

Implementation of Modern Organizational Theory in Digitalization of Public Services: Case Study of BPJS Kesehatan

Implementasi Teori Organisasi Modern dalam Digitalisasi Pelayanan Publik: Studi Kasus BPJS Kesehatan

Mellynia Yuniarti¹, Mianova Mintardi², Purwadhi³, Yani Restiani Widjaja⁴

Program Pascasarjana Program Studi Magister Manajemen Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya^{1,2,3,4}

drmellyniayuniarti@gmail.com¹, mianova.mm@gmail.com², purwadhi@ars.ac.id³,
yani.yrw@ars.ac.id⁴

*Corresponding Author

ABSTRACT

This study aims to analyze the organizational transformation of BPJS Kesehatan in the digital era by applying modern organizational theories, particularly open systems theory and contingency theory. The research focuses on how BPJS's organizational structure and processes adapt to technological changes and societal needs, especially in implementing digital features such as Mobile JKN, online queue services, CHIKA chatbot, and VIKA. The study also examines the challenges faced by BPJS in realizing technology-based public services, including technical obstacles, human resource limitations, and user adaptation. The findings indicate that the application of modern organizational theories is highly relevant to explaining BPJS's dynamic changes; however, the success of digitalization depends on the synergy among technology, organization, and society. Recommendations are provided to strengthen systems, enhance human resource competencies, and educate users to create more inclusive and effective services.

Keywords: Organizational Theory, Open Systems Theory, Contingency Theory, Digitalization, BPJS Kesehatan, Public Service.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis transformasi organisasi BPJS Kesehatan dalam menghadapi era digital melalui penerapan teori organisasi modern, khususnya teori sistem terbuka dan teori kontingensi. Fokus penelitian adalah bagaimana struktur dan proses organisasi BPJS beradaptasi dengan perubahan teknologi dan kebutuhan masyarakat, terutama dalam implementasi fitur-fitur digital seperti Mobile JKN, antrean online, chatbot CHIKA, dan VIKA. Studi ini juga mengkaji tantangan yang dihadapi BPJS dalam mewujudkan pelayanan publik berbasis teknologi, termasuk hambatan teknis, keterbatasan sumber daya manusia, dan adaptasi peserta. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan teori organisasi modern sangat relevan dalam menjelaskan dinamika perubahan BPJS, namun keberhasilan digitalisasi masih bergantung pada sinergi antara teknologi, organisasi, dan masyarakat. Rekomendasi diberikan untuk memperkuat sistem, meningkatkan kompetensi SDM, dan mengedukasi peserta guna menciptakan layanan yang lebih inklusif dan efektif.

Kata Kunci: Teori Organisasi, Teori Sistem Terbuka, Teori Kontingensi, Digitalisasi, Bpjs Kesehatan, Pelayanan Publik.

1. Pendahuluan

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi telah memberikan dampak yang signifikan terhadap transformasi sektor publik di Indonesia. Dalam dua dekade terakhir, pemerintah Indonesia telah menempatkan digitalisasi sebagai pilar penting dalam reformasi birokrasi dan pelayanan publik. Transformasi ini mencakup perubahan model pelayanan yang semula konvensional menuju model yang berbasis teknologi digital. Hal ini dilakukan guna menjawab tuntutan masyarakat terhadap pelayanan yang cepat, akuntabel, dan responsif terhadap kebutuhan publik (Kementerian PAN-RB, 2022).

Sektor kesehatan menjadi salah satu sektor yang menjadi prioritas utama dalam agenda transformasi digital. Pemerintah melalui berbagai lembaga termasuk BPJS Kesehatan telah menerapkan sistem pelayanan berbasis teknologi digital. Tujuannya adalah untuk meningkatkan efisiensi, akurasi, dan jangkauan pelayanan kesehatan kepada masyarakat luas. Di tengah populasi Indonesia yang besar dan wilayah geografis yang luas, penerapan digitalisasi dalam pelayanan kesehatan menjadi langkah strategis untuk menjembatani kesenjangan akses dan pemerataan pelayanan (Budiarti et al., 2023).

BPJS Kesehatan sebagai penyelenggara program Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) memiliki peran strategis dalam menjamin hak masyarakat terhadap akses pelayanan kesehatan. Berdasarkan data resmi BPJS Kesehatan, per 2024 terdapat lebih dari 277 juta peserta JKN, mencakup hampir seluruh penduduk Indonesia (BPJS Kesehatan, 2024). Dengan jumlah peserta sebesar ini, BPJS Kesehatan dituntut untuk menyediakan layanan yang tidak hanya efisien dan efektif, tetapi juga inklusif dan adaptif terhadap perkembangan zaman. Salah satu bentuk inovasi yang dihadirkan adalah peluncuran aplikasi Mobile JKN yang memungkinkan peserta mengakses layanan secara daring, mulai dari pendaftaran, perubahan data, hingga informasi kepesertaan (Setyawan & Purwanto, 2023).

Selain Mobile JKN, BPJS Kesehatan juga mengembangkan layanan digital lainnya seperti layanan administrasi non-tatap muka melalui WhatsApp (PANDAWA), layanan berbasis suara (VIKA), dan integrasi dengan berbagai kanal pelayanan seperti Care Center 165 dan chatbot CHIKA. Upaya ini bertujuan untuk mendekatkan layanan kepada peserta, meningkatkan efisiensi birokrasi, dan mengurangi antrean di kantor cabang (Fajrin et al., 2023). Transformasi digital ini menunjukkan bahwa organisasi seperti BPJS Kesehatan tidak lagi dapat bergantung pada model birokrasi klasik, tetapi harus mengadopsi pendekatan organisasi yang modern dan adaptif.

Efektivitas organisasi menjadi faktor kunci dalam mendukung keberhasilan layanan publik berbasis teknologi. Menurut Robbins & Coulter (2021), efektivitas organisasi merupakan kemampuan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia secara optimal. Dalam konteks pelayanan publik digital, efektivitas mencakup ketersediaan layanan, kemudahan akses, kepuasan pengguna, serta responsivitas sistem terhadap dinamika kebutuhan masyarakat. Tanpa struktur organisasi yang responsif dan teknologi yang sesuai, digitalisasi hanya akan menjadi simbol tanpa substansi (Atteng et al., 2022).

Secara teoritis, pendekatan teori organisasi modern sangat relevan untuk menganalisis transformasi digital dalam sektor publik. Teori sistem terbuka, misalnya, menekankan bahwa organisasi harus mampu berinteraksi secara dinamis dengan lingkungannya, menyerap masukan, dan mengolahnya menjadi keluaran yang bernilai. Dalam kasus BPJS Kesehatan, penerapan sistem digital seperti Mobile JKN mencerminkan adaptasi terhadap tekanan eksternal berupa tuntutan layanan yang lebih baik dari masyarakat. Selain itu, teori kontingensi menekankan bahwa tidak ada satu model organisasi yang paling tepat untuk semua situasi; struktur dan proses harus disesuaikan dengan kompleksitas lingkungan dan teknologi yang digunakan (Daft, 2021).

Namun demikian, implementasi digitalisasi dalam pelayanan BPJS Kesehatan tidak luput dari tantangan. Salah satu tantangan utama adalah kesenjangan digital (*digital divide*) yang masih tinggi antara wilayah perkotaan dan pedesaan. Banyak peserta JKN yang belum memiliki akses internet yang memadai, perangkat digital yang kompatibel, atau literasi digital yang cukup. Hal ini menyebabkan tidak semua peserta dapat menikmati manfaat digitalisasi secara merata (Wibowo & Astuti, 2023). Selain itu, keterbatasan infrastruktur teknologi di fasilitas kesehatan tingkat pertama (FKTP), rumah sakit rujukan, dan ketidaksiapan sumber daya manusia juga menjadi hambatan dalam pelaksanaan layanan digital yang optimal.

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana penerapan teori organisasi modern mendukung digitalisasi pelayanan publik di BPJS Kesehatan, dan sejauh mana efektivitas organisasi dapat ditingkatkan melalui pendekatan ini. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis implementasi teori organisasi modern dalam konteks transformasi digital pelayanan BPJS Kesehatan, dengan fokus pada aplikasi Mobile JKN sebagai studi kasus.

Penelitian ini memiliki signifikansi tinggi dalam konteks pelayanan publik digital nasional. Pertama, studi ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori organisasi dalam praktik pemerintahan digital di Indonesia. Kedua, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan bagi pembuat kebijakan dan manajemen BPJS Kesehatan dalam merancang strategi penguatan organisasi dan peningkatan kualitas layanan berbasis teknologi. Ketiga, studi ini juga relevan dalam mendorong pemerataan akses layanan publik di era digital, terutama dalam mendukung tercapainya visi Indonesia Digital 2045 yang inklusif dan berkeadilan (Kementerian Kominfo, 2023).

Dalam jangka panjang, keberhasilan BPJS Kesehatan dalam menjalankan transformasi digital yang berlandaskan prinsip-prinsip organisasi modern akan menjadi model bagi institusi layanan publik lainnya. Di tengah tuntutan masyarakat yang semakin tinggi dan kompleks, adaptabilitas dan efektivitas organisasi merupakan keharusan, bukan lagi pilihan. Oleh karena itu, penting untuk terus mengkaji dan mengevaluasi bagaimana organisasi publik seperti BPJS Kesehatan dapat bergerak seiring dengan kemajuan teknologi dan dinamika sosial masyarakat Indonesia.

2. Tinjauan Pustaka

Teori Organisasi Modern

Teori Sistem Terbuka

Teori sistem terbuka memandang organisasi sebagai entitas yang berinteraksi secara dinamis dengan lingkungannya. Organisasi menerima input dari lingkungan, memprosesnya, dan menghasilkan output yang kembali ke lingkungan. Konsep ini menekankan pentingnya adaptasi dan responsivitas organisasi terhadap perubahan eksternal (Bertalanffy 1986 dalam Yurnamasari, & Nursanti, I 2024). Dalam konteks pelayanan publik, pendekatan sistem terbuka memungkinkan organisasi untuk lebih fleksibel dalam menghadapi tuntutan masyarakat dan perkembangan teknologi.

Katz dan Kahn (1978) menekankan bahwa organisasi sebagai sistem terbuka harus mampu mempertahankan keseimbangan antara stabilitas internal dan adaptasi eksternal (IKR Sudhiarta, dkk 2025). Hal ini penting agar organisasi dapat bertahan dan berkembang dalam lingkungan yang terus berubah. Dalam implementasinya, organisasi publik seperti BPJS Kesehatan perlu mengadopsi pendekatan ini untuk memastikan layanan yang diberikan tetap relevan dan efektif di era digital.

Teori Kontingensi

Teori kontingensi menyatakan bahwa tidak ada satu cara terbaik untuk mengelola organisasi; struktur dan proses organisasi harus disesuaikan dengan kondisi lingkungan spesifik. Fiedler (1967) mengemukakan bahwa efektivitas organisasi tergantung pada kesesuaian antara gaya kepemimpinan dan situasi yang dihadapi. Dalam konteks pelayanan publik, pendekatan ini menekankan pentingnya fleksibilitas dan adaptasi terhadap faktor-faktor seperti teknologi, kebutuhan masyarakat, dan regulasi pemerintah.

Pendekatan kontingensi relevan dalam menghadapi tantangan digitalisasi layanan publik. Organisasi harus mampu menyesuaikan struktur dan prosesnya dengan perkembangan teknologi dan ekspektasi masyarakat yang terus berubah. Dalam hal ini, BPJS Kesehatan perlu mengadopsi struktur organisasi yang fleksibel dan responsif terhadap perubahan untuk memastikan keberhasilan transformasi digital.

Digitalisasi Pelayanan Publik

Konsep E-Government dalam Layanan Kesehatan

E-government merupakan penggunaan teknologi informasi dan komunikasi oleh pemerintah untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, transparansi, dan akuntabilitas pelayanan publik (Heeks, 2006). Dalam sektor kesehatan, e-government diwujudkan melalui e-health, yaitu pemanfaatan teknologi digital untuk mendukung pelayanan kesehatan. Implementasi e-health mencakup berbagai aspek, mulai dari rekam medis elektronik hingga layanan konsultasi daring.

Di Indonesia, pemerintah telah mengembangkan berbagai inisiatif e-health untuk meningkatkan akses dan kualitas pelayanan kesehatan. Salah satunya adalah pengembangan aplikasi Mobile JKN oleh BPJS Kesehatan, yang memungkinkan peserta untuk mengakses layanan secara daring, seperti pendaftaran, perubahan data, dan informasi kepesertaan (BPJS Kesehatan, 2024). Inisiatif ini merupakan bagian dari upaya pemerintah dalam mewujudkan pelayanan publik yang lebih efisien dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Teknologi dalam Sistem Administrasi Pelayanan Kesehatan

Pemanfaatan teknologi dalam sistem administrasi pelayanan kesehatan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas layanan. BPJS Kesehatan telah mengembangkan berbagai inovasi digital, seperti layanan administrasi non-tatap muka melalui WhatsApp (PANDAWA), layanan berbasis suara (VIKA), dan integrasi dengan berbagai kanal pelayanan seperti Care Center 165 dan chatbot CHIKA (Fajrin et al., 2023). Inovasi-inovasi ini memungkinkan peserta untuk mengakses layanan dengan lebih mudah dan cepat, tanpa harus datang langsung ke kantor cabang.

Selain itu, BPJS Kesehatan juga mengembangkan sistem antrean online dan layanan konsultasi daring untuk memudahkan peserta dalam mengakses pelayanan kesehatan. Penggunaan teknologi ini tidak hanya meningkatkan efisiensi administrasi, tetapi juga memberikan pengalaman pelayanan yang lebih baik bagi peserta. Namun, implementasi teknologi ini juga menghadapi tantangan, seperti keterbatasan infrastruktur digital di beberapa daerah dan rendahnya literasi digital masyarakat.

Studi Terdahulu

Berbagai penelitian telah dilakukan untuk menganalisis implementasi digitalisasi dalam pelayanan BPJS Kesehatan. Fajrin et al. (2023) dalam penelitiannya menemukan bahwa penggunaan aplikasi Mobile JKN meningkatkan efisiensi pelayanan dan kepuasan peserta. Namun, penelitian tersebut juga mengidentifikasi tantangan dalam implementasi, seperti keterbatasan akses internet dan rendahnya literasi digital di beberapa daerah.

Penelitian lain oleh Wibowo dan Astuti (2023) menyoroti pentingnya kesiapan sumber daya manusia dalam mendukung transformasi digital. Mereka menekankan bahwa pelatihan dan pengembangan kompetensi digital bagi pegawai BPJS Kesehatan sangat penting untuk memastikan keberhasilan implementasi teknologi.

Selain itu, penelitian oleh Budiarti et al. (2023) menunjukkan bahwa digitalisasi layanan kesehatan dapat meningkatkan akses dan kualitas pelayanan, terutama di daerah terpencil. Namun, mereka juga menekankan pentingnya dukungan infrastruktur dan regulasi yang memadai untuk mendukung implementasi teknologi secara efektif.

Dari berbagai studi tersebut, dapat disimpulkan bahwa implementasi digitalisasi dalam pelayanan BPJS Kesehatan memiliki potensi besar untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas layanan. Namun, keberhasilan implementasi tersebut sangat bergantung pada kesiapan organisasi, infrastruktur, dan sumber daya manusia. Oleh karena itu, pendekatan teori

organisasi modern, seperti teori sistem terbuka dan teori kontingensi, sangat relevan dalam menganalisis dan mendukung transformasi digital dalam pelayanan publik.

3. Metode Penelitian

Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis deskriptif. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti untuk memahami fenomena secara mendalam dan holistik dalam konteks alami tanpa manipulasi variabel (Creswell, 2014). Jenis deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran yang sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta dan sifat-sifat populasi atau objek tertentu. Dalam konteks ini, penelitian bertujuan untuk mendeskripsikan implementasi teori organisasi modern dalam digitalisasi pelayanan publik oleh BPJS Kesehatan melalui aplikasi Mobile JKN.

Objek Penelitian

Objek penelitian ini adalah BPJS Kesehatan, dengan fokus khusus pada implementasi sistem digital melalui aplikasi Mobile JKN. Aplikasi ini merupakan inovasi layanan digital yang dikembangkan oleh BPJS Kesehatan untuk mempermudah peserta dalam mengakses layanan kesehatan secara daring. Pemilihan objek ini didasarkan pada peran strategis BPJS Kesehatan dalam menyediakan layanan kesehatan kepada masyarakat luas dan upaya transformasi digital yang sedang dilakukan.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini meliputi studi pustaka, dokumentasi, dan observasi terhadap layanan daring.

- a. Studi Pustaka: Peneliti mengkaji berbagai literatur, jurnal ilmiah, dan dokumen resmi yang relevan dengan topik penelitian. Studi pustaka ini bertujuan untuk memahami teori-teori organisasi modern, konsep digitalisasi pelayanan publik, serta implementasi aplikasi Mobile JKN oleh BPJS Kesehatan.
- b. Dokumentasi: Peneliti mengumpulkan dan menganalisis dokumen-dokumen resmi dari BPJS Kesehatan, seperti laporan tahunan, panduan penggunaan aplikasi Mobile JKN, serta data statistik penggunaan aplikasi. Dokumentasi ini memberikan informasi empiris mengenai implementasi dan efektivitas aplikasi Mobile JKN dalam pelayanan publik.
- c. Observasi: Peneliti melakukan observasi non-partisipatif terhadap layanan daring yang disediakan oleh BPJS Kesehatan melalui aplikasi Mobile JKN. Observasi ini mencakup fitur-fitur aplikasi, kemudahan akses, serta interaksi pengguna dengan sistem. Melalui observasi ini, peneliti dapat memahami secara langsung bagaimana aplikasi Mobile JKN digunakan dalam praktik.

Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan model interaktif yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman (1994), yang terdiri dari tiga komponen utama: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi.

- a. Reduksi Data: Proses ini melibatkan seleksi, pemusatan perhatian, penyederhanaan, dan transformasi data mentah yang diperoleh dari studi pustaka, dokumentasi, dan observasi. Tujuannya adalah untuk menajamkan, menggolongkan, dan mengorganisasi data sehingga dapat ditarik kesimpulan yang relevan dengan fokus penelitian (Miles & Huberman, 1994).
- b. Penyajian Data: Data yang telah direduksi kemudian disajikan dalam bentuk naratif deskriptif, tabel, atau grafik untuk memudahkan pemahaman dan analisis lebih lanjut.

Penyajian data ini membantu peneliti dalam mengidentifikasi pola, hubungan, dan kecenderungan yang muncul dari data yang telah dikumpulkan.

- c. Penarikan Kesimpulan/Verifikasi: Langkah terakhir adalah menarik kesimpulan dari data yang telah disajikan dan melakukan verifikasi untuk memastikan validitas dan reliabilitas temuan. Proses ini berlangsung secara iteratif selama penelitian berlangsung, memungkinkan peneliti untuk mengembangkan pemahaman yang lebih mendalam dan akurat mengenai fenomena yang diteliti (Miles & Huberman, 1994).

4. Hasil dan Pembahasan

Hasil Penelitian

Penelitian ini menggambarkan bagaimana BPJS Kesehatan mengimplementasikan layanan digital sebagai bagian dari transformasi organisasi modern. Hasil dianalisis berdasarkan sistem digital yang digunakan, struktur organisasi, penerapan teori sistem terbuka dan teori kontingensi, serta tantangan dalam pelaksanaannya. Berikut adalah ringkasan hasil dalam bentuk tabel:

Tabel 1. Deskripsi Hasil Penelitian Transformasi Digital BPJS Kesehatan

Aspek Penelitian	Temuan Utama
Sistem Digital BPJS Kesehatan	BPJS mengembangkan Mobile JKN sebagai platform utama, dengan fitur: pendaftaran peserta, ubah faskes, antrean online, kartu JKN digital, dan monitoring kepesertaan. Didukung oleh chatbot CHIKA (layanan WhatsApp) dan VIKA (asisten suara interaktif) untuk mempercepat layanan mandiri.
Antrean Online Terintegrasi	Melalui Mobile JKN, peserta dapat mengambil nomor antrean secara daring di fasilitas kesehatan mitra, sehingga mengurangi waktu tunggu dan kerumunan.
Struktur Organisasi Pendukung	BPJS membentuk unit khusus digitalisasi lintas fungsi (TI, pelayanan, komunikasi) dengan pendekatan agile. Sistem kerja fleksibel dan kolaboratif lintas direktorat diterapkan untuk mendukung pengembangan aplikasi dan pengolahan data besar (big data).
Penerapan Teori Sistem Terbuka	BPJS aktif menyesuaikan sistem dengan kondisi eksternal: pandemi, perkembangan teknologi, regulasi Kemenkes, dan aspirasi masyarakat. Feedback pengguna dari CHIKA dan survei digunakan sebagai dasar pengembangan.
Penerapan Teori Kontingensi	Adaptasi terhadap pandemi COVID-19 dilakukan dengan memperluas layanan digital, integrasi data RS, serta strategi efisiensi layanan berbasis daring. Jumlah peserta yang sangat besar mendorong penyesuaian struktur dan alur layanan digital secara terus-menerus.
Tantangan dan Kendala	Hambatan teknis (akses jaringan, pemeliharaan sistem), keterbatasan literasi digital peserta, dan kebutuhan peningkatan kapasitas SDM internal dalam mengelola inovasi digital menjadi tantangan utama.

Pembahasan

Transformasi Digital sebagai Bentuk Adaptasi Modernisasi Organisasi

BPJS Kesehatan telah bertransformasi dari lembaga layanan administratif konvensional menjadi organisasi yang menerapkan pendekatan digital-first. Hal ini tampak dari integrasi aplikasi Mobile JKN sebagai pusat interaksi peserta, serta penggunaan chatbot (CHIKA) dan voice assistant (VIKA) sebagai bentuk layanan berbasis AI sederhana. Jadi Melalui Mobile JKN, peserta dapat melakukan berbagai aktivitas administrasi secara mandiri, seperti mendaftar

sebagai peserta baru, mengubah data kepesertaan, memilih atau memindahkan fasilitas kesehatan tingkat pertama (FKTP), hingga melihat dan mengunduh kartu digital JKN yang dapat digunakan tanpa perlu mencetak kartu fisik. Aplikasi ini juga memungkinkan peserta untuk mengecek status kepesertaan dan tagihan iuran, serta menyampaikan pengaduan dan saran terhadap layanan BPJS secara langsung.

Salah satu fitur unggulan dalam Mobile JKN adalah layanan antrean online, yang memungkinkan peserta mengambil nomor antrean di fasilitas kesehatan mitra BPJS tanpa harus datang langsung ke lokasi. Peserta dapat memilih waktu dan tanggal kunjungan, serta dokter yang diinginkan (jika tersedia), sehingga mengurangi waktu tunggu dan risiko kerumunan di ruang tunggu. Fitur ini menjadi sangat relevan selama masa pandemi COVID-19, karena mendukung upaya pembatasan fisik dan mempercepat proses layanan.

Selain aplikasi, BPJS Kesehatan juga menyediakan layanan berbasis chatbot bernama CHIKA (Chat Assistant JKN). CHIKA merupakan asisten virtual berbasis teks yang dapat diakses melalui berbagai platform pesan populer seperti WhatsApp, Telegram, dan Facebook Messenger. Layanan ini membantu peserta untuk memperoleh informasi dasar seperti status kepesertaan, lokasi fasilitas kesehatan terdekat, informasi iuran, serta panduan penggunaan aplikasi Mobile JKN. Kehadiran CHIKA menjadi solusi praktis bagi peserta yang membutuhkan respon cepat tanpa harus menunggu layanan call center atau datang langsung ke kantor cabang.

Untuk melengkapi aksesibilitas, BPJS juga memperkenalkan VIKA (Voice Interactive JKN Assistant), sebuah sistem asisten berbasis suara yang dapat diakses melalui sambungan telepon ke nomor 165. Berbeda dengan CHIKA yang berbasis teks, VIKA memungkinkan peserta mendapatkan informasi hanya dengan mengucapkan perintah suara. Teknologi ini dirancang agar lebih ramah bagi kelompok usia lanjut atau peserta yang lebih nyaman menggunakan interaksi verbal daripada teks. Dengan VIKA, peserta cukup mengucapkan kebutuhan seperti “cek status peserta” atau “cek iuran”, dan sistem akan memberikan jawaban otomatis melalui suara.

Kombinasi keempat layanan ini – Mobile JKN, antrean online, CHIKA, dan VIKA – menunjukkan upaya strategis BPJS Kesehatan dalam melakukan digitalisasi layanan publik, meminimalisasi kontak fisik, meningkatkan efisiensi, serta menjawab kebutuhan peserta yang beragam dalam hal akses dan preferensi teknologi.

Transformasi ini selaras dengan karakteristik organisasi modern yang berbasis sistem terbuka dan adaptif terhadap perubahan lingkungan. BPJS Kesehatan menunjukkan kemampuan dalam menyerap input eksternal (perubahan kebijakan, pandemi, dan ekspektasi masyarakat) untuk mengembangkan output layanan yang relevan. Fungsi feedback dalam teori sistem terbuka diterapkan melalui survei dan laporan peserta, yang dijadikan dasar pengembangan fitur Mobile JKN.

Analisis Struktural dan Penerapan Teori Organisasi

Perubahan dalam struktur organisasi BPJS Kesehatan mencerminkan pendekatan kontingensi. Dalam menghadapi situasi tak terduga seperti pandemi, BPJS tidak hanya mengandalkan prosedur standar, tetapi membentuk unit kerja dengan sistem agile, kolaboratif, dan responsif terhadap dinamika lapangan. Ini memperkuat gagasan bahwa tidak ada satu struktur organisasi tunggal yang cocok untuk semua situasi; BPJS berhasil menyesuaikan struktur dengan tantangan spesifik. Transformasi digital yang dijalankan oleh BPJS Kesehatan dalam beberapa tahun terakhir tidak hanya bersifat teknis atau sebatas implementasi aplikasi, melainkan menyentuh aspek yang lebih mendasar, yakni struktur dan proses organisasi. Layanan-layanan digital seperti Mobile JKN, antrean online, chatbot CHIKA, dan VIKA tidak akan dapat beroperasi secara optimal tanpa adanya penyesuaian menyeluruh dalam sistem internal organisasi. BPJS merespons kebutuhan ini dengan melakukan

pembaruan struktural, di antaranya dengan membentuk unit-unit kerja yang fokus pada pengembangan teknologi informasi, digitalisasi pelayanan, serta integrasi data lintas sektor. Unit ini bekerja tidak secara terpisah, melainkan menjadi bagian dari sistem koordinasi terpadu dengan unit pelayanan konvensional dan bagian operasional lainnya, menciptakan struktur organisasi yang lebih fleksibel dan mampu menangani proses pelayanan secara digital maupun hybrid.

Proses kerja juga mengalami pergeseran paradigma dari birokrasi yang hierarkis menuju pola kerja yang lebih agile, responsif, dan berbasis data-driven decision making. Proses pelayanan yang sebelumnya menuntut interaksi langsung, kini diarahkan ke otomatisasi dan penggunaan machine learning untuk membaca tren keluhan peserta, menyesuaikan kapasitas pelayanan, hingga mengelola antrean pelayanan faskes secara daring. Sistem pelaporan dan evaluasi internal pun semakin terdigitalisasi, sehingga proses perencanaan strategis bisa dilakukan dengan waktu yang lebih singkat dan berdasarkan data real-time.

Perubahan besar ini menunjukkan bahwa BPJS Kesehatan secara eksplisit menerapkan prinsip teori sistem terbuka, yang menempatkan organisasi sebagai bagian dari lingkungan eksternal yang dinamis dan tidak terpisahkan. Lingkungan eksternal ini meliputi perubahan sosial masyarakat, perkembangan teknologi digital, kebijakan pemerintah, serta kebutuhan peserta yang terus berkembang. Dalam kerangka ini, organisasi BPJS tidak bersifat statis atau terisolasi, melainkan senantiasa menerima masukan dari lingkungannya—baik berupa tantangan, kritik, maupun ekspektasi—dan mentransformasikannya menjadi inovasi internal. Ini dapat dilihat dari respons cepat BPJS dalam menghadirkan chatbot CHIKA dan layanan VIKA ketika terjadi lonjakan permintaan informasi yang tidak tertangani melalui call center konvensional. Demikian pula saat peserta menuntut kemudahan akses pelayanan dari rumah, BPJS merespons dengan fitur antrean online serta konsultasi daring.

Lebih lanjut, dinamika struktur dan proses organisasi BPJS sangat sejalan dengan teori kontingensi, yang menyatakan bahwa tidak ada satu bentuk organisasi yang cocok untuk semua situasi; melainkan, struktur yang efektif adalah yang dapat menyesuaikan diri dengan kondisi eksternal yang dihadapi. Hal ini terbukti ketika pandemi COVID-19 menuntut organisasi untuk bertransformasi secara cepat. BPJS merombak prosedur pelayanan yang tadinya berbasis tatap muka menjadi digital, mendorong penggunaan Mobile JKN, dan meningkatkan fitur-fitur layanan mandiri berbasis AI. Tidak hanya itu, jumlah peserta JKN yang terus meningkat hingga mencakup lebih dari 248 juta jiwa mendorong BPJS untuk melakukan efisiensi, otomatisasi proses, serta peningkatan kapasitas server dan jaringan komunikasi data.

Tekanan untuk memberikan layanan berkualitas dengan cakupan peserta yang sangat besar, ditambah dengan ekspektasi masyarakat terhadap pelayanan publik yang cepat dan mudah, menempatkan BPJS dalam posisi yang harus terus menyesuaikan diri. Dalam hal ini, fleksibilitas organisasi menjadi kunci utama. BPJS tidak hanya menyesuaikan struktur kerjanya, tetapi juga melakukan peningkatan kompetensi SDM, memperbarui sistem manajemen teknologi, dan memperluas jaringan kemitraan digital dengan rumah sakit, apotek, serta instansi pemerintah lainnya.

Kedua teori tersebut—teori sistem terbuka dan teori kontingensi—dapat digunakan secara bersamaan untuk membaca keberhasilan dan tantangan BPJS Kesehatan dalam mentransformasikan diri sebagai penyedia layanan publik berbasis digital. Organisasi yang terbuka terhadap perubahan lingkungan akan lebih cepat membaca kebutuhan masyarakat, dan melalui pendekatan kontingensi, organisasi akan mampu merancang struktur serta proses yang sesuai dengan kondisi spesifik yang dihadapi, termasuk dalam situasi krisis seperti pandemi. Dengan demikian, transformasi digital di BPJS tidak dapat dilepaskan dari kerangka pemikiran teoritis yang menempatkan organisasi sebagai entitas yang hidup, adaptif, dan sangat bergantung pada kemampuannya untuk membaca serta merespons perubahan lingkungan dengan cepat dan tepat.

Jika dianalisis lebih dalam, keberhasilan BPJS dalam menyesuaikan diri dengan teknologi dan kebutuhan masyarakat menunjukkan adanya pemahaman sistemik terhadap pentingnya keberlanjutan organisasi melalui inovasi. Transformasi digital bukan hanya alat bantu, tetapi menjadi bagian dari strategi jangka panjang BPJS dalam memperkuat pelayanan publik yang inklusif, efisien, dan transparan. Organisasi yang tidak hanya mengikuti perubahan, tetapi juga secara proaktif mengarahkan perubahan inilah yang menjadi cerminan praktik teori sistem terbuka dan kontingensi yang paling konkret dalam konteks birokrasi pelayanan kesehatan di Indonesia.

Tantangan dalam Implementasi Sistem Digital

Meskipun digitalisasi membawa kemajuan, BPJS menghadapi sejumlah kendala. Secara teknis, masih terdapat gangguan sistem, kesenjangan infrastruktur jaringan di daerah terpencil, dan keterbatasan kapasitas server. Di sisi sumber daya manusia, belum semua petugas memiliki literasi digital yang memadai untuk mendampingi peserta dalam menggunakan aplikasi. Selain itu, sebagian masyarakat pengguna layanan JKN masih mengalami kesulitan adaptasi karena faktor usia, keterbatasan perangkat, atau ketidaktahuan akan keberadaan layanan digital.

Dalam upaya transformasi layanan digital, BPJS Kesehatan menghadapi berbagai tantangan yang tidak bisa dianggap sepele. Meskipun sejumlah fitur digital seperti Mobile JKN, antrean online, CHIKA, dan VIKA telah diluncurkan dan menunjukkan capaian positif, kenyataan di lapangan menunjukkan adanya berbagai kendala, baik dari sisi internal organisasi maupun eksternal pengguna layanan.

Salah satu tantangan utama yang muncul adalah hambatan teknis. Masih terdapat laporan dari peserta mengenai gangguan pada sistem Mobile JKN, seperti aplikasi yang tidak dapat dibuka, proses login yang lambat, fitur yang tidak responsif, hingga sistem antrean online yang tidak tersinkronisasi secara real-time dengan faskes. Keterbatasan infrastruktur teknologi, khususnya di daerah dengan jaringan internet yang belum stabil, turut memperburuk pengalaman pengguna. Ketergantungan pada koneksi internet dan kualitas server pusat menjadi titik lemah ketika lonjakan akses pengguna terjadi secara bersamaan, misalnya saat masa pendaftaran ulang atau pencairan klaim.

Selain itu, tantangan pada aspek sumber daya manusia (SDM) juga cukup signifikan. Tidak semua pegawai BPJS maupun tenaga kesehatan di fasilitas mitra mampu beradaptasi cepat dengan sistem digital yang terus diperbarui. Ada kesenjangan dalam penguasaan teknologi, terutama di wilayah kerja yang belum memiliki kultur kerja digital yang kuat. Sementara itu, pelatihan teknis memang telah diberikan, namun penerapan sehari-hari masih mengalami hambatan karena kurangnya pendampingan intensif serta beban kerja yang meningkat akibat sistem hybrid (digital dan manual) yang harus dijalankan secara paralel. Kualitas pelayanan berbasis digital sangat bergantung pada keterampilan personel dalam mengoperasikan dan menjelaskan fitur kepada masyarakat, sehingga aspek kompetensi digital ini menjadi kunci.

Tantangan berikutnya datang dari tingkat adaptasi masyarakat. Meskipun mayoritas pengguna layanan BPJS adalah masyarakat usia produktif, tetapi sebagian besar peserta, terutama dari kelompok usia lanjut, masyarakat pedesaan, dan peserta Penerima Bantuan Iuran (PBI), masih mengalami kesulitan dalam memahami dan mengakses aplikasi digital. Minimnya literasi digital menyebabkan mereka enggan menggunakan fitur seperti antrean online atau Mobile JKN, dan lebih memilih datang langsung ke kantor cabang untuk mendapatkan pelayanan. Hal ini pada akhirnya menciptakan ironi di mana digitalisasi justru belum menyentuh kelompok yang paling rentan secara akses dan informasi.

Di sisi lain, kepercayaan terhadap sistem digital juga menjadi isu tersendiri. Sebagian masyarakat masih meragukan keandalan sistem antrean online atau khawatir data pribadi

mereka tidak aman dalam sistem. Kecurigaan terhadap “error sistem” atau pengalaman sebelumnya yang tidak memuaskan membuat sebagian peserta memilih jalur konvensional meskipun lebih memakan waktu.

Kendala-kendala tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital tidak hanya bergantung pada inovasi teknologi, tetapi juga pada kesiapan ekosistem pendukungnya. Digitalisasi tidak bisa berjalan efektif jika tidak diimbangi dengan peningkatan kapasitas infrastruktur, pelatihan SDM yang berkelanjutan, serta program literasi digital yang masif dan inklusif untuk peserta.

Dalam kerangka teori sistem terbuka, tantangan ini memperlihatkan bahwa organisasi seperti BPJS sangat dipengaruhi oleh masukan dari lingkungan eksternal. Ketika masyarakat belum siap secara digital atau ketika teknologi belum mampu menjangkau wilayah terpencil, maka sistem internal organisasi pun terganggu. Begitu pula dalam perspektif teori kontingensi, struktur dan proses BPJS tidak bisa bersifat kaku, melainkan harus menyesuaikan dengan dinamika sosial, budaya, dan geografis yang beragam di Indonesia. Adaptasi kebijakan pelayanan berbasis digital harus disesuaikan dengan konteks lokal, dengan menggabungkan pendekatan online dan offline sebagai strategi jangka menengah. Dengan memahami berbagai tantangan ini secara komprehensif, BPJS Kesehatan diharapkan dapat merumuskan kebijakan dan pendekatan yang lebih holistik—tidak hanya fokus pada inovasi teknis, tetapi juga memperkuat kesiapan sistem secara sosial dan organisasi.

5. Penutup

Kesimpulan

Transformasi digital yang dilakukan oleh BPJS Kesehatan merupakan bentuk respons konkret terhadap tuntutan efisiensi, transparansi, dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Melalui implementasi berbagai inovasi digital seperti aplikasi Mobile JKN, sistem antrean online, chatbot CHIKA, serta layanan suara interaktif VIKA, BPJS Kesehatan telah menginisiasi pergeseran paradigma layanan dari sistem konvensional menuju ekosistem layanan berbasis teknologi. Dalam praktiknya, digitalisasi ini tidak hanya menyentuh aspek teknis, tetapi juga berdampak pada struktur dan proses internal organisasi. Terjadi perubahan dalam alur kerja, distribusi tanggung jawab, serta pendekatan pelayanan yang kini menempatkan teknologi sebagai simpul utama. Perubahan tersebut menegaskan bahwa BPJS berupaya menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal yang dinamis, sebagaimana dijelaskan dalam teori sistem terbuka. Organisasi merespons masukan eksternal berupa perubahan teknologi, ekspektasi masyarakat, dan tekanan global seperti pandemi, lalu mengolahnya menjadi adaptasi dalam proses internal.

Di sisi lain, penerapan teori kontingensi juga terbukti relevan. BPJS tidak menggunakan satu model struktur organisasi yang statis, melainkan beradaptasi secara fleksibel terhadap perubahan lingkungan. Misalnya, saat pandemi COVID-19, layanan digital menjadi tulang punggung untuk menjaga akses layanan tetap berjalan tanpa risiko fisik. Begitu pula dengan lonjakan jumlah peserta dan keharusan efisiensi layanan, BPJS menyesuaikan desain dan strategi operasionalnya sesuai kebutuhan spesifik. Namun, efektivitas implementasi teori organisasi modern dalam praktik masih menghadapi sejumlah tantangan. Kendala teknis pada sistem digital, keterbatasan kompetensi sumber daya manusia, serta rendahnya literasi digital sebagian masyarakat menjadi hambatan dalam mewujudkan pelayanan publik berbasis teknologi yang inklusif dan optimal. Artinya, inovasi yang baik tidak cukup jika tidak didukung oleh kesiapan sistem dan lingkungan sosial yang merata.

Dengan demikian, meskipun langkah digitalisasi BPJS Kesehatan dapat dinilai progresif dan strategis, keberhasilannya masih sangat tergantung pada sinergi antara faktor teknologi, kapasitas organisasi, dan kesiapan masyarakat sebagai pengguna.

Rekomendasi

Berdasarkan temuan dan analisis yang telah diuraikan, berikut beberapa rekomendasi strategis untuk memperkuat implementasi pelayanan publik berbasis teknologi di BPJS Kesehatan:

1. Perbaikan Sistem Teknologi Informasi
BPJS perlu melakukan investasi lebih lanjut pada sistem infrastruktur digital, termasuk peningkatan kapasitas server, pemeliharaan rutin aplikasi Mobile JKN, serta integrasi sistem antrean online dengan seluruh fasilitas kesehatan secara real-time. Pengujian sistem secara berkala juga harus menjadi bagian dari SOP.
2. Peningkatan Kompetensi SDM Internal
Diperlukan program pelatihan intensif dan berkelanjutan bagi pegawai BPJS dan tenaga kesehatan mitra agar mampu mengoperasikan sistem digital dengan baik. Selain pelatihan teknis, peningkatan literasi pelayanan digital dan pemahaman tentang etika penggunaan teknologi juga penting dikuasai oleh setiap petugas.
3. Literasi Digital untuk Peserta
Program edukasi masyarakat mengenai penggunaan fitur-fitur digital harus ditingkatkan melalui berbagai media, baik online maupun offline. Sosialisasi berbasis komunitas, kerja sama dengan kader kesehatan, dan penggunaan media sosial dapat membantu menjangkau peserta dari berbagai latar belakang.
4. Pendekatan Hybrid dalam Pelayanan
Mengingat belum meratanya kesiapan peserta dalam menggunakan layanan digital, pendekatan pelayanan ganda—menggabungkan sistem online dan offline—perlu tetap dipertahankan untuk menjamin inklusivitas dan keadilan akses.
5. Evaluasi dan Audit Layanan Digital
Diperlukan mekanisme evaluasi berkala dan audit independen terhadap layanan digital BPJS, guna memastikan bahwa semua fitur yang tersedia benar-benar digunakan sesuai kebutuhan peserta dan tidak menimbulkan diskriminasi teknologi.
6. Penguatan Kolaborasi Antarinstansi
BPJS Kesehatan dapat memperkuat kerja sama dengan lembaga lain seperti Kementerian Kominfo, Dinas Kesehatan Daerah, serta organisasi masyarakat untuk memperluas akses digital, memperbaiki kebijakan, dan membangun ekosistem layanan publik digital yang terpadu.

Dengan melaksanakan rekomendasi-rekomendasi tersebut, BPJS Kesehatan tidak hanya dapat memperkuat penerapan teori organisasi modern secara praktis, tetapi juga mampu membangun fondasi layanan publik digital yang inklusif, adaptif, dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat Indonesia secara menyeluruh.

Daftar Pustaka

- Atteng, M. G., Syahrir, M., & Aminah, A. (2022). Efektivitas organisasi publik dalam pelayanan digital. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 15(2), 145–159.
- BPJS Kesehatan. (2024). Laporan Tahunan BPJS Kesehatan 2023. <https://bpjs-kesehatan.go.id>
- Budiarti, A., Nugraha, R., & Wijaya, F. (2023). Analisis digitalisasi layanan kesehatan di Indonesia: Tantangan dan strategi. *Jurnal Kesehatan Masyarakat Indonesia*, 18(1), 45–58.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Daft, R. L. (2021). *Organization Theory and Design* (13th ed.). Cengage Learning.
- Fajrin, M., Indrawati, N., & Lestari, H. (2023). Inovasi pelayanan BPJS Kesehatan melalui platform digital. *Jurnal Administrasi Publik Digital*, 11(3), 101–115.
- Kementerian Kominfo. (2023). *Indonesia Digital Vision 2045*. Jakarta: Kominfo Press.

- Kementerian PAN-RB. (2022). Panduan Implementasi SPBE dan Pelayanan Publik Digital. Jakarta: PANRB Press.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Patton, M. Q. (1999). Enhancing the Quality and Credibility of Qualitative Analysis. *Health Services Research*, 34(5 Pt 2), 1189–1208.
- Prasetyo, R. A., & Safuan, S. (2022). Efektivitas Penggunaan Aplikasi Mobile JKN Dalam Mengurangi Antrian. *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 7(2), 971. <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v7i2.6338>
- Purnamasari, Y., & Nursanti, I (2024). Aplikasi Teori Betty Neuman dalam Asuhan Keperawatan pada Kasus Luka Dekubitus dengan Hemiparese Pasca Stroke. *SAINTEKES: Jurnal Sains, Teknologi* ..., [ejournal.itka.ac.id, https://ejournal.itka.ac.id/index.php/saintekes/article/view/299](https://ejournal.itka.ac.id/index.php/saintekes/article/view/299)
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Management* (15th ed.). Pearson Education.
- Setyawan, B., & Purwanto, D. (2023). Mobile JKN sebagai bentuk transformasi layanan publik digital. *Jurnal Teknologi dan Pelayanan Publik*, 9(2), 77–88.
- Sudiarditha, IKR, Sariwulan, RT, Murdiono, J, Diani, RD, & ... (2025). *BUDAYA ORGANISASI DAN MANAJEMEN LINTAS BUDAYA Implikasi terhadap Kepemimpinan, Kinerja, dan Kerjasama Internasional.*, [books.google.com, https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=ITxZEQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=organisasi+sebagai+sistem+terbuka+harus+mampu+mempertahankan+keseimbangan+antara+stabilitas+internal+dan+adaptasi+eksternal&ots=FpCRz41h9a&sig=NkwzIJ8GT_dzjmqd2rJPDEg2w](https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=ITxZEQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=organisasi+sebagai+sistem+terbuka+harus+mampu+mempertahankan+keseimbangan+antara+stabilitas+internal+dan+adaptasi+eksternal&ots=FpCRz41h9a&sig=NkwzIJ8GT_dzjmqd2rJPDEg2w)
- Wibowo, R. T., & Astuti, L. P. (2023). Kesenjangan digital dan tantangan inklusi dalam layanan kesehatan. *Jurnal Siosioteknologi dan Kesehatan*, 4(1), 60–74.