

## Manajemen SDM dalam Penyelenggaraan Program JKN-KIS: Sebuah Tinjauan Literatur

Syarifuddin<sup>1</sup>, Chandra Nurcahyo<sup>2</sup>, Andi Afdal<sup>3</sup>

<sup>1-3</sup> BPJS Kesehatan ([syarifuddin@bpjs-kesehatan.go.id](mailto:syarifuddin@bpjs-kesehatan.go.id))

---

**Abstract:** *The practice of human resource management has developed rapidly. Various figures and experts have explained theories and best practices about HR management in an organization. Employees are no longer considered just a resource that will run out over time. Currently, organizations in various sectors have placed employees as valuable assets that must be managed properly so that they are expected to be able to make an optimal contribution in supporting the achievement of organizational targets. BPJS Kesehatan as the only public legal entity that organizes the National Health Insurance-Indonesian Health Card (JKN-KIS) program is deemed necessary to place the function of HR management as one of the strategic aspects that must be managed optimally. This study aims to provide an overview of the suitability of the implementation of HR management at BPJS Kesehatan with various existing literature references and best practices in companies or other organizations that have succeeded in becoming market leaders in their fields. This study uses a literature study based on references in the form of books and previous research on HR management. An important finding in this study is the implementation of HR management at BPJS Kesehatan is following the HR Four Role Model proposed by Ulrich (1997) which has been recognized as one of the references in HR management practices in organizations.*

**Keywords:** *Literature study; HR management; HR Four Role Model; JKN-KIS program*

**Abstrak:** *Praktek manajemen sumber daya manusia telah berkembang dengan pesat. Berbagai tokoh dan ahli telah mencetuskan teori dan best practice tentang manajemen SDM sebuah organisasi. Pegawai tidak lagi dianggap hanya sebagai sumber daya yang akan habis seiring bertambahnya waktu. Saat ini, organisasi di berbagai sektor telah menempatkan pegawai sebagai salah satu aset berharga yang harus dikelola dengan baik sehingga diharapkan mampu memberikan kontribusi yang optimal dalam mendukung pencapaian target organisasi. BPJS Kesehatan sebagai satu-satunya badan hukum publik yang menyelenggarakan program Jaminan Kesehatan Nasional-Kartu Indonesia Sehat (JKN-KIS) di Indonesia dinilai perlu menempatkan fungsi manajemen SDM*

sebagai salah satu aspek strategis yang harus dikelola dengan optimal. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran tentang kesesuaian implementasi manajemen SDM di BPJS Kesehatan dengan berbagai referensi literatur yang ada dan *best practice* pada perusahaan atau organisasi lain yang berhasil menjadi *market leader* di bidangnya. Penelitian ini menggunakan studi literatur yang didasarkan pada referensi berupa buku dan penelitian terdahulu tentang manajemen SDM. Temuan penting dalam penelitian ini adalah bahwa secara umum implementasi manajemen SDM di BPJS Kesehatan telah sesuai dengan *HR Four Role Model* yang dikemukakan oleh Ulrich (1997) yang telah diakui sebagai salah satu referensi dalam praktek manajemen SDM organisasi.

*Kata kunci:* Studi literatur; manajemen SDM; model empat peran manajemen SDM; program JKN-KIS

## PENDAHULUAN

Lahirnya Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2004 tentang Sistem Jaminan Sosial Nasional dan Undang-Undang Nomor 24 Tahun 2011 tentang Badan Penyelenggara Jaminan Sosial seolah menjadi realisasi cita-cita para *founding fathers* tentang jaminan kesehatan bagi seluruh rakyat Indonesia dan telah mentransformasi PT Asuransi Kesehatan (Persero) atau PT Askes (Persero) menjadi Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Kesehatan (BPJS Kesehatan). Transformasi yang terjadi faktanya tidak hanya menyentuh sistem jaminan kesehatan yang selama 53 tahun diselenggarakan oleh PT Askes (Persero) sejak kali pertama berdiri pada tahun 1968, namun menjadi transformasi kelembagaan yang menyentuh seluruh aspek-aspek yang ada di dalam organisasi. BPJS Kesehatan menjadi satu-satunya Badan Hukum Publik di Indonesia yang menyelenggarakan Program Jaminan Kesehatan Nasional – Kartu Indonesia Sehat (Program JKN-KIS) terhitung sejak 1 Januari 2014. Berbagai perubahan signifikan yang dialami, seperti perubahan kepesertaan yang mencakup seluruh penduduk Indonesia, membuat BPJS Kesehatan terus berbenah.

Selama 8 tahun era Program JKN-KIS, ekosistem BPJS Kesehatan telah tumbuh dengan sangat pesat. Berdasarkan data *Business Intelligence* BPJS Kesehatan per 1 Desember 2021 tercatat sebanyak 228.864.532 jiwa telah menjadi peserta, 243.000 Badan Usaha yang bekerjasama dan 27.631 Fasilitas Kesehatan (terdiri dari rumah sakit, puskesmas, dokter praktek perorangan, klinik, dokter gigi, apotek dan optik). Jaringan kantor yang dimiliki BPJS Kesehatan juga telah tersebar di seluruh wilayah Indonesia, terdiri dari 1 Kantor Pusat, 13 Kedeputian Wilayah, 127 Kantor Cabang dan 388 Kantor Kabupaten/Kota. BPJS Kesehatan memiliki Sumber Daya Manusia yang berkualitas yang dikenal dengan sebutan Duta BPJS Kesehatan. Berdasarkan data kepegawaian BPJS Kesehatan, tercatat per 30 November 2021 jumlah pegawai (termasuk pegawai tidak tetap) adalah sebanyak 9.442 orang. Jumlah tersebut jika dibandingkan dengan jumlah peserta yang dikelola dalam Program JKN-KIS, memiliki rasio perbandingan sebesar 1:24.239. Untuk itu, sebagai aktor utama dalam penyelenggaraan Program JKN-KIS, SDM BPJS Kesehatan harus mampu dikelola dengan optimal sehingga mampu menjelma menjadi salah satu aspek strategis yang mendukung tercapainya visi dan keberlangsungan organisasi.

Eure Consulting (2020), sebuah konsultan manajemen bisnis di Virginia, USA menyebutkan bahwa *great companies are made of great people*. Lebih lanjut, Dave Ulrich, tokoh yang dikenal sebagai *Father of Modern HR*, mengemukakan bahwa *people are our greatest asset*. Pendapat ini menunjukkan betapa pentingnya *managing people* bagi sebuah organisasi. Alex. J. Sinaga, Direktur Utama Telkom periode 2014 – 2019 (dalam Herdy, 2020) juga menyatakan pendapat yang serupa, *the main engine is not technology anymore, but great people*. Selain itu, perkembangan dunia industri 4.0 juga telah memberikan dampak signifikan dalam manajemen SDM organisasi. Tantangan dalam manajemen SDM yang dihadapi oleh organisasi tidak lagi sama dengan tantangan

yang dihadapi sebelumnya. Studi yang dilakukan oleh Deloitte yang bertajuk 2020 Deloitte Global Human Capital Trends menyebutkan bahwa tren dan tantangan utama manajemen SDM yang dihadapi oleh organisasi saat ini adalah *talent war*. Organisasi berlomba-lomba mendapatkan dan mempertahankan talenta-talenta terbaik (Volini et al. (2020). Studi tersebut dikuatkan kembali oleh Development Dimensions International (DDI) dalam sebuah publikasi studinya yang berjudul Global Leadership Forecast 2021, menyebutkan bahwa 55% CEO top dunia menilai bahwa kemampuan untuk mempertahankan dan mengembangkan talenta terbaik menjadi pemimpin di masa yang akan datang sebagai tantangan terbesar yang akan dihadapi oleh sebuah organisasi (Neal et al., 2021). Saat ini, organisasi diharuskan mampu merespon dan mempersiapkan diri untuk menjawab tantangan tersebut dengan baik.

Berdasarkan penjelasan tersebut di atas, sebagai organisasi besar yang ingin terus berkembang dan mencapai target-target yang telah ditetapkan, BPJS Kesehatan harus senantiasa melakukan *continuous improvement* pada seluruh aspek organisasi. Mempertimbangkan kompleksitas ekosistem Program JKN-KIS, jaringan kantor yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia dan besarnya tanggung jawab yang diemban oleh setiap Duta BPJS Kesehatan, maka sudah seharusnya BPJS Kesehatan menjadikan manajemen SDM organisasi sebagai salah satu aspek strategis yang harus dikelola dengan baik. Oleh karena itu, tinjauan literatur ini dilakukan untuk menggali berbagai referensi yang dapat menjadi masukan dalam merumuskan upaya peningkatan kualitas manajemen SDM BPJS Kesehatan.

## **METODE**

Penelitian ini termasuk dalam studi literatur. Jenis data yang dikumpulkan merupakan data sekunder berupa hasil-hasil penelitian dari berbagai artikel ilmiah, sumber pustaka dan dokumen yang sesuai dengan tema penelitian (Arizona et al., 2020). Sebagaimana juga yang dinyatakan oleh Zed (2014), pada riset pustaka (*library research*), penelusuran pustaka tidak hanya untuk langkah awal menyiapkan kerangka penelitian (*research design*) akan tetapi sekaligus memanfaatkan sumber-sumber perpustakaan untuk memperoleh data penelitian. Data-data yang didapatkan, kemudian dikumpulkan, dikompilasi, dikaji, dianalisis, dan disimpulkan sehingga mendapatkan rekomendasi mengenai studi literatur yang dilakukan.

Penerapan dalam studi literatur ini dibagi menjadi beberapa tahapan, yaitu: menentukan topik dan konsentrasi yang akan menjadi fokus penelitian untuk perumusan judul penelitian. Selain itu peneliti mendeskripsikan urgensi dan *novelty* topik penelitian yang akan diteliti. Selanjutnya peneliti dapat merumuskan masalah dan tujuan yang ingin dicapai. Selanjutnya, peneliti melakukan proses pencarian kepustakaan dengan menggunakan kata kunci yang relevan dengan topik penelitian. Pencarian literatur dilakukan melalui berbagai sumber yang tersedia secara cetak maupun

elektronik. Peneliti mengumpulkan berbagai referensi buku dan jurnal tentang manajemen SDM maupun informasi yang terkait pada beberapa penyedia jurnal, seperti Microsoft Academic, Google Scholar dan ProQuest. Selain itu juga dilakukan pencarian melalui Google untuk mencari informasi lainnya yang terkait serta materi internal BPJS Kesehatan. Pencarian dilakukan terhadap buku dan jurnal yang berbahasa Inggris maupun berbahasa Indonesia dengan menggunakan kata kunci pencarian yaitu “Manajemen Sumber Daya Manusia”, “Manajemen SDM”, “*Human Resources Management*”, “*Human Capital Management*”, “*Human Resources*” dan “*Human Capital*” sebagai panduan. Mayoritas jurnal yang ditemukan berbahasa Inggris dan dilakukan pemilahan terhadap jurnal yang diperoleh berdasarkan kesesuaian konten dengan topik yang ditetapkan.

Selain pengumpulan literatur berupa buku dan jurnal, peneliti juga mengumpulkan data yang diperoleh dari studi banding atau *benchmarking* ke instansi/lembaga/perusahaan lainnya. Tatterson (1996) menyatakan *benchmarking* adalah suatu proses yang membandingkan dan mengukur kinerja suatu perusahaan dengan perusahaan lain guna mendapatkan keuntungan informasi yang akan digunakan untuk perbaikan secara kontinyu (terus menerus). Hasil *benchmarking* digunakan sebagai salah satu informasi dalam perbaikan implementasi manajemen SDM dengan pertimbangan bahwa *benchmarking* memberikan beberapa manfaat, yaitu perbaikan yang dilakukan terus menerus untuk mencapai kinerja yang lebih baik menjadi budaya organisasi, meningkatkan pengetahuan terhadap kinerja produk dan jasa serta membantu dalam memfokuskan sumberdaya untuk mencapai target (Dragolea & Cotirlea, 2009). Dalam penelitian ini, peneliti turut menggunakan hasil *benchmarking* yang secara resmi dilakukan BPJS Kesehatan ke PT Telkom Indonesia, Tbk dan PT Bank Rakyat Indonesia, Tbk. Pemilihan kedua perusahaan tersebut didasarkan pada beberapa pertimbangan, diantaranya bahwa PT Telkom dan Bank BRI merupakan salah satu perusahaan yang memiliki manajemen SDM terbaik di Indonesia. Hal ini dibuktikan dengan keberhasilan PT Telkom menjadi The Best Company to Work For in Asia 2021 dalam ajang HR Award yang diselenggarakan oleh Business Media International Singapura dan Bank BRI berhasil meraih 7 penghargaan pada ajang Anugerah BUMN 2020, dua diantaranya adalah sebagai The Best Overall (BUMN Terbaik) dan Terbaik 1 Pengembangan SDM Unggul (Ajeng, 2020). Berdasarkan literatur yang didapatkan, maka topik-topik terkait yang diambil sebagai bahan penulisan adalah: Definisi Manajemen SDM, *Framework* atau Kerangka Manajemen SDM Organisasi, peran Manajemen SDM dan Implementasi Manajemen SDM Berbasis Kompetensi sebagai Strategi Pengelolaan SDM yang Efektif.

## HASIL

Penelitian ini menghasilkan temuan (*findings*) bahwa secara umum manajemen SDM BPJS Kesehatan sebagai badan hukum publik yang menyelenggarakan Program JKN-KIS telah dilaksanakan dengan baik. Merujuk pada *HR Four Role Model* yang dikemukakan oleh Ulrich (1997), implementasi manajemen SDM dinilai mampu melaksanakan keempat peran manajemen SDM dengan baik, yaitu sebagai *strategic partner* (pengelola strategi manajemen SDM), *change agent* (pengelola perubahan dan transformasi), *employee champion* (pengelola kontribusi dan kinerja karyawan) dan *administrative expert* (pengelola infrastruktur, proses dan layanan manajemen SDM). Manajemen SDM BPJS Kesehatan juga telah berupaya untuk memastikan fungsi manajemen SDM mampu memberikan dukungan dalam penyelenggaraan program JKN-KIS. Namun demikian, dalam rangka mencapai SDM yang semakin berkualitas dan mampu menjadi pemenang di era globalisasi serta untuk meningkatkan peran dan kontribusi manajemen SDM sebagai *strategic business partner* bagi seluruh unit kerja, baik yang ada di Kantor Pusat, Kedeputian Wilayah, Kantor Cabang dan Kantor Kabupaten/Kota, maka BPJS Kesehatan perlu mempertahankan komitmen dan konsistensi dalam implementasi manajemen SDM berdasarkan tinjauan referensi dan *best practices* kekinian serta harus tetap menggali *area of improvement* (AoI) atau *opportunity for improvement* (OFI) sehingga implementasi manajemen SDM tetap mampu menjawab tantangan perubahan yang dihadapi oleh organisasi.

## PEMBAHASAN

Saat ini, implementasi manajemen SDM dalam penyelenggaraan program JKN-KIS belum banyak diteliti dan dipublikasikan dalam bentuk artikel ilmiah. Penelitian yang terkait dengan penyelenggaraan program JKN-KIS selama ini lebih berfokus pada aspek-aspek dalam proses bisnis utama organisasi, misalnya: perluasan kepesertaan, pelayanan dan kepuasan peserta, penagihan iuran dan pemanfaatan layanan kesehatan program JKN-KIS. Melalui studi literatur dalam penelitian ini, peneliti berusaha memberikan gambaran umum tentang implementasi manajemen SDM di BPJS Kesehatan berdasarkan *HR Four Role Model* yang dikemukakan oleh Ulrich (1997) dengan pembahasan sebagai berikut:

### **Definisi dan Perkembangan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia atau *Human Resources Management* merupakan sebuah konsep yang berkaitan dengan seluruh aspek tentang bagaimana individu direkrut sebagai karyawan dan dikelola oleh organisasi sampai dengan memasuki usia pensiun. Telah banyak ahli yang mendefinisikan manajemen SDM dalam buku mereka, diantaranya:

1. Armstrong (2016) menjelaskan bahwa manajemen SDM adalah pendekatan strategis, terpadu dan koheren untuk pekerjaan, pengembangan dan kesejahteraan individu yang bekerja dalam organisasi.
2. Boxall dan Purcell (2016), mendefinisikan manajemen SDM sebagai proses dimana organisasi membangun tenaga kerja dan mencoba untuk menciptakan kinerja individu yang dibutuhkan organisasi dalam mencapai target yang dimiliki.
3. Hasibuan (2017), menyebutkan bahwa manajemen SDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa membahas tentang manajemen SDM berarti membahas proses panjang individu dalam sebuah organisasi dan bagaimana organisasi mengelolanya dengan baik.

Seiring perkembangan yang dialami oleh dunia industri, paradigma tentang peran manajemen SDM bagi sebuah organisasi juga telah mengalami perubahan. Pada periode awal perkembangannya, manajemen SDM dalam sebuah organisasi hanya berperan pada pengelolaan administrasi penggajian dan layanan administrasi lainnya yang terkait dengan kesejahteraan karyawan. Namun peran tersebut berkembang seiring dengan perubahan yang terjadi di dalam dunia industri. Manajemen SDM yang semula hanya berfokus pada pengelolaan administrasi dan kesejahteraan karyawan, kemudian memperkuat perannya menjadi pengelola hubungan industrial dan fungsi yang memastikan organisasi untuk mematuhi ketentuan ketenagakerjaan yang berlaku. Hingga pada akhirnya fungsi manajemen SDM bertransformasi menjadi mitra bisnis yang strategis (*strategic business partner*) bagi setiap bagian yang ada di dalam organisasi (Evans, 2003). Dengan demikian, fungsi manajemen SDM sekarang telah memainkan peran strategis yang ikut mendukung dan memberikan kontribusi dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh sebuah organisasi. Lebih lanjut, Christensen (2006) menjelaskan tahapan perkembangan implementasi manajemen SDM di organisasi sebagai berikut:

**Tabel 1. Perkembangan Manajemen SDM**

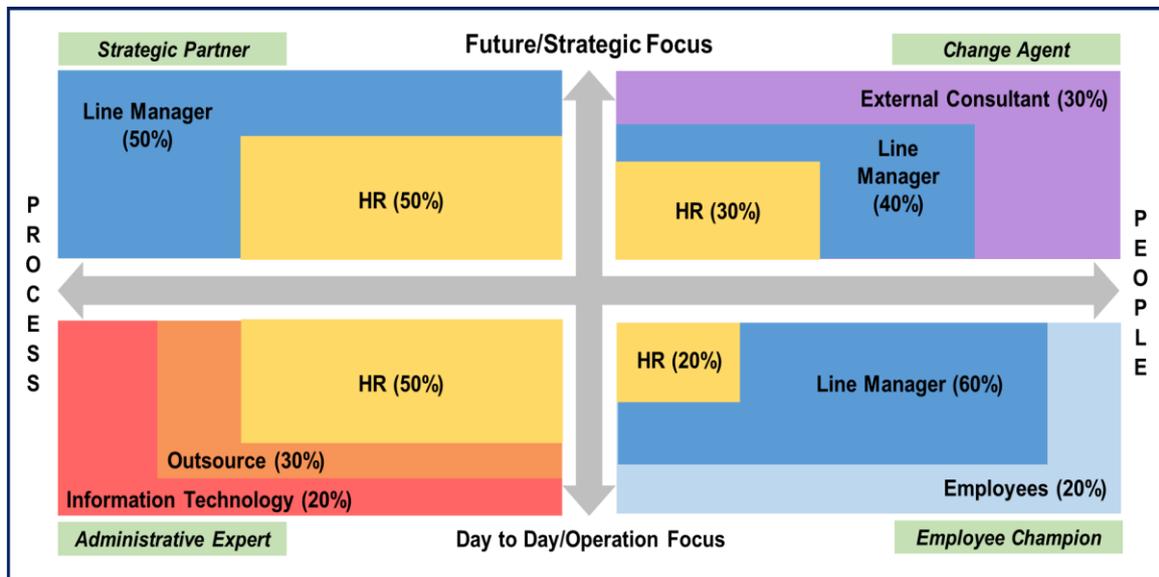
Fungsi	Fokus Utama	Persyaratan Talenta yang Dibutuhkan
<i>Purchasing</i>	Mempekerjakan dan memberhentikan karyawan dengan biaya terbaik	Negosiasi kontrak, hanya sedikit fokus pada aspek manusia
<i>Labor Relations</i>	Negosiasi dengan serikat pekerja mewakili perusahaan; bernegosiasi untuk mendapatkan biaya yang paling kecil	Berlatar belakang hukum dan memiliki keahlian negosiasi
<i>Personnel</i>	Mengelola administrasi karyawan dengan efektif, seperti <i>benefit</i> ,	Memiliki keahlian administratif yang unggul

	kompensasi dan hubungan kerja dengan karyawan	
<i>Human Resources</i>	Hanya sedikit berbeda dengan <i>personnel</i> . Namun demikian, manajemen SDM sudah mulai mengambil peran strategis dalam pencapaian tujuan organisasi	Memiliki keahlian yang sama baiknya, baik dalam mengelola hubungan kerja dengan karyawan maupun administrasi. Peningkatan fokus pada proses bisnis yang ada di dalam organisasi
<i>Strategic HR</i>	Mengelola organisasi dan kinerja karyawan	Memiliki <i>background</i> keahlian di bidang strategi bisnis, <i>managing people</i> , sistem dan organisasi

Berdasarkan tabel tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa sejak pertama kali dikembangkan, manajemen SDM telah bertransformasi dari fungsi yang mengelola administrasi kepegawaian organisasi dan menjelma sebagai *strategic business partner* atau mitra bisnis strategis yang membantu setiap bagian yang ada di dalam organisasi untuk menunjukkan kinerja unggul dalam mencapai target yang telah ditetapkan. Dengan demikian, para pengelola manajemen SDM tidak cukup lagi apabila hanya berfokus pada aspek-aspek operasional organisasi, namun juga harus memahami dan berfokus pada aspek-aspek strategis organisasi (Sandroto, 2008).

### Peran Manajemen SDM dalam Organisasi

Ulrich (1997) menyebutkan bahwa manajemen SDM dalam sebuah organisasi memiliki peran strategis dalam mendukung pencapaian target organisasi dengan mengelola 4 (empat) peran manajemen SDM sebagai berikut:



Gambar 1. HR Four Role Model

Keempat peran manajemen SDM tersebut di atas, dijelaskan lebih lanjut sebagai berikut:

**Tabel 2. Definisi Peran Manajemen SDM**

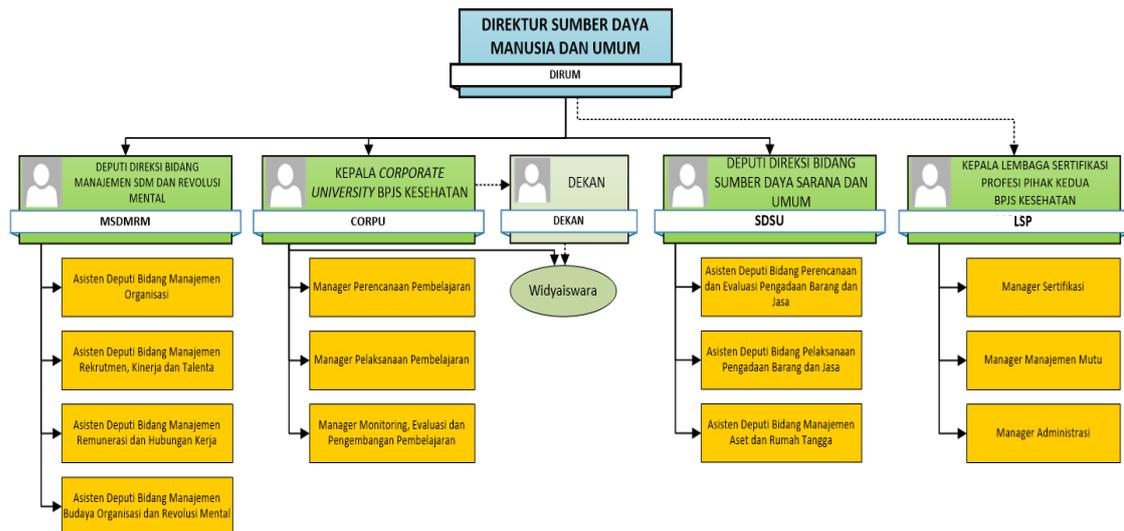
Sebutan/Istilah	Peran	Hasil yang Dicapai	Contoh Aktivitas
<i>Strategic Partner</i>	Pengelolaan strategi HR	<i>Alignment</i> dengan strategi organisasi	Menyelaraskan HR dengan strategi ( <i>HR-Scorecard, business strategic training</i> ) dan melakukan eksekusi
<i>Change Agent</i>	Pengelolaan perubahan dan transformasi	Perubahan organisasi yang efektif	Mengelola, mengkomunikasikan, memfasilitasi dan mendukung perubahan, desain organisasi, konsultasi peningkatan efektivitas organisasi ( <i>diagnosis, action planning, evaluation, follow up</i> )
<i>Employee Champion</i>	Pengelolaan kontribusi dan kinerja karyawan	Meningkatkan komitmen dan kontribusi karyawan	<i>Coaching, counseling, mengelola kinerja, corrective feedback and action</i> , mengembangkan komunikasi dengan karyawan, mengelola lingkungan kerja
<i>Administrative Expert</i>	Pengelolaan infrastruktur dan proses HR	Membangun sistem SDM yang efisien	Meningkatkan proses kerja HR yang efisien (rekrutmen, pengembangan, database karyawan, <i>benefit programm, HR information system</i> )

### **Manajemen SDM BPJS Kesehatan dalam Penyelenggaraan Program JKN-KIS**

Sejak bertransformasi dari PT Askes (Persero) menjadi BPJS Kesehatan pada 1 Januari 2014 dan menyelenggarakan Program JKN-KIS, BPJS Kesehatan telah melakukan serangkaian *improvement* dalam manajemen SDM organisasi. Berdasarkan tinjauan pustaka yang telah dikumpulkan sebelumnya, selanjutnya peneliti akan melakukan analisis implementasi manajemen SDM BPJS Kesehatan berdasarkan literatur yang telah dijelaskan sebelumnya, terutama kesesuaian implementasi manajemen SDM BPJS Kesehatan berdasarkan *HR Four Role Model* yang dikemukakan oleh Dave Ulrich.

#### **a. Profil Pelaksana Fungsi Manajemen SDM BPJS Kesehatan**

Fungsi manajemen SDM BPJS Kesehatan dilaksanakan oleh Direktorat Sumber Daya Manusia dan Umum. Merujuk pada Peraturan Direksi BPJS Kesehatan Nomor. 55 Tahun 2019 tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Kesehatan, struktur organisasi yang melaksanakan fungsi manajemen SDM adalah sebagai berikut:



**Gambar 2. Struktur Organisasi Pelaksana Fungsi Manajemen SDM**

Berdasarkan struktur organisasi pada Gambar 2 di atas, manajemen SDM BPJS Kesehatan dikelola oleh 3 (tiga) unit kerja, yaitu:

1. **Kedeputian Bidang Manajemen Sumber Daya Manusia dan Revolusi Mental (MSDMRM)**  
Kedeputian Bidang MSDMRM memiliki tugas dan tanggung jawab dalam pengelolaan struktur organisasi dan perangkat struktur organisasi, pengelolaan satuan kerja, perencanaan SDM, rekrutmen dan penempatan pegawai, manajemen kinerja, manajemen talenta, manajemen karir, manajemen kompensasi dan benefit, manajemen administrasi SDM dan hubungan industrial, pengelolaan budaya organisasi dan pengelolaan perubahan.
2. **Corporate University BPJS Kesehatan (CORPU)**  
Corporate University memiliki tugas dan tanggung jawab dalam perencanaan pembelajaran dan pengembangan SDM, pelaksanaan pembelajaran dan pengembangan SDM dan monitoring serta evaluasi pelaksanaan dan pengembangan pembelajaran.
3. **Lembaga Sertifikasi Profesi Pihak Kedua BPJS Kesehatan (LSP BPJS Kesehatan)**  
LSP BPJS Kesehatan memiliki tugas dan tanggung jawab dalam perencanaan sertifikasi kompetensi, pelaksanaan sertifikasi kompetensi, monitoring dan evaluasi sertifikasi kompetensi dan pengelolaan administrasi sertifikasi kompetensi.

**b. Peran Manajemen SDM sebagai Strategic Partner**

Ulrich (1997) menjelaskan bahwa peran *strategic partner* bertujuan untuk memastikan tercapainya *alignment* antara strategi organisasi dengan strategi manajemen SDM. Dalam rangka memastikan peran *strategic partner* dapat dilaksanakan dengan baik, selain menjadikan referensi literatur yang ada sebagai panduan, BPJS Kesehatan juga berusaha mendapatkan informasi melalui *benchmarking* tentang *best practice* implementasi manajemen SDM ke PT

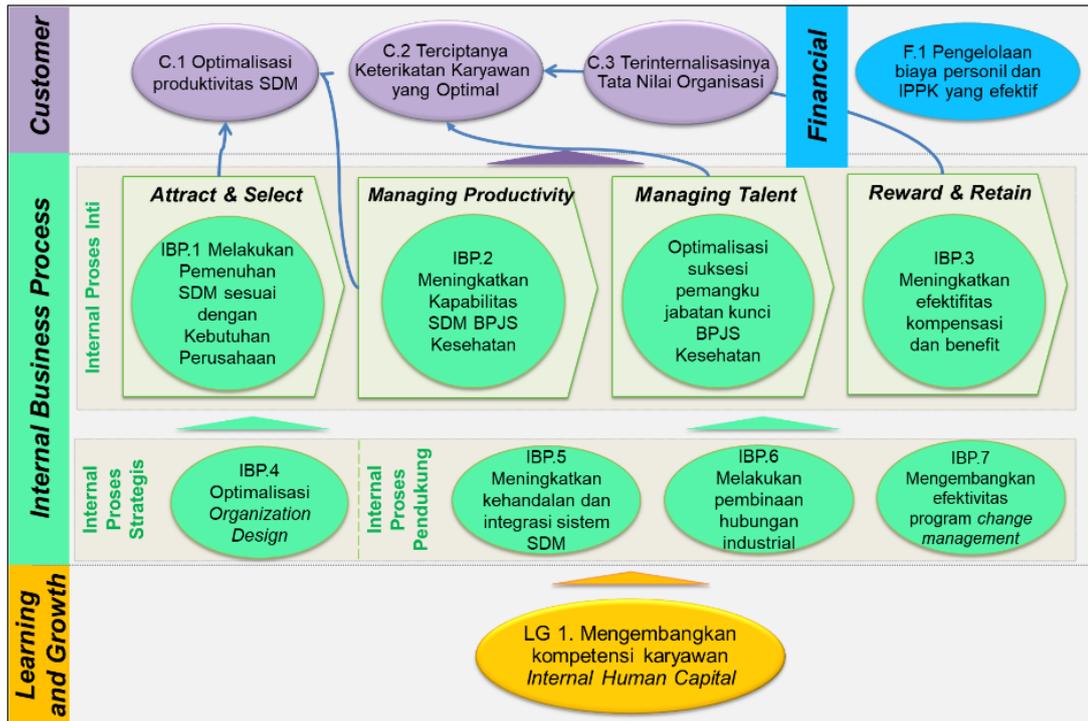
Telkom Indonesia, Tbk dan PT Bank Rakyat Indonesia, Tbk. Selanjutnya, berdasarkan informasi di dalam literatur dan hasil *benchmarking*, BPJS Kesehatan telah menyusun satu *framework* yang menjadi kerangka dasar dalam implementasi manajemen SDM sebagai berikut:



Gambar 3. Framework Manajemen SDM BPJS Kesehatan

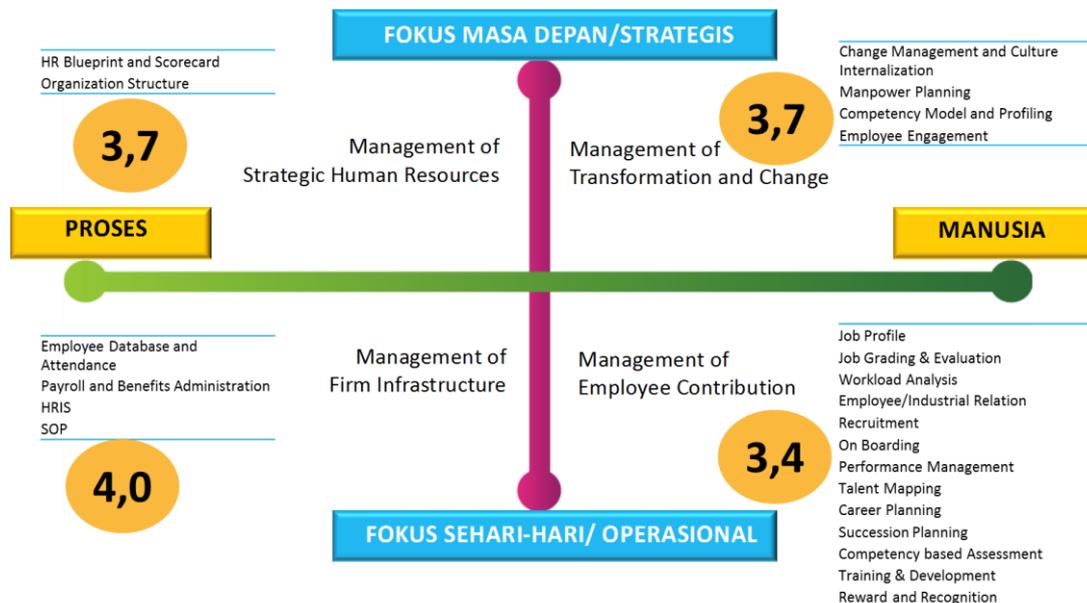
Framework manajemen SDM BPJS Kesehatan sebagaimana pada gambar 3 di atas, terdiri dari 3 (tiga) elemen kunci utama, yaitu *culture* atau budaya, *people* atau sumber daya manusia sebagai karyawan dan *organization* atau organisasi. Penetapan 3 (tiga) elemen kunci utama tersebut senada dengan pendapat yang dikemukakan oleh Herdy (2020) yang menyebutkan bahwa esensi utama manajemen SDM adalah kemampuan dalam membangun pemimpin dan karyawan yang hebat (*great people*), menghidupkan budaya organisasi yang hebat (*great culture*), membangun organisasi yang hebat (*great organization*) dan mengembangkan sistem pendukung (*enabler system*) untuk menjadi organisasi kelas dunia.

HR strategy dalam framework manajemen SDM tersebut, selanjutnya disusun dalam bentuk peta strategi manajemen SDM organisasi menggunakan pendekatan *balanced scorecard*. Pendekatan ini dipilih dengan pertimbangan bahwa *balanced scorecard* merupakan konsep untuk mengukur apakah aktivitas-aktivitas operasional suatu perusahaan dalam skala yang lebih kecil sejalan dengan sasaran yang lebih besar dalam hal visi dan strategi (Kaplan & Norton, 1996). Lebih lanjut Kaplan & Norton (2004) menyebutkan bahwa *balanced scorecard* membantu organisasi untuk menghadapi dua masalah fundamental, yaitu: mengukur performa organisasi secara efektif dan mengimplementasikan strategi dengan sukses. Berikut peta strategi manajemen SDM BPJS Kesehatan periode tahun 2019 – 2023:



**Gambar 4. Peta Strategi Manajemen SDM BPJS Kesehatan**

Upaya berikutnya yang telah dilakukan oleh BPJS Kesehatan untuk memastikan fungsi manajemen SDM mendukung dan memberikan kontribusi dalam pencapaian target organisasi adalah dengan melakukan *HR diagnostic* atau pengukuran tingkat maturitas manajemen SDM organisasi. Mazor et al. (2014) dalam penelitiannya yang dipublikasikan oleh Deloitte menemukan fakta bahwa ketika manajemen SDM dapat memberikan dampak yang signifikan, maka bisnis perusahaan akan unggul. Perusahaan yang memiliki fungsi manajemen SDM yang mampu memberikan dampak (*high impact HR*) jauh lebih mampu beradaptasi dengan pasar, perubahan, mempercepat pengenalan produk atau jasa baru, beroperasi secara efisien, dan memenangkan persaingan. Dalam melakukan pengukuran *HR Diagnostic*, BPJS Kesehatan mengadaptasi *Human Resource Maturity Model* (Bersin by Deloitte) dengan menambahkan 1 level yaitu level 0, sehingga terdapat 5 tingkatan, yaitu: level 0: *non existence*, level 1: *Initial Activities*, level 2: *Critical Growth*, level 3: *Defined Process* dan level 4: *Integrated System*. Berikut gambaran hasil *HR diagnostic* manajemen SDM BPJS Kesehatan berdasarkan *HR Four Role Model* yang dikemukakan oleh Dave Ulrich (1997):



Gambar 5. HR Diagnostic Manajemen SDM BPJS Kesehatan

Berdasarkan hasil *HR diagnostic* sebagaimana tercantum pada gambar 5 di atas, elemen manajemen SDM pada peran sebagai *management of firm infrastructure* memiliki nilai maturitas yang paling baik yaitu 4,0 dibandingkan elemen pada peran manajemen SDM yang lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan infrastruktur manajemen SDM BPJS Kesehatan sudah cukup baik untuk mendukung pencapaian efektivitas dari keseluruhan proses pengembangan SDM. Sedangkan elemen manajemen SDM pada peran sebagai *management of employee contribution* memiliki nilai maturitas yang paling rendah dibandingkan elemen lain yaitu dengan nilai 3,4. Hal ini mendorong BPJS Kesehatan untuk melakukan perbaikan dalam upaya peningkatan komitmen dan kinerja pegawai.

Menyempurnakan peran fungsi manajemen SDM sebagai *strategic partner*, BPJS Kesehatan juga telah mengembangkan arsitektur budaya organisasi dan arsitektur kepemimpinan melalui penetapan Peraturan Direksi BPJS Kesehatan Nomor 56 Tahun 2021 tentang Arsitektur Budaya Organisasi dan Arsitektur Kepemimpinan. Dewar & Doucette (2018) menjelaskan bahwa terdapat 4 (empat) alasan pentingnya budaya bagi sebuah organisasi, yaitu: budaya organisasi berkorelasi dengan kinerja, budaya organisasi pada dasarnya sulit untuk ditiru, budaya organisasi yang sehat memungkinkan organisasi untuk beradaptasi dan budaya organisasi yang tidak sehat menyebabkan kinerja yang buruk atau bahkan lebih buruk. Melalui arsitektur budaya organisasi, manajemen SDM berupaya untuk mendefinisikan tata nilai dan budaya organisasi ke dalam perilaku-perilaku utama yang harus dimiliki oleh setiap Duta BPJS Kesehatan sehingga diharapkan perilaku yang dimiliki Duta BPJS Kesehatan seluruhnya mendukung pencapaian tujuan organisasi.



Gambar 6. Arsitektur Budaya Organisasi BPJS Kesehatan

BPJS Kesehatan juga telah memiliki arsitektur kepemimpinan yang berisi tentang karakter kepemimpinan yang harus dimiliki oleh setiap pemimpin yang ada di BPJS Kesehatan. Penetapan karakter kepemimpinan dilakukan dengan serangkaian metode (*document review*, wawancara, *focus group discussion* dan kuesioner) untuk memastikan keselarasan dengan visi, misi dan tata nilai organisasi. Peran kepemimpinan sangat penting dalam pembentukan budaya organisasi dan mendorong peningkatan motivasi kerja pada karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa peran kepemimpinan dalam menyampaikan tujuan organisasi adalah salah satu poin besar untuk mendorong motivasi dalam bekerja. Sehingga kepemimpinan dapat dikatakan membantu memastikan budaya yang ada dalam organisasi dapat diterima dan dipahami oleh seluruh karyawan untuk bersama-sama dalam mencapai tujuan organisasi (Riyanto & Sari, 2020).



Gambar 7. Arsitektur Kepemimpinan BPJS Kesehatan

Selanjutnya, untuk memastikan terciptanya koneksi antara arsitektur budaya organisasi dan arsitektur kepemimpinan yang berada di level strategis dengan upaya memastikan seluruh Duta BPJS Kesehatan memiliki perilaku-perilaku utama yang diharapkan di level implementasi, maka arsitektur budaya organisasi dan arsitektur kepemimpinan menjadi dasar dalam penetapan model kompetensi. Model kompetensi selanjutnya memberikan gambaran profil ideal yang berfokus pada seperangkat karakteristik yang harus dimiliki oleh karyawan agar dapat menjalankan pekerjaannya secara efektif (Stewart & Brown, 2009). Merujuk pada Peraturan Direksi BPJS Kesehatan Nomor 59 Tahun 2020 tentang Kamus dan Model Kompetensi, berikut adalah *mapping* keselarasan antara tata nilai organisasi dan karakter kepemimpinan dengan model kompetensi bagi karyawan:

**Tabel 3. Keselarasan Tata Nilai dan Karakter Kepemimpinan dengan Model Kompetensi**

Arsitektur Budaya Organisasi dan Arsitektur Kepemimpinan	Menjadi Kelompok Kompetensi	Nama Kompetensi	Keterangan	
Tata Nilai Organisasi	Integritas Kolaborasi	Kompetensi Dasar	<i>Integrity</i> (Integritas)	Menjadi model kompetensi jabatan bagi seluruh karyawan pada setiap level kepangkatan
			<i>Leveraging Relationship with Stakeholders</i> (Mengembangkan Hubungan dengan Pemangku Kepentingan)	
			<i>Creating Value for the Customer</i> (Menciptakan Nilai bagi Pelanggan)	
Karakter Kepemimpinan	Visioner Komunikatif Fokus pada Hasil Mengayomi Dipercaya Pembelajar	Kompetensi Kepemimpinan	<i>Fostering Creativity and Innovation</i> (Menumbuhkan Kreativitas dan Inovasi)	
			<i>Strategic Orientation</i> (Orientasi Strategis)	
			<i>Impact and Influence</i> (Memberi Dampak dan Pengaruh)	
			<i>Strive for Excellence</i> (Berusaha Untuk Unggul)	
			<i>Compassionate Leadership</i> (Kepemimpinan yang Penuh Kasih)	
			<i>Building Trust</i> (Membangun Kepercayaan)	
			<i>Learning Agility</i> (Dorongan untuk Selalu Belajar)	

**c. Peran Manajemen SDM Sebagai Change Agent**

Dave Ulrich dalam *HR Four Role Model*, menjelaskan bahwa salah satu peran strategis yang dimiliki oleh fungsi manajemen SDM adalah sebagai agen perubahan. Ulrich (1997) juga menjelaskan bahwa fungsi manajemen SDM harus mampu mengembangkan *change*

*management* atau manajemen perubahan yang efektif dalam rangka meningkatkan efektivitas organisasi. Peran sebagai *change agent* dilaksanakan oleh manajemen SDM BPJS Kesehatan melalui beberapa strategi dan program sebagai berikut:

1) Implementasi Pedoman Pengelolaan Perubahan

Pengelolaan perubahan di BPJS Kesehatan tercantum dalam Peraturan Direksi Nomor 39 Tahun 2018 tentang Pedoman Pengelolaan Perubahan. Perubahan yang terjadi di BPJS Kesehatan dikelola dengan menggunakan tahapan yang dikemukakan oleh Kotter. Kotter (2006) menjelaskan 8 tahap untuk mengakselerasi perubahan dalam sebuah organisasi, yaitu: *create urgency* (menciptakan urgensi), *build coalition* (membangun koalisi), *from strategic vision* (dimulai dari visi strategis), *communicate vision* (mengomunikasikan visi), *enable action* (mempersiapkan tindakan/solusi), *generate quick wins* (melaksanakan dan memonitor perubahan secara tahap demi tahap), *sustain acceleration* (mempertahankan akselerasi dan hasil perubahan) dan *institute changes* (melembagakan perubahan).

Pedoman Pengelolaan Perubahan juga telah menciptakan manajemen perubahan yang terstruktur dengan mekanisme dan pembagian tugas seluruh pihak-pihak yang terkait dengan jelas. Pengelolaan perubahan di BPJS Kesehatan dilaksanakan melalui 3 (tiga) tahapan, yaitu:

a) Tahap Perencanaan

Tahap Perencanaan adalah tahap dimana perubahan diusulkan, dikaji, disetujui, dan disusun rencana penerapan dan pengelolaannya dalam bentuk *Plan of Action* (PoA). Pada tahap perencanaan inilah *Change Team* dibentuk untuk mengelola, menerapkan, memonitor, menyusun tindak lanjut dalam mewujudkan sebuah perubahan.

b) Tahap Implementasi

Tahap Implementasi adalah tahap mempersiapkan dan menerapkan rencana perubahan atau *Plan of Action* (PoA). Pada tahap ini, reviu dilakukan secara berkala untuk memonitor progres dan menyusun tindak lanjut untuk memastikan perubahan dapat berjalan dengan baik. Tahap ini diawali dengan adanya komunikasi atau komunikasi mengenai perubahan yang akan dilakukan oleh tim pelaksana dan pihak yang terkait.

c) Tahap Standardisasi

Tahap Standardisasi adalah tahap dimana hasil implementasi perubahan direviu untuk disusun tindak lanjutnya dan diidentifikasi *best practice*-nya untuk distandardisasi menjadi prosedur operasional yang baru.

Selain menjelaskan tahapan dalam pengelolaan perubahan, Pedoman Pengelolaan Perubahan juga telah menjelaskan tentang pihak-pihak yang terlibat dalam pengelolaan perubahan, yaitu:

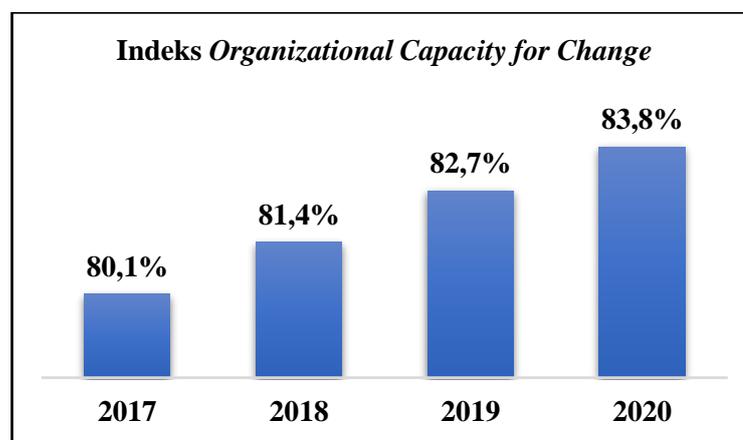
- a) Inisiator, yaitu pegawai yang memberikan usulan perubahan
  - b) *Change Team*, yaitu tim yang akan merencanakan dan melaksanakan perubahan yang terdiri dari *Change Leader* (penanggung jawab dalam pengelolaan suatu proses perubahan), Tim Perencana dan Tim Pelaksana.
  - c) *Change Sponsor*, yaitu *upper level manager* (atasan langsung) dari *Change Leader* yang memfasilitasi perubahan baik secara finansial maupun administratif.
  - d) Unit Kerja Terkait, yaitu *Business Process Owner* yang terlibat atau yang akan terdampak dengan adanya perubahan.
- 2) Peningkatan Keterlibatan Pemimpin dan Karyawan dalam Manajemen Perubahan

Sebagaimana pendapat yang dikemukakan oleh Ulrich (1997) bahwa dalam rangka membangun organisasi yang kompetitif, maka dalam melaksanakan peran yang dimiliki oleh fungsi manajemen SDM, para pelaksana fungsi manajemen SDM harus berkolaborasi dan berbagi tanggung jawab dengan para *line manager* (atasan langsung) dan karyawan yang ada di dalam organisasi. BPJS Kesehatan juga menerapkan prinsip tersebut dalam pengelolaan perubahan. Selain fungsi manajemen SDM, organisasi juga melibatkan *leader* sebagai *line manager* atau *people manager* dan karyawan dalam pengelolaan perubahan yang ada dengan peran sebagai berikut:

- a) *Leader* sebagai *Change Leader*, yaitu penanggung jawab dalam pengelolaan setiap proses perubahan, mulai dari tahap perencanaan, implementasi, dan standardisasi. *Change Leader* dapat merupakan Deputy Direksi Bidang dari Kedeputian Bidang yang memiliki proses bisnis paling besar dalam perubahan atau Kepala Cabang jika perubahan dilakukan pada tingkat cabang.
  - b) Karyawan sebagai *Change Agent*, yaitu agen perubahan yang berperan dalam mendorong berlangsungnya setiap proses perubahan dengan efektif.
- 3) Pengukuran *Organizational Capacity for Change*

Pada masa yang menuntut organisasi untuk terus melakukan perubahan proses dan budaya kerja, menjadi penting untuk dapat mengelola dan membangun kapasitas organisasi untuk menghadapi perubahan. Sehingga, menjadi suatu tantangan bagi organisasi untuk mengetahui sejauh mana kapasitas yang telah dimiliki dan apa saja yang perlu dilakukan untuk meningkatkan kapasitas menuju ke tingkat yang cukup untuk menghadapi perubahan. Dengan demikian, menjadi sangat penting bagi sebuah organisasi untuk mengetahui kapasitas yang dimiliki untuk mengelola perubahan. Judge & Douglas

(2009) mendefinisikan *organizational capacity for change* (OCC) sebagai kapabilitas organisasi untuk mengantisipasi dan merespon perubahan lingkungan yang *volatile* dan tidak dapat terduga dengan tetap menjalankan operasional organisasi dengan baik. Kapabilitas organisasi yang dimaksud bersifat multi dimensi mencakup sumber daya manusia (SDM), sistem dan prosedur, budaya, *value* dan norma yang ada di dalam organisasi. Heckmann et al. (2016) menyebutkan bahwa *organizational capacity for change* memiliki dampak positif terhadap kinerja atau hasil yang dicapai dalam pengelolaan perubahan di organisasi. Selanjutnya, dalam melakukan pengukuran terhadap *organizational capacity for change*, BPJS Kesehatan menggunakan 8 dimensi *organizational capacity for change* yang dikemukakan oleh William Judge, yaitu: *accountable culture* (budaya yang akuntabel), *trustworthy leaders* (pemimpin yang dapat dipercaya), *system thinking* (sistem berpikir), *capable champion* (SDM yang mumpuni), *innovative culture* (budaya inovatif), *trusting followers* (kepercayaan tim), *effective communication* (komunikasi yang efektif) dan *involved middle manager* (keterlibatan atasan langsung). Berikut gambaran hasil pengukuran *organizational capacity for change* BPJS Kesehatan:



Gambar 8. Indeks *Organizational Capacity for Change* BPJS Kesehatan

Berdasarkan hasil pengukuran *organizational capacity for change*, kapasitas BPJS Kesehatan sebagai sebuah organisasi dapat mengelola perubahan menunjukkan peningkatan secara konsisten dari periode tahun 2017 sampai dengan 2020. Namun demikian, hasil pengukuran *organizational capacity for change* selanjutnya menjadi informasi dalam penyusunan perbaikan dalam pengelolaan perubahan organisasi, terutama bagi dimensi-dimensi yang masih memiliki indeks yang lebih rendah dari nilai akhir *organizational capacity for change*.

**d. Peran Manajemen SDM Sebagai Employee Champion**

Peran manajemen SDM sebagai *employee champion* yang memastikan setiap karyawan memiliki komitmen, kompetensi dan kinerja yang optimal dilakukan oleh manajemen SDM BPJS Kesehatan dengan strategi dan program sebagai berikut:

1) Implementasi Manajemen SDM Berbasis Kompetensi

Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi (MSDMBK) merupakan *trend* baru dalam manajemen SDM yang menekankan pada kompetensi spesifik untuk digunakan dalam pekerjaan tertentu, memungkinkan pengelolaan yang lebih individual dan pengembangan kompetensi individu yang lebih mengarah kepada sasaran karir dan mendukung pencapaian tujuan organisasi (Brockman et al., 2008). Kompetensi dalam MSDMBK memiliki peran krusial dan menjadi pondasi dalam keseluruhan manajemen SDM organisasi dan menjadi faktor yang menentukan dalam proses rekrutmen, seleksi, penempatan, manajemen kinerja, pengembangan karyawan dan pemberian *reward*. Survei dari *Human Resources Services Report* juga menyebutkan bahwa terdapat korelasi yang signifikan antara investasi yang tinggi dalam aktivitas *learning* dengan hasil bisnis yang kompetitif (Klett, 2010). Dengan demikian, penerapan kompetensi sebagai dasar dalam manajemen SDM merupakan dorongan utama untuk dapat melaksanakan pengembangan individu secara berkelanjutan dan mencapai kinerja organisasi yang unggul.

MSDMBK mendorong organisasi untuk melakukan penyesuaian antara manajemen pembelajaran, kemampuan dan kinerja yang dibutuhkan untuk pencapaian tujuan pengembangan jangka panjang, baik bagi individu maupun organisasi. Identifikasi *gap* dan kebutuhan pengembangan memungkinkan organisasi untuk membuat perencanaan pengembangan yang sesuai, sedangkan pegawai menyusun sasaran karir yang mungkin dicapai. Organisasi yang berkomitmen dalam manajemen talenta dan pembelajaran dan memutuskan untuk mengidentifikasi serta mengembangkan kompetensi pegawainya dapat meraih kemajuan dalam bisnis. Hal ini senada dengan pendapat Wirawan (2011) yang menyebutkan bahwa MSDMBK merupakan sebuah sistem yang didasarkan pada strategi pengembangan kompetensi SDM secara terus menerus guna mencapai kualifikasi SDM yang unggul dan mampu bersaing untuk mendukung pencapaian sasaran organisasi. Lebih lanjut, Wirawan (2011) juga menjelaskan alasan pentingnya organisasi mengimplementasikan MSDMBK sebagai berikut:

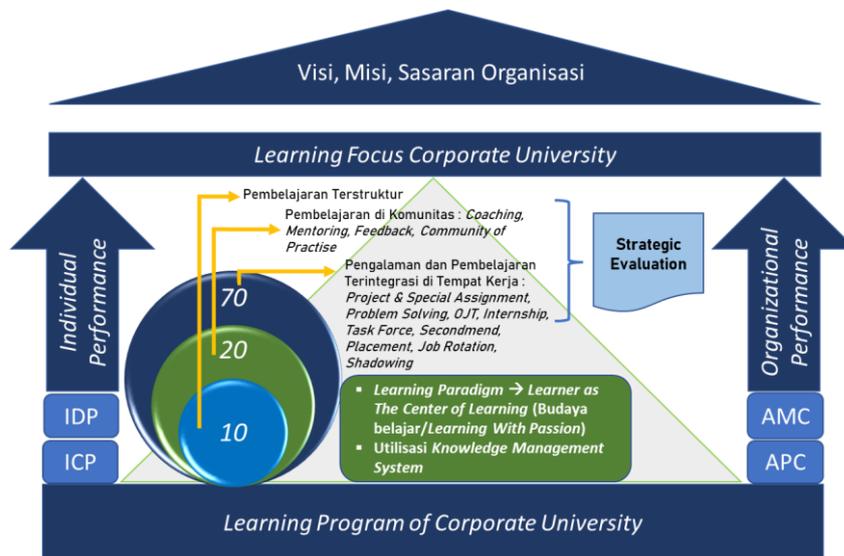
- a) Keunggulan kinerja organisasi ditentukan oleh kinerja SDM yang dimiliki;
- b) Kinerja SDM yang unggul didorong oleh kompetensi yang unggul dari para SDM-nya;

- c) Untuk menjamin kinerja organisasi yang unggul, maka perlu disusun standar-standar kompetensi SDM unggul (model kompetensi); dan
- d) Model kompetensi dapat dijadikan sebagai acuan bagi seluruh proses pengelolaan sub sistem manajemen SDM organisasi.

Melalui penetapan Peraturan Direksi BPJS Kesehatan Nomor 36 Tahun 2017 tentang Pedoman Manajemen Talenta Terintegrasi, BPJS Kesehatan menerapkan manajemen SDM berbasis kompetensi tersebut. Implementasi MSDMBK BPJS Kesehatan mencakup manajemen talenta, manajemen kinerja, manajemen karir dan pengembangan kompetensi individu pegawai.

2) Optimalisasi Pengembangan Kompetensi Pegawai

Pengembangan kompetensi memiliki peran yang sangat menentukan dalam keberhasilan fungsi manajemen SDM dalam melaksanakan peran *employee champion*. Melalui pengembangan kompetensi yang efektif, organisasi tidak hanya mampu meningkatkan kompetensi yang dimiliki oleh pegawainya, namun juga berharap bahwa program pengembangan kompetensi yang dilaksanakan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Untuk memastikan tercapainya tujuan tersebut, Corporate University BPJS Kesehatan sebagai unit kerja yang mengelola program pengembangan kompetensi selanjutnya menetapkan *learning focus* yang selaras dengan visi, misi dan sasaran organisasi.

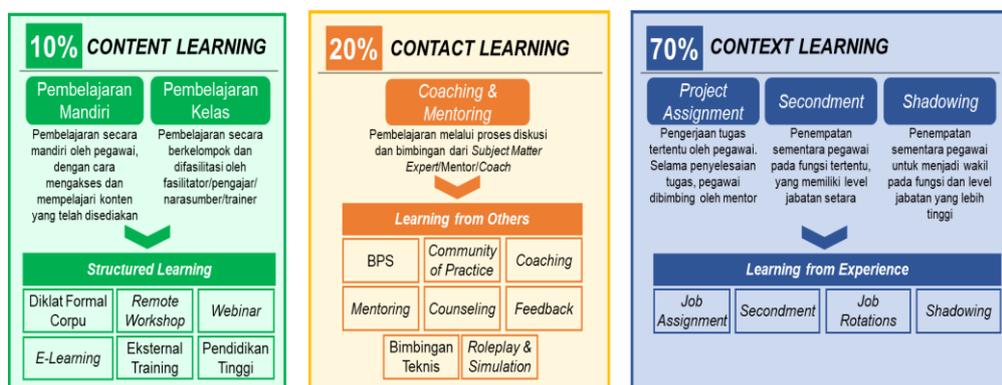


Gambar 9. Learning Focus Corporate University BPJS Kesehatan

Implementasi program pembelajaran sebagai salah satu strategi pengembangan kompetensi pegawai tidak dapat mencapai hasil maksimal tanpa kolaborasi dan dukungan

pemimpin sebagai *line manager*. Ulrich (1997) menyebutkan bahwa peran *employee champion* merupakan peran yang memberikan porsi tanggung jawab terbesar bagi para *line manager*. Pengembangan kompetensi pegawai sebagai salah satu implementasi peran manajemen SDM BPJS Kesehatan dalam memastikan komitmen dan kompetensi pegawai dilaksanakan dengan mengimplementasikan model 70:20:10. Arets et al. (2016) mendefinisikan model 70:20:10 sebagai referensi yang membantu organisasi memperluas fokus mereka pada pembelajaran dan pengembangan di luar pembelajaran kelas dan kursus untuk membangun tenaga kerja yang lebih tangguh dan menciptakan budaya pembelajaran berkelanjutan. Lebih lanjut, Arets et al. (2016) menjelaskan bahwa model 70:20:10 terdiri dari 70% pembelajaran berasal dari pengalaman, eksperimen dan refleksi, 20% berasal dari bekerja dengan orang lain dan 10% berasal dari intervensi formal dan pembelajaran yang direncanakan. Selain selaras dengan pembagian tanggung jawab dalam melaksanakan peran *employee champion* yang dikemukakan oleh Ulrich (1997) yaitu kolaborasi dan tanggung jawab *line manager* dalam pengembangan kompetensi pegawai, model 70:20:10 juga memberikan beberapa manfaat sebagai berikut (Arets et al., 2016):

- a) Mendorong organisasi memahami apa yang dimaksud dengan belajar. Menggerakkan dari pembelajaran “*know-what*” menuju pembelajaran “*know-how*” yang lebih efektif;
- b) Membantu mengubah pola pikir dan praktik pembelajaran organisasi;
- c) Membantu organisasi memposisikan ulang fokus mereka untuk membangun dan mendukung kinerja di seluruh organisasi dan memperluas fokus pada integrasi pembelajaran ke dalam aktivitas kerja; dan
- d) Menciptakan budaya pembelajaran yang berkelanjutan.



Gambar 10. Model 70:20:10 dalam Pengembangan Kompetensi SDM BPJS Kesehatan

### 3) Pengukuran Aspek-Aspek Penting dalam Manajemen SDM

Manajemen SDM BPJS Kesehatan berusaha memastikan peran *employee champion* terlaksana dengan optimal melalui serangkaian pengukuran terhadap aspek-aspek penting

dalam implementasi manajemen SDM. Beberapa aspek dalam manajemen SDM yang menjadi fokus pengukuran adalah sebagai berikut:

**Tabel 4. Hasil Pengukuran Indikator dalam Manajemen SDM**

Aspek Pengukuran	Hasil Pengukuran			
	2017	2018	2019	2020
SDM yang Kompeten	83,9%	78,6%	63,7%	80,3%
<i>Employee Engagement Index</i>	75,5%	80,2%	77,7%	86,2%
<i>Employee Satisfaction Index</i>	77,7%	80,2%	79,6%	85,5%
<i>Employee Commitment Index</i>	85,4%	87,6%	84,8%	89,6%

Melalui pengukuran SDM yang kompeten, fungsi manajemen SDM BPJS Kesehatan dapat memperoleh informasi tentang tingkat penguasaan kompetensi pegawai dan kesenjangan atau *gap* kompetensi yang ada. Dengan demikian, manajemen dapat mempersiapkan program pengembangan kompetensi yang secara efektif dapat mengatasi kesenjangan kompetensi yang ada. Pengukuran *Employee Engagement Index*, *Employee Satisfaction Index* dan *Employee Commitment Index* juga memberikan manfaat bagi fungsi manajemen SDM untuk mengidentifikasi sejauh mana tingkat kepuasan, komitmen dan keterikatan kerja yang dimiliki oleh pegawai. Melalui pengukuran ini, fungsi manajemen SDM dapat mengidentifikasi aspek-aspek dalam layanan manajemen SDM organisasi yang memerlukan peningkatan kualitas sehingga diharapkan organisasi dapat mempertahankan talenta-talenta terbaik yang dimiliki.

**e. Peran Manajemen SDM Sebagai Administrative Expert**

Peran manajemen SDM sebagai *administrative expert* menurut Ulrich (1997) dapat mencapai hasil maksimal apabila para pelaksana fungsi manajemen SDM yang ada di organisasi mampu berkontribusi secara maksimal dan memanfaatkan perkembangan teknologi informasi untuk meningkatkan kualitas layanan manajemen SDM yang diberikan kepada karyawan. BPJS Kesehatan sepenuhnya setuju dengan pendapat tersebut. Hal ini dibuktikan dengan optimalisasi teknologi informasi oleh fungsi manajemen SDM BPJS Kesehatan dalam memberikan layanan manajemen SDM kepada pegawai. Optimalisasi teknologi informasi tersebut di antaranya adalah sebagai berikut:

1) *Human Capital Information System (HCIS)* dan *Integrated Human Capital (IHC)*

HCIS dan IHC merupakan sistem informasi manajemen SDM yang mempermudah Duta BPJS Kesehatan untuk mendapatkan informasi tentang kepegawaian dan layanan manajemen SDM, meliputi: manajemen kinerja, manajemen talenta, manajemen karir dan layanan administrasi kepegawaiannya, seperti cuti, lembur, perjalanan dinas dan absensi.

2) *Learning Management System* dan *Digital Library*

*Learning Management System* dan *Digital Library* merupakan sebuah *platform* yang dikembangkan dalam mendukung pengelolaan program pengembangan kompetensi pegawai. Melalui *Learning Management System* dan *Digital Library* pegawai dapat mengakses program pembelajaran yang sedang dilaksanakan oleh Corporate University dan mendapatkan referensi-referensi terkini dalam bentuk buku dan video pembelajaran.

3) Aplikasi *Internal Job Posting* (IJP)

Aplikasi *Internal Job Posting* (IJP) bertujuan menciptakan *employee experience* yang lebih baik serta menyelaraskan antara kebutuhan organisasi dan aspirasi karir pribadi pegawai. Melalui IJP, fungsi manajemen SDM BPJS Kesehatan memberikan kesempatan kepada seluruh Duta BPJS Kesehatan yang memiliki integritas untuk berkontribusi nyata mengembangkan karir untuk membangun organisasi.

4) Media Internal BPJS Kesehatan (MANTAP)

Media Internal BPJS Kesehatan merupakan kanal komunikasi yang berisi informasi-informasi terbaru seputar manajemen SDM organisasi. MANTAP juga menjadi salah satu media internalisasi tata nilai dan budaya organisasi kepada seluruh Duta BPJS Kesehatan.

**f. Implementasi Manajemen SDM dalam Mendukung Penyelenggaraan Program JKN-KIS**

Undang-Undang Nomor 24 Tahun 2011 tentang Badan Penyelenggara Jaminan Sosial menjelaskan dalam pasal 10 menyebutkan bahwa BPJS (termasuk BPJS Kesehatan) memiliki tugas untuk melakukan dan/atau menerima pendaftaran Peserta, memungut dan mengumpulkan Iuran dari Peserta dan Pemberi Kerja, menerima Bantuan Iuran dari Pemerintah, mengelola Dana Jaminan Sosial untuk kepentingan Peserta, mengumpulkan dan mengelola data Peserta program Jaminan Sosial, membayarkan Manfaat dan/atau membiayai pelayanan kesehatan sesuai dengan ketentuan program Jaminan Sosial dan memberikan informasi mengenai penyelenggaraan program Jaminan Sosial kepada Peserta dan masyarakat. Tugas tersebut berusaha dilaksanakan oleh BPJS Kesehatan dengan sebaik mungkin. Sebagai *strategic business partner* bagi setiap unit kerja yang ada di dalam organisasi, fungsi manajemen SDM memberikan dukungan berupa pembentukan jabatan dalam struktur organisasi, pengisian SDM dan pengembangan serta sertifikasi kompetensi pegawai yang melaksanakan tugas-tugas tersebut. Beberapa contoh jabatan yang melaksanakan tugas utama BPJS Kesehatan dalam menyelenggarakan program JKN-KIS diantaranya adalah *Relationship Officer*, *Staf Frontliner*, *Staf Penagihan* dan *Verifikator Penjaminan Manfaat* (Primer dan Rujukan).

Implementasi manajemen SDM selanjutnya juga terkait dengan pengembangan kompetensi jabatan. Sebagai langkah awal, fungsi manajemen SDM telah menetapkan model

kompetensi teknis (*technical competency*) yang diselaraskan dengan aspek internal organisasi lainnya (seperti: visi, misi dan aspek pekerjaan yang dilaksanakan) bagi jabatan tersebut di atas. Robotham (2003) menjelaskan bahwa kompetensi teknis adalah kompetensi mengenai bidang tertentu yang menjadi tugas pokok dan harus dilaksanakan masing-masing pemangku jabatan. Kompetensi teknis erat kaitannya dengan penguasaan pengetahuan dan keterampilan teknis yang dibutuhkan untuk dapat menyelesaikan suatu pekerjaan dengan baik. Beberapa contoh kompetensi teknis yang terkait langsung dengan peran BPJS Kesehatan sebagai badan penyelenggara program JKN-KIS dan telah ditetapkan sebagai model kompetensi jabatan diantaranya adalah *marketing management* (manajemen perluasan kepesertaan), *membership administration management* (manajemen administrasi kepesertaan), *premium collecting* (penagihan iuran), *member compliance enforcing* (penegakan kepatuhan peserta), *strategic purchasing* (belanja strategis), *provider management* (manajemen penyedia layanan kesehatan), *claim management* (manajemen klaim), *utilization management* (manajemen pemanfaatan layanan kesehatan) dan *fraud management* (manajemen pencegahan kecurangan).

Kompetensi teknis yang telah ditetapkan sebagai model kompetensi jabatan tersebut selanjutnya menjadi dasar bagi Corporate University dalam menyusun program pembelajaran. Kesenjangan atau *gap* kompetensi yang dimiliki oleh pegawai berusaha dikembangkan melalui serangkaian program pembelajaran yang kemudian diukur melalui serangkaian proses evaluasi menggunakan pendekatan Model Ealuasi Kirkpatrick yang secara komprehensif mengevaluasi *training* pada 4 (empat) level, yaitu: level 1 (*reaction*/reaksi, yaitu bagaimana peserta pembelajaran memberikan umpan balik pada kegiatan pembelajaran), level 2 (*learning*/pembelajaran, yaitu evaluasi terhadap pemahaman peserta pembelajaran tentang materi pembelajaran), level 3 (*behaviour*/perilaku, yaitu: evaluasi terhadap perubahan sikap dan perilaku pasca pembelajaran) dan level 4 (*result*/hasil, yaitu evaluasi dampak program pembelajaran terhadap pencapaian target organisasi) (Kirkpatrick, 1998). Selanjutnya pegawai yang telah mengikuti program pembelajaran juga akan mengikuti sertifikasi kompetensi yang diselenggarakan oleh Lembaga Sertifikasi Profesi Pihak Kedua BPJS Kesehatan (LSP BPJS Kesehatan) yang telah mendapatkan lisensi dari Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP). Tercatat, sampai dengan tahun 2021, LSP BPJS Kesehatan telah memiliki skema sertifikasi kompetensi bagi 10 (sepuluh) jabatan, yaitu: Petugas Pemeriksa dan Kepatuhan, *Relationship Officer*, Staf *Frontliner*, Staf Penagihan Iuran, Verifikator Penjaminan Manfaat Rujukan, Staf Administrasi Kepesertaan, Staf Administrasi Perluasan Kepesertaan, Staf Penanganan Pengaduan Peserta, Staf Pengelolaan Fasilitas Kesehatan Primer dan Staf Pengelolaan Fasilitas Kesehatan Rujukan. Dengan demikian, diharapkan fungsi manajemen SDM dapat memastikan bahwa seluruh pegawai yang melaksanakan tugas utama BPJS Kesehatan sebagai

penyelenggara program JKN-KIS telah memiliki kompetensi yang dibutuhkan sehingga dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diberikan dengan baik.

## SIMPULAN

Berdasarkan tinjauan literatur di atas serta hasil evaluasi keselarasan implementasi manajemen SDM BPJS Kesehatan dengan *HR four role model* yang dikemukakan oleh Dave Ulrich (1997), maka dapat disimpulkan bahwa secara umum BPJS Kesehatan dalam melaksanakan pengelolaan SDM telah sesuai dengan tinjauan literatur yang ada dan *best practice* di organisasi atau perusahaan lain yang menjadi *market leader* di Indonesia. Namun demikian, dalam rangka mencapai implementasi manajemen SDM yang lebih berkualitas dan mampu memberikan kontribusi maksimal dalam penyelenggaraan Program JKN-KIS, maka BPJS Kesehatan tetap perlu melakukan serangkaian perbaikan pada aspek-aspek manajemen SDM organisasi. Praktek pengelolaan sub sistem manajemen SDM harus selalu diselaraskan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan *best practice* terbaru mengingat manajemen SDM merupakan sebuah konsep yang sangat dinamis dan berkembang seiring perubahan yang terjadi. Selanjutnya, optimalisasi perkembangan teknologi informasi dan *big data analytic* juga menjadi satu hal yang harus menjadi fokus bagi manajemen SDM BPJS Kesehatan mengingat organisasi telah memasuki era persaingan global dan digitalisasi. Intensitas penyusunan studi, kajian ataupun penelitian tentang topik manajemen SDM juga perlu ditingkatkan. Data dan informasi yang dimiliki oleh fungsi manajemen SDM harus dianalisis dan diolah sedemikian rupa sehingga mampu memberikan *insight* baru yang dapat dikembangkan sebagai *improvement* dalam praktek manajemen SDM organisasi. Dengan demikian, cita-cita fungsi manajemen SDM menjadi *strategic business partner* yang mampu memberikan kontribusi maksimal dalam pencapaian tujuan organisasi pada akhirnya dapat tercapai.

Selanjutnya, berdasarkan metode dan tinjauan referensi yang ada, juga dapat disimpulkan bahwa penelitian tentang implementasi manajemen SDM dalam penyelenggaraan program JKN-KIS masih memiliki potensi yang besar untuk dapat dikembangkan lebih lanjut. Meskipun melalui studi literatur yang dilakukan telah menunjukkan bahwa manajemen SDM BPJS Kesehatan mampu melaksanakan 4 (empat) peran manajemen SDM berdasarkan *HR Four Role Model* yang disampaikan oleh Ulrich (1997). Namun demikian, penelitian lebih lanjut dengan menggunakan data dan informasi yang lebih komprehensif yang didapatkan melalui kuesioner, wawancara atau metode pengumpulan data primer lainnya di masa yang akan datang perlu dilakukan, sehingga diharapkan mampu memberikan gambaran dan saran perbaikan yang lebih menyeluruh tentang implementasi manajemen SDM di BPJS Kesehatan.

## DAFTAR RUJUKAN

- Ajeng, E. (2020). *Ajang 9th Anugerah BUMN 2020, BRI Sabet 7 Penghargaan Sekaligus*. IDN Times. 10 Juli 2020.
- Arizona, K., Abidin, Z., & Rumansyah, R. (2020). Pembelajaran Online Berbasis Proyek Salah Satu Solusi Kegiatan Belajar Mengajar Di Tengah Pandemi Covid-19. *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan*, 5(1), 64–70.
- Armstrong, M. (2016). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*. London: Kogan Page.
- Arets, J. et al. (2016). *70:20:10 Into Action*. London: The 70:20:10 Institute.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management*. London: Palgrave Macmillan.
- BPJS Kesehatan. (2017). Peraturan Direksi Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Kesehatan Nomor 36 Tahun 2017 tentang Pedoman Manajemen Talenta Terintegrasi Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Kesehatan. Lembaran Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Kesehatan Tahun 2017 Nomor 59. Jakarta.
- BPJS Kesehatan. (2018). Peraturan Direksi BPJS Kesehatan Nomor 39 Tahun 2018 tentang Pedoman Pengelolaan Perubahan Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Kesehatan. Lembaran Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Kesehatan Tahun 2018 Nomor 70. Jakarta.
- BPJS Kesehatan. (2019). Peraturan Direksi BPJS Kesehatan Nomor 55 Tahun 2019 tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Kesehatan. Lembaran Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Kesehatan Tahun 2019 Nomor 84. Jakarta.
- BPJS Kesehatan. (2020). Peraturan Direksi BPJS Kesehatan Nomor 59 Tahun 2020 tentang Kamus dan Model Kompetensi Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Kesehatan. Lembaran Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Kesehatan Tahun 2020 Nomor 71. Jakarta.
- BPJS Kesehatan. (2020). Peraturan Direksi BPJS Kesehatan Nomor 66 Tahun 2020 tentang Pedoman Akselerasi Budaya Inovasi Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Kesehatan. Lembaran Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Kesehatan Tahun 2020 Nomor 78. Jakarta.
- BPJS Kesehatan. (2021). Peraturan Direksi BPJS Kesehatan Nomor 56 Tahun 2021 tentang Arsitektur Budaya Organisasi dan Arsitektur Kepemimpinan Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Kesehatan. Lembaran Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Kesehatan Tahun 2021 Nomor 64. Jakarta.
- Brockman, M. C., Mehau, P., & Winch, C. (2008). Competency-Based Vocational Education and Training: the Cases of England and France in a European Perspective. *Vocations and Learning*. 1 (3): 227-244.

- Christensen, R. (2006). *Roadmap to Strategic HR: Turning a Great Idea into a Business Reality*. New York: American Management Association.
- Data *Business Intelligence* BPJS Kesehatan. Diakses pada tanggal 1 Desember 2021.
- Data Kepegawaian BPJS Kesehatan per tanggal 30 November 2021.
- Dewar, C. & Doucette, R. (2018). *Culture: 4 Keys to Why It Matters*. Mckinsey.com. 27 Maret 2018.
- Dragolea L. & Cotirlea D. (2009). Benchmarking – a Valid Strategy for the Long Term?. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica 11 (2)* : 813 – 826.
- Eure Consulting. 2020. *Great Companies Are Made of Great People*. <https://eureconsulting.com/great-companies-are-made-of-great-people/>
- Evans, C. (2003). *Managing for Knowledge HR's Strategic Role*. Burlington: Butterworth Heinemann.
- Hasibuan, Malayu, S. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Heckmann, N., Steger, T. & Dowling, M. (2016). Organizational Capacity for Change, Change Experience and Change Project Performance. *Journal of Business Research Volume 69, Issue 2: 777-784*.
- Herdy, H. (2020). *Get The Essence! Menciptakan Bintang Kehidupan*. Jakarta: Rayyana Komunikasindo.
- Judge, William, Q. & Douglas, T. (2009). Organizational Change Capacity the Systematic Development of a Scale. *Journal of Organizational Change Management 22(6)*: 635-649.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). *Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kirkpatrick, D. L. (1998). *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. San Francisco: Berrett-Koehler Publisher, Inc.
- Klett, F. (2010). The Design of a Sustainable Competency-Bases Human Resources Management: a Holistic Approach. *Knowledge Management & E-Learning: An International Journal, 2*.
- Kotter, Jhon, P. (2006). *Leading Change*. USA: Harvard Business School Press.
- Mazor, Arthur, H. et al. (2014). *High-Impact HR: Building Organizational Performance from the Ground Up*. Bersin by Deloitte.
- Neal, S., Boatman, J., & Watt, B. (2021). *Global Leadership Forecast 2021*. DDI
- Pemerintah Indonesia. (2011). Undang-Undang Nomor 24 Tahun 2011 tentang Badan Penyelenggara Jaminan Sosial. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2011 Nomor

- 116, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5256. Sekretariat Negara. Jakarta.
- Robotham, D. (2003). Learning and Training: Developing the Competent Learner. *Journal of European Industrial Training, Volume 27, No.9*: 473-480.
- Sandroto, Christine, W. (2008). *Pengembangan Scorecard Fungsi Sumber Daya Manusia di PT X Dalam Rangka Mendukung Pencapaian Fungsi Sumber Daya Manusia Sebagai Mitra Strategis Bagi Perusahaan*. Jakarta: Karya Akhir Program Studi Magister Manajemen Universitas Indonesia.
- Sari, A. P. (2021). *Raih "Best Company to Work For in Asia 2021", Telkom Jadi Perusahaan Paling Disenangi Karyawan*. Kompas.com. 8 September 2021.
- Sari, R. K. & Riyanto, S. (2020). How Important Leadership and Organizational Culture Build Working Motivation. *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS) Volume IV, Issue V*: 431 – 435.
- Stewart, G. & Brown, K. (2009). *Human Resources Management: Linking Strategy to Practice*. USA: John Wiley & Sons Inc.
- Tatterson, J.G. (1996). *Benchmarking Basics: Looking For A Better Way*. Manlow Park, Ca: Christ Publication.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Result*. Boston: Harvard Business School Press.
- Volini, E. et al. (2020). *The Social Enterprise at Work: Paradox as a Path Forward. 2020 Deloitte Global Human Capital Trends*. Deloitte Insight.
- Zed, M. (2014). *Metode Penelitian Kepustakaan*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.