

## *INISIATIF Culture Health Index: Mengukur Tingkat Kesehatan Budaya Organisasi BPJS Kesehatan*

Syarifuddin<sup>1</sup>, Afrizayanti<sup>2</sup>, Andi Afdal<sup>3</sup>

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

**Abstract: Background:** Organizational culture is one of the key HR management elements in BPJS Kesehatan. Optimal management of organizational culture is expected to be able to make a significant contribution to achieving organizational targets, starting from careful planning, effective and efficient program execution, and measuring the effectiveness of cultural programs as an objective evaluation mechanism. To improve the management of organizational culture that is more optimal in the future, an objective evaluation is very important to do. **Purpose:** This study aims to obtain an overview of the level of organizational culture health index in BPJS Kesehatan. **Methods:** This study uses a descriptive quantitative approach. Data collection was carried out by filling out the Organization Culture Health Index (OCHI) survey by all BPJS Kesehatan employees as respondents (the participation rate in filling out the survey was 96.79% of the population) and focus group discussions (FGD) to obtain the required qualitative information. **Results and Discussion:** Based on the measurement results, the level of organizational culture health in BPJS Kesehatan is generally in the "Healthy Enough" category with a total index value of 72.6%. The implementation index of the 4 main values is as follows: excellent service (71.3%), integrity (69.0%), innovative (67.6%), and collaboration (63.7%) and has been integrated into 5 awareness areas organization, namely: sustainability, relationship, growth, common goals, and meaning purpose area. The level of positive energy felt by employees at work is in the "High" category with an index value of 95.2%. This is because organizational culture as one of the important elements of HR management, has succeeded in forming a fun and meaningful work atmosphere to create positive energy felt by employees. **Conclusions and Recommendations:** BPJS Kesehatan is considered quite successful in internalizing organizational culture. INISIATIF as the main value system can be understood and become a shared belief for employees. However, in the context of optimizing the management of organizational culture, BPJS Kesehatan is expected to be able to enrich the latest literature reviews, perform benchmarking, especially to other organizations that have succeeded in forming a healthy organizational culture, and make various breakthroughs and innovations in managing *organizational* culture. Thus, it is hoped that the organizational culture at BPJS Kesehatan can reach the "Healthy" category and be able to form an organizational image that is recognized by all parties involved in the JKN ecosystem.

**Keywords:** organization culture health index, values, BPJS Kesehatan

**Abstrak: Latar belakang:** Budaya organisasi menjadi salah satu elemen kunci dalam manajemen SDM BPJS Kesehatan. Pengelolaan budaya organisasi yang optimal diharapkan mampu memberikan kontribusi yang signifikan dalam pencapaian target organisasi, dimulai dari perencanaan yang matang, eksekusi program yang efektif dan efisien serta pengukuran tingkat efektivitas program budaya sebagai mekanisme evaluasi yang objektif. Dalam rangka melakukan perbaikan pengelolaan budaya organisasi yang lebih optimal di masa yang akan datang, maka adanya evaluasi yang objektif menjadi sangat penting untuk dilakukan. **Tujuan:** Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran tentang tingkat kesehatan budaya organisasi di BPJS Kesehatan. **Metode:** Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif. Pengumpulan data dilakukan melalui pengisian survei *Organization Culture Health Index* (OCHI) oleh seluruh pegawai BPJS Kesehatan sebagai responden (tingkat partisipasi pengisian survei sebesar 96,79% dari populasi) dan *focus group discussion* (FGD) untuk mendapatkan informasi kualitatif yang dibutuhkan. **Hasil dan Pembahasan:** Berdasarkan hasil pengukuran yang dilakukan, tingkat kesehatan budaya organisasi BPJS Kesehatan secara umum berada pada kategori “Cukup Sehat” dengan nilai indeks total sebesar 72,6%. Indeks implementasi 4 tata nilai utama adalah sebagai berikut: pelayanan prima (71,3%), integritas (69,0%), inovatif (67,6%), dan kolaborasi (63,7%) dan telah terintegrasi pada 5 area kesadaran organisasi, yaitu: *sustainability, relationship, growth, common goals*, dan area *meaning purpose*. Tingkat energi positif yang dirasakan oleh pegawai pada saat bekerja berada pada kategori “Tinggi” dengan nilai indeks sebesar 95,2%. Hal ini karena budaya organisasi sebagai salah satu elemen penting manajemen SDM berhasil membentuk suasana kerja yang *fun and meaningful* sehingga mampu menciptakan energi positif yang dirasakan oleh pegawai. **Kesimpulan dan Saran:** BPJS Kesehatan dinilai cukup berhasil dalam menginternalisasikan budaya organisasi. INISIATIF sebagai tata nilai utama mampu dipahami dan menjadi keyakinan bersama bagi pegawai. Namun demikian, dalam rangka optimalisasi pengelolaan budaya organisasi, maka BPJS Kesehatan diharapkan dapat memperkaya berbagai tinjauan literatur terbaru, melakukan *benchmarking* terutama kepada organisasi lain yang telah berhasil membentuk budaya organisasi yang sehat, serta melakukan berbagai terobosan dan inovasi dalam pengelolaan budaya organisasi. Dengan demikian diharapkan budaya organisasi di BPJS Kesehatan dapat mencapai kategori “Sehat” dan mampu menjadi pembentuk citra organisasi yang diakui oleh seluruh pihak yang terlibat dalam ekosistem JKN.

*Kata kunci:* Indeks kesehatan budaya organisasi, tata nilai, BPJS Kesehatan

## PENDAHULUAN

“*If you can't measure it, you can't manage it*”, sebuah ungkapan Peter Drucker yang dikenal oleh dunia sebagai Bapak Manajemen Modern yang berarti “*apabila anda tidak dapat mengukur sesuatu, maka anda tidak akan dapat mengelolanya*” nampaknya berlaku untuk seluruh aspek yang ada di dalam organisasi. Melalui sebuah pengukuran atau mekanisme evaluasi yang dilakukan, organisasi dapat memperoleh beragam informasi, baik berupa data kuantitatif maupun kualitatif tentang berbagai aspek yang ada. Hasil pengukuran atau evaluasi inilah yang kemudian sangat berguna bagi organisasi untuk memetakan posisi mereka dengan objektif serta dapat menjelaskan kekuatan yang dimiliki organisasi sehingga dapat digunakan sebagai “senjata” untuk menjadi *market*

*leader* di tengah persaingan industri yang sangat ketat dan harapan pelanggan yang selalu meningkat. Selain itu, hasil pengukuran atau evaluasi yang dilakukan juga dapat memberikan informasi penting tentang aspek-aspek organisasi yang masih menjadi kekurangan dan berpotensi menjadi kelemahan apabila “didiamkan”. Informasi inilah yang kemudian dijadikan oleh organisasi untuk menemukan peluang-peluang perbaikan yang dapat dilakukan atau *opportunity for improvement* dengan menciptakan beragam inovasi sehingga dapat meningkatkan keunggulan bersaing bagi organisasi.

Setiap organisasi melakukan serangkaian mekanisme pengukuran dan penilaian terhadap aspek-aspek yang dinilai penting dan menjadi prioritas sebagai langkah evaluasi yang objektif. Pun dengan BPJS Kesehatan, sebagai badan hukum publik yang dipercaya menyelenggarakan program Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) telah mengukuhkan posisi sebagai organisasi modern yang ingin selalu berkembang melalui berbagai upaya perbaikan pada seluruh aspek organisasi, dari strategis di tingkat *top level* hingga operasional sehari-hari di seluruh jaringan Kantor Cabang dan Kantor Kabupaten/Kota, juga melakukan pengukuran terhadap kesehatan budaya organisasi yang dimiliki. Pengelolaan budaya organisasi menjadi bagian yang tidak terpisahkan dalam manajemen SDM BPJS Kesehatan dan merupakan menu wajib dalam *top list* strategi bisnis yang menjadi fokus utama organisasi. Bersama dengan aspek *people* dan *organization, culture* atau budaya organisasi menjadi 1 dari 3 esensi utama manajemen SDM BPJS Kesehatan (Syarifuddin *et al.* 2021). Melalui pengelolaan budaya organisasi yang optimal, BPJS Kesehatan ingin memastikan bahwa seluruh Duta BPJS Kesehatan memiliki kesamaan nilai atau *shared values* yang menjadi dasar dalam berpikir dan berperilaku melalui serangkaian upaya internalisasi budaya organisasi yang terstruktur dan sistematis hingga pada akhirnya budaya organisasi yang terbentuk mampu menciptakan citra organisasi yang positif. Ulrich *et al.* (2009) menjelaskan bahwa salah satu kemampuan yang harus dimiliki oleh para pengelola fungsi manajemen SDM adalah memastikan bahwa *shared values* yang menjadi budaya bagi karyawan di internal organisasi juga berhasil menjadi *brand* atau reputasi organisasi yang diyakini oleh pihak-pihak eksternal.

Pengelolaan budaya organisasi saat ini nampaknya tidak hanya menjadi perhatian utama BPJS Kesehatan dalam menghadapi berbagai tantangan yang ada, baik di masa sekarang maupun di masa yang akan datang. Budaya organisasi juga menjadi faktor kunci yang mendukung keberhasilan organisasi bagi hampir seluruh perusahaan dan instansi yang ada di Indonesia, baik instansi pemerintahan, perusahaan *plat merah* maupun swasta. Afdal (2022) menjelaskan bahwa tantangan-tantangan yang terjadi di masa datang akan lebih disebabkan oleh faktor-faktor budaya daripada ekonomi ataupun ideologi. Hal inilah yang semakin meneguhkan keyakinan bahwa budaya menjadi inti atau kunci bagi organisasi untuk bertahan dan memenangkan persaingan. Budaya perusahaan bukan hanya jargon semata dan yang terpenting dalam pengelolaan budaya organisasi adalah

bagaimana budaya atau nilai-nilai utama yang diyakini dapat masuk ke dalam sistem sehingga akan langgeng. Implementasi budaya dilakukan mulai dari rekrutmen karyawan dengan adanya *culture fit*, pengembangan karyawan, menumbuhkembangkan melalui aktivasi budaya dan harus mudah dipahami serta diimplementasikan (Herdy, 2020).

Budaya organisasi nyatanya telah menjadi *competitive advantages* dan salah satu faktor penentu keberhasilan bagi sebuah organisasi. Reid (2021) melalui Global Culture Survey yang dilakukan oleh PricewaterhouseCoopers (PwC) pada tahun 2021 dengan responden tidak kurang dari 3.243 perusahaan dari 42 negara menyebutkan bahwa budaya organisasi yang sehat meningkatkan kepuasan karyawan sebesar 80%, meningkatkan kepuasan pelanggan sebesar 89% dan meningkatkan *revenue* perusahaan sebesar 48%. Sementara itu, studi yang dilakukan Barrett Values Centre dan Hewitt terhadap 163 organisasi dan perusahaan di Australia pada tahun 2008 sebagaimana yang dikutip oleh Accelerated Culture Transformation Consulting International (ACT Consulting International), menunjukkan korelasi antara budaya organisasi yang tidak sehat (*toxic culture*) dengan pertumbuhan *revenue*. Semakin rendah tingkat *toxic culture*, maka pertumbuhan *revenue* menjadi meningkat. Sedangkan semakin tinggi tingkat *toxic culture*, maka semakin rendah pertumbuhan *revenue*-nya. Selain itu, Gorzelany *et al.* (2021) melalui studi yang dilakukan di universitas-universitas terpilih di Ukraina, Austria, Jerman dan Polandia menyebutkan bahwa budaya organisasi yang sehat dapat mendorong terciptanya inovasi. Selain berdampak positif terhadap kinerja organisasi, budaya organisasi yang sehat juga mendorong *engagement* karyawan. Sull *et al.* (2021) melalui studi yang dilakukan di lebih dari 500 perusahaan pada kurun waktu April-September 2021 menemukan fakta bahwa budaya organisasi yang tidak sehat (*toxic culture*) menjadi prediktor terbesar karyawan meninggalkan perusahaan, yaitu 10,4 kali lipat lebih kuat dibandingkan faktor kompensasi.

Berbagai studi tentang dampak budaya organisasi tersebut semakin meneguhkan keyakinan BPJS Kesehatan dalam menempatkan budaya organisasi sebagai salah satu *top priority* dalam mengelola SDM. Dengan demikian, dalam rangka menciptakan budaya organisasi yang sehat dan upaya evaluasi terhadap sejauh mana nilai-nilai utama yang diyakini telah menjelma menjadi nilai bersama bagi seluruh Duta BPJS Kesehatan, maka perlu dilakukan pengukuran terhadap tingkat kesehatan budaya organisasi di BPJS Kesehatan. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk memperoleh gambaran tentang tingkat kesehatan budaya organisasi di BPJS Kesehatan serta memberikan rekomendasi perbaikan dalam implementasi pengelolaan budaya organisasi di masa yang akan datang sehingga dapat memberikan kontribusi yang lebih optimal dalam peningkatan produktivitas kerja dan pencapaian tujuan organisasi.

## METODE

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif yang dinilai sesuai dengan tujuan dilaksanakannya penelitian ini, yaitu untuk mendapatkan data yang menggambarkan tingkat kesehatan budaya organisasi di BPJS Kesehatan untuk selanjutnya digunakan sebagai salah satu pertimbangan oleh manajemen dalam melakukan upaya perbaikan pengelolaan budaya organisasi. Hal ini sesuai dengan pendapat yang disampaikan oleh Priyono (2008) bahwa penelitian deskriptif bertujuan untuk memberikan gambaran yang lebih detail mengenai suatu gejala atau fenomena tertentu. Selain itu, Rakhmat (2004) juga menjelaskan tujuan dari penelitian deskriptif, yaitu untuk mengumpulkan informasi aktual secara rinci dengan mengidentifikasi gejala yang berlaku, menggambarkan gejala-gejala yang ada, menentukan apa yang dilakukan individu lain dalam menghadapi masalah yang sama dan belajar dari mereka untuk menetapkan rencana dan keputusan di masa yang akan datang.

Instrumen alat ukur tingkat kesehatan budaya organisasi dalam penelitian ini disusun berdasarkan instrumen *Organization Culture Health Index* (OCHI) yang dikembangkan oleh ACT Consulting International dan telah dimodifikasi sesuai dengan kondisi BPJS Kesehatan. Instrumen *Organization Culture Health Index* (OCHI) dipilih menjadi alat ukur tingkat kesehatan budaya organisasi dengan pertimbangan bahwa instrumen ini telah digunakan untuk mengukur tingkat kesehatan budaya organisasi di 91 Badan Usaha Milik Negara (ACT Consulting International, 2021). Selain itu, dalam rangka mendapatkan hasil pengukuran yang objektif, proses pengukuran dilaksanakan dengan melibatkan pihak ketiga yang independen dan memiliki kompetensi yang sesuai.

Responden dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai BPJS Kesehatan. Penetapan populasi sebagai responden penelitian dilakukan dengan pertimbangan bahwa data yang diperoleh akan lebih komprehensif dan mewakili karakteristik pegawai dibandingkan jika hanya menggunakan sampel. Selanjutnya, pengambilan data dilakukan melalui survei yang diisi secara daring pada aplikasi berbasis laman (*web-based*). Musfiqon (2012) menjelaskan bahwa penelitian dengan pendekatan kuantitatif deskriptif merupakan jenis penelitian yang sering digunakan dalam survei, yaitu penelitian yang memaparkan data ringkas dan sederhana untuk mengetahui deskripsi sebuah gejala, fenomena atau fakta. Dalam mengisi survei, responden diminta untuk memilih 10 nilai perilaku (nilai pribadi, nilai budaya organisasi saat ini, dan nilai budaya organisasi yang diharapkan) yang menjadi *top of mind* untuk melihat persepsi terhadap budaya di dalam *sub conscious*, berdasarkan apa yang paling sering mereka lihat, dengar dan alami.

Selain menggunakan survei, pengumpulan data juga dilakukan melalui metode *focus group discussion* (FGD). FGD dilakukan untuk mendapatkan informasi kualitatif yang lebih detail dan lebih lanjut tentang aspek-aspek penting yang terkait dengan budaya organisasi BPJS Kesehatan.

Irwanto (2006) menjelaskan bahwa FGD memberikan beberapa manfaat dalam upaya pengumpulan data, yaitu: informasi yang didapat cenderung lebih banyak dan cepat, mampu mengidentifikasi serta menggali informasi terkait dengan kepercayaan, *attitude* dan perilaku dan dapat memunculkan ide secara mendalam.

## HASIL

### a. Objek Penelitian

Objek penelitian merupakan salah satu aspek penting yang menjadi perhatian dalam sebuah penelitian. Melalui penetapan objek penelitian, peneliti dapat menentukan sasaran yang hendak dicapai untuk kemudian mendapatkan jawaban maupun solusi dari permasalahan yang terjadi. Supriyati (2012) menjelaskan bahwa objek penelitian adalah variabel yang diteliti oleh peneliti di tempat penelitian dilakukan. Sehingga peneliti perlu menentukan satu variabel dan kemudian dilakukan penelitian di objek yang sudah ditentukan tersebut. Variabel ini dapat diartikan sebagai suatu masalah yang perlu dicari solusinya sebagai tujuan atas penelitian yang dilakukan. Dengan demikian, objek dalam penelitian ini adalah pengukuran terhadap tingkat kesehatan budaya organisasi BPJS Kesehatan.

Budaya organisasi telah menjadi topik yang sangat menarik dan telah dibahas oleh banyak ahli, terutama dalam kurun waktu beberapa dekade terakhir (Gorzelay *et al.* 2021). Meskipun pada awalnya budaya organisasi tidak diminati oleh para praktisi atau profesional dan hanya menarik bagi akademisi karena ketidakpercayaan mereka bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap kinerja organisasi. Akan tetapi, setelah berbagai penelitian yang dilakukan oleh beberapa universitas dan konsultan ternama, seperti Stanford, Harvard, McKinsey, dan Deloitte, maka para praktisi dan profesional di berbagai perusahaan global mulai meyakini betapa pentingnya budaya korporat (*corporate culture*) atau budaya organisasi (*organization culture*) bagi sebuah perusahaan. Dasar pemikiran ini nampaknya didasarkan pada hasil dari tiga penelitian antara lain: penelitian mengenai perusahaan-perusahaan Jepang yang terus-menerus berhasil mengungguli kompetitor dari Amerika, perusahaan-perusahaan Amerika yang tetap memiliki kinerja positif di tengah intensifikasi kompetisi bisnis yang memanas sejak tahun 1970-an, dan penelitian yang dilaksanakan di berbagai perusahaan yang sedang berjuang mengembangkan serta menerapkan strategi untuk menghadapi lingkungan kompetitif yang baru (Bangun, 2008).

Budaya organisasi adalah suatu sistem yang merupakan bagian dari kepercayaan (*belief*) dan nilai-nilai (*values*) yang dapat membentuk dan menunjukkan perilaku para anggotanya. Budaya organisasi adalah pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan agar mampu beradaptasi dengan lingkungan dan

mempersatukan anggota-anggota organisasi. Sehingga harus diajarkan kepada seluruh anggota organisasi, termasuk anggota yang baru sebagai suatu cara yang benar dalam mengkaji, berpikir dan merasakan masalah yang dihadapi (Schein, 2004). Sementara itu, Robbins (2006) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lain. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh suatu organisasi. Kreitner & Kinicki (2014) menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah wujud anggapan yang dimiliki dan diterima secara implisit oleh suatu kelompok serta menentukan bagaimana kelompok tersebut merasakan, berpikir, dan bereaksi terhadap lingkungannya.

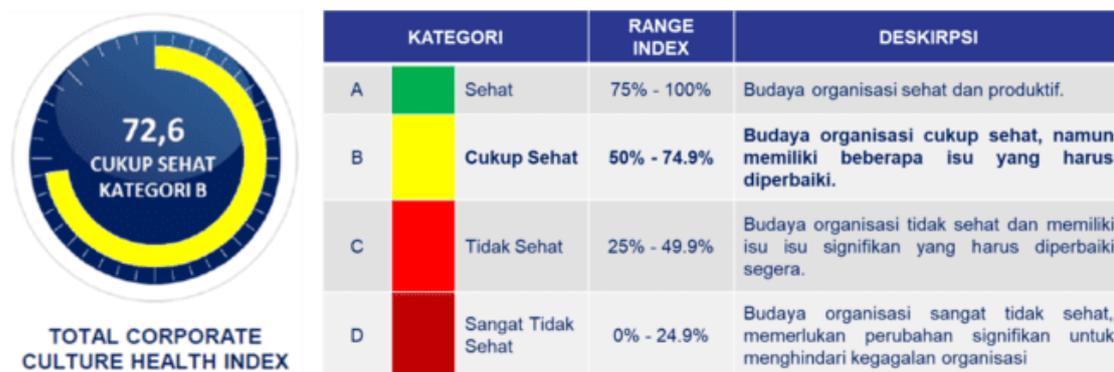
Budaya organisasi BPJS Kesehatan sendiri ditetapkan berdasarkan 4 nilai utama sebagaimana yang tercantum di dalam Peraturan Direksi BPJS Kesehatan Nomor 56 Tahun 2021 tentang Arsitektur Budaya Organisasi dan Arsitektur Kepemimpinan BPJS Kesehatan, yaitu:

1. Integritas;
2. Kolaborasi;
3. Pelayanan prima; dan
4. Inovatif

Keempat nilai utama tersebut selanjutnya dikenal dengan istilah INISIATIF.

#### b. Hasil Penelitian

Pengisian survei tingkat kesehatan budaya organisasi BPJS Kesehatan dilaksanakan pada tanggal 8-14 Desember 2021 dengan jumlah pegawai yang mengisi survei sebanyak 9.130 pegawai atau sebesar 96,79% dari total jumlah seluruh Duta BPJS Kesehatan (*level of confidence 99%*) dengan hasil penelitian sebagai berikut:



Gambar 1. Hasil Pengukuran Tingkat Kesehatan Budaya Organisasi BPJS Kesehatan

Berdasarkan hasil penelitian sebagaimana tercantum pada gambar 1 di atas, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi BPJS Kesehatan berada pada kategori “Cukup Sehat” dengan nilai indeks sebesar 72,6%. Hasil pengukuran ini menunjukkan bahwa budaya organisasi BPJS Kesehatan sudah cukup sehat, namun masih memiliki beberapa isu yang harus diperbaiki. Berdasarkan data yang disampaikan oleh ACT Consulting International (2021), rata-rata hasil pengukuran tingkat kesehatan budaya organisasi dengan menggunakan instrumen *Organization Culture Health Index* (OCHI) pada 91 Badan Usaha Milik Negara (BUMN) adalah sebesar 49,3%. Dengan demikian, BPJS Kesehatan dapat dinilai sebagai salah satu organisasi yang cukup berhasil dalam menginternalisasikan nilai-nilai utama yang diyakini sebagai *shared values* atau nilai bersama bagi seluruh anggota yang ada di dalam organisasi serta mampu menjadikannya sebagai dasar dalam membentuk budaya organisasi yang sehat. Nilai-nilai utama yang terdiri dari nilai integritas, kolaborasi, pelayanan prima dan inovatif atau yang dikenal dengan istilah INISIATIF telah menjadi dasar bagi Duta BPJS Kesehatan dalam berpikir, bertindak dan menyelesaikan tugas yang diberikan. Hal ini sesuai dengan pendapat yang disampaikan oleh Robbins (2006) bahwa budaya organisasi yang kuat adalah budaya dimana nilai-nilai utama organisasi dipegang secara intensif dan dianut bersama secara meluas oleh anggota organisasi.

BPJS Kesehatan sebagai penyelenggara program JKN yang melaksanakan amanah konstitusi memiliki tugas dan tanggung jawab yang tidak mudah. Meskipun tidak memiliki kompetitor lain layaknya perusahaan yang bergerak di sektor profit dan swasta, BPJS Kesehatan harus senantiasa mampu menjawab seluruh tantangan yang ada, terutama harapan *stakeholder* (khususnya peserta program JKN) yang terus meningkat. Selain berbagai upaya perbaikan yang dilakukan di berbagai aspek organisasi, meliputi penyempurnaan kebijakan dan sistem kerja yang efektif dan efisien, BPJS Kesehatan harus memiliki keunggulan bersaing yang dapat menjadi jawaban valid atas pertanyaan “*layakkah BPJS Kesehatan menjadi penyelenggara program JKN?*”. Jika merujuk pada perkembangan dunia industri dan kajian literatur terkini, maka sangat layak menjadikan budaya organisasi sebagai keunggulan bersaing yang dimiliki oleh BPJS Kesehatan sekaligus menjadi faktor pembeda yang signifikan dengan organisasi atau instansi lainnya. Kotter dan Heskett (2006) mendukung pernyataan tersebut dengan berpendapat bahwa budaya organisasi di sebuah perusahaan (*corporate culture*) merupakan salah satu faktor paling penting dalam meningkatkan daya saing. Oleh karena itu, budaya organisasi dapat menjadi faktor kunci yang menentukan apakah perusahaan tersebut berhasil atau tidak dalam mencapai tujuannya. Dewar (2018) juga menjelaskan beberapa temuan menarik tentang budaya organisasi, diantaranya adalah bahwa budaya organisasi yang sehat akan berdampak positif pada kinerja. Individu yang memiliki skor budaya organisasi pada

kelompok kuartil tertinggi 60% lebih produktif dibandingkan individu yang berada pada kuartil tengah dan 200% lebih produktif dibandingkan dengan individu dengan skor budaya organisasi pada kuartil terendah. Lebih lanjut, Dewar (2018) juga menjelaskan bahwa budaya organisasi yang tidak sehat dapat memberikan dampak yang sangat buruk bagi keberlangsungan organisasi. Budaya organisasi yang tidak sehat tidak hanya mendorong karyawan untuk tidak bersemangat dalam bekerja, namun juga dapat menjadi awal dari kehancuran sebuah organisasi, bahkan bagi organisasi besar sekalipun.

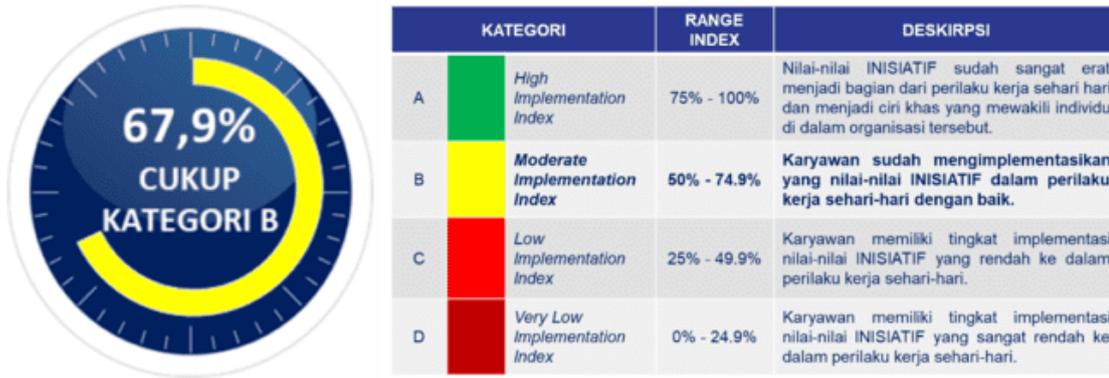
Dengan demikian, menjadi sangat penting bagi BPJS Kesehatan untuk menciptakan budaya organisasi yang kuat dan sehat. Meskipun hasil pengukuran tingkat kesehatan budaya organisasi yang dimiliki saat ini telah menunjukkan kondisi yang cukup sehat, namun bagi organisasi yang bergerak dalam sektor pelayanan publik dan bertanggung jawab terhadap keberlangsungan program JKN yang manfaatnya dirasakan jutaan peserta setiap harinya, maka cukup sehat saja tidaklah cukup. (Bangun, 2008) menjelaskan bahwa budaya perusahaan yang kuat (*strong culture*) dapat memberikan pengaruh yang cukup besar bagi perusahaan. Budaya perusahaan yang kuat dapat meningkatkan daya saing perusahaan. Selain itu, budaya perusahaan yang kuat dapat mengarahkan karyawan yang mempunyai kompetensi yang lebih untuk dapat bersama-sama mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh sebab itu, BPJS Kesehatan harus memiliki budaya organisasi yang sehat dan kuat. Dengan demikian, budaya organisasi yang dimiliki BPJS Kesehatan diharapkan mampu secara nyata memberikan kontribusi positif yang signifikan dalam produktivitas kerja pegawai dan pencapaian target organisasi.

## **PEMBAHASAN**

Berdasarkan hasil pengukuran terhadap tingkat kesehatan budaya organisasi BPJS Kesehatan yang telah dilakukan menunjukkan bahwa BPJS Kesehatan memiliki budaya organisasi yang cukup sehat. Namun demikian, dalam rangka memberikan penjelasan yang lebih komprehensif dan untuk memperoleh potensi peluang perbaikan yang dapat dilakukan guna meningkatkan kualitas pengelolaan budaya organisasi, maka peneliti selanjutnya melakukan pembahasan lebih lanjut terhadap beberapa aspek-aspek penting penelitian, yaitu:

### a. Indeks Implementasi Nilai-Nilai Utama (*INISIATIF Implementation Index*)

Indeks implementasi INISIATIF didapatkan dengan mengukur seberapa besar masing-masing nilai utama organisasi tersebut telah diimplementasikan oleh Duta BPJS Kesehatan dengan hasil pengukuran sebagai berikut:



Gambar 2. Hasil Pengukuran Implementasi Nilai-Nilai Utama

Tabel 1. Hasil Pengukuran Implementasi Masing-Masing Nilai Utama

Nilai Utama Organisasi	Perilaku	Indeks Implementasi	Kategori
Integritas	Berani mengambil risiko Profesional Disiplin Bertanggung jawab Jujur	69,0%	<i>Moderate Implementation Index</i>
Kolaborasi	Bekerjasama Komunikasi yang terbuka Mambangun relasi Sinergi Saling percaya	63,7%	<i>Moderate Implementation Index</i>
Pelayanan Prima	Melayani sepenuh hati Berorientasi pada pelanggan Responsif Berempati Berkomitmen	71,3%	<i>Moderate Implementation Index</i>
Inovatif	<i>Continuous improvement</i> Persisten Berpikir terbuka Kreatif Inovasi	67,6%	<i>Moderate Implementation Index</i>
<i>Values Internalization Index</i>		67,9%	<i>Moderate Implementation Index</i>

Berdasarkan indeks implementasi nilai-nilai utama sebagaimana tercantum pada gambar 2 dan tabel 1 di atas, dapat disimpulkan bahwa implementasi nilai-nilai utama oleh Duta BPJS Kesehatan berada pada kategori “Cukup” dengan nilai indeks sebesar 67,9% yang berarti bahwa Duta BPJS Kesehatan telah mengimplementasikan nilai-nilai INISIATIF dalam perilaku kerja sehari-hari dengan baik. Nilai pelayanan prima memiliki indeks tertinggi sebesar 71,3%, kemudian secara berurutan adalah integritas (69,0%), inovatif (67,6%), dan kolaborasi (63,7%).

Meskipun nilai-nilai utama organisasi telah diimplementasikan dengan cukup baik oleh Duta BPJS Kesehatan, namun demikian masih terdapat ruang potensi perbaikan yang terbuka sangat lebar. Nilai-nilai tersebut harus mampu mencapai tingkatan budaya tertinggi dan menjadi nilai yang tidak hanya dipraktekkan, tetapi juga sepenuhnya diterima dan diyakini di dalam pikiran dan perasaan seluruh Duta BPJS Kesehatan. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Schein (2004) yang menyebutkan bahwa budaya organisasi memiliki 3 tingkatan, yaitu: *artifacts*, *espoused beliefs and values*, dan *underlying assumption*. *Artifacts* merupakan tingkat permukaan dari budaya organisasi yang dengan mudah dapat diamati. Pada tingkatan ini, budaya organisasi menjelma sebagai suatu hal yang dapat dilihat, didengar dan dirasakan baik oleh anggota organisasi maupun oleh pihak eksternal. *Artifacts* dalam budaya organisasi dapat berupa produk, jasa bahkan perilaku dari anggota yang ada di dalam organisasi tersebut, misalnya lingkungan fisik organisasi, cara berperilaku, dan cara berpakaian. Pada tingkatan berikutnya, yaitu *espoused beliefs and values*, budaya organisasi menunjukkan nilai-nilai yang berada pada tingkat kesadaran yang lebih tinggi dan mencerminkan pendapat bersama para anggota organisasi tentang “*bagaimana hal-hal seharusnya terjadi*”. Pada tingkat ini, baik organisasi maupun individu-individu yang ada di dalamnya memerlukan tuntunan strategi, tujuan dan filosofi dari pemimpin organisasi untuk bersikap dan bertindak. Dengan demikian, diharapkan pada tingkatan ini, nilai-nilai utama yang diharapkan oleh organisasi telah selaras dengan nilai-nilai personal individu yang ada di dalam organisasi bahkan sesuai dengan harapan yang dimiliki oleh *stakeholder* utama mereka. Tingkat *underlying assumption* sebagai tingkatan budaya organisasi yang tertinggi, ditandai dengan nilai penerimaan nilai-nilai utama secara penuh oleh seluruh anggota organisasi. Budaya organisasi telah dianggap seperti layaknya kepercayaan yang diterima begitu saja sebagai fakta sehingga tidak pernah ditentang. Budaya organisasi pada tingkat ketiga ini menetapkan cara yang tepat untuk melakukan sesuatu dalam sebuah organisasi yang seringkali dilakukan lewat asumsi yang tidak diucapkan (*the unwritten rules*) (Schein, 2004).

Berdasarkan penjelasan tingkatan budaya organisasi tersebut di atas, BPJS Kesehatan setidaknya telah berhasil membawa INISIATIF menjadi budaya organisasi pada tingkatan *espoused beliefs and values* melalui serangkaian program internalisasi budaya organisasi yang terstruktur dan sistematis. Hal ini dibuktikan dengan telah adanya artefak-artefak dan pengaturan-pengaturan dalam menginternalisasikan budaya organisasi yang ada di seluruh jaringan kantor BPJS Kesehatan, dimulai dari Kantor Pusat, Kedeputan Wilayah, Kantor Cabang hingga Kantor Kabupaten/Kota, seperti: seragam dan berbagai media internalisasi baik cetak (majalah dinding, poster, *banner*, *flyer*, dan pin), maupun non cetak (video, foto dan konten kreatif lainnya). Selain itu, untuk memastikan terciptanya keselarasan dan pemahaman

bersama tentang budaya organisasi yang diharapkan, maka manajemen BPJS Kesehatan juga memberikan arahan yang jelas dan menetapkan Peraturan Direksi BPJS Kesehatan Nomor 56 Tahun 2021 tentang Arsitektur Budaya Organisasi dan Arsitektur Kepemimpinan BPJS Kesehatan sebagai panduan bersama bagi seluruh Duta BPJS Kesehatan. BPJS Kesehatan juga telah menetapkan program dan kegiatan internalisasi budaya organisasi yang harus dilakukan oleh seluruh unit kerja, diantaranya kegiatan aktivasi budaya (*culture activation program*) di masing-masing unit kerja, kegiatan ritual Yel-Yel Tata Nilai Organisasi yang dilakukan secara rutin setiap pagi, dan kalender budaya serta upaya publikasi dengan berbagai media yang atraktif (media cetak, media sosial dan aplikasi). Upaya-upaya tersebut dilakukan oleh BPJS Kesehatan karena memandang peran penting artefak dalam internalisasi budaya organisasi. Hal ini sesuai dengan pendapat Bangun (2008) yang menyebutkan bahwa artefak memiliki peranan yang sangat krusial dalam membentuk budaya organisasi. Artefak budaya organisasi dalam berbagai bentuknya: cerita, pengaturan, ritual, dan bahasa yang sengaja diciptakan dapat menunjukkan arti simbolis yang kuat dan menjadi alat yang efektif dalam internalisasi budaya organisasi. Namun demikian, meskipun BPJS Kesehatan telah melakukan berbagai upaya internalisasi budaya organisasi yang dinilai cukup berhasil, dalam rangka meningkatkan kualitas budaya organisasi yang dimiliki saat ini, nampaknya BPJS Kesehatan masih harus melakukan berbagai terobosan dalam mengelola budaya organisasi agar nilai-nilai INISIATIF yang saat ini diyakini sebagai dasar pembentuk budaya organisasi mampu mencapai tingkatan *underlying assumption* dan benar-benar menjadi “*cara hidup*” Duta BPJS Kesehatan.

b. Indeks Keseimbangan Budaya Organisasi (*Balanced Index*)

Indeks keseimbangan budaya organisasi didapatkan melalui pengukuran terhadap nilai-nilai yang menjadi budaya organisasi saat ini pada 6 area kesadaran organisasi, yaitu (ACT Consulting International, 2021):

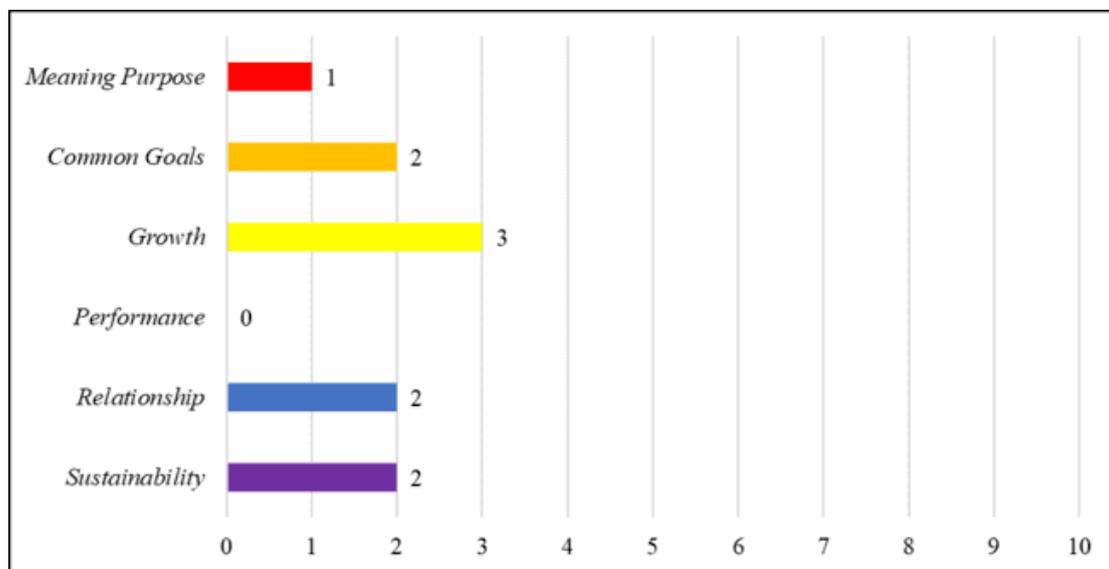
1. *Sustainability*: hal-hal yang berhubungan dengan fokus terhadap pemenuhan kebutuhan dasar pegawai juga keberlangsungan organisasi.
2. *Relationship*: hal-hal yang berhubungan dengan fokus terhadap hubungan yang baik di antara pegawai, atasan, mitra kerja dan pelanggan.
3. *Performance*: hal-hal yang berhubungan dengan fokus terhadap kinerja yang unggul setiap pegawai dan juga organisasi.
4. *Growth*: hal-hal yang berhubungan dengan fokus terhadap pengembangan yang berkelanjutan bagi pegawai maupun organisasi secara keseluruhan.
5. *Common Goals*: hal-hal yang berhubungan dengan fokus terhadap kesamaan visi, misi dan nilai seluruh anggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama.

6. *Meaning Purpose*: hal-hal yang berhubungan dengan fokus terhadap kontribusi bagi masyarakat dan lingkungan untuk kesejahteraan jangka panjang, yang memberi makna bekerja bagi seluruh pegawai.

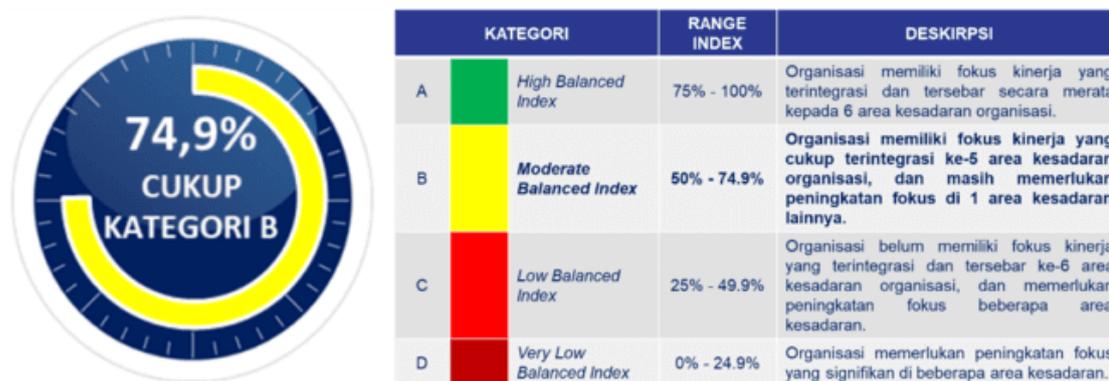
Hasil pengukuran indeks keseimbangan budaya organisasi BPJS Kesehatan adalah sebagai berikut:

**Tabel 2. Hasil Pengukuran Budaya Organisasi Saat Ini Pada 6 Area Kesadaran Organisasi**

Nilai Budaya Organisasi Saat Ini	Area Kesadaran Organisasi
Taat prosedur	<i>Sustainability</i>
Disiplin	<i>Sustainability</i>
Menjaga citra organisasi	<i>Relationship</i>
Mengutamakan kepuasan pelanggan	<i>Relationship</i>
Inovasi	<i>Growth</i>
Profesional	<i>Growth</i>
Bertanggung jawab	<i>Growth</i>
Berkomitmen	<i>Common Goals</i>
Bekerjasama	<i>Common Goals</i>
Melayani sepenuh hati	<i>Meaning Purpose</i>



**Gambar 3. Hasil Pengukuran Indeks Keseimbangan Budaya Organisasi**



**Gambar 4. Hasil Pengukuran Indeks Keseimbangan Budaya Organisasi**

Berdasarkan hasil pengukuran indeks keseimbangan budaya organisasi sebagaimana tercantum pada tabel 2, gambar 3 dan gambar 4 di atas, dapat disimpulkan bahwa BPJS Kesehatan memiliki keseimbangan budaya organisasi pada kategori “Cukup” dengan nilai indeks sebesar 74,9% yang berarti bahwa BPJS Kesehatan memiliki fokus kinerja yang cukup terintegrasi ke 5 area kesadaran organisasi, tetapi masih memerlukan peningkatan fokus di 1 area kesadaran lainnya. Dari keenam area kesadaran organisasi yang diukur, area *growth* menjadi area yang dinilai oleh pegawai sebagai area yang paling kuat terintegrasi dengan nilai-nilai utama organisasi. Inovasi, profesional dan bertanggung jawab menjadi 3 nilai yang telah berhasil diterjemahkan oleh organisasi ke dalam program-program pembelajaran dan pengembangan kompetensi pegawai. Nilai-nilai tersebut menjadi dasar bagi organisasi dalam menyusun program pengembangan kompetensi. Kesadaran tentang pentingnya pengembangan bagi pegawai dan organisasi yang berkelanjutan ini kemudian diwujudkan dengan pembentukan Corporate University dan Lembaga Sertifikasi Profesi Pihak Kedua BPJS Kesehatan. Melalui kedua unit kerja ini, orkestrasi pengembangan pegawai dilakukan secara berkelanjutan dan terintegrasi antara program pengembangan kompetensi dengan program sertifikasi kompetensi pegawai. Upaya pemenuhan kompetensi yang dibutuhkan oleh pegawai ini sekaligus menjadi wujud nilai profesional, dimana organisasi memastikan pegawai memiliki level kompetensi yang sesuai dengan persyaratan jabatan yang diemban sekaligus menjadi modal pemenuhan tanggung jawab dalam menyelesaikan setiap tugas yang diberikan. Pemenuhan kompetensi ini juga menjadi penunjang dalam upaya meningkatkan kualitas inovasi dan upaya perbaikan yang dilakukan.

Area *sustainability* menjadi area yang juga telah mencerminkan nilai-nilai utama organisasi. Sebagai badan hukum publik yang memberikan pelayanan publik kepada seluruh peserta JKN, menjaga keberlangsungan program ini menjadi suatu keharusan. BPJS Kesehatan telah mengimplementasikan prinsip tata kelola yang baik. Nilai taat prosedur dan disiplin menjadi bentuk integritas Duta BPJS Kesehatan. Nilai inilah yang menjadi modal utama dan

penjaga kredibilitas organisasi dalam menyelenggarakan program JKN. Nilai integritas telah menjadi DNA Duta BPJS Kesehatan (Afdal, 2022). Pada area *relationship*, nilai menjaga citra organisasi dan mengutamakan kepuasan pelanggan menjadi wujud terinternalisasinya budaya pelayanan prima. Menjaga kualitas dan mutu layanan nampaknya juga telah menjadi salah satu aspek yang selalu menjadi fokus utama bagi BPJS Kesehatan. BPJS Kesehatan harus dapat memastikan bahwa seluruh peserta yang memanfaatkan program JKN mendapatkan pelayanan yang berkualitas. Pengelolaan kepuasan dan harapan *stakeholder* menjadi hal utama yang harus diperhatikan. Harapan atau ekspektasi *stakeholder* utama inilah yang kemudian menjadi “kompetitor” bagi BPJS Kesehatan dalam menyelenggarakan program JKN dan akan terus meningkat dari waktu ke waktu. Sebagaimana pendapat yang dijelaskan oleh Samuel (2006) bahwa harapan pelanggan memiliki sifat yang dapat berubah-ubah dan tidak tetap mengikuti perkembangan teknologi, sosial budaya, dan ekonomi. Hal yang saat ini menjadi harapan pelanggan, belum tentu akan sama dengan hal yang menjadi harapan pelanggan di masa lalu atau di masa yang akan datang. Oleh sebab itu, nilai pelayanan prima harus senantiasa ada dalam diri Duta BPJS Kesehatan agar mampu tetap relevan dengan harapan *stakeholder* utama baik di masa sekarang maupun di masa yang akan datang.

Nilai pelayanan prima ini juga diperkuat dengan nilai yang telah terinternalisasi pada area *meaning purpose* dimana nilai melayani dengan sepenuh hati telah menjadi nilai yang diyakini sebagai budaya organisasi saat ini di BPJS Kesehatan. Nilai-nilai inilah yang kemudian berhasil membentuk keyakinan bersama bagi seluruh Duta BPJS Kesehatan, yaitu “*Melayani Dengan Hati, Mengabdikan Untuk Negeri*”. Eksistensi nilai melayani dengan sepenuh hati ini sangat berdampak bagi peningkatan kualitas layanan yang diberikan karena mendorong Duta BPJS Kesehatan menemukan makna dalam bekerja kemudian menjadikannya sebagai semangat yang kuat dalam memberikan kontribusi terbaik. Hal ini sesuai dengan pendapat yang disampaikan oleh Ulrich (2010) yang menjelaskan bahwa pegawai yang berhasil menemukan makna dalam bekerja, maka akan memiliki kepedulian yang lebih tinggi terhadap kondisi organisasi, mendorong terciptanya pengalaman kerja yang lebih positif, berusaha mengembangkan kompetensinya, berkontribusi dengan lebih optimal dan menjadi lebih produktif serta akan tinggal lebih lama di organisasi.

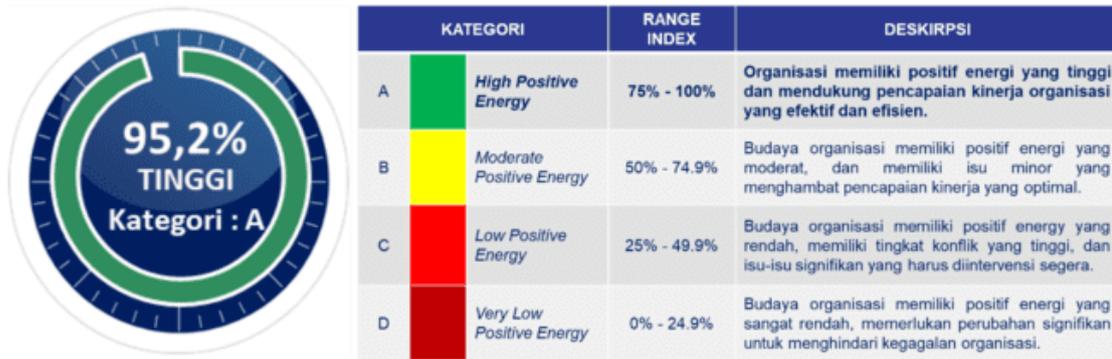
Keunggulan internal yang dimiliki oleh BPJS Kesehatan, baik berupa kebijakan, sistem dan prosedur kerja yang efektif serta dukungan SDM dengan segala atribut positifnya, nampaknya akan menjadi lebih sempurna jika dikombinasikan dengan kemampuan BPJS Kesehatan dalam menjalin kolaborasi dengan pihak-pihak eksternal yang tergabung di dalam ekosistem JKN. Per 31 Agustus 2022 berdasarkan data *Business Intelligence* BPJS Kesehatan, ekosistem JKN tidak hanya terdiri dari 244.593.868 atau 88,83% penduduk Indonesia yang

telah menjadi peserta, 4.189 fasilitas kesehatan rujukan tingkat lanjutan (Rumah Sakit, Klinik Utama, Apotik dan Optik) dan 23.489 fasilitas kesehatan tingkat pertama (Puskesmas, Klinik Utama, Rumah Sakit kelas D, Dokter Praktik Perorangan, dan Dokter Gigi) yang telah bekerjasama, namun juga terdiri dari 696.569 kanal pembayaran, tidak kurang 243.000 Badan Usaha yang telah mendaftarkan karyawannya sebagai peserta JKN dan kolaborator utama dari berbagai instansi/lembaga, diantaranya: Kementerian Kesehatan, Kementerian Keuangan, Kementerian Sosial, Kementerian Dalam Negeri, Dewan Jaminan Sosial Nasional, dan Pemerintah Daerah baik di tingkat provinsi maupun Kabupaten/Kota. Semangat membangun kolaborasi ini harus mampu senantiasa dipertahankan dan dikembangkan oleh seluruh Duta BPJS Kesehatan, tidak hanya di lingkungan internal organisasi namun juga dengan berbagai pihak eksternal yang terlibat di dalam ekosistem JKN. Budaya kolaborasi saat ini telah didukung dengan nilai-nilai yang telah dipersepsikan oleh pegawai sebagai budaya organisasi saat ini, yaitu nilai berkomitmen dan bekerjasama pada area *common goals*.

Namun demikian, kekuatan budaya organisasi yang telah terintegrasi ke dalam 5 area kesadaran organisasi yang telah dijelaskan sebelumnya, masih membutuhkan penguatan pada area *performance*. Berdasarkan hasil pengukuran indeks keseimbangan budaya organisasi, saat ini belum terdapat nilai-nilai utama yang dipersepsikan oleh pegawai sebagai budaya organisasi yang saat ini ada di BPJS Kesehatan. Temuan ini tentu dapat menjadi potensi perbaikan yang sangat penting dalam pengelolaan budaya organisasi mengingat pentingnya pengakuan terhadap nilai-nilai yang mendorong peningkatan kinerja bagi seluruh Duta BPJS Kesehatan. Budaya organisasi memberikan dampak yang mendalam terhadap berbagai proses yang ada di dalam organisasi, karyawan dan kinerjanya (Pathiranage, 2019). Dengan demikian, diharapkan di masa yang akan datang budaya organisasi yang ada di BPJS Kesehatan mampu memberikan kontribusi yang lebih besar dalam peningkatan kinerja baik di level individu maupun organisasi.

c. Indeks Energi Positif (*Positive Energy Index*)

Indeks energi positif didapatkan melalui pengukuran terhadap tingkat energi positif yang mendukung produktivitas karyawan dalam mencapai target yang ditetapkan dengan hasil pengukuran sebagai berikut:



Gambar 5. Hasil Pengukuran Indeks Energi Positif

Berdasarkan hasil pengukuran indeks energi positif sebagaimana yang tercantum pada gambar 5 tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa energi positif yang dirasakan oleh Duta BPJS Kesehatan berada pada kategori “Tinggi” dengan nilai indeks sebesar 95,2%. Hal ini dapat diartikan bahwa BPJS Kesehatan memiliki energi positif yang tinggi dan mendukung pencapaian kinerja organisasi secara efektif dan efisien. Tingginya energi positif yang dirasakan oleh pegawai tidak terlepas dari strategi pengelolaan budaya organisasi yang diterapkan. Kondisi kerja yang secara sengaja dibentuk dalam suasana yang *fun and meaningful* dinilai sebagai salah satu faktor utama yang meningkatkan energi positif ini. Suasana kerja yang *fun and meaningful* ini sangat penting eksistensinya dalam bangunan budaya organisasi di BPJS Kesehatan. Suasana *fun* diartikan oleh pegawai sebagai bentuk suasana kerja yang mengedepankan prinsip kekeluargaan, *leader* yang kompeten dan tidak mudah cemas, adanya keterbukaan dan saling percaya, penyelesaian tugas dan *meeting* yang efektif, adanya pengakuan dan penghargaan atas keberhasilan yang dicapai pegawai dan adanya pemenuhan terhadap kebutuhan fasilitas yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan. Sementara itu, suasana kerja *meaningful* diartikan oleh pegawai sebagai adanya kepercayaan pihak lain, semangat membantu sesama, adanya rasa bangga dan kebahagiaan (tidak selalu berorientasi pada hal-hal yang berifat materi) dan adanya apresiasi dari pihak lain atas keberhasilan yang telah dicapai (Afdal, 2022).

Keberadaan energi positif yang dapat dirasakan oleh seluruh Duta BPJS Kesehatan ini menjadi sangat penting untuk dipertahankan. Menurut Pool (2000), budaya organisasi yang positif dapat meningkatkan komitmen kerja individu yang ada di dalam organisasi. Lebih lanjut, Biswas (2009) juga menjelaskan dampak budaya organisasi terhadap tingkat *turnover* pegawai. Menurutnya, budaya organisasi yang positif akan memperkecil tingkat *turnover* pegawai.

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian tentang tingkat kesehatan budaya organisasi di BPJS Kesehatan yang telah dipaparkan sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa secara umum pengelolaan budaya organisasi di BPJS Kesehatan dinilai cukup berhasil sehingga mampu menciptakan budaya organisasi yang cukup sehat dengan nilai indeks sebesar 72,6%. Masing-masing nilai utama INISIATIF juga telah cukup mampu diimplementasikan oleh Duta BPJS Kesehatan dalam aktivitas kerja sehari-hari. Nilai pelayanan prima memiliki indeks implementasi tertinggi sebesar 71,3%, kemudian indeks implementasi INISIATIF secara berurutan adalah integritas (69,0%), inovatif (67,6%), dan kolaborasi (63,7%). Selain itu, meskipun upaya integrasi dan internalisasi nilai-nilai utama pada area *performance* masih harus ditingkatkan kembali, namun nilai-nilai utama yang diyakini oleh pegawai sebagai budaya organisasi saat ini telah terintegrasi dengan baik pada 5 area kesadaran organisasi lainnya, yaitu *sustainability*, *relationship*, *growth*, *common goals*, dan area *meaning purpose*. Lebih lanjut, pengukuran tingkat kesehatan budaya organisasi yang telah dilakukan juga menunjukkan bahwa pengelolaan budaya organisasi di BPJS Kesehatan berhasil menciptakan energi positif bagi Duta BPJS Kesehatan dalam melaksanakan aktivitas kerja dan menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan. Energi positif yang tinggi tersebut disebabkan oleh keberhasilan manajemen BPJS Kesehatan dalam menciptakan suasana kerja yang nyaman dan bermakna atau *fun and meaningful*. Meskipun pengelolaan budaya organisasi saat ini cukup memberikan hasil positif, namun demikian, dalam rangka upaya peningkatan kualitas pengelolaan budaya organisasi agar mampu memberikan kontribusi yang lebih optimal dalam pencapaian target, maka pengelola fungsi manajemen SDM yang ada tetap dinilai perlu menjaga dan mempertahankan aspek-aspek budaya organisasi yang telah dikelola dengan baik serta diharapkan mampu melakukan perbaikan pada aspek pengelolaan budaya organisasi yang belum optimal melalui serangkaian terobosan dan inovasi yang berkelanjutan. Selain itu, pengelola fungsi manajemen SDM juga diharapkan dapat memperkaya tinjauan literatur yang terbaru serta melakukan studi banding atau *benchmarking* ke organisasi atau perusahaan lain yang telah berhasil membentuk budaya organisasi yang sehat sebagai salah satu upaya untuk mendapatkan peluang perbaikan yang dapat dilakukan dalam pengelolaan budaya organisasi. Selanjutnya, penetapan prioritas perbaikan yang akan dilakukan juga diharapkan agar dapat mempertimbangkan hasil-hasil analisis yang telah dipaparkan pada pembahasan penelitian ini. Dengan demikian, di masa yang akan datang diharapkan budaya organisasi di BPJS Kesehatan mampu mencapai tingkatan “Sehat” dan nilai-nilai utama INISIATIF tidak hanya menjadi DNA bagi Duta BPJS Kesehatan, melainkan mampu menjadi citra organisasi yang diakui oleh pihak-pihak eksternal yang ada di dalam ekosistem JKN.

## DAFTAR RUJUKAN

- ACT Consulting International. (2021). Organization Culture Health Index (OCHI). Diakses pada 30 September 2022, dari <https://actconsulting.co/pengukuran-budaya-organisasi-perusahaan-ochi/>.
- ACT Consulting International. (2021). Laporan Akhir *Organization Culture Health Index* BPJS Kesehatan. Jakarta: ACT Consulting International.
- Afdal, Andi. (2022). *Beranda Budaya: Kolase Pengukuhan Kultur Organisasi BPJS Kesehatan*. Jakarta: BPJS Kesehatan.
- Bangun, Wilson. (2008). Budaya Organisasi: Dampaknya Pada Peningkatan Daya Saing Perusahaan. *Jurnal Manajemen Maranatha*, Vol. 8, No.1. (38-49).
- Biswas, Soumendu. (2009). Organization Culture and Transformational Leadership as Predictors of Employee Performance. *The Indian Journal of industrial Relations*, Vol. 44, No. 4. (611-627).
- BPJS Kesehatan. (2021). *Peraturan Direksi BPJS Kesehatan Nomor 56 Tahun 2021 tentang Arsitektur Budaya Organisasi dan Arsitektur Kepemimpinan BPJS Kesehatan*. Jakarta: BPJS Kesehatan.
- Business Intelligence* BPJS Kesehatan. Diakses pada 30 September 2022.
- Carpenter, Reid. (2021). *Global Culture Survey 2021: The Link Between Culture and Competitive Advantage*. London: PwC.
- Dewar, Carolyn. (2018). *Culture: 4 Keys to Why It Matters*. McKinsey Company. Diakses melalui <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/culture-4-keys-to-why-it-matters>.
- Gorzelany, J., Gorzelany-Dziadkowiec, M., Luty, L., Firlej, K., Gaisch, M., Dudziak, O., & Scott, C. (2021). Finding Links Between Organisation's Culture and Innovation. The Impact of Organisational Culture on University Innovativeness. *PloS one*, 16(10), e0257962. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0257962>.
- Herdy, Harman. (2020). *Get The Essence! Menciptakan Bintang Kehidupan*. Jakarta: Rayyana Komunikasindo.
- Irwanto. (2006). *Focus Group Discussion*. Jakarta: Pustaka Yayasan Obor Indonesia.
- Kreitner, Robert, & Kinicki, Angelo. (2014). *Perilaku Organisasi. Edisi 9*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kotter, John, P. dan James, L. Heskett. (2006). *Budaya Korporat dan Kinerja*. Jakarta: PT. Prehalindo. (terjemahan Benyamin Molan).
- Musfiqon, M. (2012). *Metode Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Prestasi Pustaka.

- Pathiranage, Yasas, L. (2019). Organizational Culture and Business Performance: An Empirical Study. *International Journal of Economics and Management Studies*, Vol. 6, Issue 6. (1-12). DOI: <https://doi.org/10.14445/23939125/IJEMS-V6I6P101>.
- Priyono. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Sidoarjo: Zifatama Publishing.
- Rakhmat, Jalaluddin. (2004). *Metode Penelitian Komunikasi: Dilengkapi Contoh Analisis Statistik*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Robins, Stephen, P. (2006). *Organizational Behavior, 10<sup>th</sup> Edition*. New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Schein, Edgar, H. (2004). *Organizational Culture and Leadership, 3<sup>rd</sup> Edition*. San Fransisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Semuel, Hatane. (2006). Ekspektasi Pelanggan dan Aplikasi Bauran Pemasaran Terhadap Loyalitas Toko Moderen Dengan Kepuasan Pelanggan Sebagai Intervening (Studi Kasus pada Hypermarket Carrefour di Surabaya). *Jurnal Manajemen Pemasaran*. Vol. 1, No. 2. (53-64).
- Pool, S.W. (2000). Organizational Culture and It's Relationship Between Job Tension in Measuring Outcomes Among Business Executives. *Journal of Management Development*, 19. (32-49). <https://doi.org/10.1108/02621710010308144>.
- Syarifuddin, S., Nurcahyo, C., & Afdal, A. (2021). Manajemen SDM dalam Penyelenggaraan Program JKN-KIS: Sebuah Tinjauan Literatur. *Jurnal Jaminan Kesehatan Nasional*, 1(2), 166–193. <https://doi.org/10.53756/jjkn.v1i2.47>.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Younger, J., Nyman, M., & Allen, J. (2009). *HR Transformation: Building Human Resources from the Outside In*. New York: McGraw Hill Professional.
- Ulrich, Dave & Ulrich, Wendy. (2010). *The Way of Work*. United State of America: The McGraw-Hill Company.