

# INOVASI SISTEM MANAJEMEN KINERJA SDM TERINTEGRASI DENGAN BIG DATA DI BPJS KESEHATAN

Muhammad Kadar Riyadi, Martani Huseini

Program Studi Pascasarjana Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Administrasi,  
Universitas Indonesia  
mkadarriyadi@yahoo.com

## Abstrak

Pada era globalisasi, inovasi adalah satu hal yang banyak dibicarakan oleh manusia dalam rangka berusaha untuk menciptakan suatu bentuk atau hal atau benda yang dapat membuat suatu kegiatan lebih efektif dan efisien. Tantangan untuk terus berinovasi tidak hanya datang kepada manusia secara individu namun juga merambah hingga ke lingkup organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk melihat dinamika yang terjadi pada proses inovasi yang dijalankan oleh BPJS Kesehatan dengan mengambil studi kasus pada sistem manajemen kinerja SDM. Data diperoleh melalui wawancara mendalam terhadap lima orang narasumber penelitian dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat tiga dimensi utama proses pengembangan inovasi sistem manajemen kinerja SDM di BPJS Kesehatan yaitu: membentuk kesatuan data dari sistem-sistem di bidang kepegawaian yang telah ada, membangun satu sistem yang dapat mengintegrasikan modul untuk kinerja, talenta dan karir, dan membangun pengembangan sistem. Dimensi mengintegrasikan modul kinerja, talenta dan karir menjadi satu sistem yang terintegrasi menjadi ciri khas dalam penelitian ini jika dibandingkan dengan temuan lain mengenai proses dan tahapan inovasi. Inovasi sistem manajemen kinerja di BPJS Kesehatan merupakan bentuk nyata bahwa organisasi melihat pegawai adalah talent dan merupakan aset kompetitif utama dan faktor kunci bagi kesuksesan organisasi di masa depan.

**Keywords:** *Inovasi, Kepegawaian, Manajemen Kinerja*

## 1. Pendahuluan

Dinamika demografi, ekonomi, dan sosial mengubah konsep manajemen talenta menjadi salah satu topik paling penting pada organisasi saat ini. Kondisi ekonomi berkontribusi pada fakta bahwa organisasi harus mulai untuk melakukan efisiensi biaya sekaligus menjamin efektivitas investasi dalam pengelolaan SDM-nya. Di sisi lain, organisasi mulai harus menyadari bahwa talent merupakan aset kompetitif utama dan faktor kunci bagi kesuksesan organisasi. Fakta ini kemudian direfleksikan lebih awal untuk memulai sistem manajemen talenta yang fokus dalam menemukan talenta di organisasi dan bagaimana organisasi dapat mengelolanya. Pengelolaan talent akan menjadi tantangan bagi setiap organisasi, baik saat ini maupun masa depan.

Konsep talent management dicetuskan pertama kali pada tahun 1998 melalui tulisan yang berjudul "The War for Talent" yang ditulis oleh Elizabeth G. Chambers et al. Inti dari tulisan tersebut adalah bahwa talent merupakan hal penting bagi organisasi untuk dapat selalu adaptif dan sukses. Akan tetapi, organisasi seringkali tidak mampu untuk mengelola top talent

yang ada. Melalui proses manajemen talenta terintegrasi, maka organisasi akan terbantu untuk menarik dan mempertahankan individu yang kompeten.

Manajemen talenta merupakan sebuah pendekatan untuk menilai, meningkatkan, dan mempertahankan keberlangsungan organisasi melalui optimalisasi talent di dalamnya. Talent adalah setiap individu di dalam organisasi yang memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Selanjutnya, manajemen talenta terintegrasi didefinisikan sebagai suatu sistem yang menghubungkan strategi dengan pengelolaan SDM di dalam organisasi, serta didesain untuk menarik, mengelola, mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan individu kunci dalam pencapaian strategi. Proses ini meliputi aktivitas terkait manajemen kinerja, manajemen karir, manajemen suksesi, pengembangan kepemimpinan, pembelajaran dan pengembangan kapabilitas, akuisisi talent dan pemberian kompensasi (*rewards*). Dengan demikian, proses dalam manajemen talenta terintegrasi mendeskripsikan lingkup dari manajemen talenta untuk memenuhi tujuan strategis organisasi. Poin utamanya adalah bahwa manajemen talenta bukan hanya merupakan bagian dari fungsi sumber daya manusia, melainkan bagian dari strategi organisasi.

Manajemen talenta diidentifikasi sebagai strategi kunci untuk mengetahui sejumlah isu kritical terkait pengelolaan human capital, seperti demografi usia tenaga kerja yang diasosiasikan dengan meningkatnya tingkat pensiun, kompetisi yang ketat dan terbatas, perubahan yang cepat di dalam pekerjaan, dan kebutuhan tenaga kerja yang beragam pada seluruh level di organisasi. Implementasi proses manajemen talenta yang transparan dan adil sangat diharapkan untuk membentuk lingkungan bagi individu dalam mengembangkan keterampilan yang diperlukan di masa depan, khususnya terhadap perubahan peran dalam pekerjaan.

Melalui perubahan konsep *human resources* menjadi *human capital*, pengelolaan sumber daya manusia berbasis manajemen talenta mengubah pola pikir bahwa bekerja dengan manusia merupakan aktivitas strategis untuk *people manager* pada semua level manajemen. Seluruh pegawai harus secara reguler di-*assess* dengan sistematis oleh *people manager*-nya, tidak hanya untuk kinerjanya, tapi secara khusus terkait potensi dan kompetensi yang bisa diberikan individu kepada organisasi saat ini dan di masa depan. Berdasarkan hasil asesmen tersebut, talent pool ditetapkan dan rencana pengembangan individu dibuat. Mereka diberikan kesempatan untuk terlibat dalam aktivitas pembelajaran sehingga mereka dapat mengembangkan diri secara mandiri dan profesional meskipun di luar jabatannya saat ini.

Perkembangan zaman hingga saat ini sangat berdampak besar terhadap kehidupan sekarang. Salah satu hal yang berubah adalah cara menggunakan data. Eaton, Drik, Tom, George & Paul (2015) mengatakan bahwa Big Data adalah suatu hal yang didefinisikan sebagai kumpulan informasi atau data yang tidak dapat dianalisis ataupun diproses hanya dengan alat tradisional.

Sedangkan menurut Dumbill (2012) Big Data diartikan sebagai data yang terlalu besar melebihi proses kapasitas dari sistem database yang ada dan juga terlalu cepat sehingga tidak cocok dengan struktur arsitektur database yang sudah ada. Oleh karenanya, agar Big Data ini tetap dapat digunakan maka perlu memakai cara lain dalam pemrosesannya.

Implementasi manajemen talenta terintegrasi melalui serangkaian proses kompleks dari human capital management dilakukan hanya dengan tujuan untuk mengelola aset terbaik organisasi dan harus disinkronisasikan dengan data yang dimiliki oleh organisasi. Kegagalan organisasi dalam melakukan perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia terbaiknya akan berdampak pada kegagalan memaksimalkan keuntungan yang akan diperoleh organisasi. Berdasarkan hal tersebut, dan untuk mendukung sasaran strategis organisasi yaitu terwujudnya BPJS Kesehatan yang handal, unggul, dan terpercaya melalui penguatan kapasitas dan tata

kelola organisasi yang didukung oleh SDM profesional, maka organisasi perlu melakukan penyempurnaan Sistem Manajemen Talenta BPJS Kesehatan. Hal ini dilakukan dengan tujuan agar organisasi dapat terus memastikan ketersediaan SDM yang kompeten untuk memegang peranan kunci bagi keberhasilan dan kesinambungan organisasi saat ini dan di masa mendatang.

Pengembangan karir pegawai merupakan bagian yang penting dalam mempertahankan (retensi) pegawai sekaligus memastikan ketersediaan suksesor untuk menduduki critical job/ key position dalam implementasi sistem manajemen talenta terintegrasi. Pengembangan karir akan menjadi perhatian pegawai di dalam organisasi, karena dalam implementasi sistem manajemen karir yang adil, objektif, dan transparan, kendali pengembangan karir pegawai berada di tangan pegawai sendiri, bukan lagi pada organisasi. Pengembangan karir pegawai melalui implementasi sistem manajemen karir yang terintegrasi menjadi barometer keberhasilan seorang pegawai di dalam organisasi dan juga menjadi salah satu kunci peningkatan komitmen dan motivasi kerja pegawai (engagement).

BPJS Kesehatan sebagai Badan Hukum Publik yang ditunjuk oleh undang-undang untuk mengelola Program Jaminan Kesehatan Nasional – Kartu Indonesia Sehat (JKN-KIS) tentu saja tidak luput dari berbagai dinamika dalam pengelolaan organisasi. Dalam kurun waktu 3,5 tahun program ini berjalan, terdapat strategi baru yang mengharuskan organisasi ini mengubah visi, misi serta struktur organisasi sehingga dapat menjawab tantangan dan dinamika pengelolaan program ke depan. Kedinamisan kondisi organisasi tentunya perlu didukung oleh sdm-sdm yang handal dan kompeten di bidangnya dengan cara pengembangan karir yang baik dan terarah sehingga supply talenta untuk masa depan akan terus ada. Implementasi sistem manajemen karir di BPJS Kesehatan menggunakan konsep pola karir yang mencakup sasaran karir, jalur karir dan kebijakan/tata kelola sistem manajemen karir. Pola karir akan dijadikan referensi bagi seluruh pegawai BPJS Kesehatan dalam menetapkan perencanaan karir secara mandiri dan selanjutnya menjadi input bagi manajemen dalam mengambil keputusan pengembangan karir pegawai.

Sistem manajemen karir BPJS Kesehatan merupakan proses menciptakan keseimbangan aspirasi karir individu (nilai, minat, kelebihan dan kekurangan kompetensi) dengan kebutuhan organisasi yang berorientasi pada ketersediaan suksesor posisi kunci (critical job/ key position).

Namun yang menjadi kelemahan dalam proses pengembangan karir pegawai di BPJS Kesehatan adalah belum adanya integrasi antara pengembangan karir, pengembangan kinerja dan pengembangan talenta padahal ketiganya sama-sama berujung pada satu output yaitu SDM kompeten di BPJS Kesehatan seperti yang terlihat pada gambar 1.



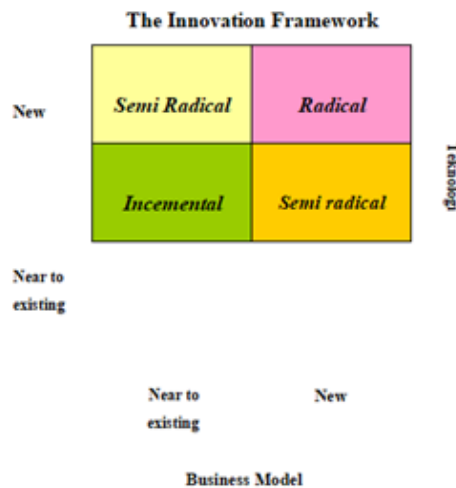
**Gambar 1. Manajemen Kinerja, Manajemen Karir dan Manajemen Talenta yang berdiri masing-masing untuk pengembangan SDM di BPJS Kesehatan**

Manajemen kinerja, manajemen karir dan manajemen talenta di BPJS Kesehatan hingga saat ini masih menggunakan aplikasi dan sistemnya masing-masing yang tidak terintegrasi satu sama lain padahal jika dilihat lagi kepada akar data yang digunakan untuk masing-masing sistem berdasarkan data yang sama yaitu data kepegawaian BPJS Kesehatan. Tantangan untuk pengelolaan SDM di BPJS Kesehatan adalah bagaimana menciptakan inovasi dengan menggunakan data kepegawaian yang besar sehingga menjadi suatu Big Data sumber bagi seluruh hal terkait pegawai mulai dari data personel karyawan hingga laporan pendidikan dan pelatihan yang pegawai telah lakukan selama bekerja.

Dengan melihat dinamika organisasi dan pemanfaatan sistem dalam pengelolaan kepegawaian di BPJS Kesehatan, menjadi menarik untuk dilihat secara mendalam proses strategi inovasi sistem manajemen kinerja SDM terintegrasi menggunakan big data sebagai jawaban dari tantangan pergerakan budaya yang ke arah modernisasi dan digitalisasi. Bagaimana BPJS Kesehatan sebagai salah satu organisasi pemerintah yang memiliki cukup kuat budaya birokrasi dan hambatan yang ada di dalamnya, melakukan upaya pengembangan inovasi dalam sub lini kepegawaian menjadi hal yang menarik untuk dikaji lebih dalam.

## 2. Kajian Pustaka

Pada era globalisasi, inovasi adalah satu hal yang banyak dibicarakan oleh manusia dalam rangka berusaha untuk menciptakan suatu bentuk atau hal atau benda yang dapat membuat suatu kegiatan lebih efektif dan efisien. Perkembangan inovasi tentunya juga disertai oleh perkembangan tren atau zaman mengenai apa yang sudah berhasil di masa lalu dan dikembangkan di masa kini dengan sentuhan yang lebih modern. Tantangan untuk terus berinovasi tidak hanya datang kepada manusia secara individu namun juga merambah hingga ke lingkup organisasi. Suatu organisasi dapat berkembang dengan inovasi sangat tergantung dari kondisi kreativitas orang-orang yang ada di dalam organisasi tersebut. Oleh karenanya, sifat saling menguntungkan harus terbentuk antara organisasi dengan pegawai di dalamnya agar selalu tercipta trigger pembaharuan sehingga perusahaan dapat terus maju.



**Gambar 2. Kerangka inovasi**

Mengenai teori inovasi organisasi, terdapat beberapa ahli yang mengutarakan definisinya, yaitu:

Inovasi organisasi berkaitan erat dengan proses sehingga didalamnya merupakan kumpulan gagasan baru yang secara efektif digunakan dalam rangka meningkatkan keuntungan

sehingga implementasinya pada suatu bentuk atau hal yang baru maupun sistematika yang lebih efisien, dapat memberikan nilai lebih yang menarik bagi pelanggan dan setingkat lebih maju dibandingkan individu atau organisasi lainnya (Mc Adam, 1998).

Menurut Knox (2002) inovasi adalah hal yang lebih luas dari apa yang telah dimiliki saat ini sehingga kapabilitas individu atau organisasi ditingkatkan dan digunakan secara baik untuk mewujudkan suatu daya saing dibandingkan dengan produk lainnya di mata pelanggan (value of superior to customer).

Sedangkan Damanpour (1991) menyatakan bahwa inovasi organisasi adalah bentuk baru dari sebuah ide pemikiran atau tindakan yang diadopsi dalam suatu organisasi seperti pembaharuan jenis produk, penggunaan teknologi yang lebih canggih, penyederhanaan proses produksi, serta system yang dapat meningkatkan performa organisasi.

Sedangkan Greenberg dan Baron (2000) menyatakan bahwa inovasi merupakan bentuk nyata yang berhasil diimplementasikan sebagai buah dari pemikiran atau gagasan berdasarkan kreativitas orang-orang di dalam suatu organisasi.

West (2000; 18) menyebut inovasi adalah segala hal yang berhubungan atau memiliki sifat pembaharuan seperti, gagasan yang baru, pemikiran yang baru, alat yang baru, system yang baru, kegiatan yang baru, dan mempengaruhi kinerja suatu organisasi maupun orang-orang didalamnya.

Daft (1978) berpendapat bahwa inovasi organisasi bermaksud untuk menciptakan atau memberi suatu bentuk yang baru terhadap perilaku di dalam organisasi. Menurut Daft, terdapat tiga teori inovasi organisasi yaitu:

1. Organizational Design Theory (Teori desain organisasi)

Teori yang pertama dari Daft memiliki focus terkait seberapa besar pengaruh struktur organisasi sebagai pemeran utama dalam keberlangsungan suatu inovasi terhadap hasil dari inovasi ataupun pada saat kegiatan inovasi itu dijalankan.

2. Theory of Organizational Cognition and Learning (Teori pembelajaran dan kognisi organisasi)

Pada teori ini, yang menjadi perhatian adalah hal-hal dasar yaitu saat organisasi melakukan pelebaran atau pengadopsian pemikiran-pemikiran baru dalam rangka menyelesaikan permasalahan yang ada di organisasi. Teori ini dinamakan teori pembelajaran karena memang yang menjadi penekanannya adalah bagaimana orang-orang di dalam organisasi melakukan proses learning dan pemanfaatan kognisi individu dalam proses inovasi. Bahwa yang menjadi penting adalah bagaimana inovasi di suatu organisasi hanya dapat terjadi jika terdapat suatu proses pembelajaran dan manajemen pengetahuan yang baik untuk menganalisa kapasitas organisasi.

3. Theory Organizational Adaption and Change (Teori Perubahan dan Adaptasi Organisasi)

Fokus pada teori ini adalah membuat struktur atau skema organisasi yang baru dalam rangka penyesuaian pergeseran yang terjadi di internal organisasi sebagai dampak dari perubahan seperti penggunaan teknologi informasi sehingga keharmonisan antara pegawai dengan ritme kerjanya dapat tetap terjaga. Tidak hanya tentang keharmonisan di dalam organisasi, namun juga dilihat dampaknya pada eksternal organisasi. Oleh karenanya diharapkan inovasi yang dilakukan menggunakan system seleksi dan percobaan terlebih dahulu untuk melihat respons di luar organisasi. Terutama jika inovasi yang dilakukan berdampak besar terhadap perubahan organisasi.

Dari beberapa teori para ahli yang disampaikan di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa inovasi organisasi merupakan bentuk alur dimulai dengan penciptaan pemikiran atau

gagasan baru yang diaplikasikan dalam suatu bentuk produk atau jasa baru, menggunakan sistem dan proses yang baru sehingga mendapatkan peningkatan dari sisi efisiensi maupun efektivitas organisasi serta peningkatan pendapatan organisasi (bagi inovasi untuk pihak eksternal).

**2.1. Tujuan Inovasi Organisasi**

Inovasi bagi organisasi adalah suatu hal yang dilakukan dengan maksud tertentu. Pada dasarnya organisasi berinovasi bermaksud untuk meningkatkan kualitas serta nilai dari produk yang telah ada di organisasi tersebut. Bentuk produk tidak hanya berupa benda, namun bisa juga berupa jasa atau pelayanan yang dilakukan oleh orang-orang di dalam organisasi. Diharapkan setelah melakukan inovasi, produk-produk yang dimiliki oleh organisasi tersebut dapat unggul dibandingkan pesaing-pesaingnya serta memiliki nilai manfaat yang lebih baik. Selain itu organisasi juga melakukan inovasi dalam rangka untuk mengurangi biaya produksi yang harus dikeluarkan oleh organisasi.

Levers Types Of Innovation	Business Model Levers			Technology Levers		
	Value Proportion	Value Chain	Target Customer	Product and service	Processes technology	Enabling Technology
Incremental	<i>Small change in one or more of the six levers</i>					
Semi radical Business model driven	<i>Significant change in one or more of the three levers</i>			<i>Small change in one or more of the three levers</i>		
Semi radical Technology driven	<i>Small Change</i>			<i>Significant change</i>		
Radical	<i>Significant change</i>			<i>Significant change</i>		

Sumber: Tony Davila, et al. (2006 : 41)

**Gambar 3. Kondisi dampak inovasi**

Dalam kegiatan berinovasi, suatu organisasi akan mendorong seluruh orang-orang yang ada didalamnya untuk bersama-sama memperbaiki atau melakukan perubahan, baik dari sisi produk (benda) ataupun alur proses kerja, berdasarkan ide-ide kreatif yang dimiliki. Inovasi organisasi tidak melulu mengenai membuat suatu hal yang tadinya belum ada menjadi ada, namun bisa juga mengubah apa yang sudah ada menjadi suatu hal atau benda yang lebih tinggi nilai kemanfaatannya ataupun dapat mengefisiensikan waktu dan biaya.

Inovasi organisasi dilakukan juga untuk menjaga keberadaan organisasi di antara kompetitorinya. Perubahan yang dinamis, baik di dalam ataupun di luar organisasi membuat siapapun tidak dapat maju jika tidak bergerak atau melakukan suatu inovasi. Oleh karenanya, dalam konteks organisasi inovasi banyak berhubungan dengan suatu bentuk perubahan yang positif baik dari segi kualitas produk, efisiensi, meningkatkan nilai daya saing dan sebagainya.

Perkembangan teknologi saat ini, membuat banyak inovasi diterapkan dengan menghubungkan teknologi dengan kondisi atau proses yang sudah ada saat ini. Misalnya jika dahulu untuk membus bungkus makanan ringan di pabrik-pabrik menggunakan jasa manusia

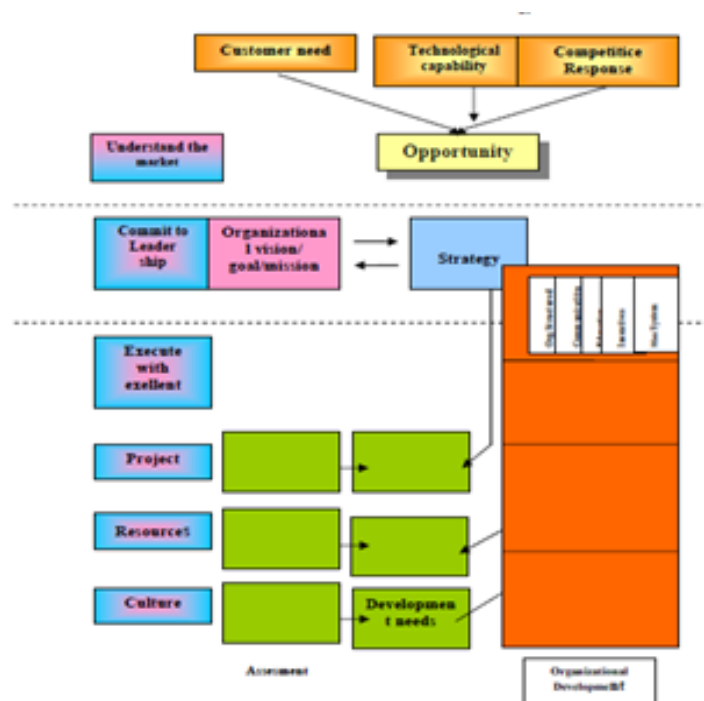
maka inovasinya saat ini adalah penggunaan mesin yang dinilai lebih efektif dan dapat menghasilkan output yang lebih banyak.

## 2.2. Proses Inovasi Organisasi

Inovasi organisasi berkaitan dengan masa depan. Apa yang menjadi dasar dalam pembuatan suatu inovasi pada organisasi harus berfokus untuk kebaikan di masa depan serta membawa keuntungan agar organisasi dapat maju dan tidak kalah dengan organisasi-organisasi lainnya. Oleh karenanya, metode inovasi yang dipilih oleh organisasi pun menjadi hal yang penting untuk dipertimbangkan terlebih dahulu. Tentunya, beda jenis organisasi maka bisa berbeda metode inovasi yang digunakannya. Semua organisasi pasti mengidamkan dapat menghasilkan suatu produk yang memiliki biaya produktifitas rendah namun dengan kualitas baik dan dapat disukai oleh para customer sehingga pada saat itulah inovasi harus diciptakan agar ada perubahan dari apa yang sudah didapatkan saat ini.

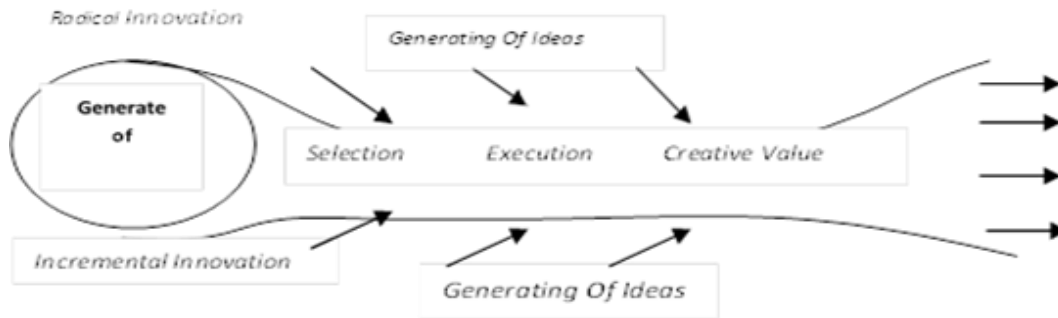
Pada saat organisasi membuat suatu inovasi, terdapat suatu kumpulan kegiatan yang secara teratur dilakukan oleh seluruh pihak yang ada di dalam organisasi secara sadar hingga terimplementasinya suatu produk atau hal baru, inilah yang dinamakan dengan proses inovasi. Karena berbentuk proses, maka saat perjalanan menuju tahap terimplementasinya suatu inovasi belum tentu tanpa ada halangan atau perubahan. Waktu yang diperlukan untuk proses inovasi itu berlangsung juga akan berbeda antar orang atau organisasi dan sangat bergantung pada seberapa besar seluruh elemen yang terlibat dalam proses inovasi itu memiliki kesadaran untuk membuat perubahan. Begitu juga selama proses inovasi dilakukan, akan bisa saja terdapat perubahan yang berkesinambungan hingga proses itu selesai diimplementasikan.

Para ahli telah mencoba melakukan analisa dan mempelajari kegiatan apa saja yang dilakukan oleh individu atau organisasi selama melakukan proses inovasi serta perubahan-perubahan yang terjadi. Salah satu contoh proses inovasi adalah seperti yang ada pada gambar 4.



Gambar 4. Proses metode inovasi

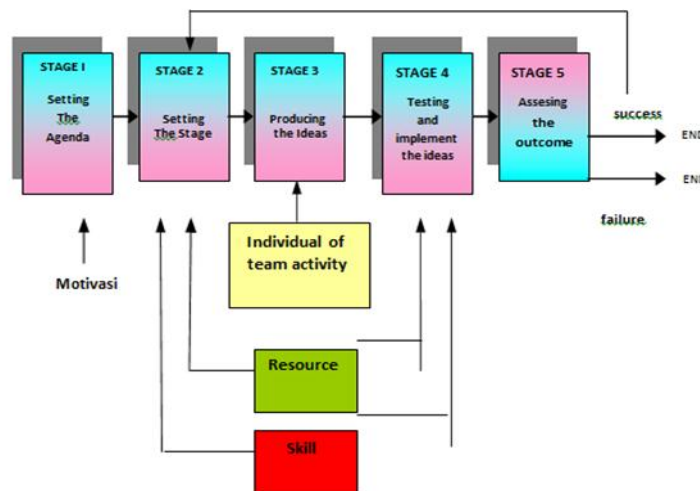
Ketika unit penerima inovasi melihat bahwa inovasi adalah gagasan, pemikiran atau material baru yang perlu diperhatikan, maka suatu proses inovasi baru akan dapat berjalan dengan baik. Penerima inovasi harus meyakini bahwa proses inovasi itu penting dan hasil dari inovasi tersebut sangat berguna bagi mereka. Saaat orang-orang di dalam organisasi merasa ada yang kurang dari apa yang telah mereka buat atau dapatkan selama ini, terdoronglah untuk mengeluarkan ide atau gagasan baru hingga membuat suatu inovasi. Ada juga pihak-pihak yang merasa bahwa inovasi harus dilakukan karena merasa organisasinya telah tertinggal dibandingkan dengan lingkungan atau perkembangan era zaman.



**Gambar 5. Alur proses inovasi**

Menurut Zatman, Duncan dan Holbek (2013) proses inovasi dimulai dari tahap permulaan dimana orang-orang yang terlibat dalam proses inovasi mulai memiliki ide atau gagasan yang berujung pada perlunya suatu inovasi dalam organisasi. Ide itu dapat muncul mungkin dikarenakan adanya produktifitas yang menurun atau pengelolaan biaya agar lebih efisien ataupun hanya karena perlu suatu pembaharuan agar terdapat penyegaran di dalam suatu organisasi.

Setelah menelurkan ide untuk berinovasi, barulah terbentuk sikap di dalam diri masing-masing individu untuk membuat suatu perubahan dan serius melakukan inovasi. Ketika mempertimbangkan pengaruh dari sikap individu yang berada di dalam organisasi terhadap suatu proses inovasi, maka perlu juga dipertimbangkan perubahan tingkah laku yang diharapkan oleh organisasi. Apabila terjadi perbedaan antara sikap anggota organisasi dengan perubahan tingkah laku akan terjadi disonansi di dalam organisasi.



Sumber: Jerald Greenberg & Robert A. Baron (2005:437)

**Gambar 6. Tahapan proses inovasi organisasi**



### 3. Metodologi Penelitian

Untuk menganalisis strategi model inovasi sistem manajemen kinerja menggunakan big data kepegawaian, penulis menggunakan pendekatan post-positivis dengan metode pengumpulan data kualitatif. Alasan menggunakan pendekatan post-positivis karena teori digunakan sebagai awal menjawab pertanyaan penelitian, untuk memberikan petunjuk dan menjadi alat analisis sehingga akan memberikan hasil yang mendekati kebenaran dari keadaan di lapangan melalui proses identifikasi dan analisis terhadap implementasi strategi model inovasi sistem manajemen kinerja menggunakan big data kepegawaian di BPJS Kesehatan.

Permasalahan yang diteliti berangkat dari realitas dengan mengkonstruksi fenomena di lapangan secara induktif, melalui wawancara dan studi pustaka terhadap implementasi inovasi sistem manajemen kinerja pegawai yang ada di BPJS Kesehatan, yaitu teori inovasi organisasi, secara deduktif. Penelitian akan menganalisis implementasi inovasi sistem manajemen kinerja pegawai yang ada dengan melakukan identifikasi terhadap langkah-langkah dalam melakukan inovasi sistem manajemen kepegawaian yang sudah ada di BPJS Kesehatan yaitu sistem manajemen kinerja, manajemen talenta dan manajemen karir dengan menggunakan satu big data kepegawaian di BPJS Kesehatan untuk kemudian menganalisis proses inovasi sistem yang terintegrasi menjadi sistem manajemen kinerja SDM.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus untuk melihat dinamika yang dilakukan BPJS Kesehatan dalam melakukan proses inovasi sistem manajemen kinerja dengan menggunakan big data kepegawaian yang telah dimiliki sebagai suatu jawaban dari perubahan era modernisasi dan digitalisasi.

Jenis Penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif, di mana menurut Whitney (1960 : 160) metode deskriptif adalah pencarian fakta dengan interpretasi yang tepat. Karena dalam penelitian yang dilakukan penulis mendeskripsikan suatu gejala atau peristiwa yang terjadi pada saat sekarang dan merupakan masalah aktual. Penelitian berisi deskripsi/gambaran secara sistematis dan faktual mengenai fakta-fakta, sifat-sifat dan fenomena yang diteliti. Kebebasan partisipan dalam menyampaikan pendapat membuat penulis mampu memperoleh pemahaman yang lebih baik terhadap masalah yang sedang diteliti.

Penelitian ini menggunakan sejumlah metode untuk mengumpulkan berbagai jenis data yang diperlukan, baik data primer maupun sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh langsung oleh pengumpul data dari obyek riset, dalam penelitian ini data primer tersebut diperoleh melalui wawancara terhadap informan. Adapun data sekunder merupakan semua data yang diperoleh secara tidak langsung dari obyek yang diteliti, dalam penelitian ini data tersebut diperoleh melalui studi pustaka.

Studi lapangan menggunakan teknik pengumpulan data melalui wawancara dilakukan melalui tanya jawab secara terbuka, artinya informan memiliki kebebasan dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan dan tidak terikat dengan alternatif-alternatif jawaban. Data yang diambil dari informan telah dirancang melalui sebuah instrumen, yaitu pedoman wawancara sehingga diperoleh data yang diinginkan oleh peneliti, sebagaimana dinyatakan oleh Creswell (2009 : 4) bahwa “data typically collected in the participant’s setting, data analysis inductively building from particulars to general themes. And researcher making interpretations of the meaning of the data. The final written report has a flexible structure”.

Studi pustaka dilakukan untuk membangun kerangka teori melalui studi literatur dengan menelusuri berbagai teori, hasil penelitian, studi terdahulu yang telah dilakukan yang berhubungan dengan analisis kebutuhan jabatan fungsional. Studi pustaka juga dilakukan untuk mendapatkan berbagai bahan, data, informasi yang berkaitan dengan kebijakan, peraturan

perundang-undangan dan dokumen lain yang relevan dengan analisis kebutuhan jabatan fungsional.

Data yang diperoleh dari studi pustaka kemudian dikonstruksi menjadi kerangka teori dan digunakan sebagai alat analisis terhadap fenomena dan kesenjangan yang terjadi antara teori, kebijakan dan praktik yang terjadi terhadap analisis kebutuhan jabatan fungsional. Dengan demikian maka studi pustaka memiliki kontribusi besar terhadap kualitas penelitian ini.

Informan dalam penelitian ini adalah lima (5) orang narasumber yang dipilih berdasarkan kriteria yang ditetapkan (*criterion sampling*) yaitu: 1). Pegawai karir BPJS Kesehatan dengan status Pegawai Tetap yang memiliki pengalaman, pengetahuan serta terlibat langsung dalam proses implementasi manajemen kinerja SDM; 2). Bersedia menjadi narasumber dalam penelitian dengan menandatangani informed consent. Sementara penentuan narasumber diambil berdasarkan purposive sampling yaitu peneliti memilih narasumber yang dianggap tepat untuk menjadi narasumber sesuai dengan kriteria. Narasumber penelitian dalam penelitian ini adalah: Deputi Direksi Bidang, Asisten Deputi Direksi Bidang, dua (2) orang analis serta Kepala Bagian. Pemilihan narasumber selain didasarkan pada factor keterpenuhan kriteria, juga didasarkan pada aspek keterwakilan struktur dan pemangku jabatan karena dalam sistem birokrasi peran dari struktur kerja menjadi hal yang masih dominan.

Analisis data merupakan proses berkelanjutan yang membutuhkan refleksi terus menerus terhadap data yang diajukan melalui pertanyaan-pertanyaan penelitian terhadap informan, pencatatan secara akurat dan dicari keterkaitannya dengan teori kemudian dibuat kesimpulan sementara. Analisis data untuk data kualitatif menggunakan model analisis interaktif yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman (2004 : 16-19), yaitu melalui tiga kegiatan yang dilakukan sejak awal penelitian dan selama penelitian dilakukan. Tiga kegiatan tersebut adalah sebagai berikut:

#### 1. Reduksi data

Data yang diperoleh diuraikan dalam laporan dengan kata-kata secara lengkap dan terperinci. Data dan laporan tersebut kemudian direduksi, dirangkum dan dilakukan pemilahan terhadap hal-hal pokok, kemudian difokuskan untuk dipilih hal yang terpenting, selanjutnya dicari tema atau polanya. Data yang tidak diperlukan disortir agar memberi kemudahan dalam penampilan, penyajian dan untuk menarik kesimpulan sementara sesuai bukti-bukti di lapangan.

#### 2. Penyajian data

Penyusunan atau pengorganisasian informasi untuk mempermudah melihat gambaran secara keseluruhan atau bagian-bagian tertentu dari data penelitian. Keseluruhan data tersebut kemudian dipilah-pilah untuk disortir menurut kelompoknya serta disusun sesuai dengan kategori yang sejenis.

#### 3. Penarikan kesimpulan dan verifikasi

Verifikasi dilakukan terus-menerus selama penelitian berlangsung, sehingga kesimpulan yang diperoleh juga akan selalu diverifikasi selama pengumpulan data dilakukan.

Penelitian ini menggunakan triangulasi, sebagai langkah-langkah pembuktian informasi dengan informan atau antara sumber-sumber informasi yang berbeda dengan menggunakan bermacam-macam sumber data, peneliti dan teori. Strategi triangulasi digunakan untuk melakukan validasi atau menguji validitas data yang terkumpul, sebagaimana yang disampaikan oleh Creswell (2009 : 191) bahwa mentriangulasi sumber-sumber data data yang berbeda dengan memeriksa bukti-bukti yang berasal dari sumber-sumber tersebut dan menggunakannya untuk membangun justifikasi tema-tema secara koheren. Teknik ini digunakan untuk lebih memahami tentang hasil pengumpulan data melalui metode wawancara dan studi pustaka.

#### 4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Hadirnya sistem manajemen kinerja SDM terintegrasi dengan menggunakan Big Data di BPJS Kesehatan merupakan paradigma baru dalam proses pengelolaan pegawai dan perisapan *future leader* untuk organisasi. BPJS Kesehatan sebagai sebuah badan pemerintahan, menunjukkan bahwa agenda inovasi telah masuk pada sistem kerja birokrasi pemerintahan juga. Menurut Maroto & Rubalcaba (2008), terdapat tiga pendekatan yang dilakukan organisasi pemerintah dalam menjalankan reformasi inovasi yaitu dengan melakukan perubahan dalam pengelolaan sumber daya manusia, penggunaan teknologi informasi dalam praktek kerja serta kebijakan privatisasi. Penciptaan sistem manajemen kinerja SDM terintegrasi dengan menggunakan Big Data merupakan strategi perubahan cara dan mekanisme kerja berbasis pada penggunaan data dan teknologi informasi untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas kerja.

Dalam perspektif jenis inovasi organisasi, Osborne mengklasifikasikan ke dalam empat jenis yang berbeda yaitu *developmental change*, *expansionary innovation*, *evolutionary innovation* dan *total innovation* (Osborne & Brown, 2005). Bentuk inovasi sistem manajemen kinerja SDM terintegrasi lebih mendekati aksi *total innovation* yang merupakan penggunaan cara pelayanan baru disesuaikan dengan tingkat kebutuhan dari pelanggan. Sementara dalam kacamata strategi inovasi, terdapat dua pendekatan yang dapat dilakukan untuk menjalankan inovasi yaitu strategi inovasi proses dan inovasi pelayanan (Hilman & Kaliappen, 2015). Jika dilihat dari kedua strategi inovasi sistem manajemen kinerja SDM terintegrasi dengan menggunakan Big Data di BPJS Kesehatan merupakan bagian dari inovasi proses karena mengetengahkan sebuah metode, cara dan pengetahuan baru dalam menjalankan pengelolaan talenta masa depan di BPJS Kesehatan.

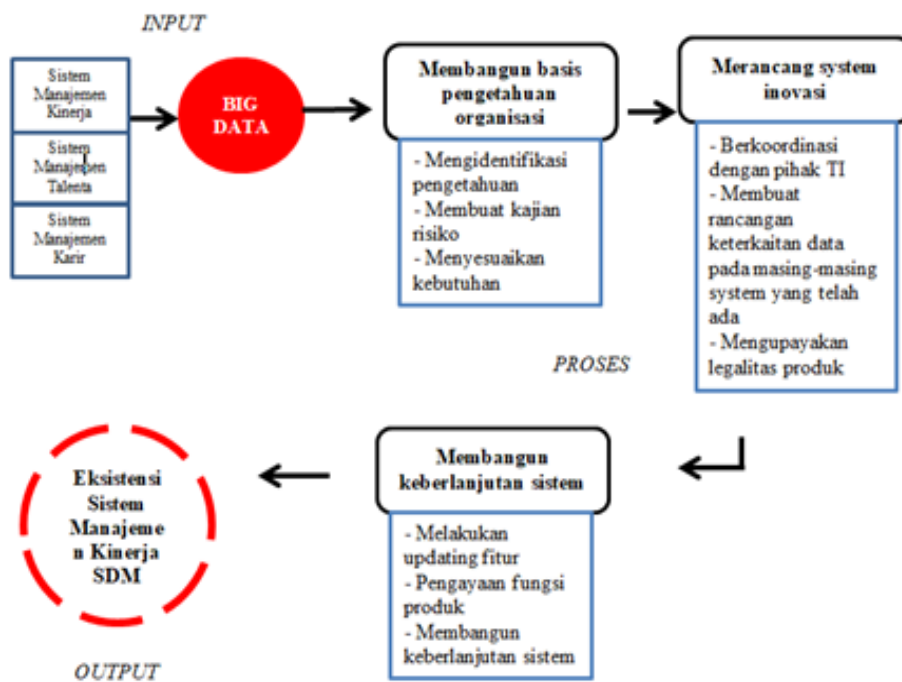
Melalui kedua pendekatan dapat dilihat bahwa proses inovasi sistem manajemen kinerja SDM terintegrasi dengan menggunakan Big Data di BPJS Kesehatan merupakan bentuk dari *total and process innovation* karena mengetengahkan mekanisme baru sistem manajemen kinerja pegawai dalam menyiapkan talenta-talenta masa depan yang lebih tertata dan terintegrasi dengan data kepegawaian lainnya sebagai strategi dalam menjawab tantangan kebutuhan yang diharapkan oleh organisasi. Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa proses pengembangan inovasi sistem manajemen kinerja SDM terintegrasi dengan menggunakan Big Data di BPJS Kesehatan dilakukan melalui tiga langkah utama yaitu membentuk kesatuan data dari sistem-sistem di bidang kepegawaian yang telah ada, membangun satu sistem yang dapat mengintegrasikan modul untuk kinerja, talenta dan karir, dan membangun pengembangan sistem. Jika dibandingkan dengan penelitian lainnya, hal ini nampak berbeda dengan temuan Arpaci (2010) yang menunjukkan terdapat empat tahap utama dalam melakukan inovasi yaitu: penemuan ide, pengembangan proyek, produksi dan inovasi. Sung, Cho, dan Choi (2011) juga memperlihatkan tiga tahapan utama proses inovasi yaitu: inisiasi, adopsi dan implementasi. Ancok (2012) menyebutkan tiga langkah utama dalam proses inovasi yaitu: memproduksi gagasan, mengevaluasi gagasan dan mengimplementasikan gagasan. Dari beberapa pandangan tersebut memperlihatkan bahwa fase implementasi program menjadi bagian akhir dari agenda inovasi.

Dilain pihak, dari tahapan proses inovasi yang dijalankan BPJS Kesehatan pada sistem manajemen kinerja SDM terlihat adanya perbedaan dengan beberapa proses inovasi lainnya khususnya dalam hal upaya membangun keberlanjutan sistem. Jika beberapa penelitian sebelumnya memperlihatkan proses inovasi berakhir pada eksekusi program, agenda inovasi sistem manajemen kinerja SDM terintegrasi dengan menggunakan Big Data di BPJS Kesehatan tidak terhenti hanya pada tataran implemmtasi melainkan bagaimana produk inovasi yang dihasilkan mampu diakui dan tetap bertahan menjadi satu tahapan yang harus dijalankan. Apa

yang berjalan pada manajemen kinerja SDM terintegrasi dengan menggunakan Big Data di BPJS Kesehatan cenderung mencerminkan pola tahapan utama proses inovasi yang digambarkan Rogers (1983).

Menurut Rogers, terdapat proses konfirmasi pada langkah inovasi sebagai bagian dari refleksi. Kondisi ini juga selaras dengan pandangan Zizlavsky (2013) yang menggambarkan proses inovasi diakhiri dengan melakukan refleksi. Demikian pula Osborne dan Brown (2005) menunjukkan proses evaluasi pelaksanaan inovasi sebagai tahap terakhir dalam skema model inovasi. Melalui beberapa argumentasi tersebut baik konfirmasi, refleksi, maupun evaluasi esensinya memiliki dimensi tahapan yang sama.

Dimensi membangun keberlanjutan sistem pada manajemen kinerja SDM terintegrasi dengan menggunakan Big Data di BPJS Kesehatan identic dengan proses konfirmasi atau evaluasi karena didalamnya terdapat upaya melihat ulang keberadaan program inovasi yang sedang dijalankan. Kondisi demikian diperkuat dengan tujuan yang ditetapkan dalam sistem manajemen kinerja di BPJS Kesehatan yaitu bagaimana sistem tersebut mampu eksis dalam bingkai dinamika lingkungan digitalisasi dan diperolehnya manfaat efisiensi waktu dan biaya dalam pengelolaan kepegawaian serta data talent di masa depan.



Gambar 7. Dinamika pengembangan inovasi manajemen kinerja terintegrasi

Setelah rangkaian proses analisis dan uji keabsahan diata dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat tiga dimensi utama proses pengembangan sistem manajemen kinerja SDM terintegrasi dengan menggunakan Big Data di BPJS Kesehatan yaitu: 1). Membentuk kesatuan data dari sistem-sistem di bidang kepegawaian yang telah ada, 2). Membangun satu sistem yang dapat mengintegrasikan modul untuk kinerja, talenta dan karir, dan 3). Membangun pengembangan sistem.

Langkah awal sistem manajemen kinerja SDM terintegrasi dengan menggunakan Big Data di BPJS Kesehatan tidak berlangsung mudah karena terkendala faktor dari lingkungan internal BPJS Kesehatan sendiri. Secara teknis, sistem kepegawaian untuk masing-masing bidang yaitu kinerja, talenta dan karir telah ada namun para pegawai pengelola kepegawaian

telah terlalu biasa menggunakan sistem yang ada walau menghasilkan output yang lebih sedikit dan memerlukan waktu lama dibandingkan jika ketiga sistem tersebut dilebur menjadi satu sistem. Hal yang perlu diperhatikan juga bahwa ketiga sistem yang berbeda itu menggunakan satu data yang sama yaitu data kepegawaian BPJS Kesehatan namun karena ditarik oleh tiga sistem yang berbeda maka prosesnya jadi lebih lama. Permasalahan tersebut juga umum dihadapi organisasi pemerintahan lainnya yang kadang dikeluhkan kurangnya sumber daya pegawai kompeten. Meskipun secara kuantitas memenuhi kuota analisa beban kerja, namun pada kenyataannya dirasakan para pegawai juga tidak semuanya siap terhadap perubahan ataupun inovasi yang disiapkan organisasi. Kesenjangan usia pegawai juga membawa implikasi pada kurangnya ketersediaan jumlah pegawai yang dapat *in-charge* dalam proses pendalaman inovasi sistem manajemen kinerja SDM di BPJS Kesehatan.

Hambatan teknis lainnya karena didalam Big Data kepegawaian BPJS Kesehatan juga masih “berantakan” dikarenakan tidak adanya satu format yang sama saat penginputan data kepegawaian di sistem sehingga saat satu nama dipanggil misalnya nama Muhammad Andi terkadang ada yang menulisnya dengan tulisan M. Andi atau Muhamad Andy atau Muhamad Andi yang membuat data ada yang dapat ditarik ada juga yang tidak.

Belum jelasnya fungsi dan tugas antar satu bidang dengan bidang lain sebagai pemegang hak atas pengelolaan sistem manajemen kinerja, sistem manajemen talenta dan sistem manajemen karir juga menjadi hambatan dalam pelaksanaan program inovasi. Perjalanan produk inovasi sistem manajemen kinerja SDM tidak terlepas dari upaya tarik ulur kewenangan antar bidang di BPJS Kesehatan. sistem manajemen kinerja banyak diaplikasikan oleh bidang Manajemen Kinerja, sistem manajemen karir banyak diaplikasikan oleh bidang Perencanaan dan Pengembangan Karir sedangkan sistem manajemen talenta diaplikasikan oleh bidang Manajemen Kinerja dan bidang Perencanaan dan Pengembangan Karir. Namun untuk mengintegrasikan ketiga sistem tersebut, kedua bidang yang banyak menggunakan aplikasi tersebut merasa tidak memiliki wewenang untuk melakukan perubahan apapun terhadap aplikasi yang sudah ada karena aplikasi tersebut sudah digunakan sejak lama dan telah banyak data-data penting yang *ter-record* didalamnya.

## 5. Kesimpulan

Penelitian ini menghasilkan beberapa temuan. *Pertama*, dapat disimpulkan bahwa organisasi BPJS Kesehatan telah menjalankan proses inovasi melalui sistem manajemen kinerja SDM terintegrasi dengan menggunakan Big Data. Hal ini dibuktikan dengan hadirnya metode, cara, serta mekanisme baru dalam proses pengembangan talenta untuk mempersiapkan calon *leader* di masa depan berbasis teknologi informasi. *Kedua*, penelitian ini memperlihatkan tiga dimensi utama dalam proses pengembangan sistem manajemen kinerja SDM terintegrasi yaitu: membentuk kesatuan data dari sistem-sistem di bidang kepegawaian yang telah ada, membangun satu sistem yang dapat mengintegrasikan modul untuk kinerja, talenta dan karir, dan membangun pengembangan sistem. Secara karakteristik, inovasi sistem manajemen kinerja SDM terintegrasi dengan menggunakan Big Data di BPJS Kesehatan termasuk dalam tipologi *total & proses innovation* karena menghadirkan mekanisme dan proses baru sebagai jawaban terhadap tuntutan organisasi perihal proses pengembangan talenta di masa depan berbasis teknologi.

Dimensi mengintegrasikan modul kinerja, talenta dan karir menjadi satu sistem yang terintegrasi menjadi ciri khas dalam penelitian ini jika dibandingkan dengan temuan lain mengenai proses dan tahapan inovasi. Hal yang perlu diperhatikan juga bahwa ketiga sistem yang berbeda itu menggunakan satu data yang sama yaitu data kepegawaian BPJS Kesehatan

namun karena ditarik oleh tiga sistem yang berbeda maka prosesnya jadi lebih lama. Permasalahan tersebut juga umum dihadapi organisasi pemerintahan lainnya yang kadang dikeluhkan kurangnya sumber daya pegawai kompeten. Meskipun secara kuantitas memenuhi kuota analisa beban kerja, namun pada kenyataannya dirasakan para pegawai juga tidak semuanya siap terhadap perubahan ataupun inovasi yang disiapkan organisasi. Kesenjangan usia pegawai juga membawa implikasi pada kurangnya ketersediaan jumlah pegawai yang dapat *in-charge* dalam proses pendalaman inovasi sistem manajemen kinerja SDM di BPJS Kesehatan.

Inovasi sistem manajemen kinerja di BPJS Kesehatan merupakan bentuk nyata bahwa organisasi melihat pegawai adalah talent dan merupakan aset kompetitif utama dan faktor kunci bagi kesuksesan organisasi di masa depan.

## 6. Ucapan Terima Kasih

Terima kasih penulis ucapkan kepada pihak-pihak yang membantu dalam penulisan terutama kepada kedua orang tua penulis yang selalu memberikan doa dan semangat kepada penulis dalam mengerjakan tulisan ini hingga akhirnya dapat diselesaikan dengan baik.

## Referensi

- [1] Ancok, D. 2012. *Psikologi Kepemimpinan dan Inovasi*. Penerbit Erlangga.
- [2] Creswell, John W. 2009. *Research Design Pendekatan Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- [3] Daft, Richard L. 2012. *Manajemen*, Edisi 6. Jakarta: Salemba Empat.
- [4] Damanpour, Fariborz. 1991. "Organizational Inovasi : A Meta Analysis of Effect of Determinants and Moderators", *Academy of Management of Journal* 34(3).
- [5] Dumbill, Edd. 2012. "Big Data Now: 2012 Edition. What Is Big Data?" O'Reilly. USA: O'Reilly Media, Inc.
- [6] Huberman, Michael. 2004. *Analisis Data Kualitatif Buku Sumber Tentang Metode-Metode Baru*. Jakarta: UIP.
- [7] Kaliappan, Shivee Ranjane, dkk. 2009. *Spillover Effects of Foreign Hypermarkets on Domestic Suppliers in Malaysia*. <http://www.emeraldinsight.com/>.
- [8] Knox. 2002. *Understanding Your Management Style*. Lexington Books Ans Imprint of Macmillan, Inc.
- [9] McAdam, Doug, 1999. *Conceptual origins, current problems, future directions in Comparative Perspective on Social Movements Political Opportunities, Mobilizing, and Cultural Framing*, Cambridge University Press, London.
- [10] Osborne, Stephen P. & Kerry Brown. 2005. *Managing Change and Innovation in Public Service Organizations*. New York: Routledge.
- [11] Rogers, Everett M. 1983. *Diffusion of Innovations*. London: The Free Press.
- [12] Urabe, Kuniyoshi, 1988. "Innovation and the Japanese Management System" dalam Kuniyoshi Urabe, John Child, dan Tadao Kagono (ed.), *Innovation and management: International Comparisons*, New York: Walter de Gruyter,
- [13] Zizlavsky, Ondrej. 2014. *The Balance Scorecard: Innovative Performance Measurement and Management Control System*, *Journal Of Technology Management & Innovation*, Vol 9(3).