

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Objek Penelitian

1.1.1 Profil Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Ketenagakerjaan

BPJS Ketenagakerjaan (Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Ketenagakerjaan) merupakan badan hukum publik yang bertanggung jawab langsung kepada Presiden Republik Indonesia dan memiliki mandat untuk menyelenggarakan program jaminan sosial bagi seluruh pekerja di Indonesia. Pembentukan BPJS Ketenagakerjaan melalui proses yang panjang, dimulai dari Undang-Undang No. 33 Tahun 1947 jo Undang-Undang No. 2 Tahun 1951 yang mengatur tentang perlindungan terhadap kecelakaan kerja, kemudian diperkuat dengan diterbitkannya Undang-Undang No. 14 Tahun 1969 tentang Pokok-Pokok Tenaga Kerja. Pada tahun 1977, pemerintah menerbitkan Peraturan Pemerintah No. 33 Tahun 1977 yang menetapkan kewajiban bagi seluruh pemberi kerja, baik dari sektor swasta maupun BUMN, untuk berpartisipasi dalam program Asuransi Sosial Tenaga Kerja (ASTEK). Perkembangan lebih lanjut ditandai dengan lahirnya Undang-Undang No. 3 Tahun 1992 tentang Jaminan Sosial Tenaga Kerja (JAMSOSTEK), yang memperkuat payung hukum penyelenggaraan perlindungan bagi pekerja. Selanjutnya, pada tahun 2011, Pemerintah Indonesia mengesahkan Undang-Undang No. 24 Tahun 2011 tentang Badan Penyelenggara Jaminan Sosial yang membawa perubahan signifikan dalam sistem pengelolaan jaminan sosial nasional. Berdasarkan undang-undang tersebut, PT Jamsostek (Persero) kemudian dialihkan menjadi badan hukum publik dengan nama BPJS Ketenagakerjaan, yang secara resmi mulai beroperasi sejak 1 Januari 2014. Saat ini, BPJS Ketenagakerjaan menyelenggarakan lima program jaminan sosial ketenagakerjaan, yaitu:

1. Jaminan Kecelakaan Kerja (JKK),
2. Jaminan Kematian (JKM),
3. Jaminan Hari Tua (JHT),
4. Jaminan Pensiun (JP), dan

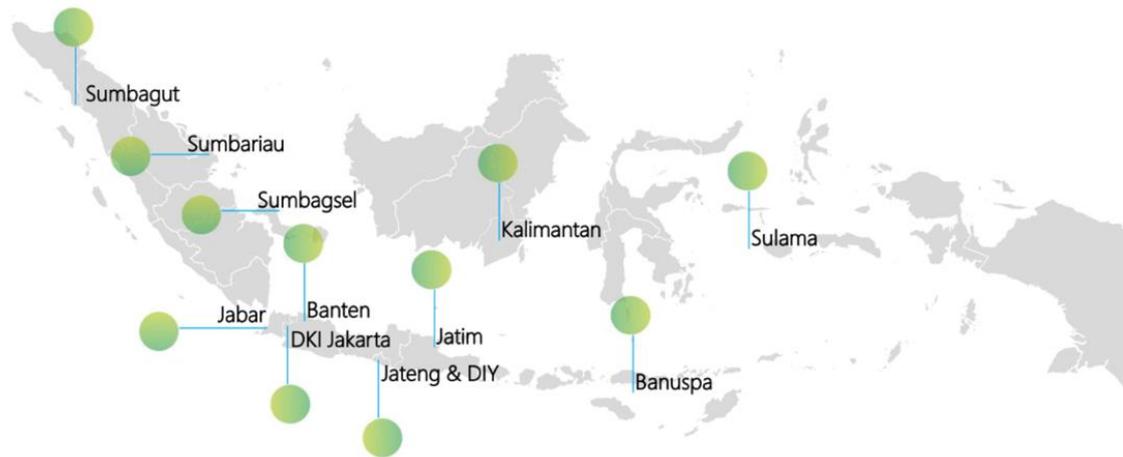
5. Jaminan Kehilangan Pekerjaan (JKP).

Kelima program ini bertujuan untuk memberikan perlindungan menyeluruh terhadap risiko sosial ekonomi yang dihadapi pekerja selama masa aktif bekerja maupun setelahnya. Sebagai organisasi pelayanan publik yang mengelola jaminan sosial tenaga kerja secara nasional, BPJS Ketenagakerjaan terus melakukan transformasi kelembagaan dan operasional melalui berbagai inovasi berbasis teknologi. Salah satu bentuk nyata transformasi tersebut adalah pengembangan **platform layanan digital** seperti:

- **Jamsostek Mobile (JMO)**: aplikasi digital bagi peserta untuk mengakses layanan secara mandiri;
- **Sistem Informasi Pelaporan Perusahaan (SIPP)**: platform digital untuk pelaporan tenaga kerja oleh pemberi kerja;
- **Sistem Antrian Layanan (SISLA)** : Platform digital yang digunakan untuk antrian online
- **Layanan Tanpa Kontak Fisik (Lapak Asik)** : Platform digital yang digunakan untuk melayani kebutuhan klaim peserta tanpa harus datang ke kantor
- **Dashboard digital untuk pemantauan real-time**, serta
- Berbagai layanan berbasis otomasi di kantor cabang.

Tujuan utama dari digitalisasi ini adalah untuk menghadirkan layanan yang cepat, tepat, efisien, transparan, dan dapat diakses kapan saja oleh peserta, sekaligus memperkuat akuntabilitas pelayanan publik. Secara struktural, BPJS Ketenagakerjaan memiliki 337 kantor layanan yang tersebar di seluruh Indonesia, terdiri dari:

- 1 Kantor Pusat (berlokasi di Jakarta),
- 11 Kantor Wilayah (Kanwil),
- 122 Kantor Cabang, dan
- 203 Kantor Cabang Perintis.



Gambar 1. 1 Sebaran Kantor Wilayah BPJS Ketenagakerjaan
 Sumber : Annual Report BPJS Ketenagakerjaan

Khusus untuk Kantor Cabang Induk, BPJS Ketenagakerjaan menerapkan sistem klasifikasi berdasarkan kapasitas dan kompleksitas operasionalnya, yang terbagi menjadi:

- Kelas Utama (Kelas 1),
- Kelas Madya (Kelas 2), dan
- Kelas Pratama (Kelas 3).

Klasifikasi ini ditetapkan melalui keputusan internal Direksi (misalnya KEP/18/012019) berdasarkan indikator strategis seperti jumlah peserta, capaian iuran, dan nilai kontribusi terhadap kinerja institusi secara nasional.

Penelitian ini secara khusus mengambil fokus pada 122 Kantor Cabang Induk BPJS Ketenagakerjaan yang tersebar di berbagai provinsi di Indonesia. Pemilihan fokus ini didasarkan pada tingginya skala operasional dan kompleksitas layanan di cabang kelas tersebut, yang menjadikannya representatif dalam mengkaji efektivitas platform digital dalam mendukung kinerja operasional organisasi publik. Dengan mempertimbangkan keseragaman platform digital yang digunakan di seluruh unit, penelitian ini ingin mengungkap bagaimana tingkat pemanfaatan platform digital, kapabilitas proses layanan internal, serta budaya digital yang terbentuk memengaruhi capaian kinerja operasional cabang-cabang tersebut.

1.1.2 Visi dan Misi BPJS Ketenagakerjaan

Visi :

Mewujudkan Jaminan Sosial Ketenagakerjaan yang Terpercaya, Berkelanjutan dan Menyejahterakan Seluruh Pekerja Indonesia

Misi :

- Melindungi, Melayani & Menyejahterakan Pekerja dan Keluarga
- Memberikan rasa Aman, Mudah & Nyaman untuk Meningkatkan Produktivitas dan Daya Saing Peserta
- Memberikan Kontribusi dalam Pembangunan dan Perekonomian Bangsa dengan Tata Kelola Baik

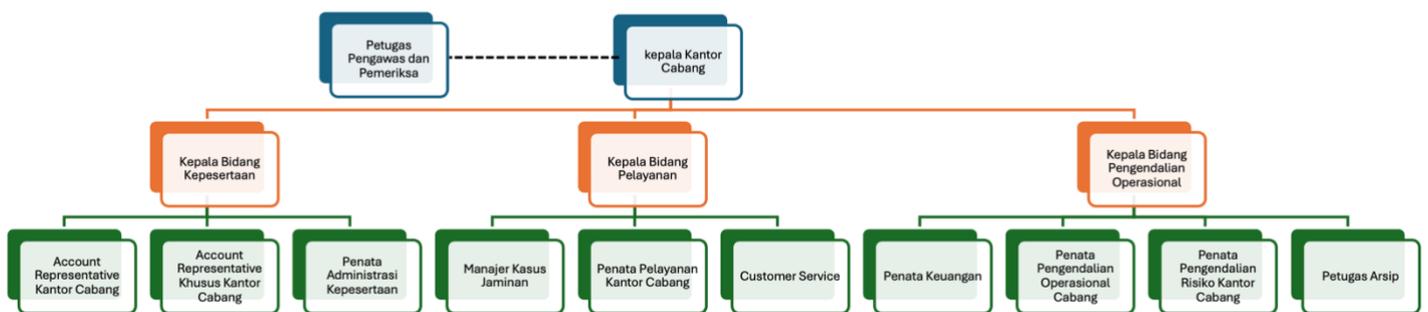
1.1.3 Nilai Budaya

Nilai budaya BPJS Ketenagakerjaan yang utama adalah Iman, Ekselen, Teladan, Harmoni, Integritas, Kepedulian, dan Antusias. Nilai-nilai ini menjadi pedoman bagi seluruh insan BPJS Ketenagakerjaan dalam berperilaku, bertindak, dan mengambil keputusan.

1. **Iman:** Insan BPJS Ketenagakerjaan beriman dan bertaqwa, bekerja sebagai ibadah untuk memberikan manfaat bagi pekerja, keluarga, masyarakat, dan bangsa.
2. **Ekselen:** Selalu berupaya memberikan pelayanan terbaik dan hasil yang berkualitas.
3. **Teladan:** Menjadi contoh bagi lingkungan kerja dan masyarakat dengan perilaku yang baik.
4. **Harmoni:** Menjaga hubungan baik dengan rekan kerja, peserta, dan stakeholders.
5. **Integritas:** Menjaga kejujuran, kebenaran, dan komitmen dalam menjalankan tugas.
6. **Kepedulian:** Peduli terhadap peserta, lingkungan kerja, dan organisasi, serta berpartisipasi aktif dalam kemajuan organisasi.
7. **Antusias:** Bekerja dengan sukacita, proaktif, dan bersemangat.

Nilai-nilai ini diharapkan dapat membentuk budaya kerja yang positif dan produktif di lingkungan BPJS Ketenagakerjaan, serta mendorong seluruh insan untuk memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat.

1.1.4 Struktur Organisasi Kantor Cabang Induk BPJS Ketenagakerjaan:

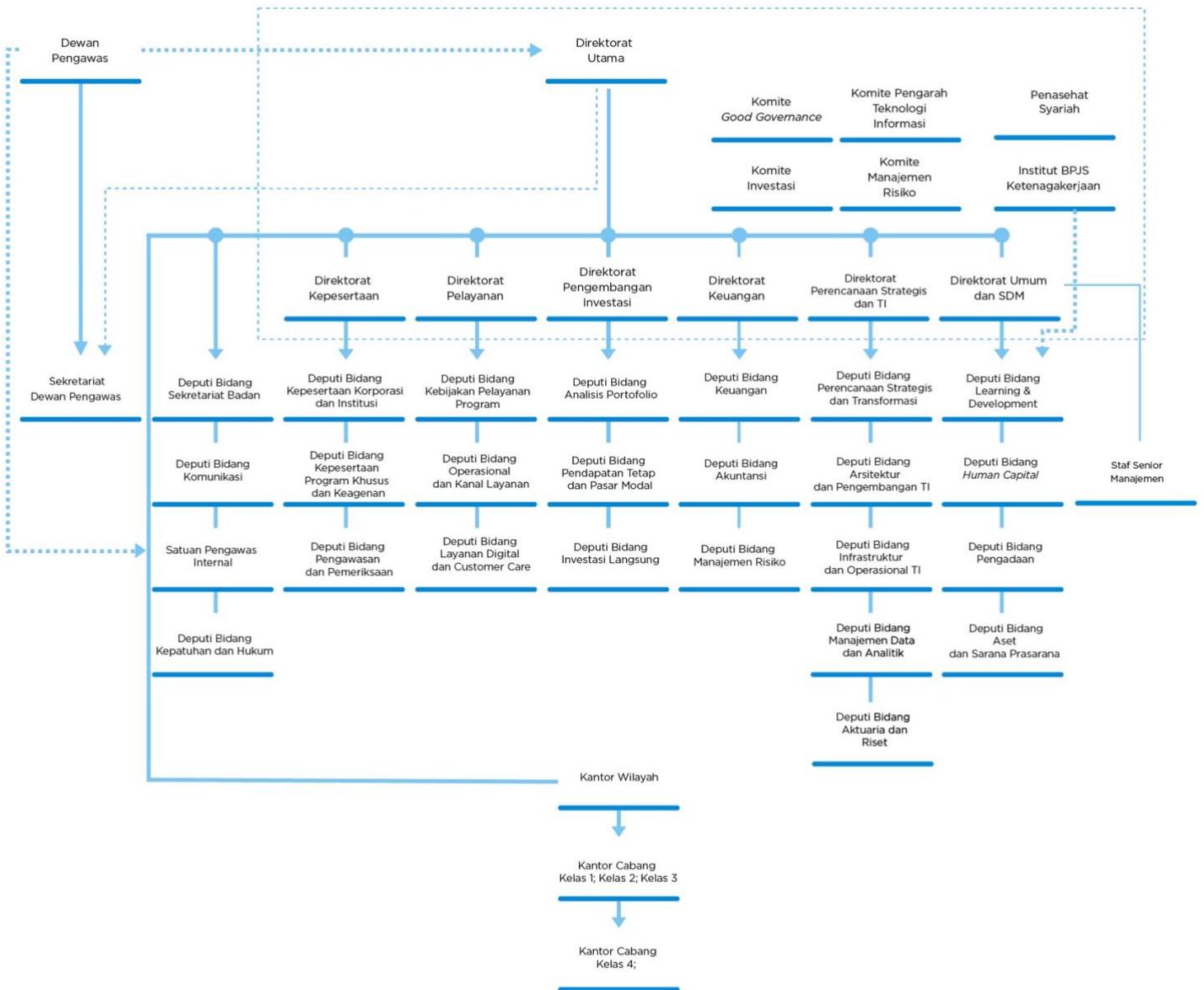


Gambar 1. 2 Struktur Organisasi Kantor Cabang Induk
Sumber : Diolah Oleh Peneliti

Kantor Cabang BPJS Ketenagakerjaan dipimpin oleh seorang Kepala Kantor Cabang yang berada di bawah koordinasi langsung Kantor Wilayah dan Direksi BPJS Ketenagakerjaan. Dalam menjalankan fungsinya, Kantor Cabang bertanggung jawab atas penyelenggaraan layanan operasional di tingkat wilayah kerja masing-masing. Struktur organisasi di Kantor Cabang Kelas Induk terdiri atas tiga bidang utama, yaitu Bidang Kepesertaan, Bidang Pelayanan, dan Bidang Pengendalian Operasional, yang masing-masing dipimpin oleh Kepala Bidang.

Setiap bidang membawahi beberapa unit pelaksana fungsional, seperti Account Representative, Penata Administrasi, Customer Service, Manajer Kasus Jaminan, Penata Keuangan, Penata Pengendalian Risiko, hingga Petugas Arsip. Struktur ini dirancang untuk memastikan efektivitas koordinasi, akuntabilitas tugas, dan efisiensi proses bisnis dalam menjalankan seluruh program jaminan sosial ketenagakerjaan di tingkat cabang.

Struktur Organisasi BPJS Ketenagakerjaan :



Gambar 1. 3 Struktur Organisasi Kantor Pusat BPJSTK
Sumber : Website BPJS Ketenagakerjaan

1.2 Latar Belakang Penelitian :

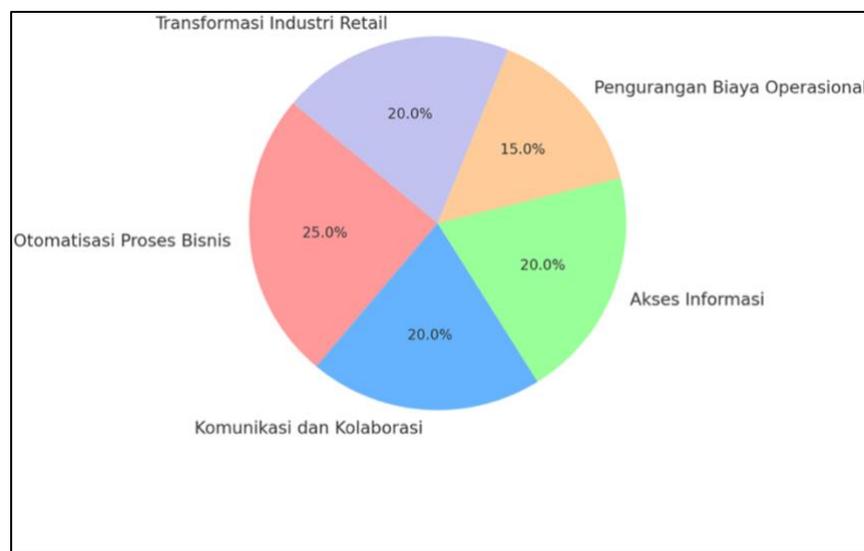
Dalam era persaingan global yang sangat kompetitif, keberhasilan organisasi, baik di sektor publik maupun privat, semakin ditentukan oleh kemampuan menjaga kualitas operasional secara konsisten dan adaptif terhadap perkembangan teknologi. Salah satu strategi kunci yang diadopsi adalah digitalisasi, karena dinilai mampu mempercepat proses, meningkatkan efisiensi, mengurangi biaya operasional, serta membuka peluang inovasi dan layanan baru. (Pradana et al., 2022) menegaskan bahwa digitalisasi bisnis tidak hanya menawarkan fleksibilitas, keandalan, dan efisiensi, melainkan juga menuntut organisasi memiliki kapasitas internal untuk mengelola proses perubahan tersebut agar berdampak nyata pada kinerja operasional. Banyak perusahaan gagal dalam transformasi digital bukan karena teknologinya, tetapi karena organisasi tidak membangun kemampuan proses (process capability) dan budaya digital yang memungkinkan perubahan. Sejarah kemajuan teknologi dalam bisnis dipenuhi dengan contoh-contoh perusahaan yang berfokus pada teknologi tanpa berinvestasi dalam kemampuan organisasi yang memastikan dampaknya. Dalam menerapkan teknologi, banyak perusahaan gagal karena organisasi tidak dapat mengubah pola pikir dan proses karyawan mereka atau upaya untuk membangun budaya yang mendorong perubahan.

(Kartika Laila & Kusumawardhani, 2022) menyebutkan bahwa Digitalisasi penting untuk mewujudkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif sehingga pada akhirnya juga akan mendukung kinerja bisnis secara keseluruhan. Digitalisasi tidak hanya mengubah cara layanan diberikan tetapi juga menciptakan peluang untuk mengembangkan model operasional yang lebih efisien. Lebih lanjut, mereka menjelaskan bahwa digitalisasi tidak hanya mengurangi ketergantungan pada proses manual tetapi juga membuka akses ke pasar yang lebih luas, menciptakan peluang untuk inovasi produk dan layanan, serta meningkatkan pengalaman pelanggan secara signifikan. Dalam konteks efisiensi operasional, digitalisasi mendorong optimalisasi penggunaan sumber daya, baik manusia maupun material, sehingga perusahaan dapat meningkatkan produktivitas secara keseluruhan. Selain itu, dengan adanya digitalisasi, organisasi dapat merespons kebutuhan pelanggan

dengan lebih cepat dan akurat, memperbaiki proses pengambilan keputusan dengan berbasis data real-time, dan meningkatkan transparansi dalam operasionalnya. (dampak digitalisasi terhadap efisiensi operasional). Digitalisasi secara fundamental mendorong perubahan pada struktur dan proses bisnis organisasi:

- Otomatisasi proses bisnis meningkatkan kecepatan dan mengurangi kesalahan.
- Komunikasi dan kolaborasi digital memperkuat kerja tim lintas unit organisasi.
- Akses informasi real-time memperbaiki pengambilan keputusan.
- Pengurangan biaya akibat efisiensi proses.
- Transformasi model layanan mengikuti kebutuhan pelanggan dan dinamika industri¹.

Namun, sejarah menunjukkan bahwa organisasi seringkali terjebak dalam euforia digitalisasi tanpa memperhitungkan kesiapan proses internal dan budaya organisasi, sehingga investasi besar pada teknologi tidak selalu berujung pada optimalisasi kinerja.



Gambar 1. 4 Diagram Lingkaran (dampak digitalisasi terhadap efisiensi operasional)

Sumber : Diolah Oleh Peneliti

Dari diagram lingkaran tersebut dapat dilihat bahwa dampak digitalisasi berperan penting dalam meningkatkan efisiensi operasional di berbagai area,

seperti, Otomatisasi Proses Bisnis, Komunikasi dan Kolaborasi, Akses Informasi, Pengurangan Biaya Operasional, dan Transformasi Industri Retail. Hal ini sejalan dengan apa yang ditemukan oleh (Purba et al., 2023) yang menyebutkan bahwa Implementasi teknologi informasi dapat mengoptimalkan berbagai aspek operasional, seperti komunikasi, rantai pasok, dan pengelolaan sumber daya manusia, sehingga memungkinkan perusahaan untuk mencapai efisiensi operasional yang belum pernah dicapai sebelumnya.

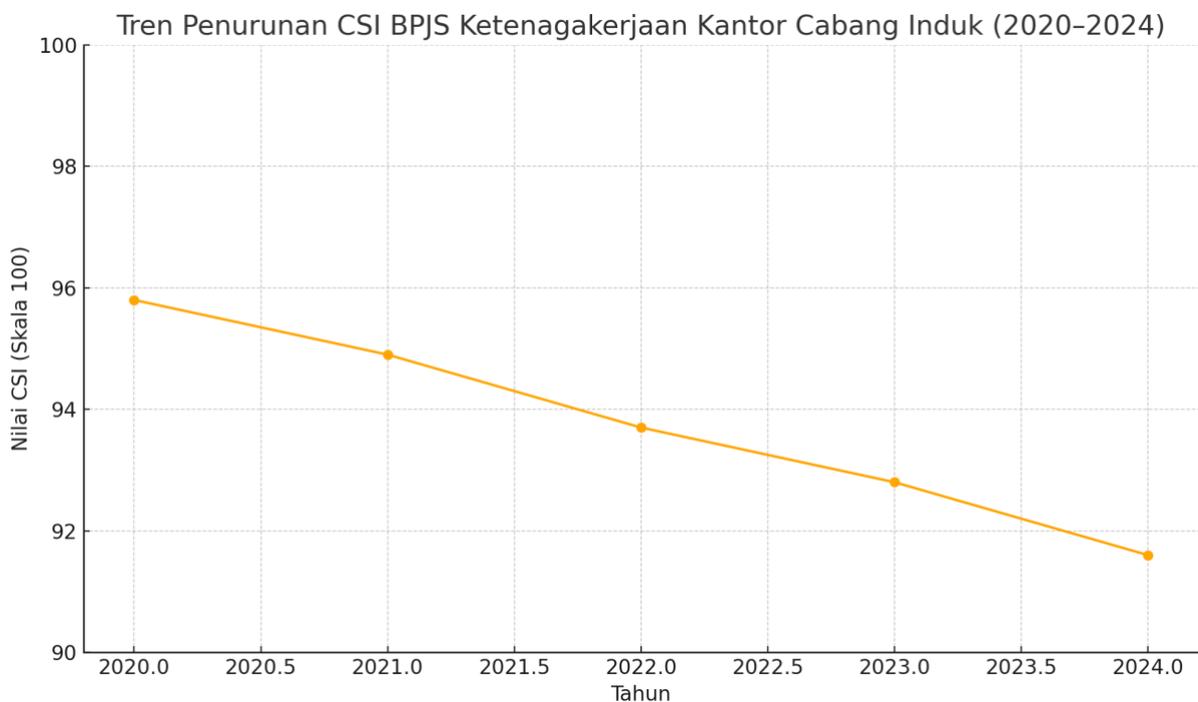
BPJS Ketenagakerjaan sebagai salah satu instansi publik, bertanggung jawab untuk terus memberikan perlindungan dan pelayanan terbaik kepada tenaga kerja di Indonesia. Dalam menghadapi tantangan globalisasi dan digitalisasi, BPJS Ketenagakerjaan telah mengadopsi berbagai langkah strategis termasuk salah satunya adalah melakukan berbagai inovasi digital, seperti pengembangan layanan online yang bertujuan untuk mempercepat pelayanan administrasi, memperluas akses layanan, serta meningkatkan kepuasan peserta (Hayati et al., 2024). Dalam rencana jangka Panjang organisasi tahun 2022 – 2026 disebutkan bahwa BPJS Ketenagakerjaan dalam lima tahun ke depan akan melakukan proses transformasi melalui sistem jaminan sosial yang lebih komprehensif dan inklusif bagi seluruh rakyat di Indonesia, menjadi organisasi yang menghadirkan proses terbaik yang meningkatkan pengalaman peserta, organisasi *performance-driven* dengan akuntabilitas dan kolaborasi yang kuat, serta organisasi yang *fit-for-purpose* dan *agile* dengan kemampuan kelas dunia. Transformasi tersebut dilakukan untuk memperluas cakupan perlindungan (*universal coverage*) kepada pekerja di Indonesia sebagai respons akan tantangan mengenai perilaku digital yang semakin marak di kehidupan sehari-hari. Proses digitalisasi yang dilakukan diharapkan dapat memberikan manfaat bagi peserta untuk mengakses layanan secara lebih mudah, cepat, dan efisien, seperti pengecekan saldo, pengajuan klaim, pembayaran iuran, dan layanan informasi lainnya. Penerapan seperti aplikasi JMobile (JMO) merupakan salah satu langkah konkret untuk menjawab kebutuhan transformasi digital yang mendukung efisiensi dan efektivitas operasional, sekaligus meningkatkan kualitas layanan kepada peserta. Namun demikian, hasil kajian

menunjukkan bahwa implementasi digitalisasi layanan di berbagai organisasi tidak selalu memberikan hasil yang maksimal tanpa adanya dukungan dari budaya organisasi yang kondusif (Prihandono & Amir, 2024).

Dalam (Forth et al., 2020) menjelaskan bahwa Sebagian besar perusahaan menyadari pentingnya transformasi digital untuk bertahan dan unggul di era teknologi yang berubah cepat. Namun, hanya 30% transformasi digital yang berhasil mencapai tujuan dan menciptakan perubahan berkelanjutan. Sebaliknya, 70% gagal, meskipun telah menginvestasikan banyak sumber daya. Faktor seperti *Agile Governance Mindset* dan *Monitoring of Progress* mengharuskan organisasi memiliki kapabilitas proses yang kuat dalam mengidentifikasi hambatan, mengukur kinerja proses dan Beradaptasi terhadap dinamika dalam upaya melakukan perbaikan terus-menerus. Hambatan muncul ketika proses lama tidak fleksibel, terlalu birokratis, atau tidak siap menghadapi perubahan digital yang cepat. Maka, kapabilitas proses yang lemah merupakan salah satu penyebab kegagalan. Begitu juga faktor seperti *Leadership Commitment*, *High-Caliber Talent*, dan *Agile Governance* sangat dipengaruhi oleh budaya digital, seperti Apakah karyawan dan manajemen terbuka terhadap perubahan digital, Apakah mereka berani gagal dan belajar cepat (*fail fast, learn fast*), dan Apakah middle management mendukung inovasi atau malah menjadi penghambat *frozen middle*. Jika budaya organisasi masih konservatif, takut gagal, atau tidak kolaboratif, budaya ini menjadi hambatan utama transformasi digital. Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh (Ramantoko et al., 2018) dalam penelitiannya menyatakan bahwa digital process dan digital culture merupakan dua dimensi penting dalam pengukuran kematangan kapabilitas digital organisasi. Temuan ini menegaskan bahwa organisasi yang ingin berhasil dalam transformasi digital perlu membangun proses layanan berbasis digital yang matang serta membudayakan pemanfaatan teknologi di seluruh lini organisasi.

BPJS Ketenagakerjaan terus melakukan inovasi melalui pengembangan platform layanan digital seperti Aplikasi JMO, kanal LAPAK ASIK, Contact Center 175, dan Sistem Informasi Pelaporan Peserta (SIPP). Namun, keberadaan

platform layanan digital belum secara otomatis meningkatkan kualitas pelayanan atau kinerja operasional. Hasil Customer Satisfaction Measurement (CSM) tahun 2022–2023 menunjukkan bahwa indeks kepuasan peserta (CSI) secara nasional masih berada pada kategori "puas", namun belum mencapai "sangat puas". Bahkan, beberapa kantor cabang utama mencatatkan fluktuasi dan penurunan skor kepuasan dalam beberapa aspek layanan, termasuk kecepatan proses, kejelasan informasi, dan konsistensi prosedur.



Gambar 1. 5 Tren Penurunan index kepuasan pelanggan (2020-2024)

Sumber : Data Internal BPJS Ketenagakerjaan

Berdasarkan data tren penurunan Customer Satisfaction Index (CSI) pada Kantor Cabang Induk BPJS Ketenagakerjaan selama periode 2020–2024, terlihat bahwa meskipun unit-unit ini telah dilengkapi dengan infrastruktur dan sistem layanan digital yang relatif lebih maju, kepuasan peserta justru mengalami penurunan yang konsisten. Fenomena ini mengindikasikan bahwa keberadaan platform layanan digital belum mampu memberikan dampak optimal terhadap peningkatan kualitas layanan, yang dapat disebabkan oleh lemahnya kapabilitas

proses serta belum menguatnya budaya organisasi yang mendukung transformasi digital, ditambah data tersebut juga menunjukkan bahwa meski digitalisasi sistem semakin luas, kepuasan peserta terutama pada aspek kecepatan proses, kejelasan informasi, dan konsistensi layanan justru stagnan bahkan menurun.

Penurunan dan stagnasi CSI di era digital membuktikan bahwa eksistensi platform digital belum memberikan dampak optimal pada kinerja operasional BPJS Ketenagakerjaan. Fenomena ini mengindikasikan adanya dua penyebab utama:

- Kapabilitas proses layanan yang belum matang: Proses adaptasi bisnis, SOP, dan manajemen perubahan belum sepenuhnya responsif sehingga digitalisasi tidak memberikan efisiensi nyata.
- Budaya digital yang belum kuat: Pola pikir, kebiasaan kerja konvensional, serta resistensi terhadap perubahan digital menghambat pemanfaatan teknologi secara optimal.

Tren penurunan indeks CSI kabupaten/kota dan hasil survei peserta menunjukkan keluhan utama berada pada, Lamanya waktu proses klaim digital., Kurangnya kejelasan informasi dan akses real-time pada aplikasi JMO/SIPP., Ketidakmerataan sosialisasi dan pemanfaatan fitur digital, serta Kurangnya responsivitas customer service digital di luar jam kerja. Oleh karena itu, Kantor Cabang Induk dipandang sebagai unit yang paling representatif untuk dijadikan objek penelitian dalam mengkaji efektivitas transformasi digital di lingkungan BPJS Ketenagakerjaan, selain Berperan sebagai pilot unit digitalisasi layanan BPJS dan Memiliki akses dan intensitas penggunaan sistem digital yang tinggi., Kantor Cabang Induk juga mencerminkan variasi permasalahan dan gap nyata hasil digitalisasi pada skala nasional maupun regional.

. Penelitian ini menjadi relevan untuk dilakukan guna memahami lebih dalam bagaimana peran kapabilitas proses layanan dan budaya digital dapat menjembatani serta memperkuat pengaruh platform digital terhadap peningkatan kinerja operasional. Situasi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara kemajuan teknologi dan kesiapan internal organisasi dalam mendukung transformasi digital secara menyeluruh. Dalam (Jie et al., 2025) menekankan bahwa *digital maturity*

harus didukung oleh *dynamic capabilities* untuk menghasilkan inovasi yang berdampak pada kinerja organisasi. (Hautala-Kankaanpää, 2022) juga menemukan bahwa digital platform hanya berdampak signifikan terhadap kinerja operasional jika dimediasi oleh kapabilitas rantai pasok dan dimoderasi oleh budaya digital yang kuat.

Sebagaimana ditunjukkan dalam laporan *Customer Satisfaction Measurement* (CSM) BPJS Ketenagakerjaan 2022, meskipun telah tersedia berbagai kanal layanan digital seperti JMO, SIPP, dan Siap Kerja, proses internal yang lambat, tidak konsisten, dan belum sepenuhnya terotomatisasi menyebabkan banyak keluhan peserta. Hal ini menegaskan bahwa keberadaan platform digital tidak akan berdampak optimal tanpa dukungan proses bisnis yang matang dan responsif. Oleh karena itu, kapabilitas proses menjadi kunci dalam menjembatani adopsi digital dengan kinerja operasional. Banyak permasalahan teknis dan non-teknis dalam pemanfaatan platform digital yang bermuara pada lemahnya kapabilitas proses serta belum meratanya budaya digital. Budaya kerja yang masih konvensional, kurangnya sosialisasi, serta keterbatasan kompetensi digital pegawai turut menghambat optimalisasi layanan, Hal ini menunjukkan bahwa budaya digital yakni pola pikir terbuka terhadap teknologi, adaptasi terhadap perubahan, dan dorongan untuk terus belajar belum sepenuhnya terbentuk di seluruh unit layanan.

Di sisi lain, berdasarkan RJPP BPJS Ketenagakerjaan 2022–2026, terdapat komitmen kuat untuk mengembangkan *journey* peserta melalui platform digital, serta membangun proses bisnis yang lebih adaptif dan *future-proof* untuk meningkatkan kualitas layanan Hal ini mengindikasikan pentingnya pemanfaatan platform layanan digital yang tidak hanya digunakan sebagai alat administratif, tetapi juga sebagai *driver* utama peningkatan kinerja operasional dan kepuasan peserta. Namun demikian, berbagai studi menunjukkan bahwa adopsi digital tidak akan efektif jika tidak dibarengi dengan *process capability* dan budaya digital yang kuat. (Pangandaheng et al., 2022) menyebutkan bahwa transformasi digital hanya akan berdampak signifikan terhadap kinerja organisasi apabila didukung oleh budaya organisasi yang adaptif dan kolaboratif, dalam dokumen RJPP BPJS

Ketenagakerjaan 2022–2026 menekankan pentingnya penguatan budaya kerja adaptif dan kolaboratif dalam menghadapi dinamika digitalisasi layanan, serta menyebutkan bahwa mindset digital dan komitmen pegawai menjadi faktor strategis dalam memastikan transformasi digital berjalan berkelanjutan dan berdampak pada outcome kinerja.

Berbagai penelitian sebelumnya telah membahas pentingnya digitalisasi dalam peningkatan kinerja organisasi sektor publik. Namun, Masih sedikit studi empiris di sektor publik Indonesia yang menguji pengaruh platform digital terhadap kinerja operasional secara terstruktur, dengan process capability sebagai mediator dan budaya digital sebagai moderator. Kebanyakan studi fokus pada korporasi privat atau meninjau aspek digitalisasi tanpa memperhitungkan dinamika di institusi sosial seperti BPJS. Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk:

- Memahami hubungan antara adopsi platform digital dan outcome kinerja operasional.
- Menilai seberapa penting kapabilitas proses dan budaya digital sebagai *enabler* bagi transformasi digital sektor publik, sesuai gap yang teridentifikasi pada hasil survei kepuasan pelanggan BPJS.

Dalam (Pangandaheng et al., 2022) misalnya, penelitian tersebut menyoroti pentingnya kesiapan budaya dan struktur organisasi dalam transformasi digital, namun belum secara kuantitatif menguji peran moderasi budaya digital terhadap kinerja. Demikian pula, beberapa studi lain masih berfokus pada korporasi swasta atau sektor komersial, sehingga belum banyak mengungkap dinamika digitalisasi pada institusi publik yang memiliki karakteristik pelayanan sosial seperti BPJS. Untuk itu, penelitian ini diharapkan dapat mengisi kekosongan tersebut dengan menyajikan pendekatan komprehensif dan berbasis data aktual. Berdasarkan tantangan di atas, penelitian ini hendak mengisi gap dengan menganalisis secara empiris:

1. Apakah platform digital telah benar-benar mendorong peningkatan kinerja operasional di Kantor Cabang Induk BPJS Ketenagakerjaan?
2. Bagaimana kapabilitas proses layanan berperan sebagai mediator antara transformasi digital dan outcome kinerja?

3. Sejauh mana budaya digital dalam organisasi memperkuat atau justru memperlemah efektivitas digitalisasi terhadap kinerja operasional?

Salah satu tantangan utama dalam proses transformasi digital di BPJS Ketenagakerjaan adalah adanya gap antara tujuan digitalisasi, yakni mempermudah dan mempercepat layanan dengan realitas pelayanan yang dirasakan peserta di lapangan. Data internal BPJS (CSI 2020–2024) menunjukkan adanya penurunan kepuasan peserta khususnya dalam aspek layanan digital, walaupun platform digital seperti JMO dan Lapak Asik telah diluncurkan. Banyak peserta masih mengeluhkan error aplikasi, lambatnya proses klaim, dan informasi digital yang kurang jelas. Kondisi ini menandakan bahwa implementasi digitalisasi belum sepenuhnya menjembatani ekspektasi dan kebutuhan peserta, sehingga performa operasional dan tujuan transformasi digital belum optimal. Titik tolak penelitian ini secara tegas diarahkan pada identifikasi dan analisis kesenjangan antara aspirasi digitalisasi layanan BPJS dengan outcome yang tercapai di lapangan.

Hasil penelitian diharapkan menjadi landasan perumusan kebijakan perbaikan, pengembangan sistem, serta strategi budaya organisasi agar transformasi digital di BPJS Ketenagakerjaan tidak hanya menjadi simbol inovasi, tetapi juga berdampak langsung terhadap kepuasan dan efisiensi pelayanan publik. Oleh karena itu, perlu dilakukan penelitian mendalam mengenai bagaimana platform layanan digital berdampak terhadap kinerja operasional, dengan mempertimbangkan kapabilitas proses sebagai mediator dan budaya digital sebagai moderator.

1.3 Perumusan Masalah

Pemanfaatan platform layanan digital menjadi prioritas strategis dalam upaya peningkatan kualitas pelayanan BPJS Ketenagakerjaan, terutama di tengah meningkatnya ekspektasi peserta terhadap kemudahan akses dan kecepatan proses layanan. Sebagai badan publik yang menyelenggarakan jaminan sosial ketenagakerjaan secara nasional, BPJS Ketenagakerjaan telah mengembangkan sejumlah kanal digital seperti Jamsostek Mobile (JMO), LAPAK ASIK, SIPP, dan kanal daring lainnya sebagai sarana utama transformasi layanan. Namun, hasil

pengukuran Customer Satisfaction Measurement (CSM) selama lima tahun terakhir menunjukkan adanya tren penurunan tingkat kepuasan peserta, termasuk di unit-unit pelayanan utama seperti Kantor Cabang Induk. Kondisi ini memperlihatkan adanya kesenjangan antara peningkatan adopsi layanan digital dengan capaian kinerja operasional yang diharapkan. Keluhan peserta yang berulang terkait gangguan aplikasi, ketidakterpaduan informasi, lambatnya proses klaim, serta kurang responsifnya layanan menunjukkan bahwa pemanfaatan teknologi digital belum diiringi dengan kesiapan proses dan budaya internal organisasi yang memadai.

Fakta Empiris, didapatkan bahwa Customer Satisfaction Index (CSI) nasional BPJS Ketenagakerjaan selama 2020–2023 menunjukkan rata-rata skor masih tinggi (>90), namun terjadi tren penurunan pada beberapa aspek layanan digital, khususnya kecepatan proses, kejelasan informasi, dan konsistensi prosedur layanan aplikasi JMO/SIPP serta CS digital.

Masalah Utama/Root Cause:

- Efektivitas digitalisasi layanan belum tercapai, terbukti dari keluhan peserta yang mendominasi pada proses klaim online, akses aplikasi, dan waktu penyelesaian layanan digital yang belum sesuai ekspektasi.
- Terdapat ketidaksesuaian (“gap”) antara target digitalisasi BPJS (memudahkan, mempercepat, menghemat proses) dengan realisasi layanan di lapangan—misal, peserta sering mengeluhkan error aplikasi, proses verifikasi data lambat, serta kurang edukasi dalam fitur digital.
- Kepuasan pelanggan menurun pada kanal layanan digital, meski infrastruktur, aplikasi, dan inovasi sudah tersedia.

Kesimpulannya bahwa Permasalahan utama yang dihadapi BPJS Ketenagakerjaan adalah bahwa transformasi digital yang diimplementasikan melalui platform layanan digital belum sepenuhnya mampu meningkatkan kinerja operasional sebagaimana target organisasi. Indikator utama masalah adalah

turunnya indeks kepuasan peserta pada aspek digital, serta munculnya pain points dalam akses, kecepatan, dan kualitas layanan digital BPJS. Hal ini diduga dipengaruhi oleh kelemahan proses layanan digital internal dan kekuatan budaya digital yang belum optimal. Permasalahan ini mengindikasikan lemahnya kapabilitas proses internal, seperti integrasi sistem yang belum optimal, SOP layanan digital yang belum seragam, serta kurangnya monitoring dan respons cepat terhadap permasalahan di lapangan. Selain itu, budaya digital di internal organisasi juga masih belum terbentuk secara kuat, yang ditandai oleh resistensi terhadap perubahan, literasi digital yang rendah di kalangan pegawai, serta minimnya komitmen inovasi berkelanjutan. Beberapa studi memperkuat temuan ini. (Hautala-Kankaanpää, 2022) menyatakan bahwa keberhasilan digital platform dalam mendorong kinerja operasional memerlukan dukungan kapabilitas proses dan budaya digital yang adaptif. (Jie et al., 2025) menunjukkan bahwa organisasi dengan digital maturity yang tinggi tetap membutuhkan kapabilitas dinamis untuk mentransformasi teknologi menjadi inovasi, (Zuñiga-Collazos et al., 2025) juga menyimpulkan bahwa digitalisasi tidak serta merta meningkatkan kinerja tanpa ditopang oleh inovasi proses dan keberlanjutan organisasi. Di sisi lain. (Pangandaheng et al., 2022) menekankan bahwa kesiapan budaya organisasi menjadi fondasi penting dalam penerapan layanan digital sektor publik.

Di sisi lain, belum banyak kajian empiris yang menelaah pengaruh platform layanan digital terhadap kinerja operasional dengan mempertimbangkan peran mediasi kapabilitas proses dan moderasi budaya digital, khususnya pada konteks lembaga publik non-komersial seperti BPJS Ketenagakerjaan, yang memiliki kompleksitas layanan dan struktur kelembagaan tersendiri. Berdasarkan latar belakang dan kondisi tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh platform layanan digital terhadap kinerja operasional BPJS Ketenagakerjaan?
2. Bagaimana pengaruh kapabilitas proses terhadap kinerja operasional BPJS Ketenagakerjaan?

3. Bagaimana pengaruh platform layanan digital terhadap kapabilitas proses layanan di BPJS Ketenagakerjaan?
4. Apakah kapabilitas proses memediasi hubungan antara platform layanan digital dengan kinerja operasional?
5. Apakah budaya digital memoderasi hubungan antara platform layanan digital dan kapabilitas proses layanan?
6. Apakah budaya digital memoderasi hubungan antara platform layanan digital dan kinerja operasional?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah tersebut, tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis pengaruh platform layanan digital terhadap kinerja operasional di BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Induk seluruh Indonesia
2. Menganalisis pengaruh kapabilitas proses terhadap kinerja operasional
3. Menganalisis pengaruh platform layanan digital terhadap kapabilitas proses layanan
4. Untuk menguji peran mediasi kapabilitas proses dalam hubungan antara platform layanan digital dan kinerja operasional.
5. Menguji **peran moderasi budaya digital** dalam hubungan antara:
 - a) Platform layanan digital dan kapabilitas proses
 - b) Platform layanan digital dan kinerja operasional

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis, sebagai berikut:

1. **Manfaat Teoritis:**
 - a. Menambah khazanah keilmuan dalam bidang manajemen publik dan transformasi digital, khususnya yang berkaitan dengan integrasi antara platform digital, kapabilitas proses, dan budaya digital.

- b. Memberikan kontribusi terhadap pengembangan model teoritis mengenai peran mediasi dan moderasi dalam konteks peningkatan kinerja operasional organisasi nirlaba publik.

2. Manfaat Praktis:

- a. Memberikan masukan strategis bagi BPJS Ketenagakerjaan dalam mengevaluasi dan memperbaiki pelaksanaan layanan digital yang telah berjalan, berdasarkan data empiris dan hasil penelitian.
- b. Menjadi dasar pertimbangan dalam menyusun kebijakan peningkatan kapabilitas proses internal dan pengembangan budaya kerja digital yang adaptif dan proaktif.
- c. Mendukung pencapaian target kinerja pelayanan publik yang lebih efisien, responsif, dan berbasis teknologi, sesuai dengan arah Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) BPJS Ketenagakerjaan.

1.6 Sistematika Penulisan Tugas Akhir

Sistematika penulisan tugas akhir ini disusun secara sistematis untuk memberikan gambaran yang runtut mengenai proses dan hasil penelitian. Adapun susunannya adalah sebagai berikut:

- 1) **Bab I: Pendahuluan** Bab ini berisi latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan tugas akhir.
- 2) **Bab II: Tinjauan Pustaka** Bab ini menguraikan teori-teori yang relevan, hasil penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, serta hipotesis penelitian yang mendasari kajian ini.
- 3) **Bab III: Metode Penelitian** Bab ini menjelaskan pendekatan penelitian yang digunakan, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, populasi dan sampel, teknik analisis data, serta definisi operasional variabel.

- 4) **Bab IV: Hasil dan Pembahasan** Bab ini menyajikan hasil penelitian yang diperoleh dari analisis data dan membahasnya secara mendalam dengan mengacu pada kerangka teori dan temuan penelitian sebelumnya.
- 5) **Bab V: Penutup** Bab terakhir ini memuat kesimpulan dari hasil penelitian dan saran yang dapat diberikan bagi pengembangan layanan digital serta arah kebijakan strategis organisasi di masa mendatang.