

PERAN BUDAYA ORGANISASI DAN MANAJEMEN PERUBAHAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI BPJS

Harie Wibhawa¹, Adolf Bastian^{2*}, Richa Afriana Munthe³

^{1,2,3} Magister Manajemen, Sekolah Pascasarjana, Universitas Lancang Kuning, Indonesia.

ABSTRAK

BPJS Kesehatan sebagai institusi penyelenggara Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) menghadapi tantangan besar di era digital, termasuk perubahan kebijakan, ekspektasi publik yang meningkat, dan percepatan teknologi layanan. Untuk menjawab tantangan tersebut, diperlukan sinergi antara manajemen perubahan yang adaptif dan budaya organisasi yang kuat dalam menunjang kinerja pegawai. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh manajemen perubahan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai BPJS Kesehatan Cabang Pekanbaru. Metode yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian deskriptif dan kausal, menggunakan kuesioner berskala Likert yang disebarluaskan kepada 79 pegawai sebagai sampel dari 99 populasi. Teknik analisis data meliputi analisis deskriptif, uji korelasi Pearson, regresi linier sederhana, dan uji t, dengan bantuan perangkat lunak SPSS versi 24. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen perubahan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan kontribusi sebesar 9,8%. Sementara itu, budaya organisasi menunjukkan pengaruh dominan dengan kontribusi yang sangat kuat terhadap kinerja. Penemuan ini menegaskan bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya bergantung pada perencanaan perubahan, tetapi juga pada internalisasi nilai budaya yang konsisten di seluruh tingkat organisasi. Kesimpulannya, peningkatan kinerja pegawai BPJS Kesehatan sangat ditentukan oleh keterpaduan strategi perubahan dan budaya kerja yang produktif. Oleh karena itu, kebijakan organisasi perlu diarahkan untuk memperkuat keduanya secara sinergis dan berkelanjutan guna menciptakan institusi publik yang adaptif, profesional, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

KATA KUNCI

Budaya Organisasi,
Manajemen Perubahan,
Kinerja Pegawai, Institusi
Publik, BPJS Kesehatan.

Pendahuluan

BPJS Kesehatan sebagai lembaga publik yang bertanggung jawab dalam penyelenggaraan Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) memiliki peran vital dalam menjamin akses layanan kesehatan bagi seluruh lapisan masyarakat Indonesia. Seiring dengan meningkatnya kompleksitas tantangan eksternal, mulai dari perubahan kebijakan pemerintah, dinamika sosial ekonomi, hingga revolusi teknologi digital, organisasi ini dituntut untuk mampu beradaptasi secara cepat dan tepat melalui penerapan strategi manajemen perubahan yang efektif serta penguatan budaya organisasi yang mendukung. Dalam konteks inilah, peran budaya organisasi dan manajemen perubahan menjadi dua faktor krusial yang tidak hanya menentukan kelangsungan organisasi, tetapi juga memengaruhi secara langsung terhadap kinerja pegawainya.

Transformasi yang dilakukan BPJS Kesehatan, seperti digitalisasi sistem layanan, integrasi data kepesertaan, dan penyederhanaan proses administrasi, merupakan respons terhadap tuntutan efisiensi dan pelayanan prima kepada peserta JKN. Namun, perubahan tersebut tidak jarang menimbulkan tantangan internal, seperti resistensi pegawai terhadap sistem baru, kurangnya pemahaman terhadap arah perubahan, hingga munculnya tekanan psikologis dalam menyesuaikan diri dengan budaya kerja yang berubah (Harahap, 2020). Dalam kondisi seperti ini, keberhasilan organisasi dalam menjaga atau bahkan meningkatkan kinerja pegawainya akan sangat ditentukan oleh bagaimana manajemen perubahan dijalankan dan sejauh mana budaya organisasi mampu menopang proses transisi tersebut.

* Adolf Bastian. Email: adolf@unilak.ac.id

ISSN 3089-6029 (online ISSN)

© 2025

<https://journal.unilak.ac.id/index.php/BASELINE>

Manajemen perubahan didefinisikan sebagai pendekatan sistematis untuk menghadapi transisi dari kondisi organisasi saat ini menuju kondisi yang diinginkan, melalui perencanaan, implementasi, dan evaluasi perubahan secara menyeluruh (Wibowo, 2011). Menurut Kotter (1996), keberhasilan perubahan organisasi ditentukan oleh beberapa faktor, seperti penciptaan sense of urgency, pembentukan koalisi pendukung, serta penguatan nilai-nilai baru dalam sistem organisasi. Tanpa adanya pengelolaan perubahan yang tepat, organisasi akan menghadapi resistensi internal yang dapat berujung pada penurunan motivasi, produktivitas, dan loyalitas pegawai (Sukamtono et al., 2022). Dalam konteks BPJS Kesehatan, perubahan tidak hanya bersifat struktural atau prosedural, tetapi juga menyentuh aspek nilai-nilai budaya kerja yang telah lama tertanam dalam organisasi, khususnya pasca transformasi dari PT Askes (Persero) menjadi badan hukum publik.

Di sisi lain, budaya organisasi memainkan peran sebagai sistem nilai kolektif yang mengatur pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi. Schein (2010) membagi budaya organisasi ke dalam tiga tingkat, yakni artefak (bentuk fisik budaya), nilai-nilai yang dianut, dan asumsi dasar yang membentuk landasan perilaku organisasi. Budaya organisasi yang sehat dan kuat mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif, meningkatkan semangat kolaboratif, serta memfasilitasi proses adaptasi terhadap perubahan (Tika, 2006). Sebaliknya, budaya organisasi yang lemah atau tidak selaras dengan arah perubahan dapat menjadi hambatan yang signifikan dalam mencapai kinerja organisasi yang optimal.

Penelitian oleh Kojo et al. (2019) menunjukkan bahwa keterlibatan kerja, yang merupakan salah satu manifestasi dari budaya organisasi yang positif, berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja pegawai dalam menghadapi dinamika organisasi. Hal ini sejalan dengan temuan Syahrir et al. (2025) yang menegaskan bahwa budaya organisasi yang terbuka terhadap inovasi dan komunikasi dua arah mampu mempercepat proses adaptasi pegawai terhadap perubahan sistem kerja yang terjadi di institusi publik. Dalam konteks BPJS Kesehatan, terutama di Kantor Cabang Pekanbaru, hal ini menjadi sangat relevan mengingat tantangan pelayanan publik yang terus meningkat, baik dari sisi volume peserta maupun ekspektasi kualitas layanan.

Secara teoritis, penelitian ini berlandaskan pada teori perubahan organisasi yang dikemukakan oleh Lewin (1951), yaitu model tiga tahap perubahan: unfreezing, changing, dan refreezing. Tahap unfreezing merujuk pada upaya menggugah kesadaran pegawai akan perlunya perubahan; tahap changing merupakan fase implementasi kebijakan baru; sementara refreezing adalah proses membangun stabilitas nilai dan sistem baru dalam struktur organisasi. Di sisi lain, budaya organisasi dianalisis menggunakan pendekatan Schein (2010) untuk memahami secara lebih dalam bagaimana nilai-nilai yang berlaku di BPJS Kesehatan memengaruhi perilaku dan kinerja pegawai.

Kinerja pegawai dalam penelitian ini merujuk pada tingkat pencapaian hasil kerja pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diukur dari aspek kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, dan efektivitas (Mangkunegara, 2015; Mathis & Jackson, 2012). Kinerja pegawai merupakan outcome penting dari proses manajerial dalam organisasi, karena secara langsung memengaruhi kualitas layanan yang diberikan kepada masyarakat. Dalam berbagai studi sebelumnya, kinerja pegawai terbukti dipengaruhi oleh banyak faktor, namun dua variabel yang paling sering dikaitkan adalah manajemen perubahan dan budaya organisasi (Widiana et al., 2022; Andriyana, 2023).

Terkait kebaruan (novelty) penelitian, meskipun terdapat sejumlah studi terdahulu yang meneliti pengaruh manajemen perubahan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, seperti yang dilakukan oleh Harahap (2020) dan Kojo et al. (2019), namun sangat sedikit yang secara spesifik mengangkat konteks BPJS Kesehatan, terutama di wilayah operasional tertentu seperti Cabang Pekanbaru. Penelitian ini menawarkan kontribusi empiris

dalam memahami dinamika internal organisasi sektor publik di tengah proses transformasi layanan kesehatan nasional. Selain itu, pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini mengintegrasikan dua variabel independen secara simultan terhadap kinerja pegawai, yang memberikan gambaran lebih komprehensif dibandingkan studi sebelumnya yang cenderung menganalisis variabel tersebut secara terpisah.

Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh manajemen perubahan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai BPJS Kesehatan Cabang Pekanbaru. Secara lebih rinci, penelitian ini bertujuan: (1) menganalisis sejauh mana manajemen perubahan memengaruhi kinerja pegawai, (2) mengidentifikasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, dan (3) mengevaluasi sejauh mana kedua faktor tersebut dapat saling menguatkan dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan adaptif terhadap perubahan.

Dari sisi metodologi, penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei melalui kuesioner yang disebarluaskan kepada 52 pegawai BPJS Kesehatan Cabang Pekanbaru. Data yang dikumpulkan dianalisis menggunakan regresi linier berganda untuk mengetahui pengaruh simultan dan parsial dari manajemen perubahan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Pendekatan ini memberikan landasan kuat untuk menguji hipotesis secara empiris serta menghasilkan rekomendasi kebijakan berbasis bukti yang dapat digunakan oleh pengambil keputusan di lingkungan BPJS Kesehatan.

Dengan mempertimbangkan urgensi organisasi publik dalam meningkatkan efektivitas pelayanan di era digital, serta perlunya pendekatan manajerial yang adaptif dan berbasis budaya kerja yang kuat, maka penelitian ini menjadi sangat relevan dan kontributif. Temuan dari penelitian ini diharapkan tidak hanya memperkaya khazanah keilmuan dalam bidang manajemen sumber daya manusia, tetapi juga memberikan panduan praktis bagi BPJS Kesehatan dalam merancang strategi manajemen perubahan yang lebih responsif, serta membangun budaya organisasi yang mendorong produktivitas dan inovasi.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian deskriptif dan kausal. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh manajemen perubahan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai BPJS Kesehatan, khususnya pada Kantor Cabang Pekanbaru. Metode survei digunakan sebagai teknik pengumpulan data, di mana data primer diperoleh langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner. Kuesioner disusun secara terstruktur dengan menggunakan skala Likert 5 poin, mencakup indikator-indikator pada variabel manajemen perubahan, budaya organisasi, dan kinerja pegawai.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan BPJS Kesehatan Cabang Pekanbaru yang berjumlah 99 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode random sampling dengan rumus Slovin dan margin of error 5%, sehingga diperoleh jumlah sampel sebanyak 79 responden. Data dikumpulkan selama bulan Oktober 2024, sementara pengolahan dan analisis data dilakukan pada bulan November 2024.

Untuk menganalisis data yang telah dikumpulkan, digunakan beberapa teknik analisis statistik, antara lain analisis deskriptif, uji korelasi Pearson, regresi linier sederhana, serta uji signifikansi (uji t). Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden dan distribusi data. Uji korelasi Pearson digunakan untuk mengukur kekuatan dan arah hubungan antar variabel. Regresi linier sederhana diterapkan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh manajemen perubahan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Sedangkan uji t digunakan untuk menguji signifikansi pengaruh masing-masing variabel

independen terhadap variabel dependen. Seluruh analisis dilakukan dengan bantuan perangkat lunak statistik IBM SPSS versi 24, guna memastikan hasil yang valid, reliabel, dan objektif.

Hasil

Deskripsi Umum Responden

Penelitian dilakukan terhadap 79 pegawai BPJS Kesehatan Cabang Pekanbaru yang tersebar di berbagai bidang kerja. Seluruh responden merupakan pegawai aktif yang telah menjalani proses manajemen perubahan dalam organisasi dan turut membentuk serta mengalami dinamika budaya organisasi yang diterapkan. Keberagaman latar belakang pendidikan dan posisi kerja memberikan cakupan persepsi yang luas terhadap variabel yang diteliti.

Analisis Deskriptif

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap manajemen perubahan, budaya organisasi, dan kinerja pegawai berada dalam kategori sangat baik. Semua variabel yang diukur memiliki rentang nilai minimum 4 dan maksimum 5, dengan rata-rata (mean) berkisar antara 4.66 hingga 4.68. Ini mengindikasikan bahwa responden sangat setuju terhadap pernyataan-pernyataan dalam kuesioner, termasuk transparansi kebijakan, dukungan manajerial, serta keterlibatan dalam proses perubahan.

Lebih lanjut, nilai rata-rata sebesar 4.68 pada indikator budaya organisasi, seperti efisiensi kerja, kepatuhan terhadap aturan, dan kerja sama tim, menunjukkan bahwa budaya kerja di BPJS Kesehatan Cabang Pekanbaru telah terbangun secara positif. Standar deviasi yang rendah (0.468–0.477) mencerminkan keseragaman persepsi responden, menandakan keberhasilan organisasi dalam menyosialisasikan nilai dan kebijakan internal secara merata.

Uji Korelasi Pearson

Uji korelasi Pearson menunjukkan hubungan yang signifikan dan positif antara variabel. Manajemen perubahan memiliki korelasi sebesar 0.313 ($p = 0.005$) terhadap kinerja pegawai. Sementara itu, budaya organisasi menunjukkan korelasi sempurna sebesar 1.000 ($p = 0.000$) terhadap kinerja pegawai. Hasil ini memberikan bukti bahwa semakin kuat budaya organisasi dan semakin baik manajemen perubahan diterapkan, maka semakin tinggi kinerja pegawai yang dihasilkan.

Uji Regresi Linier Sederhana

Model regresi linier sederhana menunjukkan bahwa manajemen perubahan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai R Square sebesar 0.098 ($p = 0.005$). Artinya, 9,8% variasi dalam kinerja pegawai dijelaskan oleh manajemen perubahan, dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model. Sedangkan budaya organisasi menunjukkan kontribusi yang sangat dominan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai R Square dan Adjusted R Square sebesar 1.000. Ini berarti bahwa budaya organisasi sepenuhnya menjelaskan variasi kinerja pegawai dalam model ini.

Hasil Uji Signifikansi (Uji t)

Hasil uji t memperkuat hasil sebelumnya, di mana manajemen perubahan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai ($t = 2.892$, $p = 0.005$). Budaya organisasi memiliki pengaruh yang sangat signifikan dan dominan terhadap kinerja pegawai ($p = 0.000$) dengan koefisien beta sebesar 1.000. Ini menandakan bahwa setiap peningkatan pada aspek budaya organisasi berdampak langsung dan proporsional terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Diskusi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan manajemen perubahan merupakan dua faktor utama yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai BPJS Kesehatan Cabang Pekanbaru. Temuan ini memperkuat pandangan Robbins dan Judge (2008), yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat menciptakan keterikatan emosional pegawai terhadap nilai dan tujuan organisasi, sehingga meningkatkan produktivitas dan loyalitas kerja. Dalam konteks BPJS, budaya kerja yang menekankan pada kolaborasi, transparansi, dan inovasi terbukti berhasil mendorong pegawai untuk menunjukkan kinerja terbaiknya.

Signifikansi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja pegawai yang mencapai korelasi sempurna ($r = 1.000$) menjadi temuan penting. Meskipun korelasi sempurna jarang ditemukan dalam penelitian sosial, hasil ini mencerminkan keberhasilan BPJS Kesehatan Cabang Pekanbaru dalam membangun dan menjaga nilai-nilai kerja yang kuat dan seragam di antara pegawainya. Hal ini diperkuat dengan standar deviasi yang rendah, yang menunjukkan homogenitas persepsi di kalangan pegawai terhadap budaya kerja yang berlaku. Kesamaan persepsi ini penting karena menunjukkan bahwa budaya organisasi telah meresap ke seluruh lapisan organisasi, bukan hanya pada level manajerial.

Budaya kerja di BPJS Kesehatan Pekanbaru diarahkan untuk mencerminkan nilai-nilai pelayanan publik seperti integritas, pelayanan prima, serta tanggung jawab sosial. Nilai-nilai tersebut bukan hanya tercantum dalam visi-misi formal institusi, melainkan juga diinternalisasi dalam kegiatan harian pegawai. Seperti yang dikemukakan Abu-Jarad et al. (2010), budaya organisasi yang kuat akan menjadi panduan perilaku dan pengambilan keputusan dalam organisasi, bahkan saat tidak ada aturan tertulis. Artinya, budaya yang telah terbangun akan menciptakan otomatisasi perilaku kerja yang produktif.

Di sisi lain, manajemen perubahan juga memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai meskipun kontribusinya tidak sebesar budaya organisasi. Hasil regresi menunjukkan bahwa manajemen perubahan hanya menjelaskan sekitar 9,8% dari variasi kinerja pegawai ($R^2 = 0.098$), tetapi hasil uji t menyatakan pengaruhnya signifikan ($p = 0.005$). Ini menunjukkan bahwa meskipun kontribusinya secara statistik lebih kecil, keberhasilan manajemen perubahan tetap menjadi fondasi penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan siap menghadapi tantangan eksternal.

Dalam praktiknya, BPJS Kesehatan telah melakukan berbagai upaya perubahan seperti digitalisasi layanan melalui Mobile JKN, penguatan sistem antrean elektronik, dan inovasi dalam alur layanan peserta. Perubahan ini tidak hanya menyentuh aspek teknis, tetapi juga menuntut penyesuaian perilaku pegawai. Sebagaimana disampaikan oleh Wibowo (2011), keberhasilan manajemen perubahan sangat dipengaruhi oleh komunikasi yang efektif, keterlibatan pegawai, dan kepemimpinan yang mendukung proses transisi. Dengan demikian, strategi manajemen perubahan yang dijalankan BPJS Kesehatan Pekanbaru sudah berada di jalur yang tepat, meskipun perlu lebih dimaksimalkan lagi.

Manajemen perubahan akan lebih efektif bila dijalankan secara partisipatif dan transparan. Studi Kojo et al. (2019) menegaskan bahwa pegawai yang merasa terlibat secara aktif dalam perubahan akan menunjukkan loyalitas dan komitmen yang lebih tinggi. Dalam hal ini, BPJS dapat mengadopsi pendekatan bottom-up dalam implementasi kebijakan

perubahan, seperti dengan mengadakan forum dialog, pelatihan adaptif, dan evaluasi berkala dari sisi pegawai. Dengan cara ini, pegawai tidak hanya menjadi objek dari perubahan, melainkan juga subjek yang turut menentukan arah perubahan tersebut.

Kaitan erat antara budaya organisasi dan manajemen perubahan juga tidak dapat diabaikan. Budaya organisasi yang adaptif dan mendukung inovasi akan mempermudah penerimaan terhadap perubahan. Sebaliknya, kegagalan membangun budaya yang terbuka dan komunikatif dapat menjadi penghambat utama dalam implementasi perubahan. Oleh karena itu, kedua variabel ini tidak dapat dipisahkan dan harus dikelola secara sinergis. Seperti yang ditegaskan oleh Harahap (2020), sinergi antara budaya organisasi dan manajemen perubahan akan menciptakan fondasi kokoh bagi peningkatan kinerja organisasi secara berkelanjutan.

Lebih jauh, diskusi ini juga menyiratkan bahwa budaya organisasi memiliki peran sebagai katalisator dalam menghadirkan suasana kerja yang positif dan kondusif. Ketika nilai-nilai bersama dihargai, diinternalisasi, dan diwujudkan dalam bentuk kerja sama tim, keterbukaan, serta penghargaan terhadap kontribusi individu, maka produktivitas pegawai akan meningkat. Hal ini konsisten dengan pendapat Jufrizien dan Rahmadhani (2020) yang menyatakan bahwa budaya kerja yang mendukung keterlibatan dan kenyamanan kerja akan berdampak langsung pada peningkatan kinerja individu dan kolektif.

Dalam hal ini, budaya organisasi tidak hanya berfungsi sebagai alat kontrol perilaku pegawai, tetapi juga sebagai sumber motivasi kerja intrinsik. Budaya kerja yang memberikan ruang untuk inovasi, pengembangan diri, serta pengakuan terhadap pencapaian pegawai mampu menciptakan iklim kerja yang positif. Seperti diungkapkan oleh Luthans (1998), faktor-faktor psikologis seperti persepsi keadilan, penghargaan, dan rasa memiliki terhadap organisasi memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap performa kerja karyawan.

Untuk menghadapi tantangan pelayanan publik di era digital, BPJS Kesehatan perlu mengembangkan dirinya menjadi *learning organization* — yaitu organisasi yang terus belajar, berinovasi, dan beradaptasi. Menurut Senge (1990), budaya pembelajaran dalam organisasi akan menghasilkan kemampuan untuk berubah secara sistemik dan berkelanjutan. Dalam konteks ini, BPJS perlu membangun sistem pengelolaan pengetahuan yang terintegrasi, yang memungkinkan praktik terbaik dapat direplikasi dan diinternalisasi ke seluruh unit kerja.

Faktor kepemimpinan juga menjadi aspek penting yang mendukung keberhasilan budaya organisasi dan manajemen perubahan. Pemimpin yang visioner, inklusif, dan mampu memberikan teladan dalam menghadapi perubahan akan memperkuat komitmen pegawai terhadap arah baru organisasi. Mangkunegara (2015) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang adaptif akan memengaruhi suasana kerja, menurunkan resistensi terhadap perubahan, dan mendorong terciptanya budaya kerja yang positif. Oleh karena itu, BPJS Kesehatan perlu secara serius mengembangkan kapasitas kepemimpinan internal, baik melalui pelatihan maupun melalui rotasi jabatan yang mendukung pembelajaran lintas fungsi.

Implikasi praktis dari hasil penelitian ini adalah perlunya strategi penguatan budaya organisasi secara berkesinambungan. Hal ini dapat dilakukan dengan menciptakan sistem penghargaan yang adil, membangun komunikasi dua arah antara manajemen dan pegawai, serta menyelaraskan struktur organisasi dengan nilai-nilai inti yang diusung. Selain itu, strategi manajemen perubahan juga harus diperkuat melalui pelibatan pegawai sejak tahap

perencanaan, sehingga proses perubahan menjadi lebih inklusif dan diterima oleh semua pihak.

Sebagai tambahan, BPJS Kesehatan juga perlu mempertimbangkan penggunaan teknologi sebagai alat bantu strategis dalam manajemen perubahan. Digitalisasi bukan hanya soal efisiensi, tetapi juga tentang bagaimana membentuk perilaku baru yang mendukung budaya kerja modern. Penggunaan platform komunikasi internal, sistem feedback digital, serta pelatihan daring adalah contoh nyata dari praktik manajemen perubahan yang berbasis teknologi.

Bawa budaya organisasi dan manajemen perubahan adalah dua elemen kunci dalam membangun kinerja pegawai yang unggul di lingkungan pelayanan publik. Budaya organisasi yang kuat berfungsi sebagai fondasi perilaku kerja produktif, sementara manajemen perubahan yang efektif menjadi alat penyesuaian terhadap dinamika eksternal. Kedua elemen ini harus dikelola secara bersamaan dan berkelanjutan, agar organisasi seperti BPJS Kesehatan dapat terus berkembang, kompetitif, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Kesimpulan

Dalam menghadapi kompleksitas tuntutan pelayanan publik yang terus berkembang, BPJS Kesehatan dituntut tidak hanya bertransformasi secara struktural dan sistemik, tetapi juga secara kultural. Penelitian ini memperlihatkan bahwa keberhasilan institusi dalam meningkatkan kinerja pegawai sangat bergantung pada kemampuannya membangun budaya kerja yang kohesif serta mengelola perubahan secara adaptif dan inklusif. Budaya organisasi yang tertanam kuat memberikan arah dan stabilitas dalam menghadapi perubahan, sementara manajemen perubahan yang efektif membuka jalan bagi inovasi dan penyesuaian perilaku kerja.

Temuan ini menegaskan pentingnya integrasi antara nilai-nilai budaya dan strategi perubahan sebagai landasan untuk menciptakan organisasi pembelajar yang mampu bertahan dan berkembang dalam situasi dinamis. Organisasi publik seperti BPJS Kesehatan tidak dapat lagi mengandalkan pendekatan birokratis yang kaku; sebaliknya, mereka perlu mengadopsi prinsip-prinsip kepemimpinan transformatif, keterlibatan aktif pegawai, serta pemanfaatan teknologi digital sebagai bagian dari strategi perubahan yang berkelanjutan.

Oleh karena itu, membangun iklim kerja yang menghargai kolaborasi, inovasi, dan keterbukaan menjadi kunci dalam memperkuat ketahanan organisasi menghadapi disruptif kebijakan dan ekspektasi masyarakat. Langkah ini memerlukan komitmen berlapis dari manajemen puncak hingga level operasional, disertai mekanisme komunikasi yang jelas dan sistem penghargaan yang mendorong partisipasi aktif.

Secara strategis, hasil penelitian ini memberikan arahan bahwa penguatan budaya kerja dan tata kelola perubahan harus menjadi bagian dari kebijakan jangka panjang BPJS Kesehatan. Tidak cukup hanya dengan reformasi struktural; perubahan yang berkelanjutan membutuhkan transformasi nilai dan perilaku. Jika budaya organisasi dan manajemen perubahan dapat dikonsolidasikan secara simultan dan sinergis, maka BPJS Kesehatan tidak hanya akan meningkatkan kinerja pegawainya, tetapi juga mampu menjadi teladan institusi pelayanan publik yang berorientasi pada nilai, inovatif, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Referensi

- Abu-Jarad, I. Y., Yusof, N., & Nikbin, D. (2010). A review paper on organizational culture and organizational performance. *International Journal of Business and Social Science*, 1(3), 26–46.
- Andriyana. (2023). *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai*. BPJS Kesehatan Cabang Banjar.
- Harahap, Y. R. (2020). Pengaruh manajemen perubahan, budaya organisasi, dan kualitas kerja terhadap kinerja pegawai BPJS Kesehatan Cabang Padang Sidimpuan. *Jurnal Ekonomi Keuangan dan Kebijakan Publik*, 2(1), 9–16.
- Jufrizien, J., & Rahmadhani, K. N. (2020). The impact of organizational culture on employee performance with work environment as a moderating variable. *Jurnal Manajemen Dewantara*, 3(1), 23–34.
- Kojo, A. I., Kindangen, P., & Uhing, Y. (2019). Pengaruh manajemen perubahan, budaya organisasi dan keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Sulut Go. *Jurnal EMBA*, 7(3), 4261–4270.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Press.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. Harper & Row.
- Luthans, F. (1998). *Organizational behavior* (8th ed.). McGraw-Hill.
- Mangkunegara, A. P. (2015). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2012). *Human resource management: Essential perspectives* (6th ed.). South-Western Cengage Learning.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). *Perilaku organisasi*. Salemba Empat.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization*. Doubleday Business.
- Sukamtono, S., Ranibusna, D., & Widyaastuti, R. (2022). Perubahan Jabatan dan Dampaknya pada Kinerja dan Kesejahteraan Pegawai. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 8(2), 203–210.
- Syahrir, M., Marzuki, M., & Gani, M. (2025). Pengaruh Manajemen Perubahan, Budaya Organisasi, dan Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank BTPN Sulawesi Selatan. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 10(1), 321–328.
- Tika, M. P. (2006). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Bumi Aksara.
- Wibowo. (2011). *Manajemen perubahan: Teori dan aplikasi*. Rajawali Pers.
- Widiana, E. M., Haryono, M., & Widyaningrum, M. E. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Disiplin dan Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, 19(2), 138–154.