

Strategi Digitalisasi Organisasi Pemerintah di Tengah Pandemi COVID-19 dengan Pendekatan Kapabilitas Dinamis: Studi Kasus BPJS Ketenagakerjaan

Anjar Priyono^{a)}, Erza Berti Santosa

*Department of Management, Faculty of Business and Economics
Universitas Islam Indonesia, Sleman, Special Region of Yogyakarta
Indonesia*

^{a)}Corresponding author: anjar.priyono@uui.ac.id

ABSTRACT

Pandemi COVID-19 juga membawa dampak perubahan yang sangat drastis dan menjadi katalis baru bagi perusahaan untuk menyesuaikan pola dan proses bisnis mereka masing-masing. Penelitian ini meneliti tentang bagaimana mengetahui kapabilitas dinamis yang dimiliki oleh BPJS Ketenagakerjaan dalam memanfaatkan teknologi digital untuk melakukan inovasi terhadap pelayanan di tengah pandemi COVID-19. Dalam penelitian ini peneliti memiliki strategi pemilihan studi kasus menggunakan Lembaga pemerintah yang merupakan organisasi nonprofit yakni BPJS Ketenagakerjaan untuk menggambarkan fenomena yang sedang terjadi. Teknik pengumpulan data dengan cara wawancara (secara mendalam, terstruktur dan terbuka), observasi dan dokumentasi. Analisis data mencakup tiga kegiatan simultan yakni reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, dengan menggunakan analisis tematik. Hasil penelitian dimana organisasi pemerintah dalam bidang Jaminan Sosial seperti BPJS Ketenagakerjaan dapat diterapkan melalui perencanaan dan perancangan cara baru dalam berbisnis digitalisasi dengan melakukan perubahan, perbaikan dan penyempurnaan proses bisnis yang sudah ada, baik internal maupun eksternal sehingga tercipta proses kerja baru yang belum pernah dilakukan sebelumnya untuk meningkatkan nilai tambah perusahaan dan untuk menjamin keberlanjutan usaha dengan mengembangkan kapabilitas dinamis yang dimiliki untuk dapat mengidentifikasi peluang dan ancaman ekonomi, sosial dan lingkungan disrupted.

Kata Kunci: inovasi bisnis model, kapabilitas dinamis, digital transformasi

PENDAHULUAN

Teknologi digital seperti media sosial, analitik data seluler, dan komputasi awan menantang cara berbisnis yang ada, dan sebagai hasil dari inovasi digital, sebuah organisasi dapat berhasil atau bahkan bangkrut, tergantung pada kemampuan mereka untuk menyusun strategi dalam lingkungan persaingan yang baru. Di Indonesia, dengan pemberlakuan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) melalui Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 21 Tahun 2020 dalam rangka percepatan penanganan penularan COVID-19 dirasakan semakin



mengkhawatirkan. Akibat kebijakan tersebut, kondisi perekonomian mengalami penurunan hingga diprediksi akan mengalami resesi. Banyak industri, baik di sektor tersebut maupun sektor pendukungnya, tidak dapat beroperasi dengan baik, sehingga harus menghemat biaya operasional dengan mengurangi banyak tenaga kerja. Pengurangan tenaga kerja ini menyebabkan banyak pengangguran yang terjadi saat itu.

Kebutuhan hidup yang terus berjalan dan tidak diimbangi dengan pendapatan dari para pekerja, membuat mereka harus menuntut tabungan yang mereka miliki selama bekerja di perusahaan. Klaim tabungan ini dilakukan oleh pekerja yang dikelola oleh Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Ketenagakerjaan (BPJS) dan merupakan program wajib yang diamanatkan oleh undang-undang.

Akibat semakin banyaknya pekerja yang melakukan klaim tabungan dalam program BPJS Ketenagakerjaan yaitu jaminan hari tua (JHT), di sisi lain peraturan PSBB menimbulkan permasalahan berupa antrian yang menumpuk dan menimbulkan keramaian, yang berpotensi menyebabkan penularan virus COVID-19. Hal ini menjadi salah satu pendorong kuat bagi BPJS Ketenagakerjaan untuk berinovasi dalam layanan bisnisnya dengan mengadopsi digitalisasi, termasuk untuk mengatasi solusi masalah klaim JHT dengan membuat layanan klaim online dan melakukan perbaikan dan inovasi pada layanan kepesertaan lainnya seperti yang dikenal dengan JMO (Jamsostek *Mobile*) yang berfungsi sebagai aplikasi pendukung pengkinian data, penggabungan saldo JHT, dan informasi lainnya terkait kepesertaan BPJS Ketenagakerjaan. Dalam mengadopsi digitalisasinya, BPJS Ketenagakerjaan memiliki kendala selain kebutuhan akan kecepatan dalam menciptakan sistem untuk mengatasi permasalahan yang ada pada sumber daya manusia (SDM) penggunaannya, karena latar belakang pendidikan yang beragam. Mulai dari Pendidikan Sekolah Dasar (SD), Sekolah Menengah Pertama (SMP), hingga Magister bahkan mungkin banyak pekerja yang “gagap teknologi”. Maka diperlukan suatu sistem yang user friendly dan memiliki petunjuk-petunjuk yang mudah dipahami, sehingga dapat menjadi solusi dari permasalahan yang dihadapi saat ini. Dalam pengembangan kapabilitas digital harus mempertimbangkan tidak hanya teknologi informasi dan komunikasi (TIK), dan difusi teknologi tetapi juga optimalisasi manajemen total perusahaan yang meliputi strategi, organisasi, teknologi, proses bisnis, struktur, mode operasi, dll (Gürdür, El-khoury dan Törngren, 2019; Li, 2020).

Oleh karena itu, setiap perusahaan yang ingin mencapai kematangan digital (Remane *et al.*, 2017) atau kesiapan digital harus fokus pada berbagai kemampuan, seperti sumber daya, sistem informasi, budaya, dan struktur organisasi (Gürdür, El-khoury dan Törngren, 2019). Secara khusus, perusahaan harus siap untuk secara mendasar merestrukturisasi atau mengkonfigurasi ulang basis sumber daya, struktur, infrastruktur, dan budaya mereka (Li, 2020), yang sangat penting dalam situasi transformasi organisasi (Remane *et al.*, 2017). Kemampuan dinamis, yang merupakan “kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal untuk mengatasi lingkungan yang berubah dengan cepat” (Teece, Pisano dan Shuen, 1997), adalah kerangka kerja analitis yang berpotensi menarik untuk mempelajari holistik perubahan organisasi strategis dalam sumber daya, struktur, infrastruktur, dan budaya (Peteraf, Di Stefano dan Verona, 2013). Sederhananya, mereka menggambarkan kapasitas perusahaan untuk merasakan dan membentuk peluang dan ancaman, menangkap peluang, dan mengkonfigurasi ulang aset tidak berwujud dan berwujud perusahaan (Teece, 2007).

Penelitian ini mengacu pada perspektif dinamisasi kapabilitas BPJS Ketenagakerjaan sebagai organisasi pemerintah dalam memanfaatkan teknologi digital untuk melakukan inovasi layanan yang diberikan kepada pelanggan, terutama yang ingin mengklaim JHT dan model bisnis di tengah pandemi COVID-19. Untuk menjawabnya, selanjutnya akan

dilakukan wawancara mendalam dengan beberapa pekerja dan pimpinan BPJS Ketenagakerjaan cabang Yogyakarta. Dengan demikian, dua pertanyaan penelitian yang relevan adalah: Bagaimana organisasi pemerintah dalam hal ini BPJS Ketenagakerjaan menggunakan teknologi digital untuk melakukan inovasi layanan di tengah pandemi COVID-19?

KAJIAN LITERATUR DAN HIPOTESIS

Kapabilitas Dinamis

Kemampuan dinamis, dipahami sebagai konfigurasi ulang basis sumber daya perusahaan untuk lebih memahami dan menangkap peluang, dipandang sebagai salah satu pendorong utama kinerja perusahaan dalam lingkungan yang berubah. Mereka memusatkan perhatian manajerial pada modifikasi sadar dan terampil dari potensi strategis perusahaan (Schilke, Hu dan Helfat, 2017). Kemampuan dinamis adalah seperangkat kemampuan yang beroperasi pada tiga tingkatan (Winter, 2003). Pada tingkat nol adalah kemampuan biasa, yang dikenal sebagai kemampuan substantif atau operasional, meliputi kegiatan rutin yang memungkinkan organisasi untuk mengejar serangkaian kegiatan yang ditentukan. Di atas ini adalah kemampuan dinamis, yang mencakup kemampuan tingkat pertama dan tingkat yang lebih tinggi (Teece, 2007).

Kemampuan Dinamis untuk Inovasi Proses dan Digitalisasi: Tantangan dan Dukungan

Pendekatan kapabilitas dinamis berakar pada pandangan organisasi berbasis sumber daya (Barney, Wright dan Ketchen, 2001) untuk profitabilitas jangka panjang perusahaan dan fleksibilitas kompetitif. Pendekatan ini menjelaskan bagaimana perusahaan dapat mengembangkan kemampuan yang khas dan sulit untuk ditiru dengan menambahkan, memodifikasi, atau mengkonfigurasi ulang sumber daya atau kompetensi ketika sumber daya dan kemampuan yang menghasilkan nilai menjadi usang karena dinamisme lingkungan (Teece, Pisano dan Shuen, 1997; Eisenhardt dan Martin, 2000; Danneels, 2010). Kemampuan dinamis dengan demikian memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi fondasi mikro yang mendasari kemampuan penginderaan, perebutan, dan konfigurasi ulang tingkat perusahaan yang dapat dikembangkan dan diimplementasikan secara bersamaan (Teece, 2007). Melalui kapabilitas dinamis, perusahaan dapat mengubah cara mereka mencari nafkah saat ini (Helfat dan Winter, 2011) karena mereka dapat dibedakan dari kapabilitas operasional perusahaan (Helfat dan Winter, 2011). Memahami kapabilitas dinamis membutuhkan pemahaman menyeluruh tentang proses kerja yang mendasari perusahaan (Eisenhardt dan Martin, 2000). Kemampuan dinamis dipengaruhi oleh proses, sistem, dan struktur organisasi perusahaan untuk mengelola bisnisnya di masa lalu (Teece, 2007). Ludwig dan Pemberton (2011) berpendapat bahwa dependensi jalur memiliki potensi untuk membatasi praktik pengembangan dinamis dalam lingkungan industri proses.

Sensing Capabilities

Kemampuan penginderaan terdiri dari kegiatan yang membantu perusahaan terus-menerus memindai, mempelajari, menyaring, membentuk dan mengkalibrasi peluang baru (Teece, 2007), membutuhkan akses ke data, fakta, dan informasi serta kemampuan untuk menafsirkan dan membentuk perkembangan baru. Oleh karena itu, penginderaan harus terjadi di semua tingkat organisasi, dengan tingkat yang lebih rendah menafsirkan pemindaian

dan pembentukan informasi untuk manajer menengah dan atas (Teece dan Linden, 2017). Untuk mendukung kegiatan penginderaan, individu harus memiliki pengetahuan khusus, kebijaksanaan praktis (Nonaka dan Toyama, 2007), dan pola pikir kreatif. Selain itu, manajer harus bertindak seperti wirausahawan untuk menemukan metode dan prosedur guna memperoleh wawasan dari sejumlah besar informasi yang tersedia untuk diramalkan, misalnya, teknologi mana yang harus dikejar dan segmen pasar mana yang akan ditargetkan (Teece, 2007). Sebagian besar informasi yang dikumpulkan dan dikomunikasikan dalam perusahaan memiliki relevansi keputusan yang minimal (Teece, 2007).

Seizing Capabilities

Kemampuan ini mencakup kegiatan yang memfasilitasi pengembangan produk baru, teknologi proses baru, dan layanan dari peluang yang dirasakan (Teece, 2007). Merebut peluang membutuhkan pemahaman kebutuhan sumber daya, membuat keputusan yang berkaitan dengan investasi dalam teknologi dan sumber daya lainnya, dan kemudian mengelola perubahan yang sesuai. Perusahaan mungkin menghadapi tantangan dalam berinvestasi dalam peluang yang dirasakan karena mereka bergantung pada rutinitas, aset, prosedur, dan kemampuan yang bergantung pada jalur (Henderson dan Clark, 1990). Keadaan bias seperti itu dapat menyebabkan perusahaan menghindari risiko, ingin meminimalkan eksplorasi inovasi radikal. Hal ini juga berlaku untuk industri proses, di mana sejumlah kecil sumber daya sering dialokasikan untuk proses inovasi baru yang tinggi (Lager, 2011). Penelitian sebelumnya menyarankan beberapa *microfoundations* untuk mengatasi kesulitan ini. Kualitas rutinitas perusahaan, aturan keputusan, strategi, dan kepemimpinan sangat penting ketika mengevaluasi peluang investasi baru (Teece, 2007). Koordinasi dan manajemen yang signifikan diperlukan karena banyak rutinitas dan keputusan investasi melibatkan banyak area fungsional (Teece, 2007). Perusahaan membutuhkan kemampuan eksperimental yang mendukung logika opsi nyata untuk menyeimbangkan risiko dan penghargaan secara efektif (Day dan Schoemaker, 2016) yang mendukung kelincihan dalam menangkap peluang baru (Warner dan Wäger, 2019).

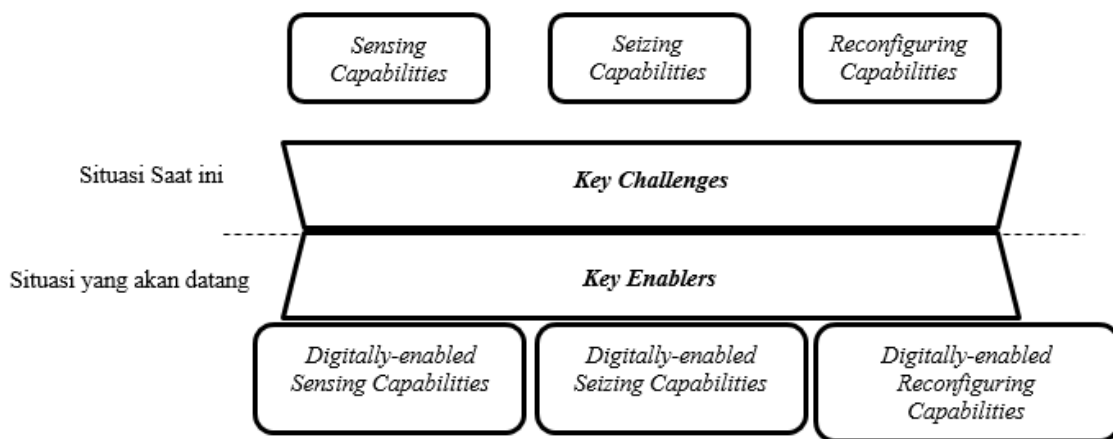
Mengonfigurasi Ulang Kemampuan

Kemampuan konfigurasi ulang mencakup aktivitas yang menggabungkan, mengintegrasikan, menggabungkan kembali, dan mengkonfigurasi ulang proses internal perusahaan, rutinitas, aset, struktur organisasi, nilai, dan budaya untuk beradaptasi untuk menangkap peluang (Teece, 2007). Kapasitas untuk mengkonfigurasi ulang dan mengubah adalah keterampilan organisasi tradisional. Untuk menjadi sukses, perusahaan harus mengatasi kekakuan struktural mereka, mengembangkan hierarki, dan aturan dan prosedur dari waktu ke waktu, mengejar desentralisasi dan otonomi yang cukup besar sambil juga mengelola aset khusus yang menekankan kesesuaian antara strategi, struktur, dan proses dan menciptakan pembelajaran, berbagi pengetahuan, dan prosedur untuk mengintegrasikan pengetahuan (Teece, 2007). Selama konfigurasi ulang, kepemimpinan manajemen puncak dan keterampilan integrasi diperlukan untuk mencapai orkestrasi aset semi-kontinu dan pembaruan perusahaan, termasuk rutinitas yang didesain ulang (Teece, 2007; Harris, Kaefer dan Salchenberger, 2013). Warner dan Wäger (2019) menemukan bahwa meningkatkan kematangan digital tenaga kerja dan mendesain ulang struktur internal sangat penting untuk membangun kemampuan yang dapat dikonfigurasi ulang untuk transformasi digital. Transfer teknologi internal merupakan aktivitas inovasi proses yang penting dalam industri proses (Lager, 2011; Hassan-Beck dan Lager, 2020), yang dapat dianggap sebagai bagian dari

reconfigurability. Transfer teknologi internal memastikan proses transfer yang lancar (Leonard-Barton dan Sinha, 1993), termasuk menyiapkan laporan latar belakang, instruksi pengoperasian, melatih personel terlebih dahulu, dan menyiapkan komunikasi yang efisien sebelum dan selama *start-up* (Lager, 2011; Hassan-Beck dan Lager, 2020). Memperkenalkan proses baru memiliki beberapa hambatan yang terkait dengan transferabilitas teknologi, yang sering kali mencakup karakter yang lebih bersifat budaya atau sosial.

Transformasi Model Bisnis Berbasis Teknologi Digital

Transformasi model bisnis dengan dukungan teknologi digital dapat dilakukan dengan dua metode, yaitu rekombinasi dan penemuan. Rekombinasi dilakukan dengan menggabungkan model bisnis baru dengan yang sudah ada dalam satu atau lebih dimensi model bisnis. Sedangkan invensi dilakukan dengan mengembangkan model bisnis yang benar-benar baru. Hal ini dilakukan dengan terlebih dahulu mendefinisikan proposisi nilai dan kemudian dilanjutkan dengan merancang dimensi nilai lainnya (Remane *et al.*, 2017). Metode tradisional perencanaan strategis tidak dapat mengikuti perubahan yang mengganggu yang dihasilkan dari teknologi digital. Hal ini karena perencanaan tradisional tidak memasukkan gangguan yang disebabkan oleh sifat perkembangan teknologi yang tidak linier (Warner dan Wäger, 2019). Dinamika, ketidakpastian, dan kompleksitas lingkungan bisnis, termasuk disrupsi perubahan akibat pandemi COVID-19, semuanya dapat menjadi pendorong utama yang memicu transformasi ke model bisnis digital. Teknologi digital dapat mengubah nilai inti yang ditawarkan kepada pelanggan membuat model bisnis baru lebih relevan dengan lingkungan bisnis yang sedang berkembang (Gupta dan Bose, 2022).



Gambar 1. Kerangka Model Penelitian

METODE

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode penelitian kualitatif, dimana pendekatannya menggunakan studi kasus. Dalam penelitian ini, pengumpulan data dilakukan dengan wawancara mendalam, tatap muka, semi terstruktur. Analisis data meliputi tiga kegiatan simultan, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Miles dan Huberman, 1994), dengan menggunakan analisis tematik (Braun dan Clarke, 2006). Dalam

penelitian ini, peneliti memiliki strategi pemilihan studi kasus dengan menggunakan lembaga pemerintah yang merupakan organisasi nirlaba yaitu BPJS Ketenagakerjaan untuk menggambarkan fenomena yang ada.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Study Analysis Approach With Dynamic Capability Framework

Kapabilitas dinamis yang dimiliki BPJS Ketenagakerjaan Yogyakarta dalam wawancara dengan *key person*, terangkum dalam tabel berikut:

Tabel 1. Gambaran Umum *Key Person* sebagai Sumber Informasi

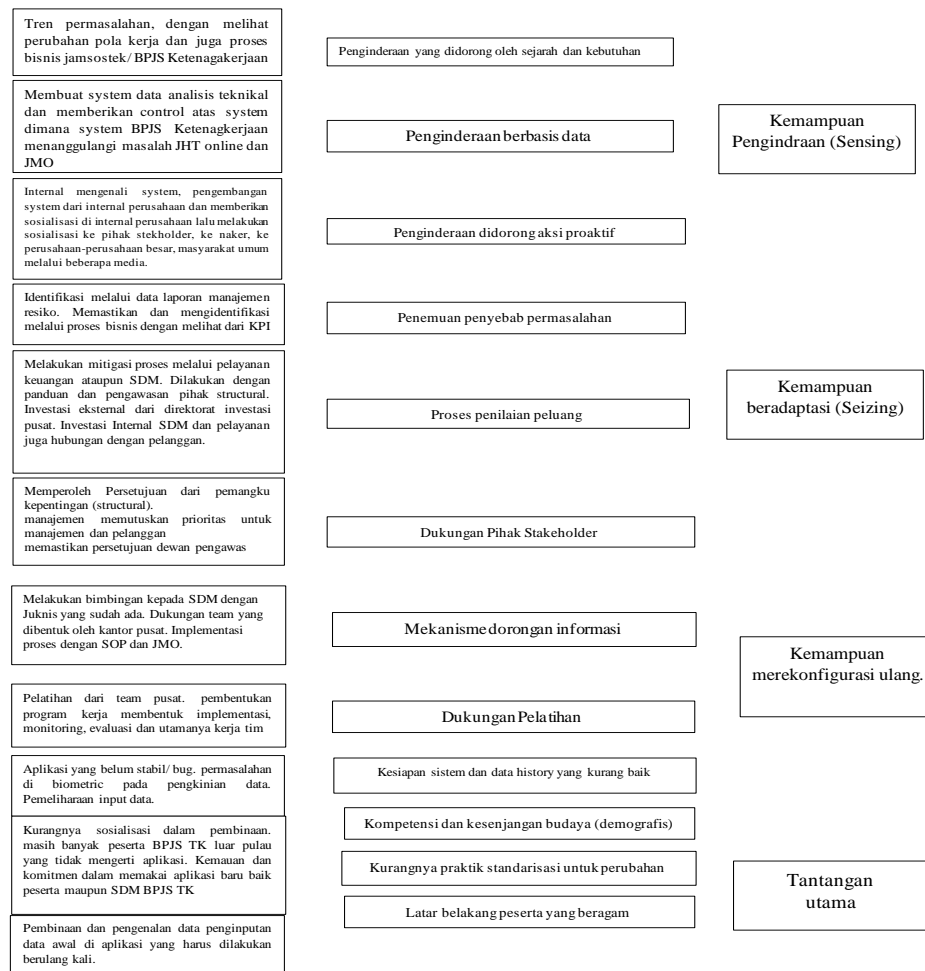
No	Posisi	Durasi (<i>minute</i>)	Pengalaman Kerja (<i>year</i>)	<i>Background</i> Pendidikan
1	Kepala Kantor Cabang Bantul	33	21	S2
2	Kepala Kantor Cabang Sleman	24	29	S1
3	Kepala Kantor Cabang Gunung Kidul	28	19	S2
4	Kepala Kantor Cabang KulonProgo	15	16	S2
5	Kepala Kantor Cabang DIY	19	24	S1
6	Kepala Bidang KPS	26	22	S1
7	Kepala Bidang KSI	26	21	S1
8	Kepala Bidang Umum (SDM)	26	14	S2

Kerangka model pada penelitian ini di adopsi dari Chirumalla (2021) yang meneliti mengenai perusahaan industri proses dari yang bersifat tradisional membangun inovasi proses dengan menggunakan adopsi digitalisasi dengan pendekatan kapabilitas dinamis. Dengan mengacu pada model penelitian ini diharapkan dapat diketahui bagaimana BPJS Ketenagakerjaan dapat memanfaatkan teknologi digital untuk melakukan inovasi terhadap pelayanan di tengah pandemic COVID-19. Setelah dilakukan wawancara, ditambahkan juga data sekunder yang telah dirangkum oleh sistem internal BPJS Ketenagakerjaan berkaitan dengan kendala-kendala yang dialami ketika mengakses aplikasi digital yang dimiliki oleh BPJS Ketenagakerjaan, antara lain:

Tabel 2. Data Sekunder Kegagalan Sistem yang Dialami Peserta

No	Kendala yang dihadapi	Aplikasi
1.	File kamera terbaca maksimum 2 MB	JMO (Jamsostek Mobile)
2.	Gagal pengkinian data akibat <i>biometric</i>	JMO (Jamsostek Mobile)
3.	Perubahan data tidak dapat diakomodir (sinkronisasi data tenaga kerja)	JMO (Jamsostek Mobile)
4.	Berhasil registrasi namun saldo kosong/tidak muncul nomor kartu	JMO (Jamsostek Mobile) dan Lapak Asik
5.	Data Kartu peserta tidak ditemukan	JMO (Jamsostek Mobile) dan Lapak Asik
6.	Validitas Data	JMO (Jamsostek Mobile)

Dengan menambahkan data sekunder yang berasal dari sistem internal yang dimiliki oleh BPJS Ketenagakerjaan berupa masalah dan kendala yang dihadapi serta dilakukan pengaduan oleh pengguna aplikasi digital dari BPJS Ketenagakerjaan, diharapkan dapat menjadi data pendukung validitas dalam melakukan penelitian mengenai kapabilitas dinamis yang dimiliki BPJS Ketenagakerjaan dari segi pengalaman yang dimiliki oleh para peserta dari BPJS Ketenagakerjaan. Selain itu guna menjawab kerangka ini, peneliti menggunakan kerangka kemampuan dinamis untuk proses inovasi yang menggambarkan situasi “*as-is*” kerangka ini disajikan diikuti oleh tantangan utama dalam konteks yang sama. Kemampuan dinamis untuk proses inovasi yang diaktifkan secara digital yang menggambarkan situasi “*to-be*” kemudian dijelaskan, diikuti oleh *key enabler* terkait. Akhirnya, kerangka kerja untuk membangun inovasi proses yang diaktifkan secara digital menggunakan kemampuan dinamis mampu diusulkan. Dalam analisis empiris diatas memunjukkan perusahaan BPJS Ketenagakerjaan yang mana merupakan objek penelitian pada penelitian ini melakukan proses inovasi menggunakan delapan *microfoundations* yakni: penginderaan berbasis dengan data, penemuan akar penyebab yang memungkinkan, proses penilaian peluang, dukungan pihak *stakeholder*, mekanisme dorongan informasi dan juga dukungan pelatihan. Tiga *microfoundation* awal mewakili kemampuan penginderaan, lalu tiga selanjutnya mewakili kemampuan beradaptasi, dan dua terakhir mewakili kemampuan konfigurasi ulang.

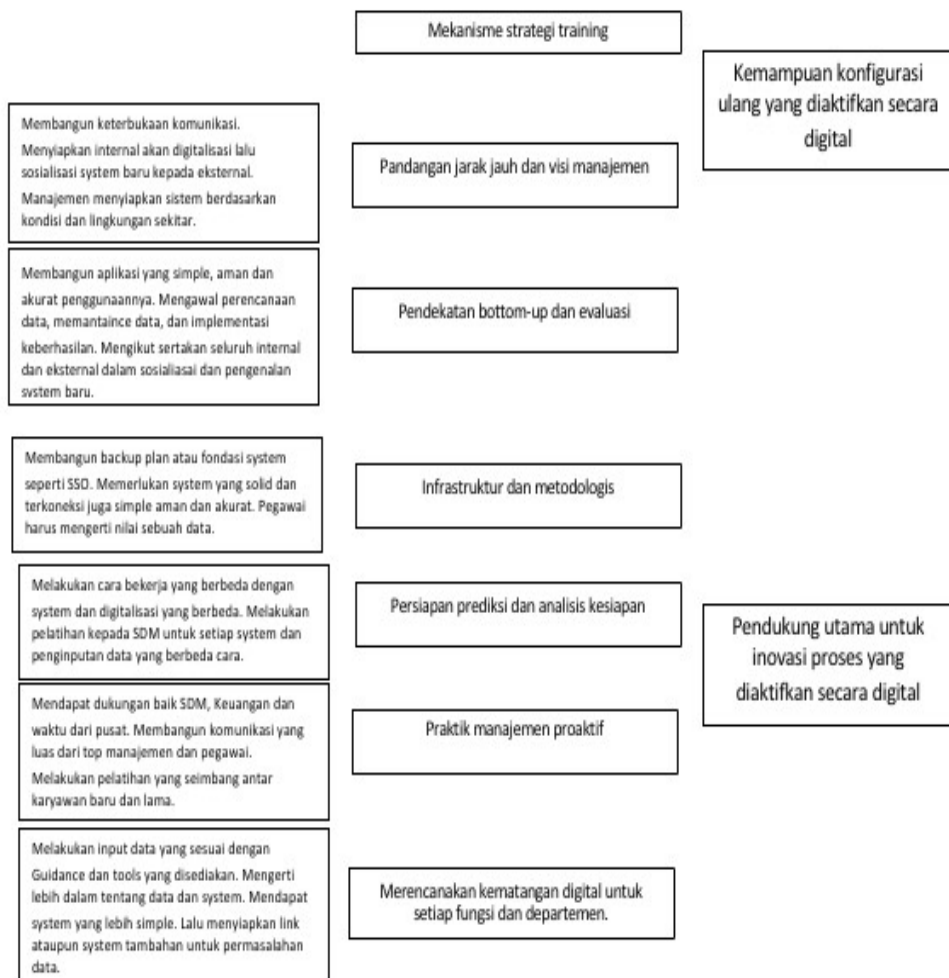


Gambar 2. Analisis Empiris

Dalam analisis empiris diatas memunjukkan perusahaan BPJS Ketenagakerjaan yang mana merupakan objek penelitian pada penelitian ini melakukan proses inovasi menggunakan delapan *microfoundations* yakni: penginderaan berbasis dengan data, penemuan akar penyebab yang memungkinkan, proses penilaian peluang, dukungan pihak *stakeholder*, mekanisme dorongan informasi dan juga dukungan pelatihan. Tiga *microfoundation* awal mewakili kemampuan penginderaan, lalu tiga selanjutnya mewakili kemampuan beradaptasi, dan dua terakhir mewakili kemampuan konfigurasi ulang.

Membangun Kemampuan Dinamis untuk Inovasi Proses yang Diaktifkan Secara Digital: Situasi “to-be”

Berikut pada gambar 3 disajikan hasil analisis empiris mengenai membangun kemampuan dinamis untuk inovasi proses yang diaktifkan secara digital: situasi “to-be”:



Gambar 3. Analisis Empiris Inovasi Digitalisasi

Kemampuan Penginderaan “Sensing” yang Diaktifkan Secara Digital

Analisis empiris mengidentifikasi empat dasar mikro untuk kemampuan penginderaan yang diaktifkan secara digital: Dukungan skenario perubahan proses, mekanisme umpan balik

untuk pengaktifan data, menavigasi tampilan acak dan detail secara visual dengan data, dan memanfaatkan keterlibatan kolaboratif dengan data. Seperti yang terlihat di kerangka analisis diatas fondasi mikro pertama adalah dukungan skenario perubahan proses. BPJS Ketenagakerjaan mengakui bahwa digitalisasi dan tren masalah memungkinkan BPJS Ketenagakerjaan mengaktifkan skenario perubahan proses bisnis internal untuk kebutuhan eksternal. Dimana perubahan yang diakibatkan kondisi membuat perusahaan atau organisasi harus melakukan perubahan proses bisnis. Sesuai yang dikatakan kepala cabang BPJS Ketenagakerjaan Bantul bahwa kebutuhan eksternal dikarenakan perubahan kondisi mengharuskan internal lebih peka dalam menyediakan kebutuhan eksternal atau pihak eksternal yang mempengaruhi proses perusahaan.

“Kondisi tertentu perlu perubahan proses bisnis karena memang tuntutan dari utamanya dari eksternal karena kita bergerak di bidang pelayanan sosial, sehingga kebutuhan adanya di eksternal proses bisnis dan perubahan di internal biasanya indra dalam arti tanda-tanda kebutuhan eksternal dan internal ada.” (Hasil Wawancara, Kepala Cabang BPJS TK Bantul).

Kemampuan Adaptasi “*Seizing*” yang Diaktifkan Secara Digital

Analisis empiris menunjukkan terdapat tiga *microfoundation* dalam kemampuan adaptasi atau *seizing* yakni, yang pertama melakukan lapisan data dimana BPJS melakukan *microfoundation* ini dalam langkah digitalisasi yakni dengan melakukan *maintainance* atau pemeliharaan data guna membuat data secara keseluruhan berhasil. Dimana pemeliharaan ini dilakukan dimulai dari merencanakan hingga pelaksanaannya guna mencapai keberhasilan dalam penggunaan data baik penggunaan eksternal dan internal. Dalam membantu pengawalan dan pengaturan data BPJS memiliki link-link yakni *symphony* yang di dalamnya terdapat langkah langkah perbaikan data dan penginputan data agar mampu segera di perbaiki. Permasalahan permasalahan lain yakni permasalahan JMO biasanya di sarankan menggunakan SSO. Di BPJS Ketenagakerjaan digitalisasi sangat digunakan. Salah satunya terlihat dari contoh diatas dalam proses input data selalu memiliki rencana lain guna tetap melakukan pekerjaan dengan sesuai.

“Kalau yang saya ketahui terkait dengan data ini BPJS mengawal perencanaan itu pasti kemudian, me maintain data itu pasti kemudian kedalam tingkat keberhasilan pelaksanaannya. Pengawalannya dan pengaturannya mungkin saat ini tersedia link-link ketika ada permasalahan dengan *symphony* saya rasa itu bagian dari mengatur bagaimana. Ketika ada permasalahan terkait dgn data dan sebagainya kita perlu eskalasi, kita masuk ke *symphony* misalnya. Saya rasa BPJS sudah menyiapkan itu juga untuk bagaimana inputan itu berhasil. Termasuk JMO tidak berhasil ada SSO. Itu saya rasa bagaimana dari bagian upayakan bagaimana inputan itu berhasil. Ketika ada plan A plan B bahwa proses itu harus berhasil.” (Hasil Wawancara, Kepala KCP Sleman).

Kemampuan Konfigurasi Ulang yang Diaktifkan Secara Digital

Dalam kemampuan konfigurasi ulang yang diaktifkan dengan digital pada kerangka mencakup empat fondasi mikro yakni yang pertama integrasi antara proses juga pengetahuan IT. BPJS Ketenagakerjaan melakukan beberapa cara yakni dengan melakukan penyesuaian cara kerja kepada pekerja untuk menghadapi digitalisasi. Penyesuaian di perusahaan terhadap digitalisasi sudah dilakukan sejak lama namun belum berskala besar seperti absensi yang sejak lama dilakukan secara digital dimana terdapat *log-log* yang harus diisi yakni berupa kegiatan, apa yang harus dikerjakan dan ini bisa dan mampu dimonitor secara langsung, surat disposisi yang sudah digital, maupun monitoring evaluasi berupa data digital.

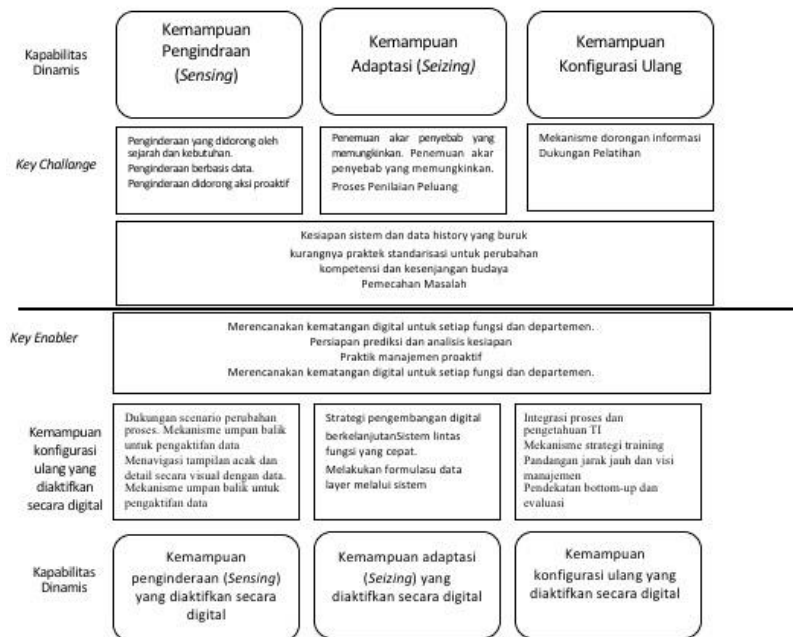
Pengaktif Utama untuk Inovasi Proses yang Diaktifkan Secara Digital

Pada kerangka empiris di kerangka analisa terdapat empat pendukung utama guna membangun kemampuan dinamis guna inovasi proses yang diaktifkan secara digital yakni yang pertama ialah, infrastruktur dan definisi metodologis dimana BPJS banyak melakukan *backup plan* yang mana mampu menjadi opsi apabila sistem tidak berfungsi atau mengalami kendala yakni sistem JMO yang tidak berfungsi mampu digantikan dengan SSO.

Dengan keadaan yang mendesak BPJS Ketenagakerjaan sangat harus mampu mengubah sistem *input data* dengan meminimalisir risiko kemungkinan adanya masalah seperti yang sudah disebutkan dengan membuat *link-link* seperti simfoni untuk menjadi rencana cadangan apabila ada *error* dalam sistem penginputan data ataupun kegagalan sistem lainnya, karena simfoni membantu menghubungkan tim IT pusat dengan pegawai yang berada dilapangan ataupun dicabang terkecil dari sturktur organisasi. Hal ini berarti BPJS Ketenagakerjaan secara cepat dan tepat mengubah cara bekerja mereka untuk menyesuaikan dengan kondisi yang ada.

“Dengan adanya covid ini nggak menyangka menjadi seperti ini, setelah adanya kasus ini perusahaan mau gak mau harus cepat berubah bagaimana mengatasi masa pandemi ini” (Hasil Wawancara, Kepala KC Sleman).

Membangun Inovasi Proses yang Diaktifkan Secara Digital di BPJS Ketenagakerjaan dengan Menggunakan Kemampuan Dinamis



Gambar 4. Kerangka Kerja untuk Membangun Inovasi Proses yang Diaktifkan Secara Digital di BPJS Ketenagakerjaan Menggunakan Kemampuan Dinamis

Dalam analisis ini BPJS Ketenagakerjaan menunjukkan banyak sekali hal yang membuat perusahaan semakin lebih mudah dan lebih untung untuk inovasi proses terutama dikarenakan merupakan perusahaan jasa yang mana banyak dilakukan dengan tatap muka. Di saat pandemi saat ini digitalisasi yang dilakukan perusahaan memberikan perusahaan keuntungan dengan implementasi yang dilakukan secara mendadak membuat perusahaan

terlatih dalam menggunakan system baru. Pertama digitalisasi menjadikan perusahaan mengimplementasikan skenario proses bisnis dalam fase awal dengan teknik tertentu guna melihat apakah proses bisnis sudah mampu dan bisa di rubah menjadi digital. Hal ini menjadi penting dikarenakan BPJS Ketenagakerjaan ialah perusahaan jasa dimana seluruh berkas harus mampu diinput ke *system* karena sebelumnya perusahaan menjalankan kepesertaan dan beberapa hal menggunakan *system offline* maka dari itu dengan keadaan yang memaksa mengurangi batas ruang temu maka penting mengimplementasi digitalisasi untuk terpenuhinya proses bisnis.

Lebih lanjut, digitalisasi dapat meningkatkan praktik tindak lanjut pada inovasi proses dengan menciptakan *loop* umpan balik berkelanjutan berdasarkan data yang ditangkap oleh manajemen pusat dalam sistem. Oleh karena itu, inovasi dalam kemungkinan penelusuran dan penelusuran dapat meningkatkan penerapan inovasi proses dan meningkatkan integrasi yang erat di seluruh bagian proses bisnis. Meskipun BPJS Ketenagakerjaan memperoleh beberapa manfaat dari inovasi proses yang diaktifkan secara digital, analisis empiris menunjukkan kemungkinan kerugian dengan transisi ini.

Pertama, mayoritas perusahaan baik pegawai ataupun peserta BPJS Ketenagakerjaan yang kurang mengerti akan teknologi. Lalu persiapan system baik internal dan eksternal yang lebih terorganisir dan lebih *advance* agar setiap tahapan dan proses bisnis secara *online* baik di internal perusahaan ataupun eksternal menjadi lebih maju dan digitalisasi terpenuhi. Hal ini dapat diatasi dengan program yang dilakukan oleh kantor pusat berupa adanya juknis dan *guidance*, sosialisasi serta *training* dan masa uji coba yang dilakukan sebelum sebuah sistem aplikasi diluncurkan kepada internal maupun eksternal. Selain itu adanya proses monitoring dan evaluasi yang dilakukan sebanyak 2x dalam sebulan diharapkan dapat menjadi sarana sebagai pemecahan dari masalah yang dihadapi manajemen.

Lalu yang kedua perusahaan seperti BPJS Ketenagakerjaan memiliki data yang sangat besar karena perusahaan ini ialah salah satu badan penyelenggara jaminan sosial yang ditunjuk negara yang mana seluruh warga ikut memiliki BPJS Ketenagakerjaan maka perusahaan maka *system* penginputan data harus lebih *simple* dan akurat untuk meminimalisir keadaan yang tidak diinginkan. Sistem baru dan digitalisasi juga memerlukan banyak investasi baik keuangan dan SDM dimana ini menjadi salah satu kekurangan dalam digitalisasi yang dilakukan BPJS Ketenagakerjaan. Selain itu, jika proses *input* atau sistem ini, misalnya, sistem lama tidak diatur dengan benar, tidak adanya akurasi lalu adanya kekurangan dalam sulitnya memahami aplikasi maka ada kemungkinan efek pada manajemen data ujung ke ujung, yang menyebabkan kualitas data yang buruk atau perbedaan dalam proses. Seperti dijelaskan sebelumnya, ini menjadi masalah kritis bagi perusahaan mengingat konteks aliran kontinu dan proses dalam pengklaim dan input data peserta yang mana ini terhubung dari satu ke satu bagian dan akan menimbulkan tidak berjalan dengan baiknya proses bisnis yang ada. Oleh karenanya dengan adanya sistem ajuan koreksi data secara manual dan massal melalui pembina dari perusahaan masing-masing, atau menggunakan SIPP *online* serta melakukan “pengkinian data” melalui aplikasi JMO (Jamsostek *Mobile*), diharapkan dapat mendorong percepatan validitas data sehingga tercipta pengelolaan data *good governance*.

KETERBATASAN PENELITIAN

Penelitian ini hanya menggunakan 1 perusahaan saja yaitu BPJS Ketenagakerjaan. Penelitian selanjutnya, diharapkan dapat menggunakan beberapa industri jasa setidaknya lebih dari satu perusahaan agar mampu dibandingkan antar satu perusahaan ke perusahaan lain. Sehingga

hasil penelitian yang diperoleh dapat memberikan informasi dan analisis tingkat generalisabilitas yang lebih baik.

IMPLIKASI MANAJERIAL

Berdasarkan dari hasil temuan dilapangan dan analisis data yang dilakukan, penelitian ini membuktikan pertama bahwa strategi digitalisasi dengan menggunakan pendekatan yang dilakukan oleh Chirumalla (2021) mampu membantu perusahaan dalam hal ini BPJS Ketenagakerjaan dalam menjaga keberlanjutan usahanya.

Kedua, hasil penelitian ini juga memberikan gambaran bahwa kapabilitas dinamis yang dimiliki perusahaan dibutuhkan dalam melakukan inovasi bisnis model untuk keberlanjutan usaha. Kapabilitas dinamis ini terbagi menjadi 3 dimensi utama yaitu *sensing*, *seizing* dan *reconfiguring* yang ketiganya dibutuhkan dalam melakukan inovasi bisnis model untuk keberlanjutan usaha. Melalui strategi digitalisasi ini, perusahaan juga dapat mengembangkan kapabilitas dinamis yang mereka miliki untuk meningkatkan kinerja karyawannya.

KESIMPULAN

Melalui hasil analisis diatas maka didapatkan kesimpulan bahwa konsep inovasi bisnis model yang dikemukakan K. Chirumalla (2021). Dimana organisasi pemerintah dalam bidang Jaminan Sosial seperti BPJS Ketenagakerjaan dapat diterapkan melalui perencanaan dan perancangan cara baru dalam berbisnis digitalisasi dengan melakukan perubahan, perbaikan dan penyempurnaan proses bisnis yang sudah ada, baik internal maupun eksternal sehingga tercipta proses kerja baru yang belum pernah dilakukan sebelumnya untuk meningkatkan nilai tambah perusahaan dan untuk menjamin keberlanjutan usaha dengan mengembangkan kapabilitas dinamis yang dimiliki untuk dapat mengidentifikasi peluang dan ancaman ekonomi, sosial dan lingkungan disrupsi.

Untuk menjaga keberlanjutan usaha, digitalisasi yang dilakukan melalui kemampuan *sensing*, *seizing* dan konfigurasi ulang baik di tahapan pertama maupun tahapan perubahan digitalisasi yang mana dilakukan dalam inovasi bisnis model yang baru untuk menghadapi pandemi saat ini. Perusahaan memperoleh informasi tentang perubahan lingkungan dari proses bisnis yang ikut berubah dan eksternal yang berubah juga. Untuk merespon perubahan tersebut perusahaan melakukan inovasi-inovasi dalam digitalisasi dan juga melakukan adaptasi pada proses dan cara kerja perusahaan.

Dalam hal ini BPJS Ketenagakerjaan melakukan inovasi baik proses secara internal maupun eksternal guna meningkatkan kinerja saat perubahan yang mendadak mengubah proses bisnis menjadi digital dan ini sesuai dengan tren sekarang dimana konsumen mulai sadar akan pentingnya menjaga jarak dan penggunaan teknologi.

Dalam penelitian ini penulis meneliti tentang kapabilitas dinamis untuk bisnis sector jasa seperti BPJS Ketenagakerjaan untuk keberlanjutan usaha melalui pendekatan yang berbeda dengan bidang usaha yang berbeda yaitu perusahaan keuangan perbankan dan lainnya ataupun membandingkan antara strategi digitalisasi yang dilakukan oleh kedua Badan Penyelenggara Jaminan Sosial. Dengan melakukan penelitian pada pengelola jaminan sosial milik pemerintah seperti BPJS Ketenagakerjaan ini memiliki kedalaman analisis dan keakuratan data yang baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Barney, J., Wright, M. dan Ketchen, D.J. (2001) "The resource-based view of the firm: Ten years after 1991," *Journal of Management*, 27(6), hal. 625–641. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1177/014920630102700601>.
- Braun, V. dan Clarke, V. (2006) "Using thematic analysis in psychology.," *Qualitative Research in Psychology*. Braun, Virginia: Department of Psychology, University of Auckland, Private Bag 92019, Auckland, New Zealand, v.braun@auckland.ac.nz: Hodder Arnold, hal. 77–101. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>.
- Chirumalla, K. (2021) "Building digitally-enabled process innovation in the process industries: A dynamic capabilities approach," *Technovation*, 105, hal. 102256. Tersedia pada: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102256>.
- Danneels, E. (2010) "Trying to become a different type of company: dynamic capability at Smith Corona," *Strategic Management Journal*, 32(1), hal. 1–31. Tersedia pada: <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.863>.
- Day, G.S. dan Schoemaker, P.J.H. (2016) "Adapting to Fast-Changing Markets and Technologies," *California Management Review*, 58(4), hal. 59–77. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.59>.
- Eisenhardt, K.M. dan Martin, J.A. (2000) "Dynamic capabilities: what are they?," *Strategic Management Journal*, 21(10–11), hal. 1105–1121. Tersedia pada: [https://doi.org/https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E).
- Gupta, G. dan Bose, I. (2022) "Digital transformation in entrepreneurial firms through information exchange with operating environment," *Information & Management*, 59(3), hal. 103243. Tersedia pada: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.im.2019.103243>.
- Gürdür, D., El-khoury, J. dan Törngren, M. (2019) "Digitalizing Swedish industry: What is next?: Data analytics readiness assessment of Swedish industry, according to survey results," *Computers in Industry*, 105, hal. 153–163. Tersedia pada: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.compind.2018.12.011>.
- Harris, D.A., Kaefer, F. dan Salchenberger, L.M. (2013) "The development of dynamic capabilities through organisational and managerial processes," *International Journal of Business Environment*, 5(4), hal. 398–412. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1504/IJBE.2013.052087>.
- Hassan-Beck, H. dan Lager, T. (2020) "Success factors for intra-firm process technology transfer, and a petrochemical outlook," *Journal of Business Chemistry*, 17(3), hal. 59–80. Tersedia pada: <https://doi.org/10.17879/60119500685>.
- Helfat, C.E. dan Winter, S.G. (2011) "Untangling Dynamic and Operational Capabilities: Strategy for the (N)ever-Changing World," *Strategic Management Journal*, 32(11), hal. 1243–1250. Tersedia pada: <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.955>.
- Henderson, R.M. dan Clark, K.B. (1990) "Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms," *Administrative Science Quarterly*, 35(1), hal. 9–30. Tersedia pada: <https://doi.org/10.2307/2393549>.

- Lager, T. (2011) *Managing Process Innovation: From Idea Generation To Implementation*. London: Imperial College Press (Series On Technology Management). Tersedia pada: <https://books.google.co.id/books?id=-M42DwAAQBAJ>.
- Leonard-Barton, D. dan Sinha, D.K. (1993) "Developer-user interaction and user satisfaction in internal technology transfer.," *Academy of Management Journal*. US: Academy of Management, hal. 1125–1139. Tersedia pada: <https://doi.org/10.2307/256649>.
- Li, F. (2020) "Leading digital transformation: three emerging approaches for managing the transition," *International Journal of Operations & Production Management*, 40(6), hal. 809–817. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1108/IJOPM-04-2020-0202>.
- Ludwig, G. dan Pemberton, J. (2011) "A managerial perspective of dynamic capabilities in emerging markets: The case of the Russian steel industry," *Journal of East European Management Studies*, 16(3), hal. 215–236. Tersedia pada: <http://www.jstor.org/stable/23281688>.
- Miles, M.B. dan Huberman, A.M. (1994) *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc. Tersedia pada: https://books.google.co.id/books?id=U4IU%5C_-wJ5QEC.
- Nonaka, I. dan Toyama, R. (2007) "Strategic management as distributed practical wisdom (phronesis)," *Industrial and Corporate Change*, 16(3), hal. 371–394. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1093/icc/dtm014>.
- Peteraf, M., Di Stefano, G. dan Verona, G. (2013) "The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together," *Strategic Management Journal*, 34(12), hal. 1389–1410. Tersedia pada: <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.2078>.
- Remane, G. *et al.* (2017) "Discovering digital business models in traditional industries," *Journal of Business Strategy*, 38(2), hal. 41–51. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1108/JBS-10-2016-0127>.
- Schilke, O., Hu, S. dan Helfat, C.E. (2017) "Quo Vadis, Dynamic Capabilities? A Content-Analytic Review of the Current State of Knowledge and Recommendations for Future Research," *Academy of Management Annals*, 12(1), hal. 390–439. Tersedia pada: <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0014>.
- Teece, D.J. (2007) "Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance," *Strategic Management Journal*, 28(13), hal. 1319–1350. Tersedia pada: <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.640>.
- Teece, D.J. dan Linden, G. (2017) "Business models, value capture, and the digital enterprise," *Journal of Organization Design*, 6(1), hal. 8. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1186/s41469-017-0018-x>.
- Teece, D.J., Pisano, G. dan Shuen, A. (1997) "Dynamic capabilities and strategic management," *Strategic Management Journal*, 18(7), hal. 509–533. Tersedia pada: [https://doi.org/https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z).
- Warner, K.S.R. dan Wäger, M. (2019) "Building dynamic capabilities for digital

transformation: An ongoing process of strategic renewal,” *Long Range Planning*, 52(3), hal. 326–349. Tersedia pada: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>.

Winter, S.G. (2003) “Understanding dynamic capabilities,” *Strategic Management Journal*, 24(10), hal. 991–995. Tersedia pada: <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.318>.