18 | 3 | 78 | 2,89 |
| Q10 | Atasan saya biasanya meminta masukan dari bawahan sebelum mengambil keputusan. | 2 | 3 | 20 | 2 | 76 | 2,81 |

| No. | Pertanyaan | Frekuensi | | | | Nilai | Rata-rata |
|-----|--|-----------|----|----|---|-------|-----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | | |
| Q11 | Atasan saya melakukan monitoring terhadap pekerjaan yang saya lakukan. | 2 | 6 | 17 | 2 | 73 | 2,70 |
| Q12 | Dalam melaksanakan pekerjaan, saya mendapatkan arahan dari atasan. | 2 | 4 | 19 | 2 | 75 | 2,78 |
| Q14 | Pekerjaan saya penuh dengan tantangan menarik. | 2 | 3 | 18 | 4 | 78 | 2,89 |
| Q15 | Semangat kerja saya di perusahaan tergolong tinggi. | | 5 | 20 | 2 | 78 | 2,89 |
| Q16 | PT Jamsostek merupakan tempat kerja yang terbaik buat saya untuk pengembangan potensi. | 2 | 7 | 15 | 3 | 73 | 2,70 |
| Q17 | Perusahaan tempat saya bekerja memberikan jaminan kesehatan dan pensiun yang memadai. | | 11 | 14 | 2 | 72 | 2,67 |
| Q18 | Penghasilan di PT Jamsostek bersaing dengan perusahaan sejenis. | 2 | 14 | 11 | | 63 | 2,33 |
| Q19 | Penghasilan yang saya terima sudah sesuai dengan beban pekerjaan saya. | 2 | 10 | 15 | | 67 | 2,48 |
| Q20 | Perusahaan memberikan insentif yang cukup. | 2 | 7 | 18 | | 70 | 2,59 |

Dari Tabel di bawah terlihat bahwa dari 19 atribut yang diteliti nilai rata-ratanya kurang dari 3, yang berarti bahwa Karyawan JPK PT. Jamsostek Kanwil III merasa tidak puas terhadap kondisi kerja di perusahaannya. Dengan nilai rata-rata yang diperoleh, maka lima besar atribut yang memiliki tingkat kepuasan paling rendah adalah :

1. Sistem reward & punishment yang konsisten
2. Promosi karir yang jelas
3. Penghasilan individu yang bersaing dengan perusahaan lain yang sejenis

4. Kesempatan yang sama untuk jenjang karir
5. Penghasilan yang sesuai dengan beban kerja.

6.2.4. Akses pendidikan dan pelatihan

Pengukuran akses pendidikan dan pelatihan dengan menghitung jumlah Karyawan JPK yang melaksanakan diklat baik diklat penyegaran seperti seminar, diklat penyesuaian tugas, maupun diklat karir seperti diklat kepemimpinan.

Tabel 6.4
Rasio Akses Pendidikan dan Pelatihan

| TAHUN | 2006 | 2007 | 2008 |
|--------------------------------------|------|------|------|
| Jumlah Karyawan JPK yang ikut Diklat | 29 | 40 | 24 |
| Jumlah Karyawan JPK | 23 | 27 | 27 |
| Rasio | 1,26 | 1,48 | 0,89 |

Rata-rata Karyawan JPK melaksanakan diklat 1 kali setiap tahunnya. Tahun 2008 terjadi penurunan rasio diklat JPK Kanwil III. Perencanaan Diklat dilaksanakan oleh Biro Diklat Kantor Pusat berkoordinasi dengan Divisi terkait.

6.2.5. Kompilasi Hasil Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tabel 6.5
Kompilasi Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

| Variabel | 2006 | 2007 | 2008 |
|--------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Produktivitas Karyawan | 152.633.903 Ideal | 196.469.274 Ideal | 255.719.002 Ideal |
| Tingkat Perputaran Karyawan | 0 Ideal | 0,037 Ideal | 0 Ideal |
| Kepuasan Karyawan | | | 2,34 Tidak Ideal |
| Akses Pendidikan dan Pelatihan | 1,26 Ideal | 1,48 Ideal | 0,89 Tidak Ideal |

Kompilasi hasil perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dibandingkan parameter yang ada menunjukkan pada posisi ideal.

6.3. HASIL PENELITIAN INDIKATOR PERSPEKTIF PROSES BISNIS INTERNAL

6.3.1. Kemampuan Inovasi

Kepesertaan Program JPK Jamsostek selain terdiri dari tenaga kerja dalam hubungan kerja (TK DHK), PT. Jamsostek juga berupaya melakukan perluasan kepesertaan melalui tenaga kerja luar hubungan kerja (TK LHK) atau TK mandiri. Perluasan kepesertaan melalui sektor informal sesuai dengan amanat Peraturan Menteri Tenaga Kerja Nomor: PER-24/MEN/VI/2006 tentang Pedoman Penyelenggaraan Program Jaminan Sosial Tenaga Kerja Bagi Tenaga Kerja Yang Melakukan Pekerjaan Diluar Hubungan Kerja (Program TK LHK). Tahun 2008 target penambahan tenaga kerja LHK sebesar 23.660 hanya tercapai 34% yaitu 7.969 orang.

Pencapaian target yang rendah, menurut Kepala Kantor Wilayah III, dikarenakan infrastruktur seperti aplikasinya belum dibangun secara optimal,

padahal pangsa pasarnya masih terbuka lebar, seperti ungkapan informan sebagai berikut:

"Saat ini peluang yang cukup besar untuk mencapai target iuran adalah Program JPK. Program JPK merupakan program yang menarik dan sangat dibutuhkan oleh masyarakat, di DKI jumlah sektor informal cukup tinggi, kita sudah mencoba perluasan pasar ke arah sektor informal atau yang sering disebut dengan TKLHK tenaga kerja luar hubungan kerja.."

" Kendala untuk pengembangan kepesertaan sektor informal yaitu belum didukungnya sarana dan prasarana penunjangnya seperti aplikasinya yang saat ini belum on line sehingga cukup menyulitkan terutama untuk kepesertaan titipan.."

"...diakui bahwa kita belum begitu memaksimalkan pemasaran untuk sector informal, saat ini cakupan kepesertaan masih rendah.."

" Menurut saya, bila kita ingin mengembangkan perluasan kepesertaan Program JPK, yang pertama seharusnya kita mampu memberikan jaringan provider yang memadai..bagaimana caranya agar seluruh provider menjalin kerjasama dengan kita, sehingga kita punya nilai jual yang tinggi, kekuatan bersaing kita adalah dengan memperluas networking"

"....Bagaimana caranya kita membuat Provider mau bekerjasama atau tergantung pada kita, bila tidak bekerjasama maka akan maka akan kehilangan pelanggan.."

6.3.2. Pemanfaatan Teknologi

PT. Jamsostek Kanwil III menggunakan aplikasi teknologi informasi secara on line atau yang sering disebut dengan Sistem Informasi Pelayanan Terpadu (SIPT on line) sejak tahun 2007, untuk Program JPK sistem kepesertaan dan penerbitan daftar nama tertanggung telah on line di seluruh Kantor Cabang. Namun pembangunan aplikasi ini belum dilakukan komprehensif, penggunaan aplikasi untuk penetapan atau proses verifikasi klaim masih terbatas pada klaim perorangan. Menurut health consultant Kanwil III, Verifikasi dan penetapan klaim Rumah Sakit dan apotik belum dapat menggunakan aplikasi

on-line. Pelaporan JPK juga belum dilaksanakan melalui aplikasi on line ini masih melalui program excel. Saat ini sedang dilakukan perbaikan dan pembuatan aplikasi tersebut oleh Kantor Pusat.

Menurut Kepala Kanwil, seharusnya PT Jamsostek juga membuat aplikasi bantu untuk membantu PPK dalam mengirimkan tagihan dan laporan, persyaratan penunjukkan PPK terutama PPK tingkat I harus mempunyai komputer sehingga memudahkan kedua belah pihak dalam membuat pelaporan, pengiriman daftar nama bertanggung.

Berikut ungkapan informan:

“ Saat ini teknologi merupakan suatu keharusan, apabila kita kita mengikuti perkembangan dan kemajuan teknologi maka dapat tertinggal, Program JPK saat ini menggunakan aplikasi SIPT on-line namun baru terbatas penggunaannya untuk kepesertaan dan pembuatan surat jaminan, untuk pelaporan belum menggunakan aplikasi sehingga masih manual...demikian juga dengan pelaporan dari PPK seharusnya PPK dibuatkan aplikasi bantu untuk memudahkan sistem pelaporan tersebut....”

“ Pemanfaatan teknologi, banyak solusi bila perlu dilakukan penelitian terlebih dahulu, infrastruktur teknologi sangat dibutuhkan terutama buat rs dan PPK tingkat I, seharusnya PPK tingkat I dipersyaratkan sudah mempunyai komputer, sehingga pengiriman data cukup dilakukan melalui internet sekarang kan jamannya udah pake fasilitas internet...”

6.3.3. Penyelesaian klaim

Tabel 6.6

Penyelesaian Klaim JPK Kanwil III

| | Standar | 2007 | 2008 |
|------------------|---------|--------|--------|
| Klaim PPK I | 2 hari | 2 hari | 2 hari |
| Klaim PPK II | 7 hari | 7 hari | 7 hari |
| Klaim Perorangan | 2 hari | 2 hari | 2 hari |

Sumber : Penilaian Key Performance Indicators tahun 2007, 2008

Berdasarkan data diatas, penyelesaian klaim untuk PPK tingkat I yaitu penetapan kapitasi, dan klaim PPK tk II yaitu tagihan rumah sakit, apotik dan optik dan klaim perorangan sesuai dengan target yang ditetapkan dalam *Key Performance Indicators* Perusahaan.

6.3.4. Program Jaga Mutu PPK I

Program jaga mutu adalah program JPK PT. Jamsostek yang dilakukan bersama-sama dengan Perhimpunan Dokter Keluarga Indonesia (PDKI). Penilaian performa PPK Tingkat I dilaksanakan oleh Kanwil III setiap tahun dengan melalui tahap pengiriman lembar penilaian *self assessment* untuk diisi oleh dokter PPK I, kemudian lembar tersebut dikembalikan kepada Kacab untuk dilakukan visitasi atas penilaian dimaksud. Hasil visitasi berupa penilaian performa yang dibagi menjadi 5 kriteria yaitu A, B, C, D dan E. Kemudian dilakukan pengiriman lembar umpan balik yang berisi hasil penilaian serta saran upaya yang harus dilakukan oleh PPK untuk peningkatan pelayanan dan performanya. Kantor Cabang wajib melakukan monitoring pelaksanaan atas umpan balik tersebut. Standar yang ditetapkan oleh PT Jamsostek mengacu pada surat edaran Direksi nomor: SE/03/092006, menyebutkan bahwa bagi PPK yang memiliki nilai D dilakukan pembinaan selang 6 bulan dan bagi PPK yang memiliki nilai E pembinaan dilakukan selang 3 bulan apabila tidak ada perubahan selama 3 kali penilaian berturut-turut dapat dihentikan kerjasamanya.

Tabel 6.7
Penilaian PPK I Kanwil III

| PENILAIAN PPK I | TAHUN 2006 | TAHUN 2007 | TAHUN 2008 |
|-----------------|---------------|---------------|---------------|
| NILAI A | 11% | 13% | 14% |
| NILAI B | 34% | 40% | 41% |
| NILAI C | 48% | 43% | 39% |
| NILAI D | 7% | 4% | 6% |
| NILAI E | 0 | 0% | 0% |

| PENILAIAN PPK | TAHUN 2006 | TAHUN 2007 | TAHUN 2008 |
|---------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| PPK Yang bernilai D | 7% | 4% | 6% |
| Target | Tidak ada PPK bernilai D | Tidak ada PPK bernilai D | Tidak ada PPK bernilai D |
| Pencapaian | Tidak Ideal | Tidak Ideal | Tidak Ideal |

6.3.5. Utilisasi review

PT Jamsostek melakukan upaya kendali mutu dan kendali biaya melalui review utilisasi yaitu prospective review, concurrent review, dan retrospective review. Kantor Pusat PT Jamsostek(Persero) membuat kajian terhadap pelaksanaan kegiatan Program JPK dan hasil dari laporan Kacab yang diamati dari tahun ke tahun sehingga didapat parameter untuk beberapa jenis pelayanan yang harus di monitoring antara lain:

1. Kunjungan PPK I : 12% -17 %
Realisasi kunjungan / jumlah bertanggung yang dikelola x 100%
2. Kunjungan PPK II rawat jalan spesialis : 0,6% – 0,8 %
Realisasi kunjungan dokter spesialis / jumlah bertanggung yang dikelola x 100%
3. Kunjungan PPK Rawat Inap : 0,2% – 0,3%
Realisasi kasus rawat inap / jumlah bertanggung yang dikelola x 100%
4. Tingkat rujukan dari PPK I ke PPK II Rawat Jalan : 3% – 6%
Persentase kunjungan PPK II Rawat jalan / persentase kunjungan PPK I x 100%
5. Tingkat rujukan dari PPK II Rawat Jalan ke PPK II Rawat Inap : 30% - 40%
Persentase kunjungan PPK II Rawat Inap / persentase kunjungan PPK II Rawat Jalan x 100%

6. Tingkat rujukan dari PPK I ke PPK II Rawat inap : 1% - 2%
 Persentase kunjungan PPK II Rawat Inap / persentase kunjungan PPK I x 100%
7. *Average Length of Stay* (rata-rata lama hari rawat) : 5 – 7 hari
 Jumlah hari rawat / kasus rawat inap.

Tabel 6.8
 Utilisasi Review Kanwil III

| NO | JENIS | Parameter | 2006 | 2007 | 2008 |
|----|------------------------------------|-----------|-------|-------|------|
| 1 | Rasio kunjungan PPK I | 12-17 % | 5,78 | 4,04 | 9,25 |
| 2 | Rasio Kunjungan PPK RJ spesialis | 0,6-0,8 % | 1,45 | 0,94 | 1,56 |
| 3 | Rasio Rawat Inap | ≤ 0,3 % | 0,26 | 0,2 | 0,26 |
| 4 | Tingkat rujukan PPK I ke PPK II RJ | 3-6 % | 12,10 | 7,87 | 2,80 |
| 5 | Tingkat rujukan PPK II RJ ke RI | 30-40 % | 43,36 | 32,75 | 1,93 |
| 6 | Tingkat rujukan dari PPK I ke RI | 1-2 % | 2,17 | 1,64 | 1,42 |
| 7 | Rasio LOS | 5-7 hari | 4,05 | 4,34 | 3,86 |

Berdasar data diatas, tingkat rujukan di Kanwil III tinggi melebihi parameter normal, rasio kunjungan dokter spesialis juga tinggi, dan pemanfaatan dokter PPK I masih rendah, peran dokter keluarga di PPK I tidak berfungsi secara maksimal. Sepuluh penyakit terbanyak di PPK I yaitu:

- ISPA
- Diare
- Gastritis

- Penyakit kulit alergi
- Typus perut (typhoid)
- Penyakit kulit infeksi
- Konjungtivitis
- Tonsilitis
- Penyakit pada system otot dan jaringan
- Penyakit pulpa dan jaringan periapikal

6.3.6. Penambahan Jumlah PPK

Perluasan PPK I yaitu penambahan fasilitas PPK I berupa kerjasama baru dengan klinik, puskesmas maupun dokter praktek dengan melalui tahapan proses kredensialing terlebih dahulu yang dilakukan oleh Kantor Cabang berdasarkan pemetaan data potensi PPK, performance PPK, cakupan pelayanan dan kesepakatan sistem pembiayaan secara kapitasi.

Tabel 6.9
Penambahan PPK Kanwil III

| Tahun | Target Penambahan PPK | Jumlah Penambahan PPK | Persentase pencapaian |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 2006 | - | 7 | |
| 2007 | 26 | 4 | 14% |
| 2008 | 14 | 14 | 100% |

Berdasar data diatas, penilaian kinerja berdasar Balanced Scorecard baru dilaksanakan terhitung tahun 2007, sehingga pada tahun 2006 tidak ditetapkan target penambahan PPK. Penambahan PPK tahun 2007 tidak tercapai target, sedangkan tahun 2008 mencapai target yang ditetapkan, target di tahun 2008 diturunkan hingga 46% dari tahun sebelumnya.

6.3.7. Penanganan keluhan

Pengukuran penanganan keluhan dilakukan dengan mengambil data keluhan JPK dari Kantor Cabang yang direkapitulasi oleh Kanwil III selama tahun

2008. Keluhan dimaksud bersumber dari telepon, surat website ataupun datang ke Kantor Jmasostek. Manajemen penanganan keluhan sebenarnya telah dimulai tahun 2007, namun data tahun 2007 tidak lengkap karena tidak semua cabang melakukan perekaman keluhan, sehingga data yang dipakai hanya tahun 2008.

Tabel 6.10
Penanganan Keluhan JPK

| Sasaran keluhan | Tahun 2008 | selesai | % selesai |
|-----------------|------------|---------|-----------|
| PT Jamsostek | 70 | 59 | 83% |
| Klinik | 8 | 8 | 100% |
| Puskesmas | 33 | 20 | 60,6% |
| Rumah sakit | 25 | 25 | 100% |
| Apotik | 4 | 4 | 100% |
| TOTAL | 140 | 116 | 83% |

Berdasarkan data diatas keluhan tahun 2008 tercatat sejumlah 140 namun 17% keluhannya tidak dapat diselesaikan di tingkat Kacab. Sasaran keluhan yang tidak selesai ada di PT Jamsostek itu sendiri, hal ini terkait dengan permasalahan aplikasi yang dibangun oleh Kantor Pusat, keluhan lain yang tidak selesai ada di puskesmas hal ini dikarenakan kerjasama puskesmas dilakukan melalui koordinator yang disebut MKJ (Mitra Kesehatan Jaya), sehingga intervensi ke puskesmas dilakukan melalui MKJ tidak secara langsung oleh PT Jamsostek.

6.3.8. Kompilasi Hasil Perspektif Proses Bisnis Internal

Tabel 6.11

Kompilasi Perspektif Proses Bisnis Internal

| Variabel | 2006 | 2007 | 2008 |
|---|----------------------|----------------------|----------------------|
| Kemampuan Inovasi | Ada | Ada | Ada |
| Pemanfaatan Teknologi | Ada | Ada | Ada |
| Penyelesaian Klaim | | | |
| PPK I : 2 hari | 2 hari | 2 hari | 2 hari |
| PPK II : 7 hari | 7 hari | 7 hari | 7 hari |
| Klaim Perorangan : 2 hari | 2 hari Ideal | 2 hari Ideal | 2 hari Ideal |
| Program Jaga Mutu | 7 % | 4 % | 6 % |
| Nilai PPK D = 0% | Tidak Ideal | Tidak Ideal | Tidak Ideal |
| Utilisasi Review | | | |
| Rasio kunjungan PPK I 12-17% | 5,78 Tidak Ideal | 4,04 Tidak Ideal | 9,25 Tidak Ideal |
| Rasio Kunjungan PPK RJ spesialis 0,6-0,8% | 1,45 Tidak Ideal | 0,94 Tidak Ideal | 1,56 Tidak Ideal |
| Rasio Rawat Inap < 0,3% | 0,26 Ideal | 0,2 Ideal | 0,26 Ideal |
| Tingkat rujukan PPK I ke PPK II RJ 3-6 % | 12,10 Tidak Ideal | 7,87 Tidak Ideal | 22,80 Tidak Ideal |
| Tingkat rujukan PPK II RJ ke RI 30-40% | 43,36 Tidak Ideal | 32,75 Tidak Ideal | 16,93 Tidak Ideal |
| Tingkat rujukan dari PPK I ke RI 1-2% | 2,17 Tidak Ideal | 1,64 Ideal | 1,42 Ideal |

| Variabel | 2006 | 2007 | 2008 |
|-------------------------------|---------------------|---------------------|----------------------------|
| Rasio LOS 5-7 hari | 4,05 Tidak Ideal | 4,34 Tidak Ideal | 3,86 Tidak Ideal |
| Penambahan Jumlah PPK 100% | | 14% Tidak Ideal | 100% Ideal |
| Penanganan Keluhan 100% | | | Selesai 83% Tidak Ideal |

6.4. HASIL PENELITIAN INDIKATOR PERSPEKTIF PELANGGAN

6.4.1. Kemampuan menarik pelanggan baru

Tingkat kemampuan menarik pelanggan baru, dilihat dari penambahan jumlah perusahaan dan tenaga kerja baru yang menjadi peserta JPK Jamsostek.

Tabel 6.12

Kemampuan Menarik Perusahaan Baru

| Tahun | Target penambahan Perusahaan | Penambahan Perusahaan | Standar | Pencapaian |
|-------|---------------------------------|--------------------------|---------|------------|
| 2006 | 1.000 | 705 | 100 % | 70,60 % |
| 2007 | 790 | 1.231 | 100 % | 155,82 % |
| 2008 | 794 | 1.647 | 100 % | 207,43 % |

Sumber : Executive Summary Kanwil III

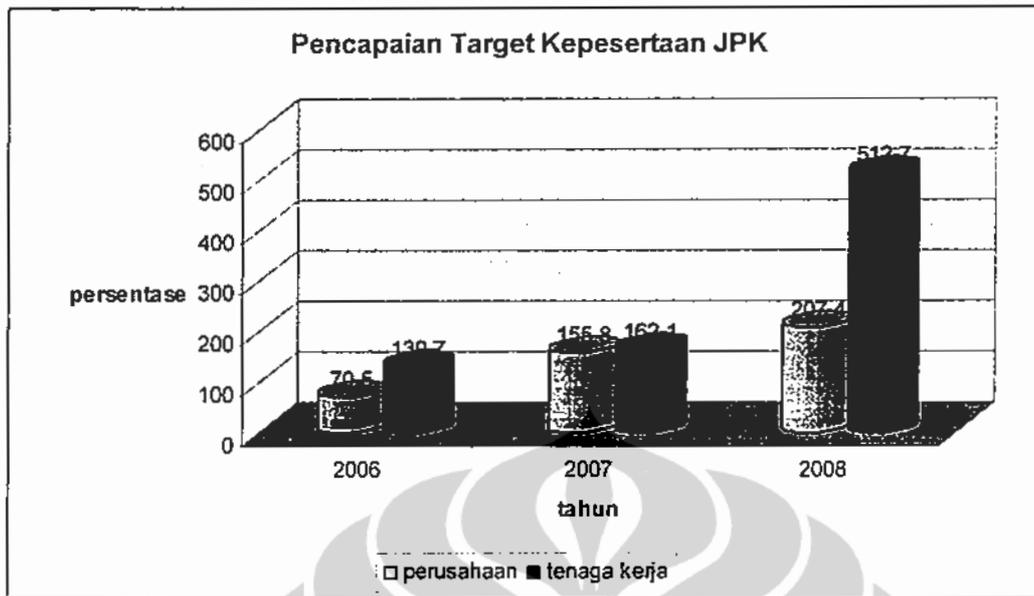
Tabel 6.13

Kemampuan Menarik Tenaga Kerja Baru

| Tahun | Target penambahan TK | Penambahan TK | Standar | Pencapaian |
|-------|-------------------------|------------------|---------|------------|
| 2006 | 100.000 | 130.668 | 100 % | 130,67 % |
| 2007 | 65.800 | 106.669 | 100 % | 162,11 % |
| 2008 | 30.355 | 155.644 | 100 % | 512,75 % |

Sumber : Executif Summary Kanwil III

Gambar 6.2



6.4.2. Kemampuan Mempertahankan Pelanggan

Indikator kemampuan mempertahankan pelanggan dilihat dari persentase jumlah perusahaan yang lama untuk ikut kembali menjadi peserta Program JPK. Cara mengukurnya adalah dengan membandingkan antara perusahaan lama dengan total perusahaan pada tahun yang sama.

Tabel 6.14

Kemampuan Perusahaan Mempertahankan Pelanggan

| Tahun | Perusahaan Baru | Perusahaan lama | Jumlah | Tingkat retensi |
|-------|-----------------|-----------------|--------|-----------------|
| 2006 | 705 | 2.492 | 3.197 | 77,95 % |
| 2007 | 1.231 | 2.673 | 3.904 | 68,47 % |
| 2008 | 1.647 | 3.061 | 4.708 | 65,01 % |

Sumber: Executive Summary Kanwil III

Berdasarkan data diatas, rata-rata tingkat retensi pelanggan pelanggan masih diatas 50%.

6.4.3. Kepuasan pelanggan

Berdasarkan data *Customer Satisfaction Measurement* terhadap pelayanan yang diberikan oleh provider di Kanwil III tahun 2008 persentase kepuasan sebesar 75,32 %.

Kesenjangan tertinggi antara harapan dan kenyataan yang dialami peserta saat menggunakan Kartu JPK di Provider adalah:

1. Obat tidak dikenakan tambahan biaya
2. Lama menunggu mendapatkan obat
3. Kesesuaian jadwal pelayanan
4. Ketersediaan obat dengan lengkap
5. Kejelasan prosedur pelayanan

Pada penelitian ini, indikator kepuasan pelanggan berdasarkan hasil kuesioner yang diisi oleh peserta yang berkunjung ke Kantor Cabang PT Jamsostek untuk mengurus klaim atau membuat surat jaminan.

Pada penelitian ini terdapat 5 dimensi yang diukur yaitu Sarana fisik , Keandalan pelayanan, Ketanggapan pelayanan, Keyakinan/jaminan dan Empati.

Setelah dilakukan uji validitas dan reliabilitas terhadap pertanyaan kuesioner, terdapat 2 pertanyaan yang tidak lolos uji yaitu:

Pertanyaan nomor 1: lokasi kantor PT Jamsostek mudah dijangkau kendaraan umum.

Pertanyaan nomor 7: Ketika saya berkunjung ke PT Jamsostek mendapat pelayanan secara bergiliran (antri) sesuai dengan nomor urut kedatangan.

- a. Tingkat kepuasan berdasarkan nilai rata-rata

Berdasarkan dari skala ukurnya, bahwa jawaban yang menyatakan puas berada pada nilai 3.

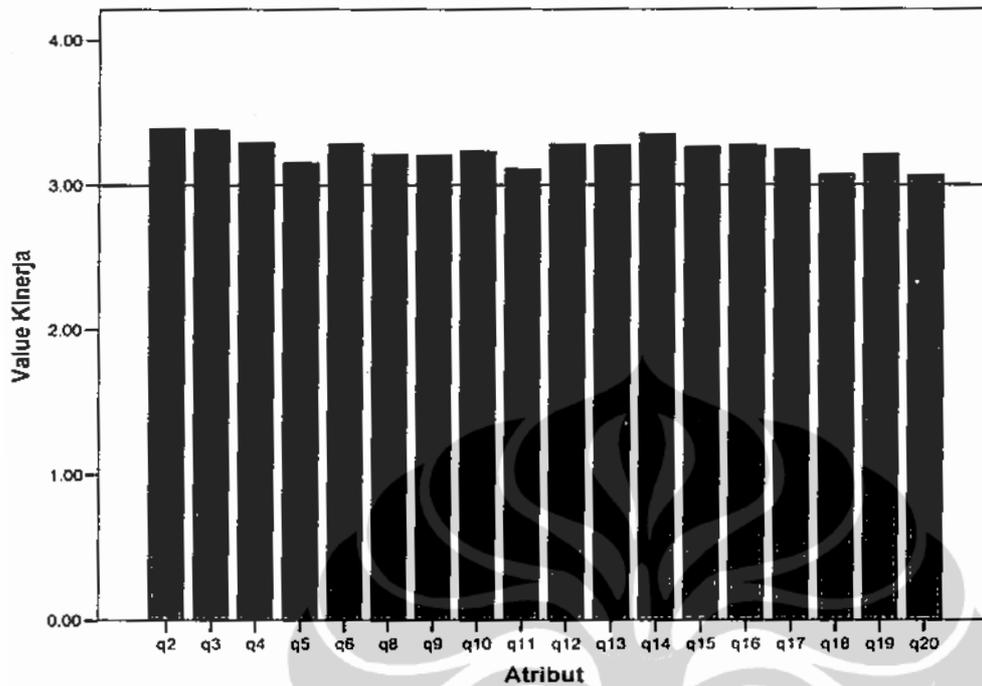
Tabel 6.15
Tingkat kepuasan berdasarkan nilai rata-rata

| No. Pertanyaan | Pertanyaan | Frekuensi Jawaban | | | | Nilai | \bar{X} |
|----------------|---|-------------------|----|----|----|-------|-----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | | |
| Q2 | Ketika berkunjung ke PT Jamsostek ruang tunggu terasa nyaman. | 0 | 0 | 61 | 39 | 339 | 3,39 |
| Q3 | Ketika berkunjung ke PT Jamsostek ruang tunggu bersih. | 0 | 1 | 60 | 39 | 338 | 3,38 |
| Q4 | Penampilan Karyawan PT Jamsostek terlihat rapi. | 0 | 2 | 67 | 31 | 329 | 3,29 |
| Q5 | Ketika saya berkunjung ke Jamsostek, saya memperoleh prosedur pelayanan yang tidak berbelit-belit. | 0 | 10 | 65 | 25 | 315 | 3,15 |
| Q6 | Ketika saya berkunjung ke PT Jamsostek, saya mendapatkan informasi yang saya butuhkan dengan jelas. | 0 | 2 | 68 | 30 | 328 | 3,28 |
| Q8 | Karyawan PT Jamsostek dalam memberikan pelayanan sesuai dengan ketentuan jam pelayanan Kantor. | 0 | 4 | 71 | 25 | 321 | 3,21 |
| Q9 | Keluhan atau permasalahan yang saya hadapi cepat ditindaklanjuti oleh Karyawan . | 0 | 4 | 72 | 24 | 320 | 3,2 |
| Q10 | Ketika berkunjung ke PT Jamsostek saya mendapatkan pelayanan yang tepat waktu dan tidak bertele-tele. | 0 | 8 | 61 | 31 | 323 | 3,23 |
| Q11 | Ketika saya berkunjung ke PT Jamsostek Karyawan tidak terburu-buru dalam melayani saya. | 0 | 12 | 65 | 23 | 311 | 3,11 |
| Q12 | Ketika saya berkunjung ke PT Jamsostek, Karyawan PT Jamsostek memberikan pelayanan yang ramah. | 0 | 5 | 62 | 33 | 328 | 3,28 |

| No. Pertanyaan | Pertanyaan | Frekuensi Jawaban | | | | Nilai | \bar{X} |
|---|--|-------------------|----|----|----|-------|-----------|
| | | 0 | 1 | 2 | 3 | | |
| Q13 | Ketika saya berkunjung ke PT Jamsostek, penampilan Karyawan Jamsostek menimbulkan rasa percaya dan rasa aman pada saya. | 0 | 2 | 69 | 29 | 327 | 3,27 |
| Q14 | Ketika saya berkunjung ke PT Jamsostek, Karyawan Jamsostek memeriksa dokumen saya dengan teliti. | 0 | 1 | 63 | 36 | 335 | 3,35 |
| Q15 | saya percaya bahwa program JPK PT Jamsostek dapat dipercaya mutunya. | 0 | 8 | 58 | 34 | 326 | 3,26 |
| Q16 | saya percaya bahwa Karyawan PT Jamsostek mampu menyelesaikan berkas saya secara tepat waktu. | 0 | 6 | 61 | 33 | 327 | 3,27 |
| Q17 | Ketika saya berkunjung ke PT Jamsostek Karyawan Jamsostek mampu memberikan perhatian terhadap permasalahan yang saya hadapi. | 0 | 3 | 70 | 27 | 324 | 3,24 |
| Q18 | Ketika saya berkunjung ke PT Jamsostek Karyawan lain (selain Karyawan JPK) memahami akan kebutuhan saya. | 0 | 9 | 75 | 16 | 307 | 3,07 |
| Q19 | Karyawan memberikan pelayanan dengan komunikasi yang baik. | 0 | 7 | 65 | 28 | 321 | 3,21 |
| Q20 | Hotline atau telepon PT Jamsostek mudah dihubungi. | 1 | 20 | 51 | 28 | 306 | 3,06 |
| Nilai rata-rata keseluruhan tingkat kepentingan responden (\bar{X}) | | | | | | | 3,24 |

Jika dilihat dari Tabel, ternyata nilai rata-rata untuk setiap atribut lebih besar dari 3 yang artinya bahwa pelanggan merasa puas terhadap atribut pelayanan yang ditanyakan.

Gambar 6.3
Tingkat Kepuasan Berdasarkan Nilai Rata-rata



b. Melihat tingkat kepuasan berdasarkan tingkat kesesuaian

Untuk melihat seberapa besar tingkat kepuasan konsumen PT. Jamsostek dapat juga dilihat berdasarkan tingkat kesesuaian yang dicapai antara kenyataan dengan harapannya. Nilai kesesuaian menunjukkan persentase dari nilai kenyataan/kinerja dibandingkan dengan nilai harapannya. Ideal tingkat kesesuaian adalah 100% yaitu kenyataan sama dengan atau sesuai dengan harapan.

Tabel 6.16
Tingkat Kepuasan Berdasarkan Tingkat Kesesuaian

| No. | Pertanyaan | Nilai | | Mean | | Tingkat kesesuaian |
|-----|---|-------|-----|------|------|--------------------|
| | | Y | X | Y | X | |
| Q2 | Ketika berkunjung ke PT Jamsostek ruang tunggu terasa nyaman. | 360 | 339 | 3,6 | 3,39 | 94,17 |
| Q3 | Ketika berkunjung ke PT Jamsostek ruang tunggu bersih. | 358 | 338 | 3,58 | 3,38 | 94,41 |
| Q4 | Penampilan Karyawan PT Jamsostek terlihat rapi. | 349 | 329 | 3,49 | 3,29 | 94,27 |
| Q5 | Ketika saya berkunjung ke Jamsostek, saya memperoleh prosedur pelayanan yang tidak berbelit-belit. | 356 | 315 | 3,56 | 3,15 | 88,48 |
| Q6 | Ketika saya berkunjung ke PT Jamsostek, saya mendapatkan informasi yang saya butuhkan dengan jelas. | 361 | 328 | 3,61 | 3,28 | 90,86 |
| Q8 | Karyawan PT Jamsostek dalam memberikan pelayanan sesuai dengan ketentuan jam pelayanan Kantor. | 346 | 321 | 3,46 | 3,21 | 92,77 |
| Q9 | Keluhan atau permasalahan yang saya hadapi cepat ditindaklanjuti oleh Karyawan . | 357 | 320 | 3,57 | 3,2 | 89,64 |
| Q10 | Ketika berkunjung ke PT Jamsostek saya mendapatkan pelayanan yang tepat waktu dan tidak bertele-tele. | 352 | 323 | 3,52 | 3,23 | 91,76 |
| Q11 | Ketika saya berkunjung ke PT Jamsostek Karyawan tidak terburu-buru dalam melayani saya. | 338 | 311 | 3,38 | 3,11 | 92,61 |
| Q12 | Ketika saya berkunjung ke PT Jamsostek, Karyawan PT Jamsostek memberikan pelayanan yang ramah. | 359 | 328 | 3,59 | 3,28 | 91,36 |

| No | Pertanyaan | Nilai | | Mean | | Tingkat Kesesuaian |
|---|--|-------|-----|------|------|--------------------|
| Q13 | Ketika saya berkunjung ke PT Jamsostek, penampilan Karyawan Jamsostek menimbulkan rasa percaya dan rasa aman pada saya. | 353 | 327 | 3,53 | 3,27 | 92,63 |
| Q14 | Ketika saya berkunjung ke PT Jamsostek, Karyawan Jamsostek memeriksa dokumen saya dengan teliti. | 357 | 335 | 3,57 | 3,35 | 93,84 |
| Q15 | saya percaya bahwa program JPK PT Jamsostek dapat dipercaya mutunya. | 367 | 326 | 3,67 | 3,26 | 88,83 |
| Q16 | saya percaya bahwa Karyawan PT Jamsostek mampu menyelesaikan berkas saya secara tepat waktu. | 371 | 327 | 3,71 | 3,27 | 88,14 |
| Q17 | Ketika saya berkunjung ke PT Jamsostek Karyawan Jamsostek mampu memberikan perhatian terhadap permasalahan yang saya hadapi. | 355 | 324 | 3,55 | 3,24 | 91,27 |
| Q18 | Ketika saya berkunjung ke PT Jamsostek Karyawan lain (selain Karyawan JPK) memahami akan kebutuhan saya. | 341 | 307 | 3,41 | 3,07 | 90,03 |
| Q19 | Karyawan memberikan pelayanan dengan komunikasi yang baik. | 347 | 321 | 3,47 | 3,21 | 92,51 |
| Q20 | Hotline atau telepon PT Jamsostek mudah dihubungi. | 355 | 306 | 3,55 | 3,06 | 86,20 |
| Nilai rata-rata keseluruhan harapan dan kinerja (\bar{Y} & \bar{X}) | | | | 3,55 | 3,24 | 91,29 |

Dari tabel terlihat bahwa tingkat pencapaian terendah dari 18 atribut yang diteliti adalah 86.20% (Hotline PT. Jamsostek mudah dihubungi), hal ini menunjukkan bahwa pelanggan puas terhadap 18 atribut yang diteliti. Secara umum dapat dikatakan bahwa pelanggan PT.Jamsostek telah puas terhadap 18 atribut yang diteliti. Namun sebagai perusahaan yang baik tentunya PT. Jamsostek berusaha terus untuk meningkatkan pelayanan yang diberikan terhadap pelanggan. Untuk mengidentifikasi atribut-atribut mana yang harus ditingkatkan kinerjanya digunakan analisa grafik IPA (Important Performance Analysis) dan analisa Gap.

6.4.3.1. IPA (Important Performance Analysis)

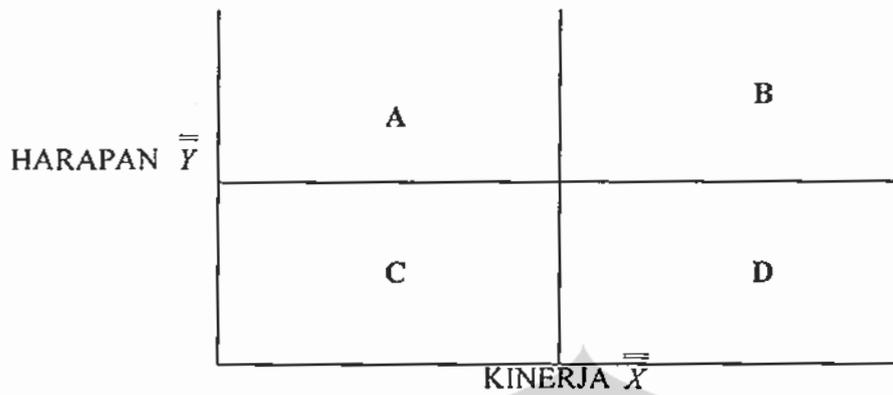
Nilai rata-rata ini digunakan sebagai nilai kordinan dari sebuah atribut. Setelah didapat nilai rata-rata setiap atribut, kemudian dihitung nilai rata-rata dari seluruhnya dari semua atribut (Rata-rata umum) untuk masing-masing nilai harapan dan kinerja tingkat kepuasan PT. Jamsostek. Nilai rata-rata umum ini yang dijadikan sebagai pembatas kuadrat dari grafik IPA yang terbentuk.

Tabel 6.17
Nilai Rata-Rata Harapan dan Kinerja

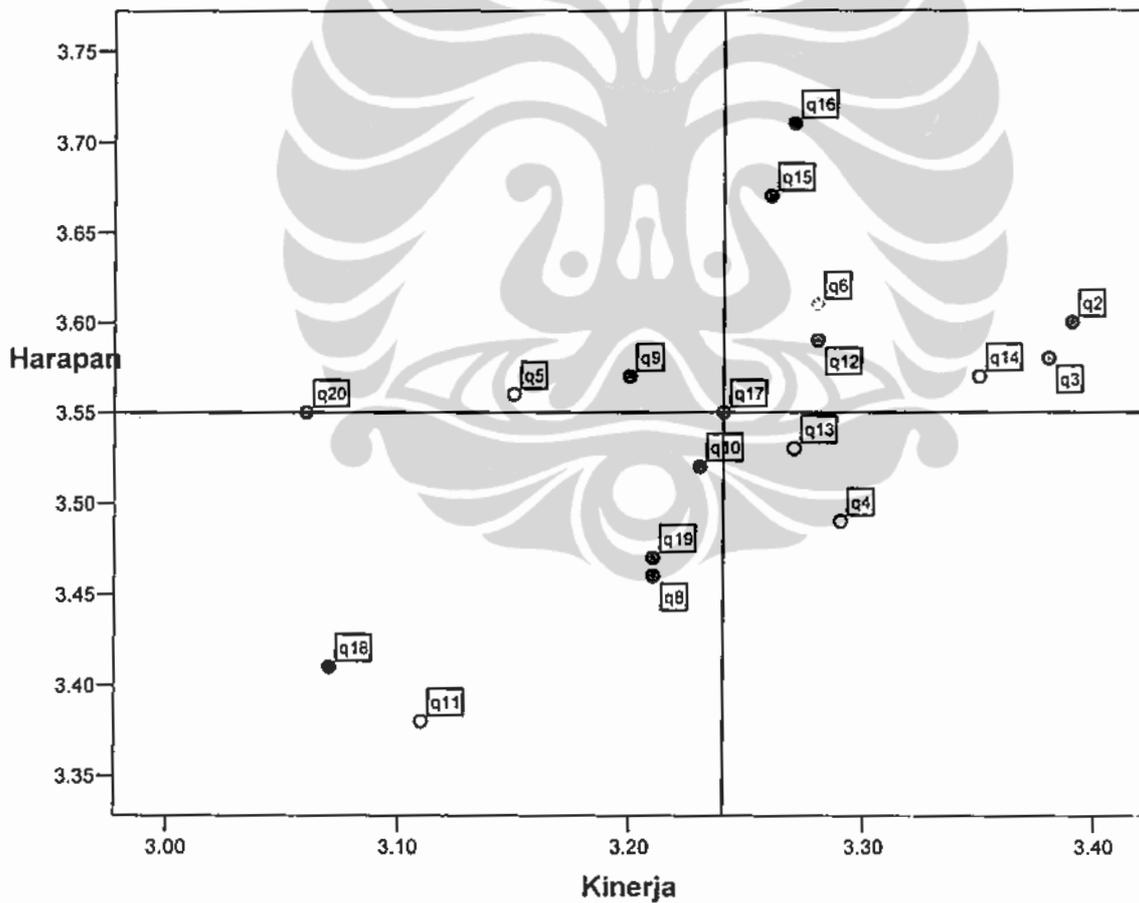
| No. | Pertanyaan | Mean | |
|-----|---|------|------|
| | | Y | X |
| Q2 | Ketika berkunjung ke PT Jamsostek ruang tunggu terasa nyaman. | 3,6 | 3,39 |
| Q3 | Ketika berkunjung ke PT Jamsostek ruang tunggu bersih. | 3,58 | 3,38 |
| Q4 | Penampilan Karyawan PT Jamsostek terlihat rapi. | 3,49 | 3,29 |
| Q5 | Ketika saya berkunjung ke Jamsostek, saya memperoleh prosedur pelayanan yang tidak berbelit-belit | 3,56 | 3,15 |
| Q6 | Ketika saya berkunjung ke PT Jamsostek, saya mendapatkan informasi yang saya butuhkan dengan jelas. | 3,61 | 3,28 |

| No | Pertanyaan | Mean | |
|--|--|------|------|
| | | Y | X |
| Q8 | Karyawan PT Jamsostek dalam memberikan pelayanan sesuai dengan ketentuan jam pelayanan Kantor. | 3,46 | 3,21 |
| Q9 | Keluhan atau permasalahan yang saya hadapi cepat ditindaklanjuti oleh Karyawan . | 3,57 | 3,2 |
| Q10 | Ketika berkunjung ke PT Jamsostek saya mendapatkan pelayanan yang tepat waktu dan tidak bertele-tele. | 3,52 | 3,23 |
| Q11 | Ketika saya berkunjung ke PT Jamsostek Karyawan tidak terburu-buru dalam melayani saya. | 3,38 | 3,11 |
| Q12 | Ketika saya berkunjung ke PT Jamsostek, Karyawan PT Jamsostek memberikan pelayanan yang ramah. | 3,59 | 3,28 |
| Q13 | Ketika saya berkunjung ke PT Jamsostek, penampilan Karyawan Jamsostek menimbulkan rasa percaya dan rasa aman pada saya. | 3,53 | 3,27 |
| Q14 | Ketika saya berkunjung ke PT Jamsostek, Karyawan Jamsostek memeriksa dokumen saya dengan teliti. | 3,57 | 3,35 |
| Q15 | saya percaya bahwa program JPK PT Jamsostek dapat dipercaya mutunya. | 3,67 | 3,26 |
| Q16 | saya percaya bahwa Karyawan PT Jamsostek mampu menyelesaikan berkas saya secara tepat waktu. | 3,71 | 3,27 |
| Q17 | Ketika saya berkunjung ke PT Jamsostek Karyawan Jamsostek mampu memberikan perhatian terhadap permasalahan yang saya hadapi. | 3,55 | 3,24 |
| Q18 | Ketika saya berkunjung ke PT Jamsostek Karyawan lain (selain Karyawan JPK) memahami akan kebutuhan saya. | 3,41 | 3,07 |
| Q19 | Karyawan memberikan pelayanan dengan komunikasi yang baik. | 3,47 | 3,21 |
| Q20 | Hotline atau telepon PT Jamsostek mudah dihubungi. | 3,55 | 3,06 |
| Nilai rata-rata keseluruhan harapan dan kinerja (\bar{Y} & \bar{X}) | | 3,55 | 3,24 |

Gambar 6.4
Kuadran IPA



Gambar 6.5
Grafik Important Performance Analysis Kepuasan Pelanggan



Universitas Indonesia

Adapun interpretasi dari diagram kartesius tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

- Kuadran A

Menunjukkan faktor-faktor atau atribut yang mempengaruhi kepentingan pelanggan, berada dalam kuadran ini dan harus menjadi prioritas utama bagi perusahaan dalam penanganannya, karena keberadaan faktor-faktor ini dinilai sangat penting oleh pelanggan, sedangkan tingkat pelaksanaannya masih kurang memuaskan.

Faktor yang termasuk dalam kuadran ini adalah :

q5. Prosedur pelayanan yang tidak berbelit-belit

q9. Keluhan/masalah yang cepat ditangani

- Kuadran B

Menunjukkan faktor-faktor atau atribut yang telah memuaskan pelanggan, oleh karena itu perlu dipertahankan.

Pada umumnya tingkat pelaksanaan telah sesuai dengan kepentingan dan harapan pelanggan sehingga dapat memuaskan pelanggan. Faktor-faktor yang termasuk dalam kuadran ini adalah :

q2. Kenyamanan ruang tunggu

q3. Kebersihan ruang tunggu

q6. Mendapatkan informasi yang jelas di tempat pelayanan

q12. Pelayanan yang ramah

q14. Pemeriksaan dokumen yang teliti oleh petugas

q15 Mutu program bisa dipercaya

q16. Penyelesaian berkas tepat waktu

q17. Petugas mampu memberikan perhatian terhadap permasalahan

- Kuadran C

Menunjukkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan masih dianggap kurang penting dan pelaksanaan kerjanya biasanya akan cukup baik, yang termasuk dalam kuadran ini adalah :

q8. Pelayanan sesuai jam kantor

q10. Pelayanan tepat waktu dan tidak bertele-tele

- q11. Pelayanan tidak terburu-buru
 q18. Karyawan lain memahami kebutuhan saya
 q19. Pelayanan dengan komunikasi yang baik

- Kuadran D

Menunjukkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan dilakukan baik sekali oleh PT. Jamsostek sehingga sangat memuaskan, akan tetapi pelayanannya cenderung berlebihan.

Dalam hal ini faktor –faktor yang termasuk dalam kuadran ini adalah :

- q4. Penampilan petugas yang rapi
 q13. Penampilan petugas menimbulkan rasa percaya dan aman

6.4.3.2. Analisa Gap

Seperti halnya pada analisa kuadran IPA, Analisa Gap bertujuan untuk menentukan prioritas perbaikan dari atribut yang ada. Sebagaimana di jelaskan diatas bahwa para pelanggan sudah cukup puas dengan kinerja PT. Jamsostek dari indikator nilai rata-rata setiap atribut lebih dari 3. Berdasarkan analisa Gap pada tabel dibawah, terlihat bahwa nilai Gap antara harapan dan kenyataan masih lebih kecil dari satu sehingga Gap yang terjadi antara harapan dan kenyataan masih dalam batas yang masih bisa ditolelir.

Tabel 6.18
 Gap antara harapan dan kenyataan

| No. | Pertanyaan | Mean | | Gap |
|-----|---|------|------|------|
| | | Y | X | |
| Q2 | Ketika berkunjung ke PT Jamsostek ruang tunggu terasa nyaman. | 3,6 | 3,39 | 0,21 |
| Q3 | Ketika berkunjung ke PT Jamsostek ruang tunggu bersih. | 3,58 | 3,38 | 0,20 |
| Q4 | Penampilan Karyawan PT Jamsostek terlihat rapi. | 3,49 | 3,29 | 0,20 |

| No | Pertanyaan | Mean | | Gap |
|-----|---|------|------|------|
| | | Y | X | |
| Q5 | Ketika saya berkunjung ke Jamsostek, saya memperoleh prosedur pelayanan yang tidak berbelit-belit. | 3,56 | 3,15 | 0,41 |
| Q6 | Ketika saya berkunjung ke PT Jamsostek, saya mendapatkan informasi yang saya butuhkan dengan jelas. | 3,61 | 3,28 | 0,33 |
| Q8 | Karyawan PT Jamsostek dalam memberikan pelayanan sesuai dengan ketentuan jam pelayanan Kantor. | 3,46 | 3,21 | 0,25 |
| Q9 | Keluhan atau permasalahan yang saya hadapi cepat ditindaklanjuti oleh Karyawan | 3,57 | 3,2 | 0,37 |
| Q10 | Ketika berkunjung ke PT Jamsostek saya mendapatkan pelayanan yang tepat waktu dan tidak bertele-tele. | 3,52 | 3,23 | 0,29 |
| Q11 | Ketika saya berkunjung ke PT Jamsostek Karyawan tidak terburu-buru dalam melayani saya. | 3,38 | 3,11 | 0,27 |
| Q12 | Ketika saya berkunjung ke PT Jamsostek, Karyawan PT Jamsostek memberikan pelayanan yang ramah. | 3,59 | 3,28 | 0,31 |
| Q13 | Ketika saya berkunjung ke PT Jamsostek, penampilan Karyawan Jamsostek menimbulkan rasa percaya dan rasa aman pada saya. | 3,53 | 3,27 | 0,26 |
| Q14 | Ketika saya berkunjung ke PT Jamsostek, Karyawan Jamsostek memeriksa dokumen saya dengan teliti. | 3,57 | 3,35 | 0,22 |
| Q15 | saya percaya bahwa program JPK PT Jamsostek dapat dipercaya mutunya. | 3,67 | 3,26 | 0,41 |
| Q16 | saya percaya bahwa Karyawan PT Jamsostek mampu menyelesaikan berkas saya secara tepat waktu. | 3,71 | 3,27 | 0,44 |

| No | Pertanyaan | Mean | | Gap |
|-----|--|------|------|------|
| | | Y | X | |
| Q17 | Ketika saya berkunjung ke PT Jamsostek Karyawan Jamsostek mampu memberikan perhatian terhadap permasalahan yang saya hadapi. | 3,55 | 3,24 | 0,31 |
| Q18 | Ketika saya berkunjung ke PT Jamsostek Karyawan lain (selain Karyawan JPK) memahami akan kebutuhan saya. | 3,41 | 3,07 | 0,34 |
| Q19 | Karyawan memberikan pelayanan dengan komunikasi yang baik. | 3,47 | 3,21 | 0,26 |
| Q20 | Hotline atau telepon PT Jamsostek mudah dihubungi. | 3,55 | 3,06 | 0,49 |

Jika dilihat berdasarkan urutan besarnya Gap yang terjadi dalam rangka perbaikan pelayanan, maka urutan atribut yang dengan 5 besar nilai Gap terbesar hingga terkecil yaitu untuk pertanyaan nomor : Q20, Q16, Q5, Q15 dan Q18

1. Hotline atau telepon PT Jamsostek mudah dihubungi.
2. Kepercayaan terhadap Karyawan PT Jamsostek untuk menyelesaikan berkas secara tepat waktu.
3. Prosedur yang tidak berbelit-belit
4. Program Jamsostek dapat dipercaya mutunya
5. Karyawan lain (selain Karyawan JPK) memahami akan kebutuhan peserta

6.4.4. Pangsa Pasar

Menggambarkan persentase peserta yang ikut Program JPK dibandingkan dengan potensi peserta yang ikut Program paket lainnya. Hasil penelitian pangsa pasar JPK Kanwil III tahun 2006 – 2008 terjadi peningkatan walaupun persentase peningkatannya kecil. Secara keseluruhan pangsa pasar Program JPK masih dibawah 20%. Hal tersebut dimungkinkan juga karena Program

JPK merupakan Program yang tidak diwajibkan oleh Undang-Undang , sehingga dibutuhkan upaya pemasaran yang cukup tinggi.

Tabel 6.19

Gambaran Pangsa Pasar JPK

| Tahun | Jumlah Perusahaan ikut Program Paket Jamsostek | Jumlah Perusahaan ikut JPK | Ratio Perusahaan ikut JPK | Trend |
|-------|--|----------------------------|---------------------------|-----------|
| 2006 | 18.732 | 3.197 | 17,07% | Meningkat |
| 2007 | 21.309 | 3.904 | 18,32% | Meningkat |
| 2008 | 24.627 | 4.708 | 19,12% | Meningkat |

6.4.5. Kompilasi Hasil Perspektif Pelanggan

Tabel 6.20

Kompilasi Hasil Perspektif Pelanggan

| Variabel | 2006 | 2007 | 2008 |
|-------------------------------------|------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Kemampuan Menarik Perusahaan Baru | 70,60 % Tidak Ideal | 155,82 % Ideal | 207,43 % Ideal |
| Kemampuan Menarik Tenaga Kerja Baru | 130,67 % Ideal | 162,11 % Ideal | 512,75 % Ideal |
| Kemampuan Mempertahankan Pelanggan | 77,95 % Ideal | 68,47 % Ideal | 65,01 % Ideal |
| Kepuasan Pelanggan | | | 91.29 Tidak Ideal |
| Pangsa Pasar | 17,07% Tidak Ideal | 18,32% Tidak Ideal | 19,12% Tidak Ideal |

6.5. HASIL PENELITIAN INDIKATOR PERSPEKTIF KEUANGAN

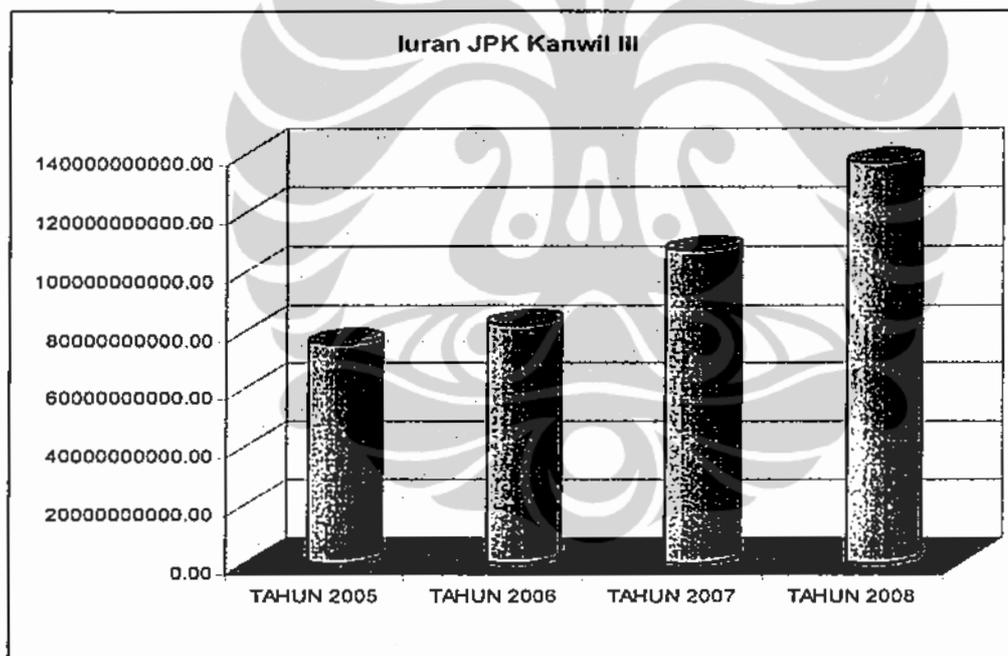
6.5.1. Rasio Pertumbuhan Iuran.

Pengukuran rasio pertumbuhan iuran diperoleh membandingkan jumlah iuran JPK tahun tertentu dengan tahun sebelumnya.

Tabel 6.21
Rasio Pertumbuhan Iuran JPK

| Tahun | Iuran JPK | Ratio pertumbuhan iuran JPK |
|-------|--------------------|-----------------------------|
| 2005 | 75.619.423.282,62 | |
| 2006 | 82.117.039.969,22 | 1,09 |
| 2007 | 107.272.223.568,88 | 1,31 |
| 2008 | 137.321.104.331,55 | 1,28 |

Gambar 6.6



Sumber : Laporan keuangan Kanwil III

Berdasarkan data diatas, rasio pertumbuhan iuran JPK tahun 2006 sampai dengan tahun 2008 nilainya lebih dari 1 berarti pertumbuhan iuran ideal, iuran JPK tahun 2006 terjadi kenaikan sebesar 9% dari tahun 2005, iuran JPK tahun

2007 kenaikan sebesar 31% dari tahun 2006 dan iuran tahun 2008 kenaikan hanya 28% dibandingkan tahun 2007.

6.5.2. Rasio Pertumbuhan Premi Per Kapita

Pertumbuhan premi per kapita diperoleh nilai premi per kapita tahun tertentu dibagi dengan premi per kapita tahun sebelumnya, nilai premi didapat dari jumlah iuran dibagi dengan jumlah tertanggung pada tahun yang sama.

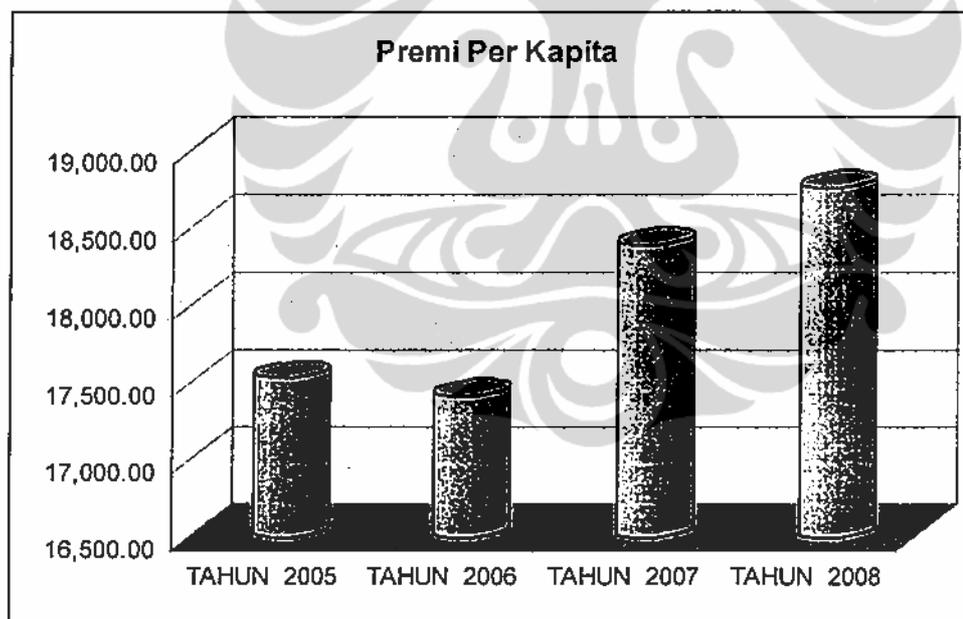
Tabel 6.22

Rasio Pertumbuhan Premi Per Kapita

| Tahun | Premi per kapita | Ratio pertumbuhan premi per kapita |
|-------|------------------|------------------------------------|
| 2005 | 17.524,99 | |
| 2006 | 17.410,51 | 0,99 |
| 2007 | 18.382,35 | 1,06 |
| 2008 | 18.745,46 | 1,02 |

Sumber : LB IV-01 Kanwil III

Gambar 6.7



Berdasarkan data diatas, pada tahun 2006 walaupun terjadi peningkatan nilai iuran JPK namun pertumbuhan premi per kapitanya tidak ideal karena nilainya < 1 yaitu 0,99 atau pertumbuhannya -1%. Pertumbuhan premi per kapita tahun

2007 dan 2008 termasuk kategori ideal karena nilainya lebih dari 1. Pada tahun 2007 terjadi kenaikan iuran per kapita sebesar 6% bila dibandingkan tahun 2006, namun kenaikan premi tahun 2008 hanya 2 % dibandingkan premi tahun 2007.

6.5.3. Rasio Pertumbuhan Jaminan Per Kapita

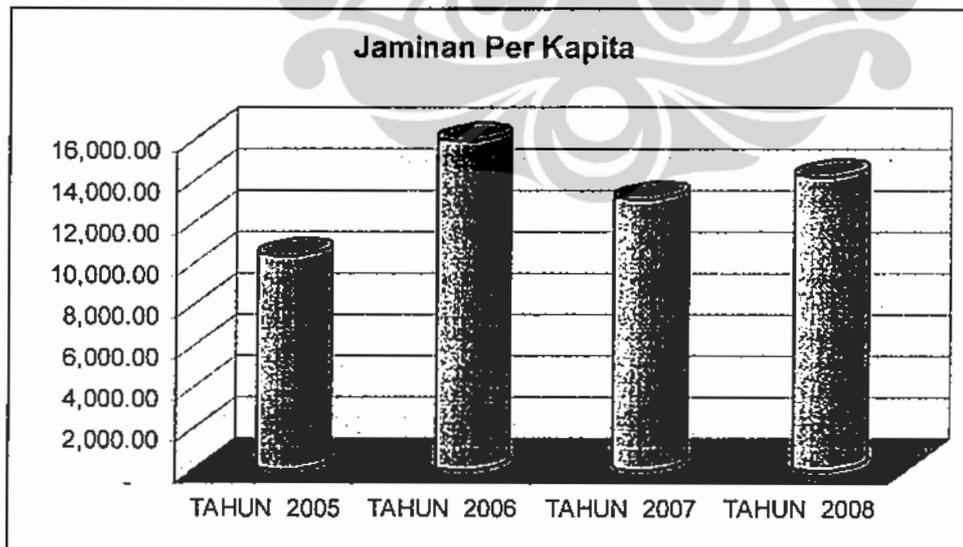
Pertumbuhan jaminan per kapita diperoleh nilai jaminan per kapita tahun tertentu dibagi dengan jaminan per kapita tahun sebelumnya, nilai jaminan didapat dari jumlah beban/jaminan dibagi dengan jumlah tertanggung pada tahun yang sama.

Tabel 6.23
Rasio Pertumbuhan Jaminan Per Kapita

| Tahun | Jaminan per kapita | Ratio pertumbuhan jaminan per kapita |
|-------|--------------------|--------------------------------------|
| 2005 | 10.361,16 | |
| 2006 | 15.911,53 | 1,54 |
| 2007 | 13.079,60 | 0,82 |
| 2008 | 14.204,14 | 1,09 |

Sumber : LB IV-01 Kanwil III

Gambar 6.8



Universitas Indonesia

Berdasarkan data diatas, pertumbuhan jaminan tahun 2006 dan 2008 tidak ideal karena persentase pertumbuhannya lebih tinggi dari persentase pertumbuhan premi. Pada tahun 2007 pertumbuhan jaminan ideal karena lebih rendah dari pertumbuhan iuran, artinya PT Jamsostek dapat melakukan pengendalian biaya.

6.5.4. Rasio Efektivitas

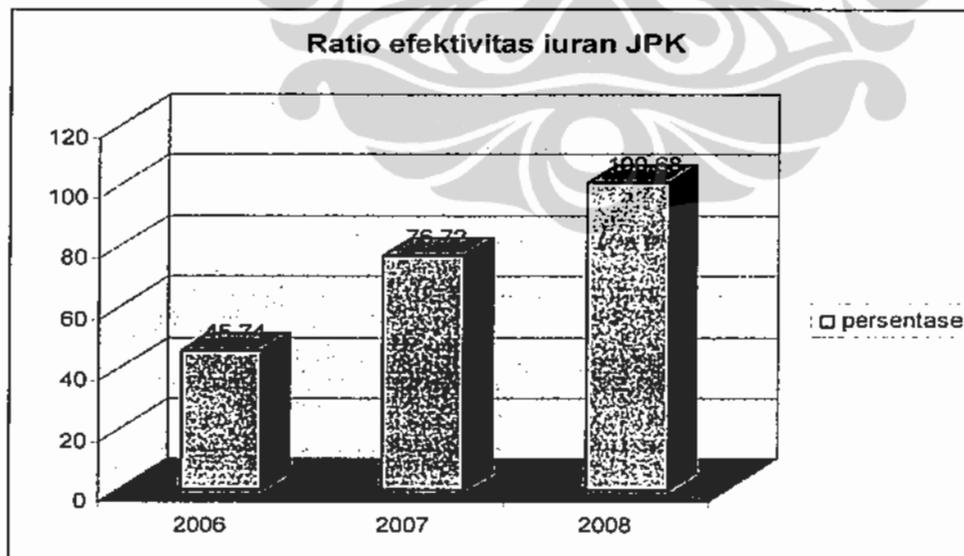
Ratio efektivitas adalah perbandingan antara iuran JPK yang diterima dengan target yang ditetapkan pada Rencana Kerja Anggaran Perusahaan tahun yang sama.

Tabel. 6.24
Rasio Efektivitas

| Tahun | Iuran JPK | Target iuran JPK (sesuai RKAP) | Ratio efektivitas |
|-------|--------------------|-----------------------------------|-------------------|
| 2006 | 75.182.733.851,05 | 164.383.590.000,00 | 45,74 |
| 2007 | 107.272.223.568,88 | 139.828.531.020,00 | 76,72 |
| 2008 | 137.321.104.331,55 | 136.391.931.090,00 | 100,68 |

Sumber : Executive Summary Kanwil III

Gambar 6.9



Sumber: Executive Summary Kanwil III

Berdasarkan data diatas, pencapaian iuran JPK tahun 2006 tidak mencapai target hanya 45,74%, tahun 2007 juga tidak mencapai target yang ditetapkan, baru pada tahun 2008 iuran JPK mencapai target sebesar 100,68% dari target yang ditetapkan.

6.5.5. Rasio Efisiensi

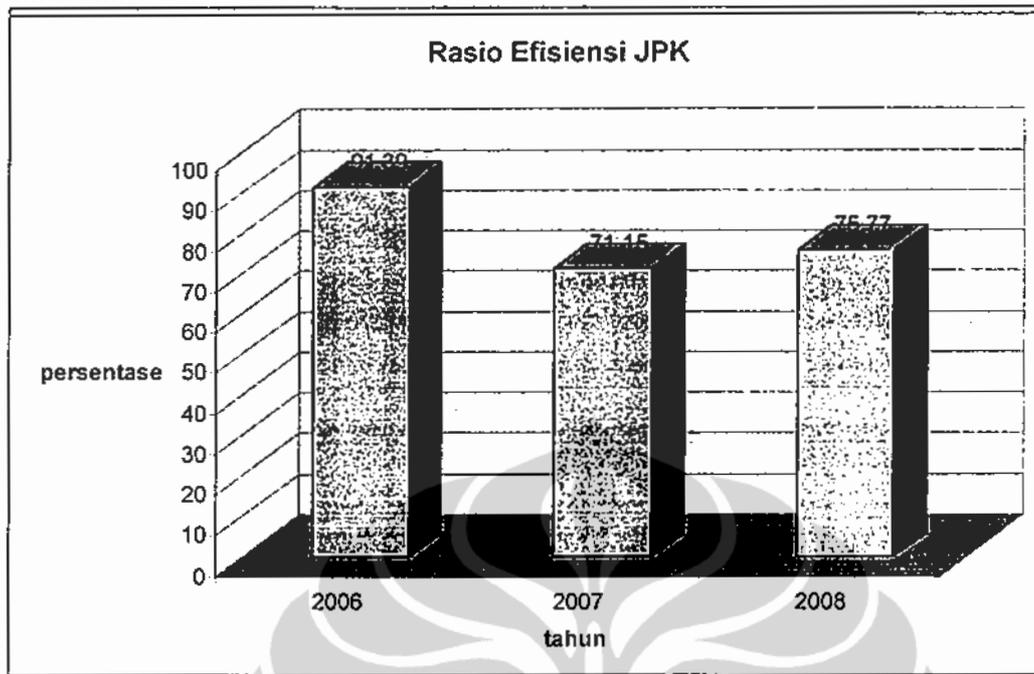
Rasio efisiensi adalah perbandingan antara beban klaim JPK dengan penerimaan iuran JPK di tahun yang sama.

Tabel 6.25
Rasio Efisiensi

| Tahun | Beban JPK | Iuran JPK | Parameter | Ratio efisiensi |
|-------|--------------------|--------------------|-----------|-----------------|
| 2006 | 75.047.043.931,00 | 82.117.039.969,22 | 70% | 91,9% |
| 2007 | 76.327.467.666,15 | 107.272.223.568,88 | 70% | 71,15% |
| 2008 | 104.053.361.852,50 | 137.321.104.331,55 | 70% | 75,77% |

Sumber: Executive Summary Kanwil III

Gambar 6.10



Parameter normal klaim rasio sesuai dengan Surat Edaran Direksi Nomor: SE/06/0595 adalah 70 % . Rasio efisiensi biaya kesehatan selama tiga tahun berturut-turut klaim rasio diatas nilai normal tidak ideal, tertinggi pada tahun 2006.

6.5.6. Rasio Kolektibilitas iuran

Persentase perbandingan antara iuran JPK yang diterima dengan iuran JPK seharusnya (iuran JPK yang diterima ditambah piutang iuran) tahun yang sama.

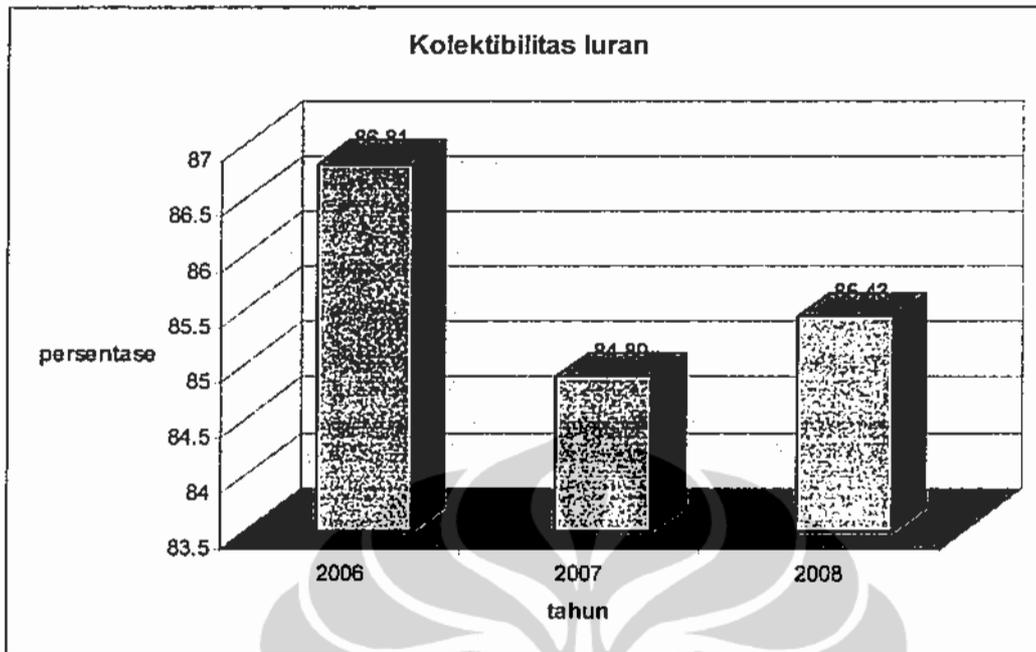
Tabel 6.26

Rasio Kolektibilitas Iuran

| Tahun | Iuran JPK seharusnya | Iuran JPK yang diterima | Parameter | Kolektibilitas iuran |
|-------|----------------------|-------------------------|-----------|----------------------|
| 2006 | 94.592.097.264,45 | 82.117.039.969,22 | 80% | 86,81% |
| 2007 | 126.372.825.254,33 | 107.272.223.568,88 | 80% | 84,89% |
| 2008 | 160.734.645.743,47 | 137.321.104.331,55 | 80% | 85,43% |

Sumber : Executive Summary Kanwil III

Gambar 6.11



Target kolektibilitas iuran adalah sebesar 80 %, hal ini sesuai dengan Surat Keputusan Direksi PT Jamsostek (Persero) Nomor: KEP/219/082007 tentang Petunjuk Pelaksanaan Penetapan dan Penilaian Key Performance Indicators berdasarkan Metode Balancad Score. Selama tiga tahun berturut-turut pencapaian kolektibilitas iuran JPK telah memenuhi target.

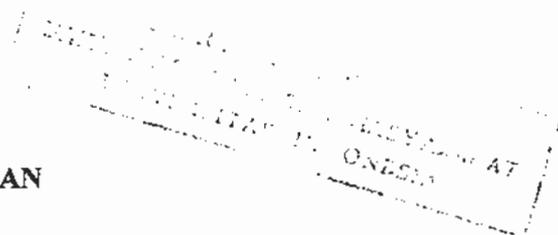
6.5.7. Kompilasi Hasil Perspektif Keuangan.

Tabel 6.27

Kompilasi Hasil Perspektif Keuangan

| Variabel | Standar | 2006 | 2007 | 2008 |
|----------------------------|------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Pertumbuhan iuran | > 1 | 1,09 Ideal | 1,31 Ideal | 1,28 Ideal |
| Pertumbuhan premi | > 1 | 0,99 Tidak Ideal | 1,06 Ideal | 1,02 Ideal |
| Pertumbuhan jaminan | ≤ rasio premi | 1,54 Tidak Ideal | 0,82 Ideal | 1,09 Tidak Ideal |
| Rasio efektivitas | 100 % | 45,74 Tidak Ideal | 76,72 Tidak Ideal | 100,68 Ideal |
| Rasio efisiensi | 70% | 91,9% Tidak Ideal | 71,15% Tidak Ideal | 75,77% Tidak Ideal |
| Rasio kolektibilitas iuran | 80 % | 86,81% Ideal | 84,89% Ideal | 85,43% Ideal |

BAB VII PEMBAHASAN



Pada bab ini akan dilakukan pembahasan dari hasil penelitian dengan membandingkan hasil kinerja dengan parameter dan target yang telah ditetapkan PT Jamsostek (Persero) serta dihubungkan dengan teori kepustakaan. Pembahasan hasil dikaitkan dengan kinerja pendekatan *Balanced Scorecard* yang meliputi kinerja keuangan, kinerja pelanggan, kinerja proses bisnis internal serta kinerja pertumbuhan dan pembelajaran. Proses pertumbuhan dan pembelajaran akan mempengaruhi proses bisnis internal kemudian mempengaruhi perspektif pelanggan dampaknya pada perspektif keuangan. (Kaplan, 2001)

7.1. Keterbatasan Penelitian

1. Pengukuran kinerja Program JPK Kanwil III mengambil data dari tahun 2006-2008, data selama 3 tahun dirasakan belum cukup untuk menentukan kinerja suatu Program. Berdasarkan kepustakaan Gasperz, 2006, diperlukan persiapan dan sosialisasi penilaian kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* selama 2 dua tahun. Penilaian kinerja berbasis *balanced scorecard* sebaiknya dilakukan setiap tahun dan menjadi kegiatan rutin dari suatu proses manajemen sehingga keberhasilannya dapat dinilai (Mulyadi, 2007).
2. Pengukuran kinerja Program JPK belum mempunyai suatu formula baku yang ditetapkan dikarenakan penilaian kinerja Kantor menggunakan *Balanced scorecard* baru mulai tahun 2007 dan belum diturunkan atau diterjemahkan ke sub unit atau program maupun individu.
3. Keterbatasan sumber data penelitian, data sekunder yang dikumpulkan belum mencakup semua *critical success factors* dari *balanced scorecard*, oleh karena itu penilaiannya belum optimal. Sebaiknya dilakukan kajian lanjut dengan menambahkan indikator lain yang lebih lengkap.
4. Pada pengukuran produktivitas karyawan, peneliti tidak memisahkan karyawan Kanwil III berdasarkan jabatannya, peneliti mengasumsikan sama.

Universitas Indonesia

5. Pengukuran dimensi keuangan tidak menggunakan rasio yang biasa digunakan di keuangan seperti rasio profitabilitas: ROA, ROE, dll, hal ini dikarenakan pelaksanaan investasi dilakukan secara sentralisasi melalui kantor pusat, pendapatan yang diperoleh di Kantor Cabang berasal dari banyak program bukan hanya dari Program JPK.
6. Sampling dilaksanakan menggunakan metode purposif berdasarkan pertimbangan peneliti dikarenakan keterbatasan sumber daya.

7.2. Kinerja Program JPK Kanwil III

7.2.1. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Human capital merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki kemampuan untuk belajar dan bertumbuh, yang juga merupakan satu-satunya sumber daya yang menjanjikan keunggulan (*distinction*) perusahaan, melalui kemampuan mereka dalam menerapkan pengetahuan, sehingga perusahaan memiliki daya saing yang kuat.

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak bagaimana karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, ini nampak dalam sikap positif terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerja.

Menurut Strauss dan Sayles, kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi diri. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis, dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi. Meskipun hanya merupakan salah satu faktor dari banyak faktor pengaruh lain, kepuasan kerja mempengaruhi tingkat perputaran karyawan dan absensi. Perusahaan mengharapkan bila kepuasan kerja meningkat, perputaran karyawan dan absensi menurun, atau sebaliknya. Dalam hal kepuasan kerja, Gilmer (1966) menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah kesempatan untuk maju, keamanan kerja, gaji, perusahaan dan manajemen, faktor intrinsik dan pekerjaan, kondisi kerja, aspek sosial dalam pekerjaan, komunikasi, dan fasilitas. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian dimana 65,55% merasakan

puas bekerja di Jamsostek merupakan nilai yang cukup, salah satu faktor yang mempengaruhi adalah rasa aman dalam bekerja dapat berdampak pada nilai *turn over* yang rendah.

Pimpinan hendaknya berusaha untuk memberikan perhatian berupa penghargaan. Penghargaan tersebut dapat diwujudkan dalam bentuk yang sangat sederhana yaitu pujian atas prestasi. Hal ini berpengaruh besar terhadap kinerja karyawan. Pimpinan agar terus berusaha meningkatkan pengetahuan dan keterampilan melalui pelatihan-pelatihan atau memberi kesempatan menempuh pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Pemberian motivasi dan penghargaan dapat meningkatkan produktivitas karyawan (Purba Jan Horas, 2007)

Kerjasama antar sesama karyawan mempunyai rata-rata nilai kepuasan yang paling tinggi, merupakan awal yang baik untuk membentuk kerja tim karena diharapkan kerjasama yang baik, saling membantu dan menghargai akan meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan (Ilyas, 2003). Kepuasan yang paling rendah adalah sistem reward dan punishment yang konsisten, promosi karir yang jelas, jenjang karir dan penghasilan

Apabila karyawan memiliki produktivitas dan motivasi kerja yang tinggi, maka akhirnya akan menghasilkan kinerja dan pencapaian yang baik bagi perusahaan. Di sisi lain, kalau karyawannya bekerja tidak produktif, artinya karyawan tidak memiliki semangat kerja yang tinggi, tidak ulet dalam bekerja dan memiliki moril yang rendah. Tugas manajemen agar karyawan memiliki semangat kerja dan moril yang tinggi serta ulet dalam bekerja. Biasanya karyawan yang puas dengan apa yang diperolehnya dari perusahaan akan memberikan lebih dari apa yang diharapkan dan ia akan terus berusaha memperbaiki kinerjanya. Sebaliknya karyawan yang kepuasan kerjanya rendah, cenderung melihat pekerjaan sebagai hal yang menjemukan dan membosankan, sehingga ia bekerja dengan terpaksa dan asal-asalan. Menurut Maslow, jenjang kebutuhan manusia sebagai karyawan adalah: *physiological needs* (kebutuhan dasar), *safety needs* (kebutuhan akan rasa aman), *social affiliation* (kebutuhan bersosialisasi), *esteem needs* (kebutuhan akan harga diri) dan *self-actualisation needs* (kebutuhan aktualisasi diri).

Level tertinggi yaitu *Self-actualization Needs* (kebutuhan aktualisasi diri) membuktikan bahwa karyawan lebih senang apabila diberi kesempatan untuk mengembangkan diri dan diakui oleh perusahaan. Sejalan dengan hasil penelitian, bahwa karyawan ingin mendapat kesempatan berkembang dan menunjukkan kemampuannya, karyawan bebas mengungkapkan ide untuk kemajuan perusahaan, dan diikutsertakan dalam pengambilan keputusan partisipatif.

Terhadap indikator akses pendidikan dan pelatihan bagi karyawan JPK, manajemen sebaiknya terus meningkatkan cakupan karyawan yang harus memiliki kapabilitas tambahan sesuai tingkat kompetensi yang dimiliki, dan kesempatan tersebut diberikan secara merata karena SDM yang terampil terampil dan berdedikasi memang suatu hal yang langka, untuk mencapai hal tersebut diperlukan masa pendidikan dan masa kerja yang lama (Djojodibroto, 1997).

Hasil pespektif pertumbuhan dan pembelajaran karyawan JPK di Kanwil III secara keseluruhan ideal ditandai dengan adanya peningkatan produktivitas karyawan dari tahun ke tahun, tingkat perputaran karyawan yang normal menunjukkan karyawan merasa aman dalam bekerja, mempunyai akses dalam mengikuti pendidikan dan pelatihan.

7.2.2. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pengukuran proses bisnis internal terdiri dari:

- Proses Inovasi
- Proses layanan/operasi
- Proses layanan purna jual.

Proses inovasi terdiri dari 2 komponen :

1. Komponen pertama pihak manajemen harus melakukan penelitian pasar untuk mengenali ukuran pasar, bentuk preferensi pelanggan dan tingkat harga produk dan jasa sasaran. Ketika perusahaan melakukan proses internal untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tertentu mempunyai informasi yang akurat dan dapat diandalkan mengenai ukuran pasar dan preferensi pelanggan menjadi tugas penting yang harus dilaksanakan dengan baik.

2. Komponen kedua adalah mencari peluang dan pasar baru bagi produk dan jasa yang dapat dipasok perusahaan (Kaplan dan Norton, 1996)

Produk inovasi dari Program JPK antara lain adalah perluasan pengembangan kepesertaan JPK untuk sektor informal, menurut teori sebelum produk inovasi diluncurkan perlu dilakukan penelitian pasar terlebih dahulu, namun untuk produk JPK sektor informal belum melalui riset dan uji coba terlebih dahulu sehingga pencapaiannya tidak maksimal karena saat pelaksanaan terbentur pada infrastruktur yang belum dibangun dengan optimal. Permasalahan tersebut antara lain sistem kepesertaan, benefit, pembayaran iuran dan jaminan.

Program Jaminan Pemeliharaan Kesehatan merupakan bagian dari asuransi sosial yang menggunakan sistem managed care dan memadukan fungsi pembiayaan melalui asuransi, penyediaan pelayanan kesehatan, dan sekaligus pengendalian biaya. Penyedia Pelayanan Kesehatan (PPK) yang digunakan merupakan milik Pemerintah dan Swasta. Isu yang berkembang bahwa pelayanan yang diberikan oleh fasilitas pemerintah pada umumnya mempunyai kualitas yang kurang dibandingkan swasta. Untuk itu dalam memberikan jasa terhadap peserta JPK, Jamsostek harus melakukan upaya-upaya kendali mutu dan kendali biaya terhadap pelayanan JPK dimaksud agar tercapai pelayanan kesehatan yang efektif dan efisien. Ramalan utilisasi harus memperhatikan sifat sistem pelayanan dalam merespon kebutuhan populasi. Sifat organisasi managed care tersebut sangat terstruktur ataukah sederhana, apakah managed care meliputi setiap aspek pelayanan (komprehensif) atau hanya memusatkan perhatian pada kasus yang membutuhkan biaya besar, seberapa jauh kecenderungan dokter keluarga sebagai gate keeper membuat rujukan-rujukan dalam sistem kapitasi, utilisasi pada laboratorium, dan pemanfaatan operasi. Kesemua variabel tersebut berpengaruh pada biaya kapitasi. (Bhisma Murti, 2000). Upaya kendali mutu PPK yang dilakukan PT Jamsostek antara lain dengan melakukan penilaian terhadap PPK Tingkat I yang dilakukan bersama-sama dengan organisasi profesi PDKI, kenyataannya masih ada PPK di DKI yang memiliki kriteria D sehingga hal ini dapat berdampak kepada pelayanan yang diberikan ke peserta meskipun saat ini belum muncul keluhan terhadap PPK dimaksud. Mengantisipasi hal tersebut

proses seleksi provider harus dilakukan dengan cermat sebelum pelaksanaan perjanjian kerjasama. Proses seleksi menurut Yaslis yaitu berdasarkan hasil tinjauan tentang kualifikasi seperti ijin praktek, cakupan layanan, riwayat kedisiplinan, catatan kriminal dan profil prakteknya.

Perluasan provider sebagai salah satu upaya untuk memberikan pilihan yang lebih baik kepada peserta disamping unsur kelengkapan cakupan juga harus mempertimbangkan sebaran peserta dan potensi peserta. Saat ini perhitungan target penambahan PPK di Kanwil III belum berdasar pada potensi peserta.

Perusahaan asuransi perlu mengembangkan sistem informasi manajemen untuk pengambilan keputusan. Instrumen ini dapat membantu untuk:

1. Melakukan review utilisasi pelayanan kesehatan
2. Manajemen klaim
3. Mencegah terjadinya kecurangan asuransi kesehatan

Sistem informasi manajemen yang sesuai dengan kebutuhan bisnis perusahaan sangat membantu pengambil keputusan untuk dapat menjalankan fungsinya sebaik mungkin. (Yaslis,2003)

Definisi informasi menurut Gordon B Davis(1993): "*Informasi adalah data yang telah diproses ke dalam suatu bentuk yang mempunyai arti bagi si penerima dan mempunyai nilai nyata serta berperan bagi keputusan saat itu atau keputusan mendatang*".

Informasi yang baik harus memenuhi kriteria tertentu untuk dapat mempunyai hasil dan daya guna yang tinggi, kriteria tersebut adalah:

- a. Dapat dipercaya
- b. Sesuai
- c. Tepat
- d. Bermanfaat ganda, baik sebagai informasi maupun indikator manajemen
- e. Memenuhi kebutuhan, permintaan dan dapat disediakan.
- f. Dapat disajikan tepat waktu.

(Dikutip dari mengenal asuransi kesehatan, Yaslis hal 20)

Untuk mendapatkan informasi yang baik, mempunyai hasil dan daya guna yang tinggi maka pemanfaatan aplikasi sistem informasi pelayanan terpadu secara on line merupakan langkah awal bagi PT Jamsostek untuk membangun manajemen

informasi sistemnya. Diperlukan komitmen dan support yang maksimal dari manajemen Kantor Pusat terhadap permasalahan yang timbul di Kantor Cabang, misalnya aplikasi yang sering hang atau berjalan lambat akan berdampak buruk pada kualitas pelayanan dan citra PT Jamsostek.

Kemajuan ilmu dan teknologi kedokteran di satu sisi memberikan harapan yang tinggi akan kualitas pelayanan kesehatan pada pasien. Tapi di sisi lain ada efek negatifnya yaitu kecenderungan mendorong pelayanan kesehatan yang tidak sesuai misalnya overutilisasi. Kadang juga terjadi underutilisasi dan tindakan yang tidak sesuai/inappropriate karena faktor sistem pembiayaan yang tidak cukup memberikan insentif finansial pada PPK. Pada kondisi seperti inilah, review utilisasi mempunyai peran penting untuk mengendalikan pelayanan kesehatan yang pas untuk kebutuhan medis bertanggung. Review utilisasi memungkinkan pelayanan kesehatan yang diberikan benar-benar sesuai dan mengurangi berbagai pelayanan kesehatan yang beraneka ragam dan tidak sesuai dengan indikasi medis. Hakikat review utilisasi itu sendiri adalah melakukan penekanan biaya (*cost containment*) dan pemeliharaan serta peningkatan mutu (*quality control and improvement*).

Berdasarkan waktu pelaksanaannya review utilisasi dikelompokkan menjadi:

1. *Prospective review*

- a. *Case management* suatu kolaborasi proses penilaian, perencanaan, pengkoordinasian, monitoring dan evaluasi terhadap kebutuhan pelayanan kesehatan individu tertentu, terutama untuk kasus penyakit yang serius.
- b. *Preadmission certification* yang dikenal dengan surat jaminan, sebelum peserta melakukan perawatan inap ataupun tindakan pembedahan.
- c. *Referral authorization* suatu cara untuk memastikan bahwa kebutuhan rujukan ke pelayanan spesialis benar-benar dibutuhkan.
- d. *Second opinion*, meminta pendapat dokter ahli lain untuk meyakinkan atau mendukung tindakan ataupun perawatan.

2. *Concurrent review*

- a. *Maximum length of stay (MaxLOS)*, penetapan batasan lama lama hari rawat inap.
- b. *Discharge Planning*

c. *Continued Stay Review*

3. *Retrospective review*

- a. *Claims review* : mengkaji apakah klaim telah sesuai dengan jaminan atau perjanjian yang disepakati
- b. *Pattern review* : melakukan kajian terhadap pola utilisasi pelayanan kesehatan.

Hasil pemantauan ulitisasi review Kanwil III, didapat angka contact rate dari PPK I ke PPK II rawat jalan spesialis yang tinggi melebihi parameter, hal ini dikarenakan konsep dokter keluarga sebagai gate keeper belum maksimal. Mengapa angka rujukan tinggi perlu dielaborasi penyebabnya lebih lanjut, sosialisasi Program yang kontinyu baik kepada peserta maupun provider, padahal berdasarkan hasil data kesakitan kasus terbanyak dari PPK I adalah ISPA, demikian juga kasus pada RJ dokter spesialis. Kasus TBC di Kanwil III juga merupakan salah satu kasus rujukan ke dokter spesialis, padahal menurut pedoman nasional penanggulangan tuberkulosis 2007, penanggulangan kasus TB dapat dilakukan di puskesmas, klinik dan dokter praktek swasta.

Kecepatan waktu penyelesaian klaim menjadi harapan dari peserta sesuai dengan hasil kuesioner kepuasan pelanggan, disamping cepat diperlukan juga ketelitian verifikator sehingga penetapan klaim dilakukan secara akurat.

Proses layanan purna jual untuk penilaian kinerja Program JPK meliputi penanganan keluhan, utilisasi review. Pelanggan adalah fokus utama penilaian kinerja, PT Jamsostek tahun 2007 menerapkan manajemen penanganan keluhan, namun belum terkoordinasi/terekam dengan baik, seyogyanya layanan konsultasi penanganan komplain meliputi program layanan konsultasi komplain, penugasan untuk merespon penanganan komplain, tingkat komplain dan penyelesaiannya. Keluhan masuk dapat melalui telepon, sms, datang ke kantor maupun melalui website. Untuk mempermudah penanganan dapat melalui penunjukkan petugas khusus seperti membangun call center. Tingkat penyelesaian komplain tahun 2008 sebesar 83% komplain yang masuk dapat diselesaikan, sisanya 17% belum terselesaikan antara lain karena penyelesaiannya terkait dengan proses internal dalam PT Jamsostek khususnya kebijakan aplikasi, disamping hal tersebut penyelesaian masalah yang terpending juga disebabkan karena permasalahan yang

terjadi dipuskesmas, kerjasama dengan puskesmas di Kanwil III dilaksanakan melalui Mitra Kesehatan Jaya yang ditunjuk oleh Dinas Kesehatan, hal ini tentunya akan berdampak memperpanjang rantai birokrasi.

7.2.3.Perspektif pelanggan

Kelompok pengukuran pelanggan utama pada umumnya sama untuk semua jenis perusahaan. Kelompok pengukuran terdiri dari pangsa pasar, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, kepuasan pelanggan dan profitabilitas pelanggan. Semua kelompok tersebut merupakan suatu rantai hubungan sebab akibat. (Norton dan Kaplan). Pelanggan yang puas akan mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk mendapatkan pelanggan baru dan mempertahankan pelanggan lama. Hal ini akan berdampak terhadap penguasaan pangsa pasar.

Tingkat kepuasan adalah fungsi dari perbedaan antara kinerja yang dirasakan dengan harapan. Bila kinerja dibawah harapan pelanggan akan kecewa, kinerja sesuai dengan harapan pelanggan akan puas dan kinerja melebihi harapan pelanggan sangat puas.

Jika kualitas SDM telah ditingkatkan melalui pembangunan *human capital*, langkah selanjutnya adalah memanfaatkan *human capital* tersebut membangun *firm equity* dengan membangun produk dan jasa yang menghasilkan nilai bagi pelanggan. Untuk itu perlu dibangun *brand equity* yang berfokus pada produk dan jasa yang dihasilkan perusahaan dan *firm equity* yaitu kuatnya image jpk jamsostek dalam pikiran pelanggan. *Firm equity* mampu menumbuhkan kesetiaan dan kepercayaan pelanggan (Mulyadi). *Firm equity* akan menghasilkan :

1. Pelanggan yang puas
2. Pelanggan yang memiliki komitmen/loyal
3. Pelanggan yang akrab dengan perusahaan

Strategi membangun *firm equity* :

1. Kualitas pelayanan ditingkatkan
2. Service : hotline, kecepatan pembuatan kartu, klaim
3. Inovasi

Menurut Kotler, ada beberapa cara yang digunakan untuk mengukur kepuasan pelanggan antara lain :

1. Sistem keluhan dan saran
2. Survei kepuasan pelanggan

Perusahaan tidak dapat beranggapan bahwa sistem keluhan dan saran dapat menggambarkan secara lengkap kepuasan dan kekecewaan pelanggan. Penelitian menunjukkan bahwa pelanggan kecewa dalam satu dari empat pembelian dan kurang dari 5% pelanggan akan mengajukan keluhan. Kebanyakan pelanggan akan mengurangi pembelian atau berganti pemasok daripada mengajukan keluhan. Mereka juga ingin membangun ikatan dan loyalitas yang lebih kuat dengan pelanggan. Perusahaan saat ini lebih memperhatikan tingkat kehilangan pelanggan dan mengambil langkah untuk menguranginya. Perusahaan harus membedakan berbagai penyebab hilangnya pelanggan dan menentukan penyebab mana yang bisa dikelola lebih baik. Perlunya mempertahankan pelanggan, perusahaan masa kini berusaha sekuat tenaga mempertahankan pelanggannya, karena menarik satu pelanggan baru bisa lima kali dari biaya mempertahankan pelanggan yang ada. Sekarang perusahaan menyadari pentingnya mempertahankan pelanggan yang ada. Mempertahankan pelanggan dengan 3 cara yaitu :

1. Menyulitkan pelanggan untuk pindah ke tempat lain.
 2. Memberikan kepuasan pelanggan yang tinggi
 3. Menambahkan ikatan struktural disamping keuntungan finansial dan sosial
- (Kotler, manajemen pemasaran)

Balanced Scorecard pada organisasi/lembaga Pemerintah termasuk PT Jamsostek fokus utamanya pada pelayanan publik, konsentrasi pada perspektif pelanggan.. Pangsa pasar Program JPK masih sangat 19,12% , hal ini dikarenakan walaupun Program JPK merupakan wajib dalam Undang-Undang tetapi Peraturan Pemerintah No 14 tahun 1993 menyatakan bahwa bagi perusahaan yang telah melaksanakan Program JPK yang lebih baik dapat tidak mengikuti Program JPK Jamsostek.

Berdasarkan hasil penelitian, pencapaian target perusahaan JPK terpenuhi untuk tahun 2007 dan 2008. Demikian juga penambahan tenaga kerja JPK tahun 2006-2008 mencapai target yang ditetapkan. Namun perlu dicermati penetapan target tersebut sangat tidak sesuai mengingat target tersebut cenderung turun dari tahun ke tahun. Penetapan target penambahan perusahaan dan tenaga kerja tidak

menantang dan tidak akurat, tidak menggunakan *evidence based* dan potensi pasar, mengingat sebenarnya peluang pasar masih tinggi, penetapan target hendaknya mengacu pada teori SMART (*specific, measurable, achievable, relevant* dan *time constrained*).

Berdasarkan data sekunder pengukuran kepuasan pelanggan JPK terhadap pelayanan provider yang bekerjasama dengan PT Jamsostek didapat nilai kepuasan sebesar 75,32 %, kesenjangan tertinggi pada obat yaitu kelengkapan, tambahan biaya dan lama waktu menunggu, kejelasan prosedur dan jam buka pelayanan. Kesenjangan terjadi terhadap pelayanan Karyawan JPK PT Jamsostek pada: pelayanan hotline, penyelesaian klaim tepat waktu dan kemudahan prosedur. Survei kepuasan termasuk dalam indikator penilaian kinerja yang ditetapkan PT Jamsostek untuk dilaksanakan secara tahunan. Pelanggan yang puas akan merekomendasikan produk layanan yang diterima kepada orang lain yang akan berdampak pada perluasan pangsa pasar. Sebaliknya menurut Morgan (2001) setiap pelanggan yang tidak puas akan menyampaikan segala keluhan dan pengalamannya kepada 11 orang temannya. Setiap temannya akan memberitahukan kepada 5 orang disekitarnya

Hasil survei ditindaklanjuti untuk membentuk firm equity dengan cara meningkatkan mutu pelayanan, service, dan melakukan inovasi dengan titik berat pada kesenjangan yang tertinggi antara harapan peserta dan kenyataan.

Secara keseluruhan kinerja perspektif pelanggan Program JPK Kanwil III termasuk kategori ideal.

7.2.4. Perspektif Keuangan

Tujuan strategis perspektif keuangan ada 2 yaitu :

1. Meningkatkan hasil
2. Mengembangkan sumber penerimaan

Untuk membangun suatu Balanced Scorecard, unit-unit bisnis harus dikaitkan dengan tujuan finansial yang berkaitan dengan strategi perusahaan (Kaplan dan Norton). Tujuan finansial berperan sebagai fokus bagi tujuan-tujuan strategis dan ukuran-ukuran semua perspektif dalam Balanced Scorecard. Setiap ukuran yang

dipilih seyogyanya bagian dari suatu keterkaitan hubungan sebab akibat yang memuncak pada peningkatan kinerja finansial (Kaplan dan Norton).

PT Jamsostek(Persero) merupakan Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Tenaga Kerja milik Pemerintah bersifat nirlaba sesuai amanat Undang-Undang. PT Jamsostek berkewajiban mengelola dana secara amanah dengan prinsip kehati-hatian, profit yang diperoleh dimanfaatkan kembali untuk peserta dalam bentuk Program DPKP.

Untuk itu diperlukan strategi-strategi sebagai berikut : (Gasperz)

- Strategi peningkatan pangsa pasar (perluasan pasar), dengan peningkatan pangsa pasar akan meningkatkan penerimaan penjualan produk.
- Strategi peningkatan efektivitas biaya (cost effectiveness improvement)
- Strategi peningkatan penerimaan (penjualan produk)

Menurut Gasperz pemahaman terhadap perspektif finansial dalam manajemen balanced scorecard adalah sangat penting karena keberlangsungan suatu unit bisnis strategis sangat tergantung pada posisi dan kekuatan finansial. Pentingnya fungsi penganggaran menurut Arthur J Keown ada 3 fungsi dasar :

1. Menunjukkan jumlah dan waktu akan kebutuhan dana perusahaan di masa yang akan datang.
2. Memberikan dasar untuk melakukan tindakan perbaikan jika dalam anggaran tidak cocok dengan jumlah yang sebenarnya.
3. Sebagai dasar evaluasi atas kinerja perusahaan.

Balanced scorecard paling efektif jika digunakan untuk memacu perubahan organisasional. Untuk mengkomunikasikan hal tersebut perlu penetapan target untuk setiap ukuran yang ada. Penetapan target harus ambisius untuk ukuran yang dapat diterima oleh para pekerja (Kaplan & Norton). Balanced Scorecard terbukti telah menjadi alat yang ampuh membuat target agresif dapat diterima, karena balanced scorecard menekankan keterkaitan ukuran-ukuran yang ada untuk pencapaian kinerja yang istimewa.

Rasio keuangan membantu kita mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan keuangan perusahaan. Rasio keuangan menjadi lebih berarti apabila:

1. Kita dapat meneliti rasio antar waktu (misal 5 tahun terakhir)

2. Kita dapat membandingkan rasio keuangan dengan perusahaan lain yang sejenis.

Dibandingkan dengan data laporan tahun PT Askes tahun 2007 secara nasional didapat hal-hal sebagai berikut:

- Pertumbuhan pendapatan premi PT Askes 31,82 %
- Pertumbuhan peserta PT Askes 11,83 %
- Pertumbuhan premi PT Askes 25,85 %

Pada tahun 2007 terjadi kenaikan gaji PNS sebesar 15% dan terjadi setoran kewajiban Pemda tahun 2004, 2005 dan 2006 yang diterima pada tahun 2007. Sehingga berdampak pada pertumbuhan premi yang cukup tinggi dibandingkan dengan PT Jamsostek. Kinerja keuangan PT Askes tahun 2007 menunjukkan sangat sehat, tingkat kesehatan perusahaan PT Jamsostek tahun 2007 kriteria sehat. PT Jamsostek harus melakukan upaya-upaya peningkatan kinerja untuk meraih predikat yang lebih tinggi.

Pencapaian target iuran JPK tidak tercapai pada tahun 2006 dan 2007, sehingga terjadi penurunan target tahun 2007 sebesar 15% dari target 2006, tahun 2008 target turun lagi sebesar 2,5% dari target tahun 2007. Tahun 2008 target iuran JPK sebesar 100,68%. Bila dilihat dari jumlah iuran yang diterima, pertumbuhan iuran meningkat dari tahun ke tahun, pertumbuhan tertinggi pada tahun 2007 mencapai 31%, kemudian turun menjadi 28% di tahun 2008. Pertumbuhan iuran yang cukup tinggi tidak sebanding dengan pertumbuhan premi perkapitanya yang hanya meningkat kisaran 2 – 6 %, dapat disimpulkan bahwa peserta yang ikut Program JPK mempunyai kualitas upah minimal karena iuran JPK adalah persentase dari upah, bila kualitas upahnya minimal akan mengakibatkan kenaikan premi yang diterima tidak signifikan. Hal ini juga didukung dengan adanya batasan upah maksimal untuk JPK Jamsostek sesuai UU No 3 tahun 1992 maksimum Rp 1 juta, tentunya membuat nilai premi tidak bisa bergerak secara luas sehingga Badan Penyelenggara mengalami kendala untuk memperluas benefit mengingat premi per kapita yang diterima berkisar Rp 18.475/kapita/bulan, sementara biaya jaminan per kapita Rp 14.204/kapita/bulan.

Program Jaminan Pemeliharaan Kesehatan adalah salah satu Program PT. Jamsostek yang memiliki angka kunjungan/kasus yang tinggi dibandingkan ketiga

program lainnya, karena Program JPK juga melindungi keluarganya oleh karena itu iuran yang masuk harus dapat menjamin sustainabilitas Program, sehingga monitoring pembayaran iuran yang dilaksanakan secara bulanan sangat penting. Pencapaian kolektibilitas iuran selama 3 tahun berturut-turut mencapai target yang ditetapkan yaitu 80%. Target kolektibilitas iuran sebesar 80% perlu ditinjau mengingat pelayanan kesehatan merupakan pelayanan yang kontinyu, berkesinambungan dan membutuhkan cadangan dana terutama untuk membiayai perusahaan yang menunggak iuran.

Pentingnya mencatat hutang jaminan untuk mengukur sejauh mana beban pembiayaan yang sesungguhnya (Gasperz). Pencatatan hutang jaminan untuk Program JPK belum dilakukan di PT Jamsostek Kanwil III, seharusnya hutang jaminan JPK bisa direkam terdiri dari klaim JPK yang masuk namun belum diverifikasi, klaim sudah diverifikasi tetapi belum dibayar dan dibukukan.

Secara umum rasio tersebut dalam kategori ideal karena sebagian besar variabel mencapai target yang ditetapkan.

7.3. Hasil Keseluruhan Analisis Balanced Scorecard

Keempat perspektif pada penelitian ini diasumsikan mempunyai bobot yang sama, artinya setiap perspektif sama pentingnya dan pengaruhnya terhadap performa JPK di Kanwil III, sesuai dengan Mulyadi, 2007 bahwa balanced scorecard tidak hanya mengutamakan perspektif keuangan semata, tapi juga memberi pengetahuan, keterampilan dan sistem yang memungkinkan pegawai dan manajemen belajar dan berkembang secara terus-menerus, berinovasi membangun kapabilitas strategis yang tepat dan efisien, serta mampu menyerahkan nilai spesifik ke pasar sehingga selanjutnya mengarah pada peningkatan nilai pendapatan. Kinerja Program JPK Kanwil III secara keseluruhan menggunakan pendekatan Balanced Scorecard termasuk kategori ideal.

Berikut hasil analisis kinerja Program JPK Kanwil III dengan menggunakan sistem Balanced Scorecard :

Tabel 7.1
Kinerja Program JPK Kanwil III secara keseluruhan

| Bobot | Perspektif | Indikator | Tahun | Kriteria | Kriteria Umum |
|-------|------------------------------|--------------------------------|-------|-------------|---------------|
| 25% | Pertumbuhan dan Pembelajaran | Produktivitas Karyawan | 2006 | Ideal | Ideal |
| | | | 2007 | Ideal | |
| | | | 2008 | Ideal | |
| | | Tingkat Perputaran Karyawan | 2006 | Ideal | |
| | | | 2007 | Ideal | |
| | | | 2008 | Ideal | |
| | | Kepuasan Karyawan | 2006 | Tidak Ideal | |
| | | | 2007 | | |
| | | | 2008 | | |
| | | Akses Pendidikan dan Pelatihan | 2006 | Ideal | |
| 2007 | Ideal | | | | |
| 2008 | Tidak Ideal | | | | |
| 25% | Proses Bisnis Internal | Kemampuan inovasi | 2006 | Tidak Ideal | |
| | | | 2007 | | |
| | | | 2008 | | |
| | | Pemanfaatan teknologi | 2006 | Tidak Ideal | |
| | | | 2007 | | |
| | | | 2008 | | |
| | | Penyelesaian klaim | 2006 | Ideal | |
| | | | 2007 | Ideal | |
| | | | 2008 | Ideal | |
| | | Program jaga mutu | 2006 | Tidak Ideal | |
| | | | 2007 | Tidak Ideal | |
| | | | 2008 | Tidak Ideal | |
| | | Utilisasi review | 2006 | Tidak Ideal | |
| | | | 2007 | Tidak Ideal | |
| 2008 | Tidak Ideal | | | | |

| | | | | | |
|-----|-----------|-------------------------------------|----------------------|---|-------|
| | | Penambahan jumlah PPK | 2006 2007 2008 | Tidak Ideal Ideal | |
| | | Penanganan Keluhan | 2006 2007 2008 | Tidak Ideal | |
| 25% | Pelanggan | Kemampuan menarik perusahaan baru | 2006 2007 2008 | Tidak Ideal Ideal Ideal | Ideal |
| | | Kemampuan menarik tenaga kerja baru | 2006 2007 2008 | Ideal Ideal Ideal | |
| | | Kemampuan mempertahankan pelanggan | 2006 2007 2008 | Ideal Ideal Ideal | |
| | | Kepuasan pelanggan | 2006 2007 2008 | Tidak Ideal | |
| | | Pangsa pasar | 2006 2007 2008 | Tidak Ideal Tidak Ideal Tidak Ideal | |
| 25% | Keuangan | Rasio pertumbuhan pendapatan | 2006 2007 2008 | Ideal Ideal Ideal | Ideal |
| | | Rasio Pertumbuhan Premi | 2006 2007 2008 | Tidak Ideal Ideal Ideal | |
| | | Rasio Pertumbuhan Jaminan | 2006 2007 2008 | Tidak Ideal Ideal Tidak Ideal | |
| | | Rasio efektivitas | 2006 2007 | Tidak Ideal Tidak Ideal | |

| | | | | | |
|--|--|-----------------|------|-------------|--|
| | | | 2008 | Ideal | |
| | | Rasio Efisiensi | 2006 | Tidak Ideal | |
| | | | 2007 | Tidak Ideal | |
| | | | 2008 | Tidak Ideal | |
| | | Kolektibilitas | 2006 | Ideal | |
| | | Iuran | 2007 | Ideal | |
| | | | 2008 | Ideal | |



Universitas Indonesia

BAB VIII

KESIMPULAN DAN SARAN

8.1. KESIMPULAN

Secara keseluruhan analisa kinerja terhadap keempat perspektif diasumsikan mempunyai bobot yang sama dan saling berperan menuju pencapaian visi dan misi PT Jamsostek(Persero) termasuk kriteria ideal dengan catatan proses bisnis internal lebih diperhatikan serta penetapan target dapat dilakukan secara ambisius, menantang dan tetap terukur.

Pengukuran kinerja Program JPK Kanwil III PT. Jamsostek (Persero) dilakukan memakai alat ukur *Balanced Scorecard* melalui 4 perspektif dengan hasil sebagai berikut:

8.1.1. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pengukuran pertumbuhan dan pembelajaran meliputi produktivitas karyawan, tingkat perputaran karyawan, kepuasan karyawan dan akses pendidikan dan pelatihan. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran secara keseluruhan termasuk kategori ideal.

8.1.2. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pengukuran perspektif proses bisnis internal meliputi kemampuan inovasi, pemanfaatan teknologi, penyelesaian klaim, Program jaga mutu PPK I, utilisasi review, penambahan jumlah PPK dan penanganan keluhan. Perspektif proses bisnis internal secara keseluruhan tidak ideal.

8.1.3. Perspektif Pelanggan

Pengukuran perspektif pelanggan meliputi kemampuan perusahaan menarik pelanggan, mempertahankan pelanggan, kepuasan pelanggan dan pangsa pasar.

Perspektif pelanggan secara keseluruhan dengan menggunakan parameter yang tercantum pada RKAP termasuk kategori ideal.

Walaupun terjadi peningkatan jumlah peserta dan banyak jumlah peserta yang kembali menjadi peserta Program JPK, namun pencapaian pangsa pasar belum optimal. Yang perlu menjadi perhatian

Universitas Indonesia

khusus adalah dalam hal penetapan target, beberapa variabel penetapan targetnya kurang menantang.

8.1.4. Perspektif Keuangan

Perspektif kinerja keuangan meliputi, rasio pertumbuhan pendapatan, pertumbuhan premi per kapita, pertumbuhan jaminan per kapita, rasio efektivitas, rasio efisiensi dan kolektibilitas iuran untuk tahun 2006-2008 berdasarkan parameter dalam RKAP termasuk kategori ideal karena sebagian besar mencapai target yang ditetapkan.

- 8.1.5. Untuk pengukuran kinerja , template Balanced Scorecard harus dilaksanakan secara akurat, sensitif dan lebih komprehensif dengan pembobotan yang sama untuk masing-masing dimensi.



8.2. SARAN

Penilaian kinerja balanced scorecard hendaknya diturunkan/diterjemahkan kepada individu, untuk lebih memudahkan perwujudan tercapainya visi, misi, dan strategi perusahaan.

8.2.1. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Untuk Kanwil III :

1. Menerapkan sistem penilaian kinerja individu dengan membuat sasaran kinerja individu berdasar job description yang transparan, measurable, independent dan fairness
2. Usulan dari Kanwil ke Kantor Pusat terhadap kenaikan grade/promosi atas Karyawan yang layak untuk dipromosikan.
3. Pemberlakuan sistem reward dan punishment. Reward berupa penghargaan terhadap Karyawan yang berprestasi : penunjukkan karyawan teladan. Penerapan punishment terhadap pelanggaran peraturan perusahaan.

8.2.2. Perspektif Proses Bisnis Internal

Untuk Kanwil III :

1. Melakukan inovasi selain perluasan kepesertaan, seperti inovasi di bisnis internal yang tidak membutuhkan birokrasi yang rumit melalui pelayanan yang responsif misalnya
 - membuat call center 24 jam dapat memberikan solusi terhadap penanganan keluhan yang cepat dan tanggap.
 - penyederhanaan prosedur pelayanan, misalnya pembuatan surat jaminan tidak perlu peserta datang ke kantor Jamsostek, surat jaminan dapat diterbitkan di RS dengan penempatan petugas Jamsostek di RS yang tingkat utilisasinya maupun tingkat klaim yang tinggi atau pelaksanaan surat jaminan dilakukan melalui sistem faximile.
 - Pemberian obat kronis dapat dilaksanakan oleh PPK I, obat diambil langsung ke apotik dengan menggunakan sistem kartu monitor di apotik.

2. Pengembangan layanan purna jual seperti menghubungi peserta yang pulang rawat inap untuk menanyakan kondisinya.
 3. Membuat perencanaan tahunan target perluasan jaringan PPK untuk peningkatan mutu pelayanan dengan melalui proses seleksi dan potensi peserta, bekerjasama dengan bidang pemasaran.
 4. Ikut melakukan pembinaan terhadap PPK yang memiliki kinerja D.
- Bagi Kantor Pusat :

1. Melakukan penyempurnaan aplikasi on line baik untuk kepesertaan, pelayanan, sistem pelaporan dan pengolahan data.
2. Membuat aplikasi bantu untuk PPK guna memudahkan sistem verifikasi eligibilitas peserta dan verifikasi tagihan.

8.2.3. Perspektif Pelanggan

1. Mengusulkan penetapan target yang menantang untuk kepesertaan baik perusahaan maupun tenaga kerja.
2. Melaksanakan survei terhadap perusahaan yang keluar dari Program JPK untuk evaluasi dan perbaikan Program JPK lebih lanjut.
3. Melaksanakan survei kepuasan mitra kerja/PPK terhadap pelayanan PT Jamsostek.
4. Membuat penyuluhan yang efektif dan efisien kepada peserta misalnya melalui buku saku, leaflet, brosur yang menarik dengan mengirimkan langsung ke alamat peserta.

8.2.4. Perspektif Keuangan

1. Penetapan target pendapatan iuran JPK, kolektibilitas iuran JPK berdasarkan evidence based dan potensi kepesertaan. Penetapan target menggunakan asumsi pertumbuhan rata-rata data 5 tahun terakhir dengan memperhatikan kondisi eksternalitas.
2. Untuk menjamin sustainabilitas Program diperlukan juga, pengukuran average collection periode dan rasio hutang jaminan sebagai indikator penilaian kinerja sistem *balanced scorecard* perspektif keuangan.

DAFTAR REFERENSI

- Buchari, *Metode dan Teknik Menyusun Tesis*, Alfabeta, Bandung, 2008
- Davis Karen et al, *Health Care Cost Containment*, Johns Hopkins University Press, London, 1991
- Executive Summary Kanwil III Tahun 2006, Tahun 2007 dan Tahun 2008
- Gaspersz, V, *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi : Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*, Gramedia, Jakarta, 2002.
- Ilyas Y, *Mengenal Asuransi Kesehatan : Review Utilisasi Manajemen Klaim dan Fraud*, Usaha Prima, Jakarta, 2003
- ILO, *Jaminan Sosial : Konsensus Baru*, Kantor Perburuhan Internasional, Jakarta, 2008
- ILO, *Perlindungan Sosial di Indonesia : Persiapan Pengembangan Agenda*, Kantor Perburuhan Internasional, Jakarta, 2007
- Kaplan, RS and Norton, DP, *The Strategy Focused Organization : How Balanced Scorecard Companies Thrive In The New Business Environment*, Harvard Business School Publishing Corporation, USA, 2001.
- Kaplan, RS dan Norton, DP, *Menerapkan Strategi Menjadi Aksi : Balanced Scorecard*, Erlangga, Jakarta, 2000.
- Keown, Scott, et al., ed *Dasar-Dasar Manajemen Keuangan*. Trans. Chairul D Djakman, Salemba Empat, Jakarta, 2001
- Key Performance Indicators PT Jamsostek (Persero) tahun 2007*. Biro Pengendalian Keuangan, 2008
- Kotler, *Manajemen Pemasaran analisis, perencanaan, implementasi dan pengendalian*. Trans Ancella Anitawati, Salemba Empat, Jakarta 1995
- Kotler, Armstrong, *Principles of Marketing*. Trans Alexander Sindoro, Prenhalindo, Jakarta, 1996
- Kumpulan Peraturan Perundangan Program Jamsostek*, Jakarta, 2008
- Laporan Manajemen PT Jamsostek (Persero) Tahun 2006*, Jakarta, 2007
- Laporan Manajemen PT Jamsostek (Persero) Tahun 2007* Jakarta, 2008
- Laporan Manajemen PT Jamsostek (Persero) Tahun 2008* Jakarta, 2009

- Mulyadi, *Balanced Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*, Salemba Empat, Jakarta, 2001.
- Murti Bhisma, *Dasar-Dasar Asuransi Kesehatan*, Kanisius, Yogyakarta, 2000
- Niven, *Balanced Scorecard Step by Step Maximizing Performance and Maintaining Results*, Canada, 2002
- Notoatmodjo Soekidjo, *Metodologi Penelitian Kesehatan*, Rineka Cipta, Jakarta, 2002
- Panggabean, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Ghalia, Indonesia, 2002
- Parasuraman, A, Zeithami V.A, Berry L.L, *A Conceptual Model of Service Quality And Its Implication For Future Research Journal Of Marketing*, 1985
- Pratiknya, AW, *Dasar-dasar Metodologi Penelitian Kedokteran dan Kesehatan*, Rajawali, Jakarta, 1986
- PT Jamsostek dan Perhimpunan Dokter Keluarga Indonesia (PDKI)*, Program Jaga Mutu PPK I, Jakarta, 2005
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Alfabeta, Bandung, 2008
- Supranto, J, *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan Untuk Meningkatkan Pangsa Pasar*, Rineka Cipta, Jakarta, 2006
- Thabrany Hasbullah, *Managed Care : Mengintegrasikan Penyelenggaraan dan Pembiayaan Pelayanan Kesehatan*, FKM UI, Jakarta, 2000
- Umar, H, *Evaluasi Kinerja Perusahaan : Teknik Evaluasi Bisnis dan Kinerja Perusahaan Secara Komprehensif, Kuantitatif dan Modern*, Gramedia, Jakarta, 2002.

Sarana Fisik

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .660 | 4 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|----|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| b1 | 9.95 | 1.524 | .174 | .772 |
| b2 | 9.75 | 1.145 | .602 | .476 |
| b3 | 9.85 | 1.292 | .478 | .568 |
| b4 | 10.05 | 1.208 | .572 | .503 |

Kehandalan pelayanan

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .743 | 4 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|----|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| b5 | 10.25 | 1.461 | .471 | .746 |
| b6 | 10.00 | 1.579 | .667 | .615 |
| b7 | 9.85 | 1.818 | .432 | .738 |
| b8 | 10.10 | 1.674 | .640 | .637 |

Ketanggapan pelayanan

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .844 | 4 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-----|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| b9 | 9.30 | 1.905 | .709 | .791 |
| b10 | 9.30 | 1.800 | .810 | .750 |
| b11 | 9.45 | 2.050 | .458 | .897 |
| b12 | 9.30 | 1.589 | .789 | .750 |

Keyakinan/jaminan

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .864 | 4 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-----|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| b13 | 9.75 | 1.671 | .823 | .784 |
| b14 | 9.75 | 1.671 | .823 | .784 |
| b15 | 9.80 | 1.747 | .579 | .886 |
| b16 | 9.85 | 1.713 | .661 | .848 |

Empati

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .858 | 4 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-----|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| b17 | 9.30 | 1.484 | .727 | .809 |
| b18 | 9.40 | 1.516 | .879 | .750 |
| b19 | 9.30 | 1.695 | .768 | .801 |
| b20 | 9.50 | 1.632 | .513 | .910 |

VALIDITAS DAN RELIABILITAS KARYAWAN

Peluang

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .858 | 4 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|----|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| q1 | 6.9259 | 2.994 | .776 | .788 |
| q2 | 6.6667 | 3.385 | .679 | .830 |
| q3 | 6.4815 | 3.490 | .613 | .856 |
| q4 | 7.0370 | 3.268 | .752 | .800 |

Hubungan rekan kerja

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .756 | 4 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|----|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| q5 | 8.2593 | 1.892 | .187 | .843 |
| q6 | 8.6296 | .858 | .779 | .558 |
| q7 | 8.2963 | 1.217 | .705 | .615 |
| q8 | 8.4815 | 1.336 | .624 | .665 |

Kepemimpinan

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .931 | 4 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-----|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| q9 | 8.2963 | 3.832 | .813 | .922 |
| q10 | 8.3704 | 3.396 | .853 | .906 |
| q11 | 8.4815 | 3.259 | .849 | .909 |
| q12 | 8.4074 | 3.328 | .859 | .904 |

Aktifitas kerja

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .873 | 4 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-----|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| q13 | 8.4815 | 3.336 | .670 | .861 |
| q14 | 8.1111 | 2.949 | .785 | .814 |
| q15 | 8.1111 | 3.872 | .708 | .859 |
| q16 | 8.2963 | 2.832 | .807 | .806 |

Benefit & Kompensasi

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .867 | 4 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-----|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| q17 | 7.4074 | 2.943 | .566 | .887 |
| q18 | 7.7407 | 2.584 | .784 | .802 |
| q19 | 7.5926 | 2.635 | .711 | .832 |
| q20 | 7.4815 | 2.490 | .816 | .788 |

Lampiran

Survei Kepuasan Pelanggan

Kode kuesioner :

Nomor urut Dokumen :

ANALISIS KINERJA PROGRAM JPK SE-KANWIL III PT JAMSOSTEK (PERSERO) DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*

Kuesioner Mengenai kepuasan pelanggan

Bapak, Ibu, Saudara/I yang terhormat

Saya dr. Woro Ariyandini mahasiswi Program Pasca Sarjana Asuransi Kesehatan Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Indonesia, saat ini sedang mengambil kajian untuk mengetahui kualitas pelayanan PT Jamsostek(Persero).

Kuesioner ini ditujukan untuk mendapatkan informasi dan masukan mengenai pelayanan PT Jamsostek (Persero) terutama untuk Program JPK. Jawaban yang anda berikan akan digunakan untuk memperbaiki dan meningkatkan pelayanan kepada peserta.

Kami ingin menanyakan tentang harapan Bapak/Ibu/Sdr terhadap pelayanan yang diberikan oleh Kantor PT Jamsostek (Persero). Disamping itu kami juga menanyakan kenyataan pelayanan yang diterima oleh Bapak/Ibu/Sdr saat berkunjung ke PT Jamsostek. Lingkari nomor yang menunjukkan penilaian Saudara terhadap harapan dan kenyataan pelayanan JPK.

KUESIONER PESERTA

Nama :

Perusahaan :

Jenis kelamin : 1. Laki-laki
2. Perempuan

Hari / Tanggal :

| PERNYATAAN | HARAPAN | | | | KENYATAAN | | | |
|---|-----------------------|----------------|-----------------|------------------------|-------------------|------------|------|-------------|
| | Sangat tidak berharap | Tidak berharap | berharap sekali | Sangat berharap sekali | Sangat tidak puas | Tidak Puas | Puas | Sangat Puas |
| A SARANA FISIK | | | | | | | | |
| 1 Lokasi Kantor PT Jamsostek mudah dijangkau oleh kendaraan umum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2 Ketika berkunjung ke PT Jamsostek ruang tunggu terasa nyaman. | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3 Ketika berkunjung ke PT Jamsostek ruang tunggu bersih. | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4 Penampilan Karyawan PT Jamsostek terlihat rapi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| B KEANDALAN PELAYANAN | | | | | | | | |
| 5 Ketika saya berkunjung ke Jamsostek, saya memperoleh prosedur pelayanan yang tidak berbelit-belit. | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6 Ketika saya berkunjung ke PT Jamsostek, saya mendapatkan informasi yang saya butuhkan dengan jelas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |

Lampiran

| | | | | | | | | | |
|----------|--|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 7 | Ketika saya berkunjung ke PT Jamsostek mendapat pelayanan secara bergiliran (antri) sesuai dengan nomor urut kedatangan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8 | Karyawan PT Jamsostek dalam memberikan pelayanan sesuai dengan ketentuan jam pelayanan Kantor. | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| C | KETANGGAPAN PELAYANAN | | | | | | | | |
| 9 | Keluhan atau permasalahan yang saya hadapi cepat ditindaklanjuti oleh Karyawan . | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10 | Ketika berkunjung ke PT Jamsostek saya mendapatkan pelayanan yang tepat waktu dan tidak bertele-tele. | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 11 | Ketika saya berkunjung ke PT Jamsostek Karyawan tidak terburu-buru dalam melayani saya. | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 12 | Ketika saya berkunjung ke PT Jamsostek, Karyawan PT Jamsostek memberikan pelayanan yang ramah. | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| D | KEYAKINAN / JAMINAN | | | | | | | | |
| 13 | Ketika saya berkunjung ke PT Jamsostek, penampilan Karyawan Jamsostek menimbulkan rasa percaya dan rasa aman pada saya. | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 14 | Ketika saya berkunjung ke PT Jamsostek, Karyawan Jamsostek memeriksa dokumen saya dengan teliti. | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 15 | saya percaya bahwa program JPK PT Jamsostek dapat dipercaya mutunya. | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 16 | saya percaya bahwa Karyawan PT Jamsostek mampu menyelesaikan berkas saya secara tepat waktu. | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| E | EMPATI | | | | | | | | |
| 17 | Ketika saya berkunjung ke PT Jamsostek Karyawan Jamsostek mampu memberikan perhatian terhadap permasalahan yang saya hadapi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 18 | Ketika saya berkunjung ke PT Jamsostek Karyawan lain (selain Karyawan JPK) memahami akan kebutuhan saya. | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 19 | Karyawan memberikan pelayanan dengan komunikasi yang baik. | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 20 | Hotline atau telepon PT Jamsostek mudah dihubungi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |

Survei Kepuasan Kerja

Kode kuesioner :

Nomor urut Dokumen :

ANALISIS KINERJA PROGRAM JPK SE-KANWIL III PT JAMSOSTEK (PERSERO) DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*

Kuesioner Mengenai kepuasan kerja

Bapak, Ibu, Saudara/I yang terhormat

Saya dr. Woro Ariyandini mahasiswi Program Pasca Sarjana Asuransi Kesehatan Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Indonesia, saat ini sedang mengambil kajian untuk mengetahui kinerja Program JPK Kanwil III dengan pendekatan "Balanced Scorecard" Tahun 2008

Kuesioner ini ditujukan untuk mendapatkan informasi dan masukan mengenai perspektif pertumbuhan dan pembelajaran Karyawan PT Jamsostek (Persero). Survei opini Karyawan bersifat rahasia, kerahasiaan identitas dan jawaban kami jamin.

Pilih salah satu jawaban yang sesuai menurut saudara (beri tanda x)

KUESIONER KARYAWAN

Unit Kerja :

Kode Responden

: Hari / Tanggal :

| | PERNYATAAN | Sangat Tidak Puas | Tidak Puas | Puas | Sangat Puas |
|---|--|--------------------------|-------------------|-------------|--------------------|
| | PÉLUANG | | | | |
| 1 | Perusahaan memberikan promosi jenjang karir yang jelas | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2 | Setiap Karyawan memiliki kesempatan yang sama untuk meniti ke jenjang karir yang lebih tinggi. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3 | Perusahaan memberikan kesempatan yang sama kepada Karyawan untuk mengikuti pelatihan dan pendidikan. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4 | Perusahaan telah melaksanakan sistem reward dan punishment secara konsisten. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | HUBUNGAN REKAN KERJA | | | | |
| 5 | Ketika saya membutuhkan bantuan, rekan kerja saya bersedia membantu. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6 | Di antara sesama karyawan di perusahaan ini ada saling keterbukaan. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7 | Di antara sesama karyawan di perusahaan ini ada saling kerja sama. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8 | Rekan kerja bidang lain mendukung kebutuhan yang berhubungan dengan pekerjaan saya. | 1 | 2 | 3 | 4 |

| KEPEMIMPINAN | | | | 3 | 4 |
|---------------------------------|--|---|---|---|---|
| 9 | Saya bebas mengungkapkan ide-ide saya untuk kemajuan perusahaan kepada atasan saya. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10 | Atasan saya biasanya meminta masukan dari bawahan sebelum mengambil keputusan. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 11 | Atasan saya melakukan monitoring terhadap pekerjaan yang saya lakukan. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 12 | Dalam melaksanakan pekerjaan, saya mendapatkan arahan dari atasan. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| AKTIFITAS KERJA | | | | | |
| 13 | Tanggung jawab yang diberikan sesuai dengan ruang lingkup pekerjaan saya. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 14 | Pekerjaan saya penuh dengan tantangan menarik. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 15 | Semangat kerja saya di perusahaan tergolong tinggi. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 16 | PT Jamsostek merupakan tempat kerja yang terbaik buat saya untuk pengembangan potensi. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| BENEFIT & KOMPENSASI | | | | | |
| 17 | Perusahaan tempat saya bekerja memberikan jaminan kesehatan dan pensiun yang memadai. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 18 | Penghasilan di PT Jamsostek bersaing dengan perusahaan sejenis. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 19 | Penghasilan yang saya terima sudah sesuai dengan beban pekerjaan saya. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 20 | Perusahaan memberikan insentif yang cukup. | 1 | 2 | 3 | 4 |

Nama :
Hari/tgl :
Waktu wawancara :

PEDOMAN WAWANCARA

1. Bagaimana pendapat Bapak tentang inovasi Program JPK yang dilakukan oleh Kanwil III?
2. Bagaimana pemanfaatan teknologi dalam rangka mendukung operasional pelaksanaan Program JPK Kanwil III?
3. Faktor-faktor apa saja yang mendukung upaya pencapaian kepesertaan Program JPK?
4. Kendala apa yang dihadapi dalam pengembangan aplikasi dan perluasan kepesertaan?
 - a. Kepesertaan sektor informal ?
 - b. Permasalahan aplikasi?
 - c. Upaya-upaya yang dilakukan?

