

**INOVASI LAYANAN PUBLIK DIGITAL PADA WHATSAPP PANDAWA  
BPJS KESEHATAN DI KOTA BANDA ACEH**

**SKRIPSI**

**Diajukan oleh :**

**CUT RIFFA NAJLA**

**NIM. 220802014**

**Mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan**

**Program Studi Ilmu Administrasi Negara**



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU PEMERINTAHAN  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY BANDA ACEH  
TAHUN 2026**

## SURAT PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama Lengkap : Cut Riffa Najla

NIM : 220802014

Tempat/Tanggal Lahir : 28 Oktober 2003

Program Studi : Ilmu Administrasi Negara

Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan

Alamat : Jln. Flamboyan II No.1 Komplek PT. AAF

Judul Skripsi : Inovasi Layanan Publik Digital pada WhatsApp PANDAWA  
BPJS Kesehatan di Kota Banda Aceh

Dengan ini menyatakan bahwa dalam penulisan skripsi ini, saya :

1. Tidak menggunakan ide orang lain tanpa mampu mengembangkan dan mempertanggungjawabkan.
2. Tidak melakukan plagiasi terhadap naskah orang lain.
3. Tidak menggunakan karya orang lain tanpa menyebutkan sumber asli atau tanpa izin pemilik karya.
4. Tidak melakukan manipulasi dan pemalsuan data.
5. Mengerjakan sendiri karya ini dan mampu bertanggung jawab atas karya ini.

Bila dikemudian hari ada tuntutan dari pihak lain atas karya tulis saya dan telah melalui pembuktian yang dipertanggung-jawabkan dan ternyata memang ditemukan bukti bahwa saya telah melanggar aturan yang berlaku di Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Pemerintahan UIN Ar-Raniry Banda Aceh.

Demikian pernyataan ini, saya buat dengan sebenar-benarnya.

Banda Aceh, 24 Agustus 2026

Yang menyatakan,



**Cut Riffa Najla**  
NIM. 220802014

**LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING****INOVASI LAYANAN PUBLIK DIGITAL PADA WHATSAPP PANDAWA  
BPJS KESEHATAN DI KOTA BANDA ACEH****SKRIPSI**

Diajukan Kepada Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan  
UIN Ar-Raniry Banda Aceh Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh  
Gelar Sarjana (S-1) Pada Program Studi Ilmu Administrasi Negara

Oleh

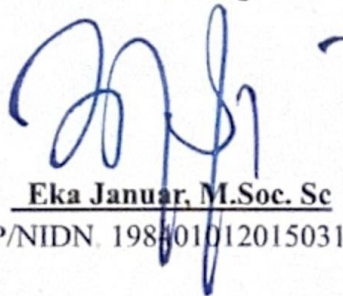
**Cut Riffa Najla**

**NIM. 220802014**

Mahasiswa Program Studi Ilmu Administrasi Negara  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan

Disetujui untuk dimunaqasyahkan oleh :

Pembimbing



**Eka Januar, M.Soc. Sc**

NIP/NIDN. 198401012015031003

**LEMBAR PENGESAHAN SIDANG MUNAQASYAH  
INOVASI LAYANAN PUBLIK DIGITAL PADA WHATSAPP PANDAWA  
BPJS KESEHATAN DI KOTA BANDA ACEH**

**SKRIPSI**

Cut Riffa Najla  
NIM: 220802014

Telah Diuji dan Dipertahankan Di Depan Tim Penguji Munaqasyah Skripsi  
Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Pemerintahan  
UIN Ar-Raniry Banda Aceh Dan Dinyatakan Lulus Serta Diterima  
Sebagai Syarat Untuk  
Memperoleh Gelar Sarjana (SI) Dalam Ilmu Administrasi Negara

Pada Hari/Tanggal:

Senin, 24 Agustus 2020 M  
11 Rabiul Awal 1448 H

Tim Penguji Munaqasyah Skripsi

Ketua,

Sekretaris,

Eka Januar, M.Soc.Sc  
NIP. 198401012015031003

Shafivur Rahman, S.A.P  
NIP. -

Penguji I,

Penguji II,

Siti Nur Zakikha, M.Si.  
NIP. 199002282018032001

Putri Marzantar, M.P.A  
NIP. 199811022024032001

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu  
Pemerintahan UIN Ar-Raniry Banda Aceh



Dr. Muji Mufia, S.Ag., M. Ag.  
NIP. 197403271999031005

## ABSTRAK

Keberhasilan inovasi merupakan dimensi yang penting meninjau sebuah layanan berjalan dengan optimal. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan inovasi PANDAWA (Pelayanan Administrasi melalui WhatsApp) di BPJS Kesehatan Cabang Kota Banda Aceh. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus dan kerangka teori keberhasilan Inovasi Anthony Arundel. Pengumpulan data diperoleh melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PANDAWA telah berjalan dengan baik, didukung oleh SOP yang jelas, budaya organisasi yang adaptif, serta sistem dan SDM yang memadai, namun sosialisasi dan edukasi masih perlu ditingkatkan. Pendorong dalam penerapan PANDAWA antara lain kemudahan WhatsApp yang sudah dikenal masyarakat dan pelayanan yang cepat, sedangkan penghambatnya adalah jaringan internet yang tidak stabil dan rendahnya literasi digital sebagian masyarakat. BPJS Kesehatan cabang Kota Banda Aceh perlu memperkuat evaluasi layanan dan meningkatkan pendampingan dan sosialisasi bagi masyarakat yang masih kesulitan dengan layanan digital.

**Kata Kunci :** Inovasi Layanan Publik, PANDAWA, BPJS Kesehatan



## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Inovasi Layanan Publik Digital pada Sistem PANDAWA BPJS Kesehatan di Kota Banda Aceh”. Shalawat dan salam semoga senantiasa tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW. Penyusunan skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan, Program Studi Ilmu Administrasi Negara. Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih memiliki kekurangan, sehingga kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan demi penyempurnaan penulisan ini. Untuk itu, penulis menyampaikan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada :

1. Prof. Dr. Mujiburrahman, M.Ag, selaku Rektor Universitas Islam Negeri ArRaniry Banda Aceh.
2. Dr. Muji Mulia, M.Ag, selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh.
3. Muazinah, B.Sc.,M.P.A. selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh.
4. Zakki Fuad Khalil, S.IP., M.Si selaku Sekretaris Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan Universitas Islam Negeri ArRaniry Banda Aceh.
5. Eka Januar, M.Soc.Sc, selaku Dosen Pembimbing Skripsi sekaligus Dosen Pembimbing Akademik yang telah memberikan masukan dan juga saran selama pembuatan skripsi.
6. Segenap seluruh Dosen di lingkungan Prodi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan Universitas Islam Negeri Ar- Raniry Banda Aceh, yang telah memberikan ilmunya kepada penulis.
7. Seluruh narasumber yang telah meluangkan waktu dan memberikan informasi, dukungan serta semangat sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini.

8. Kedua orang tua yang tidak henti-hentinya memberi dukungan dan menjadi motivasi utama penulis untuk menyelesaikan skripsi, serta ribuan terimakasih karena doa yang terpanjatkan untuk penulis.
9. Kepada kedua sahabat penulis di kost biru yang telah menemani baik senang dan sedih selama proses penulisan skripsi sampai selesai. Semangat serta motivasi senantiasa ada, juga menjadi pendengar yang baik bagi penulis dan merasakan hangatnya kekeluargaan selama di tanah rantauan. Semoga di masa depan dapat meraih impian dan sukses.
10. Kepada Izzah, Fira dan Safrina, teman seangkatan dan seperjuangan, banyak hal yang sudah dilalui bersama ada kadangkala suka dan duka juga menyertai pertemanan ini, namun, bagi penulis setiap badai pasti ada pelangi. Terima kasih sekali lagi untuk kontribusi, bantuan, dan canda tawa yang selalu mewarnai penulis selama proses skripsi ini. Penulis sangat bersyukur atas waktu dan kebaikan yang telah dilakukan.
11. Kepada teman-teman X dan Txt Kebijakan Tenryubito yang tak bisa penulis sebutkan satu-persatu. Setiap bantuan, dan masukan yang diberikan sangat berarti selama perjuangan di bangku kuliah.

Banda Aceh, 16 Agustus 2026

Penulis

Cut Riffa Najla

## DAFTAR ISI

|                                                     |             |
|-----------------------------------------------------|-------------|
| <b>SURAT PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH .....</b> | <b>ii</b>   |
| <b>LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING.....</b>            | <b>iii</b>  |
| <b>LEMBAR PENGESAHAN SIDANG MUNAQASYAH .....</b>    | <b>iv</b>   |
| <b>ABSTRAK.....</b>                                 | <b>v</b>    |
| <b>KATA PENGANTAR .....</b>                         | <b>vi</b>   |
| <b>DAFTAR ISI .....</b>                             | <b>viii</b> |
| <b>DAFTAR TABEL.....</b>                            | <b>x</b>    |
| <b>DAFTAR GAMBAR .....</b>                          | <b>xi</b>   |
| <b>DAFTAR LAMPIRAN.....</b>                         | <b>xii</b>  |
| <b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>                      | <b>1</b>    |
| 1.1 Latar Belakang Masalah .....                    | 1           |
| 1.2 Identifikasi Masalah.....                       | 5           |
| 1.3 Rumusan Masalah.....                            | 5           |
| 1.4 Tujuan Penelitian .....                         | 5           |
| 1.5 Manfaat Penelitian .....                        | 6           |
| <b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>                | <b>7</b>    |
| 2.1 Landasan Teori.....                             | 7           |
| 2.3 Kerangka Berpikir.....                          | 25          |
| <b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....</b>           | <b>26</b>   |
| 3.1 Jenis Penelitian .....                          | 26          |
| 3.2 Fokus Penelitian.....                           | 26          |
| 3.3 Lokasi dan Waktu Penelitian .....               | 28          |
| 3.4 Sumber Data .....                               | 28          |
| 3.5 Teknik Pengumpulan Data.....                    | 29          |
| 3.6 Informan Penelitian .....                       | 30          |
| 3.7 Teknik Keabsahan Data .....                     | 32          |
| 3.8 Teknik Analisis Data.....                       | 33          |
| <b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>            | <b>35</b>   |
| 4.1 Gambaran Umum.....                              | 35          |

|                                 |           |
|---------------------------------|-----------|
| 4.2 Hasil Penelitian .....      | 42        |
| 4.3 Pembahasan Penelitian ..... | 67        |
| <b>BAB V PENUTUP .....</b>      | <b>76</b> |
| 5.1 Kesimpulan .....            | 76        |
| 5.2 Saran .....                 | 76        |
| <b>LAMPIRAN .....</b>           | <b>81</b> |



## DAFTAR TABEL

|                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabel 3.1 Fokus Penelitian.....                                           | 27 |
| Tabel 4.1 Data jumlah pengguna dan jenis layanan PANDAWA tahun 2025 ..... | 65 |



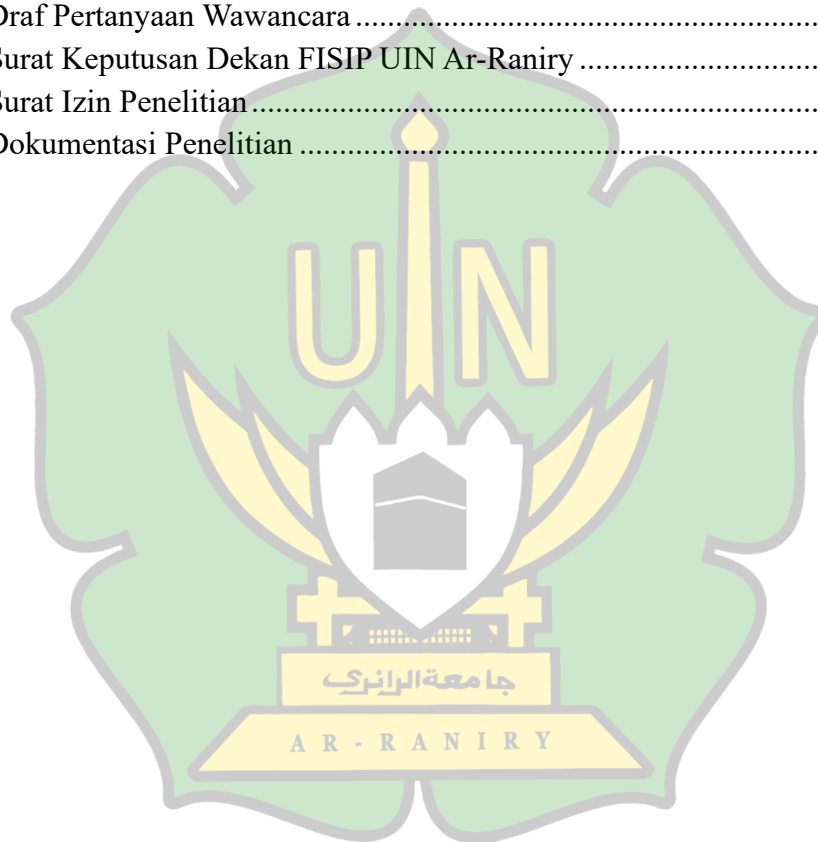
## DAFTAR GAMBAR

|                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------|----|
| Gambar 1.1 Grafik Kepuasan Masyarakat BPJS Kesehatan Kota Banda Aceh ..... | 3  |
| Gambar 4.1 Struktur Organisasi .....                                       | 39 |
| Gambar 4.2 Brosur Prosedur PANDAWA .....                                   | 45 |
| Gambar 4.3 Edukasi Pegawai Kepada Peserta JKN terkait PANDAWA .....        | 48 |



## DAFTAR LAMPIRAN

|                                                                                                          |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Lampiran 1 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2011 .....                                    | 81  |
| Lampiran 2 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009.....                                     | 91  |
| Lampiran 3 Surat Keputusan Direktur Perluasan dan Perluasan dan Pelayanan<br>Peserta BPJS Kesehatan..... | 95  |
| Lampiran 4 Draf Pertanyaan Wawancara .....                                                               | 98  |
| Lampiran 5 Surat Keputusan Dekan FISIP UIN Ar-Raniry .....                                               | 100 |
| Lampiran 6 Surat Izin Penelitian .....                                                                   | 101 |
| Lampiran 7 Dokumentasi Penelitian .....                                                                  | 102 |



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Kesehatan merupakan kebutuhan dasar masyarakat yang harus dipenuhi melalui penyelenggaraan pelayanan kesehatan yang efektif dan berkualitas. Cakupan layanan kesehatan meliputi usaha peningkatan, pencegahan, penyembuhan, dan pemulihan yang sasaran utamanya Adalah menaikkan taraf kesehatan publik. Oleh karena itu, negara memiliki tanggung jawab untuk menjamin tersedianya layanan kesehatan yang optimal bagi seluruh penduduk.<sup>1</sup>

Program Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) adalah salah satu inovasi yang dibuat pemerintah untuk memberikan layanan kesehatan kepada masyarakat. Menurut Undang-Undang Nomor 24 Tahun 2011 tentang BPJS, PT Askes (Persero) diubah menjadi BPJS Kesehatan, yang beroperasi secara resmi pada 1 Januari 2014.<sup>2</sup>

BPJS Kesehatan merupakan lembaga pemerintah yang menerapkan serta mengembangkan konsep *e-government* dalam penyelenggaraan pelayanan kesehatan. Lembaga ini dibentuk untuk memberikan jaminan kesehatan bagi seluruh masyarakat Indonesia dengan berlandaskan asas gotong royong dan prinsip keadilan.<sup>3</sup> Pemerintah juga

---

<sup>1</sup> Adhika Wijayanti and Rani Purwani, “Faktor Hambatan Dalam Akses Pelayanan Kesehatan Pada Puskesmas Di Indonesia: Scoping Review,” *Jurnal Ilmiah Permas: Jurnal Ilmiah STIKES Kendal* 14, no. 3 (2024): 75–82.

<sup>2</sup> Kasmad Kamal, Ulfah Zakiah Drajat, and Syahiruddin Syah, “Inovasi Pelayanan Administrasi Melalui Whatsapp (PANDAWA) Pada BPJS Kesehatan Kota Palopo,” *Jurnal Ilmiah Pemerintahan* 13, no. 2 (2025): 49–57.

<sup>3</sup> *Ibid.*

harus mengikuti perkembangan zaman dimana teknologi digital sangat perlu dimanfaatkan untuk saat ini agar *e-government* dapat terlaksana dengan tepat sasaran.

Dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan publik, BPJS Kesehatan melakukan transformasi digital melalui pengembangan berbagai layanan berbasis teknologi. Salah satu inovasi yang dibuat adalah Pelayanan Administrasi melalui WhatsApp (PANDAWA), yang bertujuan untuk membuat peserta lebih mudah mendapatkan layanan administrasi tanpa harus mengunjungi kantor cabang langsung.<sup>4</sup>

BPJS Kesehatan meluncurkan inovasi digital "PANDAWA" (Pelayanan Administrasi melalui WhatsApp) berdasarkan Surat Keputusan Direktur Perluasan dan Pelayanan Peserta Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Kesehatan Nomor 39 Tahun 2022 Tentang Pelaksanaan Implementasi Pelayanan Administrasi Melalui Whatsapp Terintegrasi dan Pasal 13 Undang-Undang Nomor 24 Tahun 2011, yang mengatur bahwa BPJS harus memberikan informasi tentang kinerja pelayanan melalui media cetak dan elektronik.

Untuk memudahkan peserta JKN mendapatkan layanan administrasi, informasi dan pengaduan terutama setelah pandemi, semua cabang dapat mengakses administrasi secara online dengan PANDAWA termasuk di Banda Aceh. Melihat peserta layanan JKN di kota Banda Aceh terus meningkat,<sup>5</sup> maka pemerintah harus memperhatikan bahwa masyarakat menerima pelayanan dari BPJS Kesehatan secara optimal dan tidak terkendala. Meski telah

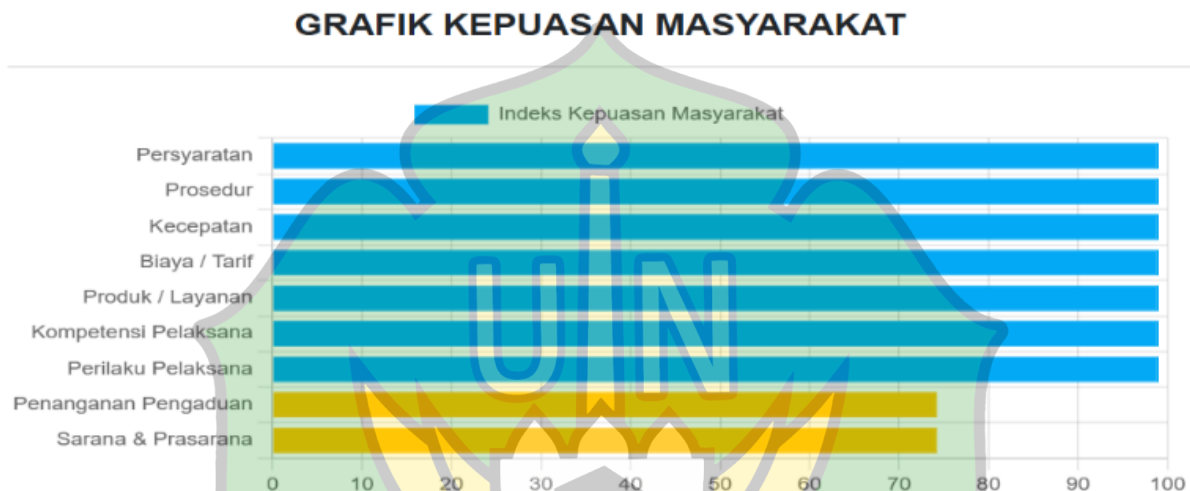
---

<sup>4</sup> BPJS Kesehatan Indonesia, "Digitalisasi Layanan Dalam Jaminan Kesehatan Nasional," *Corporate University BPJS Kesehatan* (Jakarta, 2025), <https://www.bpjs-kesehatan.go.id/#/informasi-publik-detail?slug=digitalisasi-layanan-dalam-jaminan-kesehatan-nasional>.

<sup>5</sup> Cut Meriska Harnita, "Peserta JKN Di Banda Aceh Capai 99,10 Persen" (Banda Aceh: Pemerintah Aceh, 2024), <https://acehprov.go.id/berita/kategori/kesehatan/peserta-jkn-di-banda-aceh-capai-99-10-persen>.

banyak masyarakat yang tetap melakukan layanan secara offline sehingga layanan yang diterima juga terhambat akibat memakan waktu yang lama untuk menunggu.

Grafik Indeks Kepuasan Masyarakat BPJS Kesehatan Kota Banda Aceh yang di akses pada September 2025 dari website Mal Pelayanan Publik (MPP) Banda Aceh menunjukkan



Gambar 1.1 Grafik Kepuasan Masyarakat BPJS Kesehatan Kota Banda Aceh

bahwa sarana prasarana dan penanganan pengaduan masih memiliki nilai 75%, menunjukkan 25% ketidakpuasan masyarakat.<sup>6</sup> Tingkat ketidakpuasan sebesar 25% tidak dapat dianggap sebagai angka yang kecil dalam konteks pelayanan publik, terutama dalam sektor kesehatan yang sangat penting. Adanya ketidakpuasan ini dapat menunjukkan bahwa proses pelayanan tidak berjalan dengan baik.

<sup>6</sup> Mal Pelayanan Publik Banda Aceh, “Grafik Kepuasan Masyarakat Terhadap Layanan BPJS Kesehatan Di Kota Banda Aceh” (Banda Aceh: Mal Pelayanan Publik Kota Banda Aceh, 2025) <https://mpp.bandaacehkota.go.id/agency/show/14/bpjs-kesehatan>.

Layanan harus sesuai dengan standar pelayanan, yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik. Undang-undang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan pelayanan dan penilaian kualitas pelayanan sebagai kewajiban dan janji penyelenggara kepada masyarakat untuk memberikan pelayanan yang berkualitas, cepat, dan mudah diakses. Qanun Aceh Nomor 4 Tahun 2010 tentang Badan Penyelenggara Jaminan Kesehatan Aceh (BPJKA) menyebutkan bahwa Pemerintah Aceh wajib menyelenggarakan jaminan kesehatan dan pelaksanaannya dilakukan oleh Pemerintah Aceh atau badan.

Kota Banda Aceh memiliki karakteristik tersendiri, seperti tingkat kepesertaan JKN yang sangat tinggi mencapai 257.202 orang, sehingga langkah BPJS Kesehatan yang memperluas jam operasional PANDAWA menjadi 24 jam adalah respons terhadap kebutuhan masyarakat akan layanan yang cepat dan solutif.<sup>7</sup> Perluasan ini sekaligus mengindikasikan bahwa keterbatasan akses layanan administrasi masih menjadi tantangan yang dihadapi peserta JKN, sehingga penting untuk mengkaji faktor pendukung dan penghambat yang memicu optimalisasi pemanfaatan PANDAWA oleh masyarakat, khususnya di Kota Banda Aceh.

Oleh karena itu, memahami bagaimana keberhasilan inovasi PANDAWA diterapkan di Kota Banda Aceh menjadi relevan untuk dilakukan. Ini juga penting untuk mengetahui apakah ada kesenjangan antara praktik pelaksanaan kebijakan transformasi digital di tingkat cabang dan yang dirancang di tingkat pusat.

---

<sup>7</sup> Richard Alkhalik, "Menkomdigi: PANDAWA 24 Jam Jadi Upaya Digitalisasi Pangkas Inefisiensi Layanan Publik," Metro TV, 2026, <https://www.metrotvnews.com/read/KRXCQRGP-menkomdigi-pandawa-24-jam-jadi-upaya-digitalisasi-pangkas-inefisiensi-layanan-publik>.

Kondisi ini menimbulkan pertanyaan tentang keberhasilan inovasi PANDAWA berdasarkan keberadaan sistem, tata kelola, budaya organisasi, kesiapan sumber daya manusia, dan dukungan masyarakat sebagai pengguna layanan. Inovasi publik tidak hanya diukur saat program diluncurkan, tetapi juga bagaimana inovasi diterima, digunakan, dan mengubah praktik pelayanan. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis keberhasilan inovasi layanan publik digital PANDAWA pada BPJS Kesehatan Kota Banda Aceh.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

1. Tingkat kepuasan masyarakat terhadap pelayanan BPJS Kesehatan di Kota Banda Aceh pada aspek penanganan pengaduan, baru mencapai 75%, yang menunjukkan masih terdapat 25% ketidakpuasan masyarakat
2. Perluasan jam operasional PANDAWA menjadi 24 jam mengindikasikan masih adanya keterbatasan akses layanan administrasi yang dihadapi peserta JKN.

## **1.3 Rumusan Masalah**

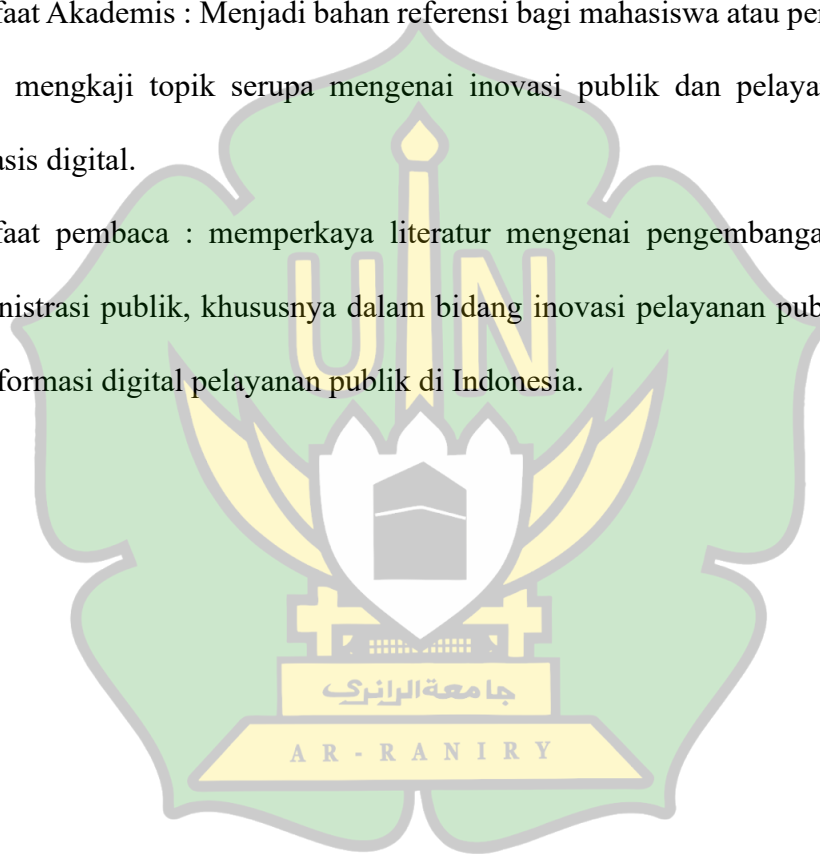
1. Bagaimana penerapan inovasi layanan publik melalui PANDAWA pada BPJS Kesehatan di kota Banda Aceh?

## **1.4 Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui penerapan inovasi layanan publik melalui PANDAWA oleh BPJS Kesehatan di Kota Banda Aceh.

### 1.5 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Praktis : Memberikan rekomendasi bagi BPJS Kesehatan Cabang Banda Aceh terkait kendala, hambatan, dan peluang dalam optimalisasi PANDAWA sebagai inovasi pelayanan publik.
2. Manfaat Akademis : Menjadi bahan referensi bagi mahasiswa atau peneliti lain yang ingin mengkaji topik serupa mengenai inovasi publik dan pelayanan kesehatan berbasis digital.
3. Manfaat pembaca : memperkaya literatur mengenai pengembangan kajian ilmu administrasi publik, khususnya dalam bidang inovasi pelayanan publik digital dan transformasi digital pelayanan publik di Indonesia.



## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Teori inovasi Layanan Publik**

Inovasi pada dasarnya adalah proses perubahan dan pembaruan yang menghasilkan sesuatu yang baru atau berbeda dari sebelumnya untuk memberikan nilai yang lebih baik. Inovasi muncul sebagai tanggapan terhadap berbagai masalah dan tantangan yang dihadapi. sehingga dalam prosesnya diperlukan upaya untuk menciptakan dan menerapkan gagasan, cara, metode, maupun praktik baru.<sup>8</sup>

Osborne dan Brown menggambarkan inovasi dalam sektor publik sebagai penggunaan atau adopsi ide, kebijakan, atau produk baru dengan tujuan meningkatkan hasil pelayanan publik dan efisiensi penggunaan sumber daya. Mulgan dan Albury menggambarkan inovasi dalam sektor publik sebagai proses pengenalan metode atau gagasan baru yang menghasilkan peningkatan signifikan dalam kualitas atau efisiensi pelayanan publik. Oleh karena itu, inovasi administrasi publik dapat didefinisikan sebagai upaya perubahan dan pembaruan yang tidak hanya berfokus pada kebaruan, tetapi juga pada penerapan ide-ide tersebut untuk menghasilkan perbaikan nyata dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Fathur Rahman and Janwan Sri Rejekina Tarigan, *Inovasi Pemerintah: Menuju Tata Kelola Pemerintahan Daerah Ideal* (Malang: Intrans Publishing, 2020).

<sup>9</sup> Muhammad Nur et al., *Inovasi Dalam Administrasi Publik, I* (Medan: PT Media Penerbit Indonesia, 2024).

Dalam konteks layanan publik, inovasi tidak hanya mencakup ide atau gagasan baru, tetapi juga bagaimana dibuat dan diterapkan dalam praktik layanan. Selain itu, inovasi berlangsung dalam suatu ekosistem yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan, seperti pemerintah, masyarakat, sektor swasta, dan lainnya. Dengan demikian, inovasi dapat didefinisikan sebagai inovasi layanan publik apabila menghasilkan kebaruan (*novelty*), diterapkan dalam penyelenggaraan layanan, melibatkan interaksi dalam ekosistem layanan, dan berorientasi pada peningkatan nilai dan manfaat bagi masyarakat.<sup>10</sup>

Dalam praktiknya, kebaruan (*novelty*) dalam inovasi sektor publik memiliki cakupan yang luas, mulai dari penyempurnaan bertahap yang sifatnya berkelanjutan (*incremental improvements*) hingga perubahan mendasar yang bersifat transformatif (*disruptive/transformational innovations*) yang mampu mengubah alur dan mekanisme kerja organisasi secara menyeluruh.

Dengan keragaman dan kompleksitas penerapan inovasi di dalam organisasi publik untuk mencapai keberhasilan penerapan inovasi secara terstruktur, maka diperlukan indikator-indikator sebagai berikut:<sup>11</sup>

## 1. Tata kelola dan inovasi

Sektor publik didorong untuk berinovasi akibat dua hal utama, yaitu keterbatasan anggaran dan meningkatnya tuntutan masyarakat akan layanan yang lebih baik. Model tata

<sup>10</sup> Jiyao Chen, Richard M Walker, and Mohanbir Sawhney, "Public Service Innovation : A Typology Public Service Innovation : A Typology," *Public Management Review* 00, no. 00 (2019): 1–22, <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1645874>.

<sup>11</sup> Anthony Arundel, Carter Bloch, and Barry Ferguson, "Advancing Innovation in the Public Sector : Aligning Innovation Measurement with Policy Goals," *Research Policy* 48, no. 3 (2019): 789–98, <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.12.001>.

kelola yang diterapkan organisasi menjadi kunci yang menentukan seberapa cepat dan efisien instansi dalam merespons tekanan tersebut.

Struktur tata kelola ini mengatur pembagian peran antara pejabat politik dan pegawai birokrasi, di mana keduanya menghasilkan tipe inovasi yang berbeda. Pejabat politik umumnya menentukan apa target besar yang harus dicapai melalui kebijakan baru. Sementara itu, pegawai birokrasi yang menentukan bagaimana menjalankannya secara teknis di lapangan.

Dari cara kepemimpinan tersebut, proses inovasi dapat terjadi melalui 3 alur tahapan. Pertama, inovasi dari atas (*top-down*), yaitu perintah langsung dari pimpinan atau aturan menteri yang baru. Kunci keberhasilannya ada pada bawahan atau pegawai mampu menjalankan perintah dari atasan. Kedua, inovasi dari bawah (*bottom-up*) tumbuh secara organik dari inisiatif pegawai garis depan yang berinteraksi langsung dengan pengguna layanan, sehingga keberhasilannya sangat bergantung pada kompetensi staf dan ruang kreasi yang diberikan manajemen. Ketiga, inovasi strategis, pendekatan yang menjadikan aktivitas inovasi sebagai agenda rutin yang terencana untuk membangun kapasitas internal organisasi secara mandiri bukan hanya sekedar mengandalkan proyek mendadak.<sup>12</sup>

Tata kelola berkaitan erat dengan peran pemerintah dalam proses penciptaan inovasi. Termasuk adanya peraturan atau regulasi yang mendasari inovasi serta penerapan sistem manajemen yang diperlukan agar inovasi dapat berjalan dengan baik.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> *Ibid*

<sup>13</sup> Novi Rahma Sari and Tenda Aktiva Oktariyanda, "Inovasi Layanan Drive Thru Dalam Pembayaran Pajak Daerah Oleh Badan Pelayanan Pajak Daerah Kabupaten Sidoarjo (Studi Pada Mal Pelayanan Publik Kabupaten Sidoarjo)," *PUBLIKA* 11 (2023): 1995–2006.

## 2. Sumber ide untuk inovasi

Mengetahui dari mana ide itu berasal sangat penting untuk memastikan apakah inovasi yang dibuat benar-benar menjawab masalah nyata masyarakat (hasil temuan staf di lapangan) atau sekadar kewajiban formalitas demi menjalankan perintah atasan. Selain itu, pemetaan ini membantu dalam mengidentifikasi apakah masukan staf bawah hanya menghasilkan perbaikan-perbaikan kecil (*incremental*) atau sanggup menciptakan perubahan sistem yang besar (*transformative*).

Asal mula ide untuk sebuah inovasi bisa berasal dari Ide yang datang dari atas biasanya dipicu oleh perubahan aturan hukum, instruksi menteri, atau janji politik pimpinan baru atau dari bawah lahir dari staf meja pelayanan (*frontliner*) atau manajer menengah yang tiap hari berhadapan langsung dengan masyarakat.

Aktivitas penciptaan ide inovasi tidak hanya dipicu dari internal sebuah organisasi melainkan, eksternal organisasi memiliki peran yang penting seperti pihak akademisi ataupun masyarakat. Artinya kedua unsur tersebut memiliki porsi yang sama sebagai upaya dalam menjaga keberlangsungan sebuah organisasi terhadap peningkatan performa kualitas layanan publik.<sup>14</sup>

## 3. Budaya inovasi

Budaya inovasi dapat dipahami sebagai prinsip, kebiasaan, dan keyakinan yang diadopsi oleh sebuah organisasi tertentu kebiasaan kerja di mana para pegawai memiliki nilai

---

<sup>14</sup> Dwi Febi Kartika and Tenda Aktiva Oktariyanda, "Inovasi Pelayanan Publik Melalui Aplikasi Poedak(Pelayanan Online Pendaftaran Adminisitrasi Kependudukan)Didinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Gresik," *Publika* 9 (2022).

serta cara pandang yang terbuka untuk menerima ide baru dan perubahan. Budaya atau lingkungan kerja ini menjadi penentu utama dalam kantor pemerintah. Apabila suasananya mendukung dan fleksibel, inovasi akan mudah tumbuh, sebaliknya jika suasananya kaku dan takut akan perubahan, inovasi justru akan terhambat dan mati.<sup>15</sup>

Aspek-aspek yang mengukur budaya inovasi meliputi tingkat dukungan, kepemimpinan, serta pengalaman dari manajer senior terhadap inovasi, selain itu juga mencakup sikap manajemen dan karyawan lainnya terhadap risiko dan perubahan yang terlibat dalam proses inovasi.<sup>16</sup>

#### 4. Kemampuan dan alat

Di instansi pemerintah, tidak semua manajer tahu langkah-langkah teknis dalam berinovasi. Meski demikian, kondisi di sektor publik kini mulai berubah seiring banyaknya kantor pemerintah yang menerapkan metode modern, seperti *design thinking* (merancang layanan sesuai kebutuhan pengguna) dan *co-creation* (mengajak masyarakat ikut merancang layanan bersama).<sup>17</sup>

Oleh karena itu, kemampuan dan alat merupakan elemen kunci dalam keberhasilan inovasi karena berkaitan dengan keterampilan petugas pelaksana dalam menjalankan inovasi, khususnya yang berhubungan dengan teknologi informasi, pembentukan dan kerjasama tim,

---

<sup>15</sup> *Ibid.*

<sup>16</sup> *Ibid.*

<sup>17</sup> *Ibid.*

Di sini, pelatihan dianggap sangat penting bagi setiap petugas pelaksana agar aktivitas inovasi memiliki panduan alur yang jelas dan tidak asal-asalan.<sup>18</sup>

## 5. Tujuan, hasil, pendorong, dan hambatan

Dalam proses inovasi tujuan dan hasil adalah dua hal yang sangat berkaitan begitu pula dengan pendorong serta hambatan. pendorong inovasi di sektor publik sangat dipengaruhi oleh mandat politik, aturan baru, atau kondisi krisis mendesak. Sementara hambatannya meliputi budaya takut mengambil risiko, kurangnya insentif, hingga penolakan dari internal staf.

Adapun tantangan terbesar di sektor publik adalah bagaimana cara mengukur hasil (*outcomes*) dari sebuah inovasi terdiri dari yang pertama, sektor publik tidak memiliki profit atau angka penjualan. Namun, hasil pengujian menunjukkan bahwa manajer tetap mampu memberikan data akurat jika menggunakan estimasi berbentuk rentang atau kategori. Selain itu, keberhasilan dinilai melalui ukuran kualitatif seperti kecepatan layanan, kemudahan akses, dan peningkatan kepuasan pengguna.

Kedua, penilaian manajer yang bersifat subjektif, di mana memperbesar klaim keberhasilan inovasi dan menutupi kegagalan saat dimintai keterangan mengenai proses inovasi tersebut. Untuk menghindari klaim berlebihan, penilaian tidak boleh hanya mengandalkan asumsi internal. Solusinya adalah menyandingkan data survei manajer dengan evaluasi pihak eksternal atau data kinerja independen. Mengarahkan responden untuk

---

<sup>18</sup> Nabella Artha Dwi Noviana and Eva Hany Fanida, "Inovasi Layanan Online Single Submission Di Desa Secara Online (Loss Dol) Pada Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Blitar," PUBLIKA 12 (2024): 1–12.

menilai satu objek inovasi secara spesifik (*single focus innovation*) juga efektif agar responden memberi jawaban yang jujur dan realistis.

Ketiga, Dampak nyata suatu inovasi sering kali membutuhkan waktu bertahun-tahun untuk terlihat. Jika survei ditanyakan terlalu cepat ( rentang 1–3 tahun), dampaknya belum terlihat penuh. Namun jika ditanyakan terlalu lama (di atas 3–5 tahun), maka muncul masalah baru berupa responden sudah lupa detailnya atau pegawainya sudah mutasi/pension.<sup>19</sup>

Indikator ini mencakup tujuan yang ingin diraih selama proses pengembangan inovasi, faktor-faktor yang berfungsi sebagai pendorong pengembangan inovasi, serta kendala yang mungkin muncul saat pelaksanaan inovasi.<sup>20</sup>

## **6. Mengumpulkan data inovasi untuk inovasi tunggal**

Penggunaan pendekatan inovasi tunggal (*single innovation focus*) dalam mengukur keberhasilan dan proses inovasi di sektor publik sangatlah penting. Evaluasi inovasi sektor publik difokuskan pada satu produk atau layanan spesifik, bukan menilai kinerja instansi secara umum. Penilaian instansi secara menyeluruh sering kali menghasilkan data yang mengambang dan rawan bias.

Dengan membedah satu objek inovasi baik yang paling berhasil, baru diluncurkan, maupun yang mengalami hambatan, responden dapat memberikan estimasi data empiris yang jauh lebih presisi dan realistis.

<sup>19</sup> *Ibid.*

<sup>20</sup> Dwi Febi Kartika and Tenda Aktiva Oktariyanda, “Inovasi Pelayanan Publik Melalui Aplikasi Poedak(Pelayanan Online Pendaftaran Adminisitrasi Kependudukan)Didinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Gresik.”

Secara teknis, fokus pada objek tunggal ini memudahkan pengumpulan data spesifik seperti besaran investasi, alokasi jam kerja staf, asal-usul ide, hingga tingkat kebaruan (*novelty*) dari sistem yang dikembangkan. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan akurasi evaluasi dampak jangka pendek dan menengah, tetapi juga membandingkan efektivitas penerapan inovasi antara instansi pemerintah dan sektor swasta pada bidang pelayanan yang sejenis.<sup>21</sup>

Indikator ini menjelaskan tentang metode yang digunakan oleh organisasi dalam menghimpun informasi yang dapat menjadi panduan dalam menentukan jenis inovasi yang akan diterapkan.

#### **a. Bentuk-bentuk inovasi layanan publik**

Menurut konteks administrasi publik, inovasi dapat berkaitan dengan penyempurnaan dan penerapan cara baru untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat, tidak hanya pada penemuan baru. Adapun bentuk-bentuk dari inovasi layanan publik menurut Arundel dapat dilihat dari 2 sisi, yaitu :<sup>22</sup>

Kategori manual Oslo yaitu Inovasi Produk (*Product Innovation*) yang mencakup barang atau layanan (*services*) baru untuk ditingkatkan lalu disediakan bagi pengguna dan inovasi Proses (*Process Innovation*) yaitu pembaruan pada metode kerja, teknologi operasional, atau saluran distribusi/penyampaian di internal organisasi.<sup>23</sup>

<sup>21</sup> *Ibid.*

<sup>22</sup> *Ibid.*

<sup>23</sup> E C OECD/Eurostat, "Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation," *The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities* (OECD publishing Paris/Eurostat, Luxembourg, 2018).

Kemudian Arundel mengadopsi pemikiran yang dikembangkan Wisdom, Secara konseptual, bentuk inovasi sektor publik diklasifikasikan ke dalam enam ragam utama, meliputi inovasi layanan (*service innovation*), inovasi penyampaian layanan (*service delivery innovation*), inovasi administratif atau organisasional, inovasi sistemik yang melibatkan lintas instansi, inovasi kebijakan (*policy innovation*), serta inovasi konseptual yang mengubah paradigma dasar pelayanan.<sup>24</sup> Dari keenam bentuk tersebut, empat kategori awal masih dapat diselaraskan dengan definisi produk dan proses dalam Manual Oslo, sementara inovasi kebijakan dan konseptual merupakan karakteristik unik yang hanya ditemui di sektor publik. Inovasi kebijakan merupakan pembaruan pada tataran konsep kebijakan, arahan regulasi, atau undang-undang baru, sementara inovasi konseptual adalah pengembangan cara pandang baru yang mengubah asumsi dasar dalam merancang pelayanan publik.

### 2.1.2 E-government

#### 1. Konsep dan definisi *e-government*

E-Government adalah istilah yang mengacu pada penggunaan teknologi informasi oleh lembaga penyedia layanan publik yang diharapkan dapat memberikan pelayanan kepada masyarakat secara efisien dan efektif. Dengan menggunakan media internet, masyarakat dapat melakukan proses administrasi dari mana saja tanpa harus ke kantor langsung. Instruksi Presiden No. 6 Tahun 2001 tentang Telematika (Telekomunikasi, Media, dan Informatika) mengatur pelaksanaan *e-government* di Indonesia. Instruksi ini dibuat dengan tujuan untuk

---

<sup>24</sup> *Ibid.*

memudahkan layanan pemerintah dengan menggunakan teknologi telematika, yang pada akhirnya akan membantu menjalankan pemerintahan yang baik.<sup>25</sup>

## 2. Tahapan pengembangan *E-government*

Pengembangan *e-government* dilakukan melalui beberapa tahapan yang menggambarkan tingkat kematangan dan adaptasi sistem pelayanan digital dalam birokrasi pemerintahan. Tahapan pengembangan *e-government* dimulai dari digitalisasi administrasi hingga transformasi budaya birokrasi agar lebih transparan dan efisien.

Adapun tahapan pengembangan *e-government* dapat dijelaskan sebagai berikut:<sup>26</sup>

### a) Penerapan Teknologi Informasi dalam Administrasi Pemerintah

Tahap awal dimulai dengan mendukung operasi pemerintah dengan teknologi informasi. Jaringan komputer, internet, dan sistem komunikasi digital telah digunakan oleh pemerintah untuk mempercepat komunikasi data dan meningkatkan efisiensi kerja birokrasi.

### b) Digitalisasi Layanan Publik

Setelah infrastruktur dasar tersedia, pemerintah melanjutkan dengan digitalisasi berbagai layanan publik. Hal ini diwujudkan melalui pengembangan sistem berbasis elektronik seperti *E-KTP*, *E-Auction*, *Sisdiknas*, dan *Simkim* yang dirancang untuk menyederhanakan prosedur dan meningkatkan transparansi pelayanan publik.

<sup>25</sup> Andi Yusuf Katili Fenti Prihatini Tui, Rosman Ilato, "Inovasi Pelayanan Publik Melalui E-Government Di Dinas Kependudukan Dan Catatan Sipil Kota Gorontalo," *PUBLIK: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik* IX, no. 1 (2022): 254–63.

<sup>26</sup> Yusriadi Yusriadi, "Reformasi Birokrasi Indonesia: Peluang Dan Hambatan," *Jurnal Administrasi Publik : Public Administration Journal* 8, no. 2 (2018): 178, <https://doi.org/10.31289/jap.v8i2.1824>.

c) Integrasi dan Implementasi di Tingkat Daerah

Pada saat ini, daerah mulai menerapkan *e-government* secara luas. Layanan seperti Sistem Peringatan Dini Tsunami (TEWS), *One Stop Service* (OSS) untuk perizinan terpadu, dan *E-Procurement* untuk sistem pengadaan barang dan jasa telah dimulai oleh pemerintah daerah.

d) Penguatan Kelembagaan dan Sumber Daya Manusia (SDM)

Untuk mendapatkan kemampuan mengelola sistem *e-government* dengan baik, tahapan berikutnya berkonsentrasi pada peningkatan kapasitas lembaga dan kompetensi sumber daya manusia. Pemerintah membuat kebijakan untuk mendukung implementasi sistem digital dan memberikan pelatihan.

e) Manajemen Perubahan dan transformasi Budaya (*Cultural Change*)

Untuk sukses menerapkan *e-government*, diperlukan perubahan dalam cara berpikir dan budaya birokrasi. Saat ini, birokrasi berkembang menjadi lebih transparan, terbuka, dan berfokus pada pelayanan masyarakat. Perubahan budaya ini sangat penting untuk keberhasilan implementasi *e-government*.

f) Evaluasi dan Peningkatan Efisiensi Pelayanan Publik

Tahap terakhir adalah menilai pelaksanaan sistem *e-government* untuk mengukur seberapa efektif dan seberapa puas masyarakat terhadap layanan publik. Pemerintah menyesuaikan kebijakan, memperbaiki kelemahan sistem, dan memastikan bahwa sistem *e-government* benar-benar memberikan manfaat, yaitu peningkatan efisiensi, kecepatan layanan, dan akuntabilitas birokrasi.

### 3. Manfaat *e-government*

Banyak penelitian yang menunjukkan bahwa *e-government* terbukti telah mendukung kemanjuran dan efisiensi layanan publik. *E-government* dapat dilihat manfaatnya ada dalam 3 aspek :<sup>27</sup>

#### a. Dimensi Ekonomi

Manfaat *e-government* mencakup pengurangan biaya transaksi untuk kapasitas yang lebih baik dengan target pelayanan, peningkatan cakupan dan kualitas penyampaian pelayanan, meningkatkan kapasitas respons dalam mengatasi masalah kemiskinan, dan meningkatkan pendapatan.

#### b. Dimensi Sosial

Manfaat *e-government* mencakup banyak hal, termasuk menciptakan lapangan kerja di sektor-sektor tertentu dan meningkatkan pendapatan. Keuntungan ini dapat dihitung secara keuangan dan dinilai secara politik.

#### c. Dimensi pemerintahan

Manfaat pemerintahan dapat meningkatkan pencapaian pemerintahan yang baik dengan meningkatkan transparansi, akuntabel, dan demokratis dibandingkan pemerintahan

---

<sup>27</sup> Hani Sanjaya, Sofiatul Karimah, and Anggi Puspitasari, "Penerapan E-Government Dalam Perspektif Pemanfaatan E-Government Pada Kota Surabaya," *Trending: Jurnal Manajemen Dan Ekonomi* 1, no. 1 (2023): 01–07, <https://doi.org/10.30640/trending.v1i1.443>.

konvensional. *E-Government* dapat mengokohkan sistem demokrasi saat ini dengan meningkatkan partisipasi masyarakat.

#### **d. Layanan PANDAWA BPJS Kesehatan**

PANDAWA, atau yang disebut "Pelayanan Administrasi Melalui WhatsApp", adalah layanan administrasi digital BPJS Kesehatan yang memungkinkan peserta JKN mengakses layanan administrasi melalui WhatsApp tanpa harus pergi ke kantor cabang.<sup>28</sup> Dalam Surat Keputusan Direksi BPJS Kesehatan Nomor 39 Tahun 2022 tentang "Penyelenggaraan Pelayanan Administrasi Program JKN Melalui Aplikasi WhatsApp (PANDAWA)", layanan ini dirancang untuk meningkatkan efektivitas pelayanan publik melalui kanal digital yang mudah digunakan oleh seluruh peserta JKN. PANDAWA menjadi bagian dari strategi transformasi digital BPJS Kesehatan dalam penyederhanaan prosedur administrasi, pengurangan antrean layanan tatap muka, dan peningkatan pengalaman peserta dalam mengakses layanan.

Layanan PANDAWA dioperasikan melalui nomor WhatsApp resmi, 08118165165, di mana peserta hanya perlu mengirim pesan dan mengikuti petunjuk otomatis yang diberikan. Layanan ini dapat digunakan untuk mengubah data, informasi, atau pengaduan JKN.

---

<sup>28</sup> *Ibid.*

## 2.2 Penelitian Terdahulu

| No | Penulis dan Judul Penelitian                                                                                                                                            | Kerangka Konseptual                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Metode Penelitian      | Hasil Penelitian                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Gap Penelitian                                                                                                                                     |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Kasmad Kamal, Ulfah Zakiah Drajat, dan Syahiruddin Syah, 2025 - Inovasi Pelayanan Administrasi Melalui Whatsapp (PANDAWA) Pada BPJS Kesehatan Kota Palopo <sup>29</sup> | Penelitian ini mengkaji implementasi dan keberhasilan inovasi layanan PANDAWA (Pelayanan Administrasi Melalui WhatsApp) di BPJS Kesehatan Kota Palopo. Meskipun layanan ini telah melalui beberapa uji coba dan pengembangan, keberlanjutan penggunaan dan keandalan jangka panjang bagi masyarakat belum sepenuhnya terjamin | Kualitatif deskriptif  | Layanan PANDAWA menunjukkan kompatibilitas tinggi dengan kebutuhan masyarakat akan akses informasi dan layanan yang cepat, sederhana, dan mudah, sangat sesuai dengan nilai-nilai dan peraturan masyarakat kontemporer. Selain itu kompleksitas layanan sebagian besar terbatas pada aspek teknis seperti masalah jaringan. | E : Banda Aceh VS Palopo<br>P : masalah jaringan dalam mengakses PANDAWA VS kepuasan pelayanan PANDAWA yang belum optimal<br>T : Rogers VS Arundel |
| 2  | Nurmitasari, Ina Syarifah, dan Hendrick Hernando, 2023 - Efektivitas Layanan Pandawa BPJS Kesehatan Di Kabupaten                                                        | Kerangka konseptual penelitian ini didasarkan pada teori inovasi publik dan efektivitas layanan digital. Dalam konteks PANDAWA, efektivitas dapat diukur melalui                                                                                                                                                              | Kuantitatif Deskriptif | Hasil menunjukkan bahwa layanan PANDAWA dinilai cukup efektif hingga efektif. Responden menilai antarmuka aplikasi mudah dipahami, navigasi sederhana, dan konten cukup jelas. Namun, kendala masih                                                                                                                         | E : Kab. Nganjuk vs Kota Banda Aceh<br>P : kuantitatif vs kualitatif<br>T : Efektivitas vs keberhasilan inovasi                                    |

<sup>29</sup> Ibid.

|   |                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                              |                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                           |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   | Nganjuk <sup>30</sup>                                                                                                                                                          | indikator seperti tampilan antarmuka (interface), kemudahan navigasi, kejelasan konten, dan kehandalan (reliability).                                        |                        | ditemukan pada kecepatan respon admin serta keterbatasan literasi digital peserta. Sehingga, meskipun PANDAWA mempermudah pelayanan administrasi, penerapannya belum sepenuhnya optimal.                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                           |
| 3 | Ridhatul Aulia Putri, Rizma Adlia Syakurah, 2023 - Pelaksanaan Layanan Administrasi Dari Whatsapp (PANDAWA) Selama Masa Pandemi Covid-19 Di Kantor BPJS Kc Depok <sup>31</sup> | Penelitian ini merujuk dari kerangka konseptual pelayanan publik yang melihat inovasi digital PANDAWA melalui pendekatan input, proses, output, dan outcome. | Kualitatif Studi kasus | Hasil penelitian menunjukkan bahwa PANDAWA memungkinkan orang untuk mendapatkan layanan administrasi BPJS Kesehatan tanpa harus pergi ke kantor. Namun, dalam pelaksanaannya, ada banyak tantangan. Ini termasuk beban kerja petugas yang tinggi, waktu tunggu yang cukup lama, kurangnya literasi digital masyarakat, jaringan internet | E : Depok vs Banda Aceh<br>P : fokus pada implementasi pada saat pandemi covid 19 vs penerapan inovasi PANDAWA setelah pandemi<br>T : pendekatan input, proses dan output vs keberhasilan inovasi Arundel |

<sup>30</sup> Nurmitasari, Ina Syarifah, and Hendrick Hernando, "Efektivitas Layanan Pandawa BPJS Kesehatan Di Kabupaten Nganjuk," *Epicheirisi: Jurnal Manajemen, Administrasi, Pemasaran Dan Kesekretariatan* 7, no. 2 (2023): 28–31.

<sup>31</sup> Aulia, Ridhatul Putri and Adlia, Rizma Syakurah, "Pelaksanaan Layanan Administrasi Dari Whatsapp (Pandawa) Selama Masa Pandemi Covid-19 Di Kantor BPJS Kc Depok," *Jurnal Kesehatan* 11, no. 1 (2023): 42–49.

|   |                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                           |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                       | yang tidak stabil, dan sosialisasi yang belum optimal. Kondisi ini menunjukkan bahwa, meskipun inovasi digital PANDAWA secara efektif meningkatkan aksesibilitas, itu masih belum digunakan secara optimal.                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                           |
| 4 | Febri Bayu Wibawa, Indra Aditya, Kariena Febriantini, dan Evi Priyanti, 2023 - Penyelenggaraan Pelayanan Publik Berbasis E-Government Pada Kantor Badan Penyelenggara Jaminan Kesehatan (BPJS) Kabupaten Karawang <sup>32</sup> | Penelitian ini menggunakan teori pelayanan publik berbasis <i>e-government</i> yang berfokus pada efektivitas, efisiensi, keterbukaan informasi, dan partisipasi masyarakat. Konsep ini diterapkan dalam layanan BPJS Kesehatan melalui transformasi digital, seperti pemanfaatan Mobile JKN dan PANDAWA, yang bertujuan | Kualitatif deskriptif | Hasil penelitian menunjukkan bahwa BPJS Kesehatan Karawang telah menerapkan <i>e-government</i> pada tahap persiapan, pematangan, dan pemantapan. Hal ini ditunjukkan dengan adanya situs web, karyawan yang dilatih, akses internet, dan sosialisasi melalui berbagai media. Tetapi saat ini, pemanfaatan masih kurang optimal karena keterbatasan literasi digital masyarakat, akses | E : Karawang vs Banda Aceh<br>P : penerapan e-government pada BPJS Kesehatan vs analisis inovasi sistem PANDAWA pada BPJS Kesehatan<br>T : e-government vs inovasi publik |

<sup>32</sup> Febri Bayu Wibawa et al., "Penyelenggaraan Pelayanan Publik Berbasis E-Government Pada Kantor Badan Penyelenggara Jaminan Kesehatan (BPJS) Kabupaten Karawang," *Journal of Governance Innovation* 5, no. 1 (2023): 80–93, <https://doi.org/10.36636/jogiv.v5i1.2345>.

|   |                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                  |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                                                                                                                                                                                 | mempermudah akses, mempercepat pelayanan, serta meningkatkan transparansi                                                                                                                                                                                                                                                               |                       | internet yang tidak merata, dan waktu respons layanan digital yang lama. Meskipun demikian, inovasi ini terus memberikan keuntungan besar dalam mempermudah akses ke layanan kesehatan masyarakat.                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                  |
| 5 | Qori Febriyanti, Rizki Hegia Sampurna, dan Tuah Nur, 2025 - Quality of ' PANDAWA ' Services at the Sukabumi Branch of the Health Social Security Agency 2020-2023 <sup>33</sup> | Menggunakan metode SERVQUAL Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988) yang menekankan lima dimensi utama: tangible, reliability, responsiveness, assurance, dan empathy. Pandawa sebagai inovasi pelayanan digital berbasis WhatsApp di BPJS Kesehatan diposisikan sebagai bentuk transformasi layanan publik untuk mengurangi antrian tatap | Kualitatif deskriptif | Kualitas layanan PANDAWA di Sukabumi sudah memenuhi kriteria indikator penelitian meskipun ada kekhawatiran kebocoran data dalam jaminan keamanan layanan tersebut. Adapun tantangan pelaksanaan PANDAWA berupa kurangnya pengetahuan teknologi peserta, penyebaran informasi yang terbatas, pengemasan informasi yang tidak menarik, kurangnya akses ponsel cerdas untuk sebagian orang, akses jaringan | E : Sukabumi vs Banda Aceh<br>P : kualitas layanan vs inovasi layanan<br>T : SERVQUAL (Zeithaml & Berry) vs keberhasilan inovasi |

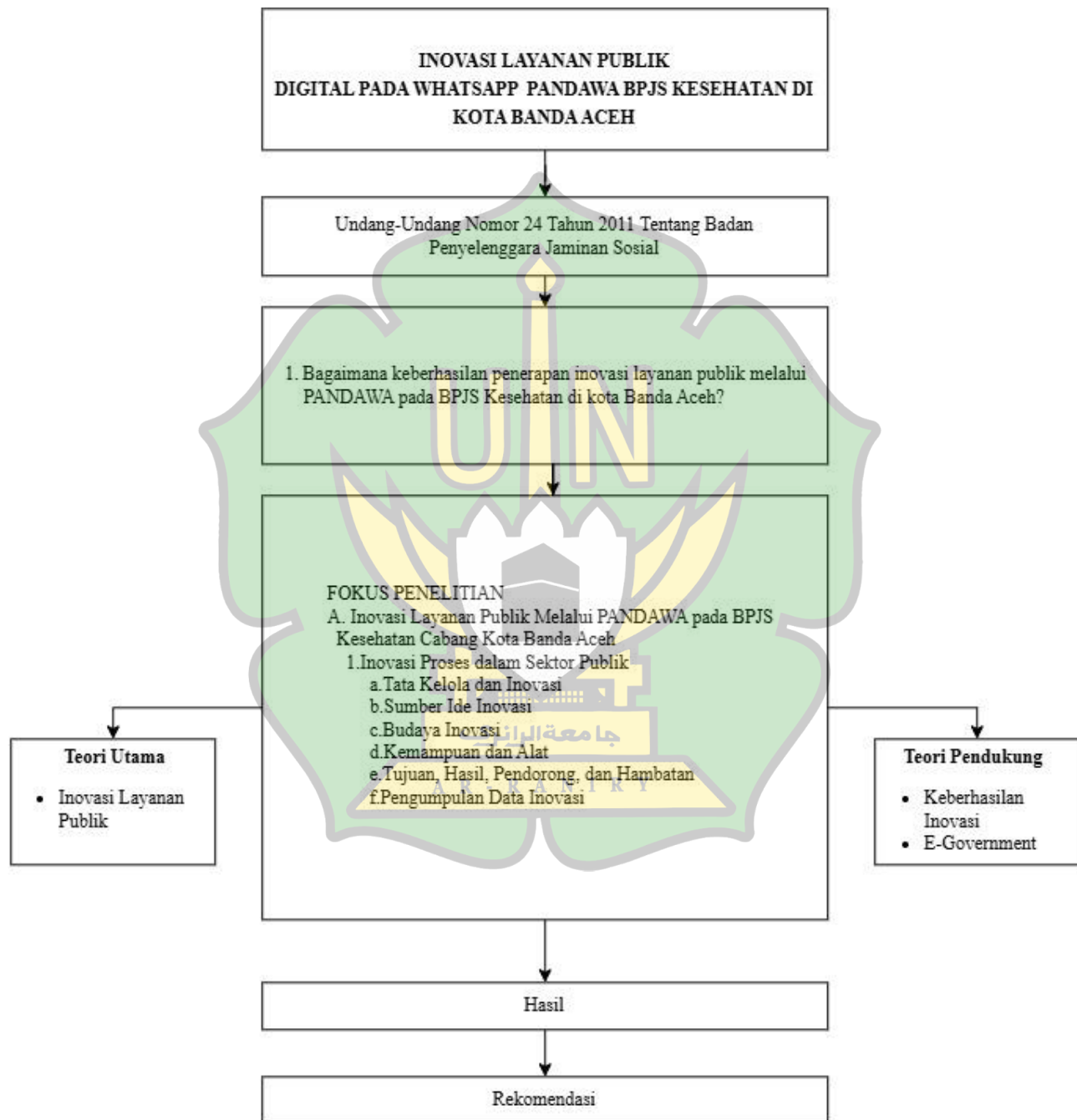
<sup>33</sup> Qori Febriyanti, Rizki Hegia Sampurna, and Tuah Nur, "Quality of ' PANDAWA ' Services at the Sukabumi Branch of the Health Social Security Agency 2020-2023," *Jurnal PUBLISIA* 10 (2025): 46–56.

|  |  |                                             |  |                                                                                  |  |
|--|--|---------------------------------------------|--|----------------------------------------------------------------------------------|--|
|  |  | muka dan meningkatkan aksesibilitas layanan |  | yang buruk, dan proses administrasi tertentu yang tidak ditampung secara online. |  |
|--|--|---------------------------------------------|--|----------------------------------------------------------------------------------|--|

Penelitian-penelitian sebelumnya menganalisis tentang inovasi layanan PANDAWA dengan pendekatan dan beragam wilayah, serta dikaji dari berbagai sisi. Kajian inovasi layanan PANDAWA menggunakan kerangka pengukuran inovasi sektor publik Arundel dkk. yang berlokasi di kota Banda Aceh masih terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini akan mengisi kesenjangan tersebut, dengan memberikan analisis mendalam dan mengkaji bagaimana keberhasilan inovasi layanan PANDAWA diterapkan pada masyarakat wilayah Kota Banda Aceh.

Kebaruan penelitian ini terletak pada penelitian dilakukan pasca pandemi di mana PANDAWA telah berkembang menjadi layanan berkelanjutan, sehingga menangkap dinamika yang berbeda dari penelitian sebelumnya yang mayoritas dilakukan pada masa atau sesaat setelah pandemi. Kemudian, Kota Banda Aceh telah mencapai cakupan kepesertaan JKN yang sangat tinggi, sehingga hampir seluruh masyarakatnya sudah terdaftar sebagai peserta. Kondisi ini menjadikan kehadiran PANDAWA sebagai inovasi layanan digital bukan lagi sekadar pelengkap, tetapi menjadi saluran layanan utama yang sangat dibutuhkan masyarakat.

## 2.3 Kerangka Berpikir



## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Metode yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah kualitatif dengan pendekatan studi kasus, yaitu pendekatan yang digunakan untuk memahami suatu fenomena secara mendalam dalam konteks tertentu yang dibatasi oleh ruang, waktu, dan aktivitas.<sup>34</sup> Menurut Kirk dan Miller, istilah "penelitian kualitatif" mengacu pada jenis penelitian dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara utama bergantung pada pengamatan orang-orang di kawasannya dan menyatukan orang lain dalam bahasa dan pelestariannya. Secara umum, penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang bertujuan untuk meneliti suatu masalah dengan merumuskan masalah dan kemudian menyelidikinya dengan lebih mendalam yaitu dengan pengamatan, pencatatan, wawancara dan terlibat dalam proses penelitian untuk menemukan pola-pola, deskripsi dan menyusun indikator.<sup>35</sup> Peneliti melakukan pendekatan secara kualitatif dalam menganalisis inovasi layanan publik PANDAWA BPJS Kesehatan.

#### **3.2 Fokus Penelitian**

Fokus penelitian adalah batasan yang digunakan oleh peneliti untuk memastikan bahwa penelitian tetap tertumpu pada isu yang sedang dikaji. Dalam kajian kualitatif, fokus penelitian berperan sebagai panduan dalam tahap pengumpulan data, analisis data, serta

---

<sup>34</sup> Nyangfah Nisa Septiana, Zulfatul Khoiriyah, and Shaleh, "Metode Penelitian Studi Kasus Dalam Pendekatan Kualitatif" 10 (2024).

<sup>35</sup> Muhajirin, Risnita, and Asrulla, "Pendekatan Penelitian Kuantitatif Dan Kualitatif Serta Tahapan Penelitian," *Journal Genta Mulia* 15, no. 1 (2024): 82–92.

penarikan kesimpulan agar penyelidikan tidak meluas ke arah aspek-aspek diluar tujuan penelitian.

Pada penelitian ini, fokus penelitian diarahkan untuk mengkaji keberhasilan inovasi layanan PANDAWA di BPJS Kesehatan Cabang Kota Banda Aceh. Peneliti memusatkan perhatian pada aspek-aspek yang berkaitan dengan indikator. Selain itu, penelitian ini juga mengkaji faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam penerapan layanan PANDAWA di BPJS Kesehatan Cabang Kota Banda Aceh.

Dengan adanya fokus penelitian, proses pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi dapat dilakukan secara lebih terarah sesuai dengan tujuan penelitian yang telah ditetapkan.

1. Keberhasilan penerapan inovasi layanan publik melalui PANDAWA pada BPJS Kesehatan di Kota Banda Aceh

| No. | Dimensi                            | Indikator                                                                                                                                                        |
|-----|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1   | Inovasi Proses dalam Sektor Publik | Tata Kelola dan Inovasi<br>Sumber ide inovasi<br>Budaya Organisasi<br>Kemampuan dan Alat<br>Tujuan, Hasil, Pendorong<br>dan Hambatan<br>Pengumpulan Data Inovasi |

*Tabel 3.1 Fokus Penelitian*

### **3.3 Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di Kantor BPJS Cabang kota Banda Aceh jln. Cut Nyak Dhien No.403, Lamteumen Barat, Kec. Jaya Baru, Kota Banda Aceh, Aceh 23232. Dan penelitian dilakukan dari bulan Januari-Agustus 2026.

### **3.4 Sumber Data**

#### **3.6.1 Data Primer**

Data primer diperoleh langsung dari lapangan melalui hasil wawancara dengan pihak terkait, seperti Kepala BPJS Kesehatan Cabang Banda Aceh, Kepala Bidang/Koordinator Pelayanan Peserta dan Pengguna Sistem PANDAWA. Selain itu, data primer juga dikumpulkan melalui observasi terhadap proses pelayanan PANDAWA di kantor BPJS Kesehatan.

#### **3.6.2 Data Sekunder**

Data sekunder diperoleh dari berbagai dokumen dan literatur yang relevan, seperti Undang-Undang Nomor 24 Tahun 2011 tentang BPJS, Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, Surat Keputusan BPJS Kesehatan terkait implementasi PANDAWA, jurnal ilmiah, artikel berita, data statistik penggunaan PANDAWA bulanan, brosur informasi, serta data Indeks Kepuasan Masyarakat terkait layanan BPJS Kesehatan di Banda Aceh. Data ini secara khusus berkaitan dengan tema skripsi yang sedang diteliti oleh penulis, yaitu Inovasi Layanan Publik Digital Pada Sistem PANDAWA BPJS Kesehatan di Kota Banda Aceh

### 3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini berupa observasi, wawancara dan dokumentasi.

#### 3.4.1 Observasi

Observasi adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan mencatat secara sistematis berbagai gejala atau fenomena yang diteliti. Dalam praktiknya, observasi memungkinkan peneliti memperoleh informasi berdasarkan apa yang mereka lihat, dengar, dan rasakan. Observasi dapat dilakukan dengan keterlibatan langsung di lapangan atau tanpa keterlibatan langsung. Tujuan dari teknik ini adalah untuk mendapatkan data empiris secara objektif yang sesuai dengan konteks penelitian. Data tersebut memberikan gambaran langsung tentang perilaku, proses, atau situasi yang sedang dipelajari.<sup>36</sup>

#### 3.4.2 Wawancara

Peneliti menggunakan wawancara dilakukan tanya jawab dengan narasumber atau informan yang relevan dengan penelitian ini. Jenis wawancara yang digunakan adalah semi terstruktur, merupakan jenis wawancara yang bertujuan untuk mengeksplorasi masalah secara menyeluruh. Dalam wawancara semi-terstruktur, peneliti memiliki peluang untuk mengeksplorasi lebih dalam jawaban informan untuk setiap pertanyaan yang diajukan. Dalam wawancara semi-terstruktur, peneliti bebas menambahkan pertanyaan tambahan yang mereka inginkan selama pertanyaan sebelumnya telah dijawab dengan baik. Peneliti akan

---

<sup>36</sup> Panarengan Hasibuan et al., "Analisis Pengukuran Temperatur Udara Dengan Metode Observasi Analysis of Air Temperature Measurements Using the Observational Method," *ABDIMAS: Jurnal Garuda Pengabdian Kepada Masyarakat* 1, no. 1 (2023): 8–15.

memvalidasi atas pertanyaan yang sudah ada. Kemudian pertanyaan akan disesuaikan dengan kebutuhan data.<sup>37</sup>

### 3.4.3 Dokumentasi

Dokumentasi adalah upaya untuk menyajikan dokumen dengan menggunakan bukti yang tepat dari pencatatan sumber informasi tertentu. Dalam penelitian ini, dokumentasi mencakup artikel berita dan informasi pendukung penelitian yang diperoleh peneliti dari pihak terkait.<sup>38</sup>

### 3.6 Informan Penelitian

Informan penelitian adalah orang yang dipilih untuk konfirmasi data karena dianggap paling tahu tentang apa yang diharapkan atau yang menguasai situasi sosial yang diteliti.

Sebelum memilih informan untuk penelitian, peneliti terlebih dahulu menetapkan tujuan penelitian yang akan diteliti. Setelah itu, peneliti mencari pihak-pihak yang berhubungan langsung dengan tujuan penelitian. Dari sini, peneliti membuat kriteria untuk informan yang dianggap memiliki pengetahuan, pengalaman, dan keterlibatan dengan objek yang diteliti. Jumlah informan bersifat fleksibel, tergantung daripada bagaimana kelayakan informan, peneliti dapat menambah, menghapus atau mengganti informan seiring berjalannya waktu penelitian.

---

<sup>37</sup> Winda Purnama Sari Purba et al., “Metode Pengumpulan Data Kualitatif,” *Qalam Lil Athfal* III (2025).

<sup>38</sup> *Ibid.*

Setelah kriteria ditentukan, pemilihan informan dilakukan dengan menggunakan teknik purposive sampling, yaitu memilih informan berdasarkan pertimbangan tertentu yang sesuai dengan kebutuhan penelitian.<sup>39</sup>

Adapun yang menjadi informan penelitian dalam penelitian ini adalah sumber data dengan tujuan untuk mendapatkan informasi dan konfirmasi data yang akurat adalah sebagai berikut :

| No            | Informan                        | Jumlah         |
|---------------|---------------------------------|----------------|
| 1             | Kepala Bidang Pelayanan Peserta | 1 Orang        |
| 2             | Pengguna Sistem PANDAWA         | 5 Orang        |
| <b>Jumlah</b> |                                 | <b>6 Orang</b> |

*Tabel 3.3 Informan Penelitian*

Alasan penulis memilih informan diatas, yaitu :

1. Kepala Bidang Pelayanan Peserta : Dipilih sebagai informan karena terlibat langsung dalam pengelolaan dan pelaksanaan layanan PANDAWA. Informan ini memiliki pengetahuan mengenai pengelolaan layanan, cara pelaksanaan, koordinasi antarkaryawan, serta berbagai usaha yang dilakukan untuk mendukung keberhasilan inovasi PANDAWA di BPJS Kesehatan Cabang Banda Aceh.
2. Pengguna Sistem PANDAWA : Dipilih sebagai informan karena memiliki pengalaman langsung dalam menggunakan layanan PANDAWA. Informan ini

<sup>39</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, Dan R&D*. (Yogyakarta: Auareta, 2017).

bisa memberikan keterangan tentang kemudahan dalam menggunakan layanan, tanggapan petugas, manfaat yang dirasakan, serta berbagai masalah yang dihadapi selama menggunakan layanan PANDAWA. Informasi dari pengguna sangat dibutuhkan karena tidak hanya berasal dari fasilitator, tetapi juga sudut pandang masyarakat diperlukan terkait penerapan inovasi itu.

### **3.7 Teknik Keabsahan Data**

Untuk memastikan kepercayaan dan ketepatan data yang diperoleh dari lapangan, penelitian ini menerapkan teknik validasi data yang dikenal sebagai triangulasi. Proses triangulasi dilakukan dengan memeriksa dan membandingkan informasi dari berbagai perspektif untuk mengurangi kemungkinan bias dari peneliti, serta untuk mencapai kesimpulan yang objektif dan valid. Dalam penelitian ini, jenis triangulasi yang digunakan meliputi triangulasi sumber data serta triangulasi metode.

Triangulasi sumber data dilakukan dengan cara membandingkan dan mengecek kembali informasi yang diperoleh melalui beberapa kelompok informan yang berbeda. Peneliti membandingkan data dari pihak manajemen yaitu Kepala BPJS Kesehatan Cabang Banda Aceh selaku penentu kebijakan, Kepala Bidang Pelayanan Peserta selaku pelaksana teknis operasional, serta masyarakat selaku pengguna langsung sistem PANDAWA.

Sementara itu, triangulasi teknik dilakukan dengan menguji kesesuaian antara hasil wawancara semi-terstruktur bersama para informan dengan hasil pengamatan langsung di kantor cabang mengenai proses pelayanan, serta didukung oleh penelusuran dokumen resmi

seperti Surat Keputusan, brosur informasi, data statistik penggunaan PANDAWA bulanan, hingga grafik Indeks Kepuasan Masyarakat.<sup>40</sup>

### 3.8 Teknik Analisis Data

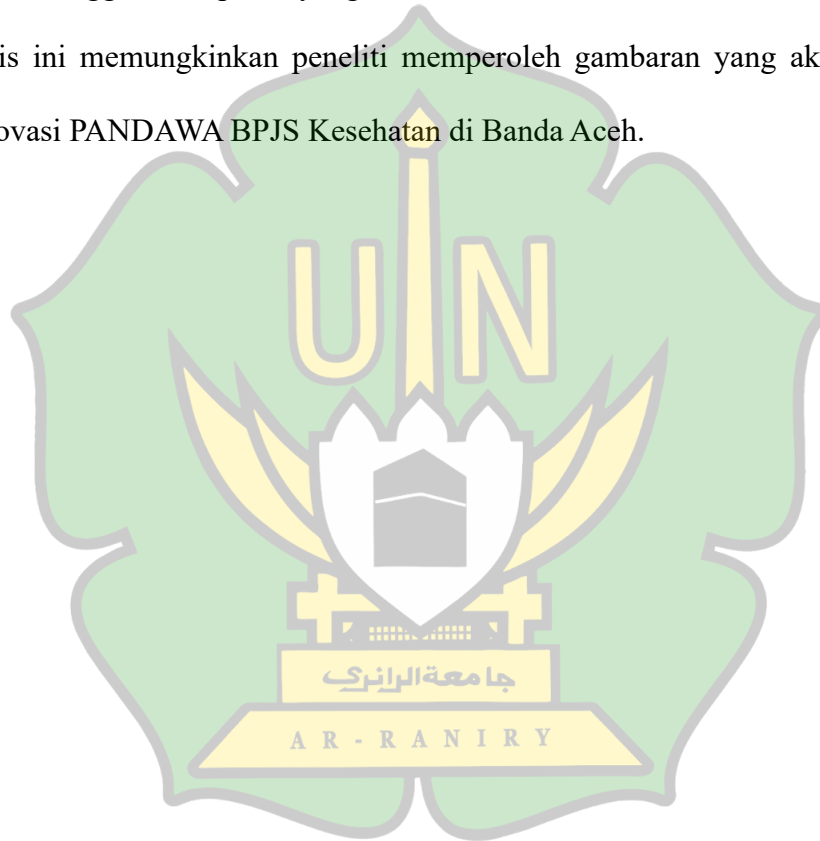
Analisis data kualitatif adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis dengan memperoleh data dari mengorganisasikan, menjabarkan mensintesis, menyusun pola, memilih mana yang penting dan menarik Kesimpulan terhadap data lapangan. Fenomena yang diteliti harus dijelaskan secara tepat, dan peneliti harus mampu menginterpretasikan dan menjelaskan data. Oleh karena itu, kerangka konseptual perlu dibuat dan data diklasifikasikan. Selanjutnya, ide dapat dibangun dan terhubung satu sama lain. Tujuan analisis data pada penelitian kualitatif adalah menginterpretasikan data dan tema yang dihasilkan, memudahkan pemahaman, mengidentifikasi dan mendeskripsikan hasil.<sup>41</sup>

Proses analisis meliputi tiga tahapan utama, yaitu reduksi data, penyajian data, serta penarikan Kesimpulan. Reduksi data dilakukan dengan memilih, menyederhanakan, dan mengorganisasi data yang relevan dari hasil wawancara, observasi, maupun dokumentasi. Data yang tidak berhubungan dengan fokus penelitian disisihkan, sementara data penting dikelompokkan sesuai kategori.

<sup>40</sup> Dedi Susanto and M Syahrani Jailani, “Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data Dalam Penelitian Ilmiah” 1, no. 1 (2023): 53–61.

<sup>41</sup> Marinu Waruwu, “Pendekatan Penelitian Pendidikan : Metode Penelitian Kualitatif , Metode Penelitian Kuantitatif Dan Metode Penelitian Kombinasi ( Mixed Method ),” *Jurnal Pendidikan Tambus* 7 (2023): 2896–2910.

Tahap berikutnya adalah penyajian data, yaitu mengorganisasikan data yang telah direduksi dalam bentuk uraian naratif, tabel, atau bagan untuk memudahkan pemahaman. Selanjutnya, penarikan kesimpulan dilakukan dengan mencari pola, tema, atau hubungan dari data yang diperoleh. Proses ini juga disertai dengan verifikasi secara berulang untuk memastikan validitas data, sehingga kesimpulan yang dihasilkan benar-benar akurat. Dengan demikian, teknik analisis ini memungkinkan peneliti memperoleh gambaran yang akurat mengenai penerapan inovasi PANDAWA BPJS Kesehatan di Banda Aceh.



## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Gambaran Umum**

##### **4.1.1 Historis BPJS Kesehatan Cabang Kota Banda Aceh**

BPJS Kesehatan merupakan lembaga publik berbadan hukum yang dibentuk berdasarkan Undang-Undang Nomor 24 Tahun 2011 tentang Badan Penyelenggara Jaminan Sosial. Pembentukan lembaga ini menjadi salah satu upaya pemerintah untuk mewujudkan sistem jaminan sosial nasional yang menjangkau seluruh masyarakat Indonesia.

Meskipun demikian, jaminan kesehatan di Indonesia sebenarnya ada sejak penjajahan Belanda. Hingga kemerdekaan, layanan kesehatan untuk pegawai negeri dan keluarganya terus dilakukan. Sebagai Menteri Kesehatan, Prof. G.A. Siwabessy, mengusulkan gagasan tentang asuransi kesehatan yang menyeluruh, mengikuti tren yang telah diterapkan di berbagai negara pada saat itu. Meskipun pesertanya terbatas hanya pada pegawai negeri, Siwabessy percaya bahwa sistem jaminan kesehatan bagi seluruh rakyat Indonesia suatu saat akan mampu meningkatkan derajat kesehatan masyarakat secara signifikan.

Tahun 1968 menjadi titik awal berdirinya Badan Penyelenggara Dana Pemeliharaan Kesehatan (BPDPK) melalui Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 1 Tahun 1968, sebagai pelaksanaan dari Keputusan Presiden Nomor 230 Tahun 1968 tentang pemeliharaan kesehatan bagi pegawai negeri, penerima pensiun, dan keluarganya. Lembaga inilah yang kemudian menjadi cikal bakal berdirinya BPJS Kesehatan. Sebelum BPJS Kesehatan hadir, PT Askes (Persero) yang mengelola program jaminan kesehatan di Indonesia. Setelah

program Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) mulai diterapkan pada 2014, PT Askes berubah menjadi BPJS Kesehatan.

Dalam perjalanannya, pemerintah terus berupaya meningkatkan profesionalisme pengelolaan jaminan kesehatan sekaligus memperluas jangkauan kepesertaannya. Melalui Peraturan Pemerintah Nomor 22 dan 23 Tahun 1984, BPDPK diubah menjadi Perum Husada Bhakti (PHB), yang bertugas menyelenggarakan jaminan kesehatan bagi PNS, TNI/Polri, pensiunan, veteran, perintis kemerdekaan, dan keluarganya. Pada masa inilah mulai diterapkan prinsip-prinsip pengelolaan asuransi sosial seperti sistem *managed care*, kapitasi, rujukan berjenjang, dan pengendalian biaya kesehatan. Prinsip ini pun hingga kini masih menjadi landasan utama Program JKN.

Kantor BPJS Kesehatan Banda Aceh ini adalah unit kerja yang ditugaskan untuk mengelola program JKN di kawasan Kota Banda Aceh beserta daerah sekitarnya. Tugas utamanya mencakup pengurusan administrasi bagi para peserta, penyelesaian keluhan, dan berbagai bentuk layanan lain yang dibutuhkan oleh para peserta JKN. Mengingat banyaknya jumlah peserta JKN di Banda Aceh, BPJS Kesehatan menghadapi tantangan dalam memastikan pelayanan yang diberikan benar-benar efektif, efisien, serta bermutu.<sup>42</sup>

#### 4.1.2 Visi dan Misi BPJS Kesehatan

Sebagai lembaga nasional, BPJS Kesehatan memiliki visi dan misi yang ditetapkan secara terpusat dan berlaku bagi seluruh unit kerja, termasuk kantor cabang di daerah.

Adapun visi BPJS Kesehatan adalah:

---

<sup>42</sup> BPJS Kesehatan Indonesia, "Profil BPJS Kesehatan Indonesia," BPJS Kesehatan Indonesia (Jakarta Pusat: bpjs.go.id, 2025), <https://www.bpjs-kesehatan.go.id/#/profil>.

“Menjadi badan penyelenggara yang dinamis, akuntabel, dan terpercaya untuk mewujudkan Jaminan Kesehatan yang berkualitas dan berkelanjutan, berkeadilan, dan inklusif”

Untuk mewujudkan visi tersebut, BPJS Kesehatan memiliki beberapa misi, yaitu:

1. Meningkatkan kualitas layanan kepada peserta melalui layanan terintegrasi berbasis teknologi informasi.
2. Menjaga keberlanjutan Program JKN-KIS dengan menyeimbangkan antara dana jaminan sosial dan biaya manfaat yang terkendali.
3. Memberikan jaminan kesehatan yang berkeadilan dan inklusif mencakup seluruh penduduk Indonesia.
4. Memperkuat *engagement* dengan meningkatkan sinergi dan kolaborasi pemangku kepentingan dalam mengimplementasikan program JKN-KIS.
5. Meningkatkan kapabilitas Badan dalam menyelenggarakan Program JKN-KIS secara efisien dan efektif yang akuntabel, berkehati-hatian dengan prinsip tata kelola yang baik, SDM yang produktif, mendorong transformasi digital serta inovasi yang berkelanjutan.<sup>43</sup>

Misi pertama, menunjukkan komitmen BPJS Kesehatan dalam memanfaatkan teknologi informasi untuk memberikan pelayanan yang lebih mudah, cepat, dan efisien kepada peserta, salah satunya melalui pengembangan berbagai layanan digital.

Misi kedua, bertujuan untuk memastikan keberlangsungan Program Jaminan Kesehatan Nasional melalui pengelolaan dana jaminan sosial yang efektif dan berkelanjutan.

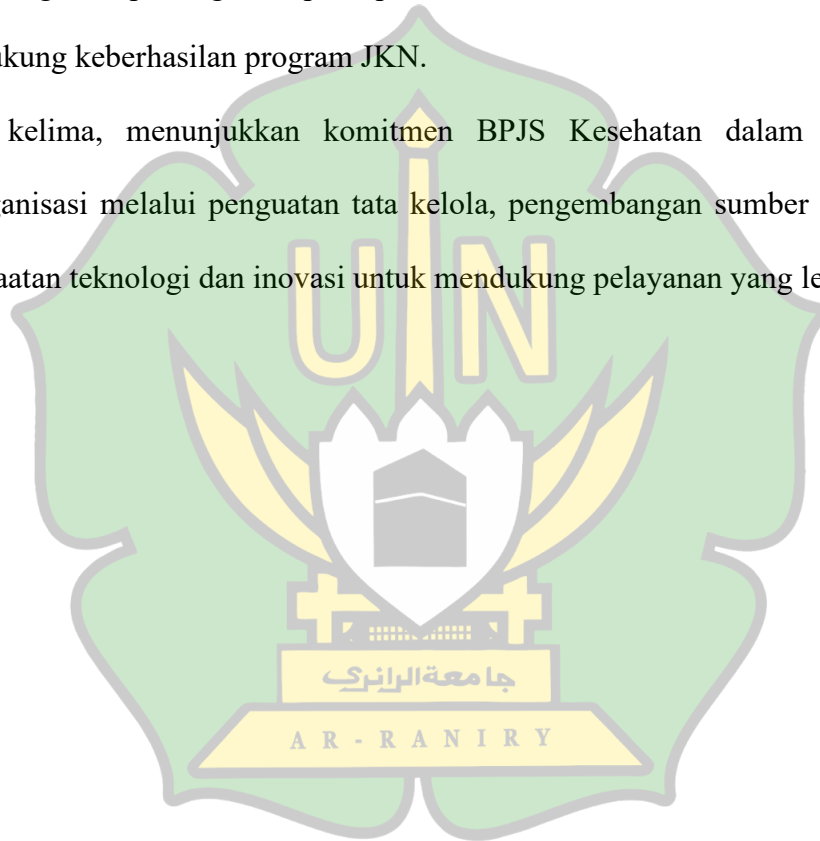
---

<sup>43</sup> *Ibid.*

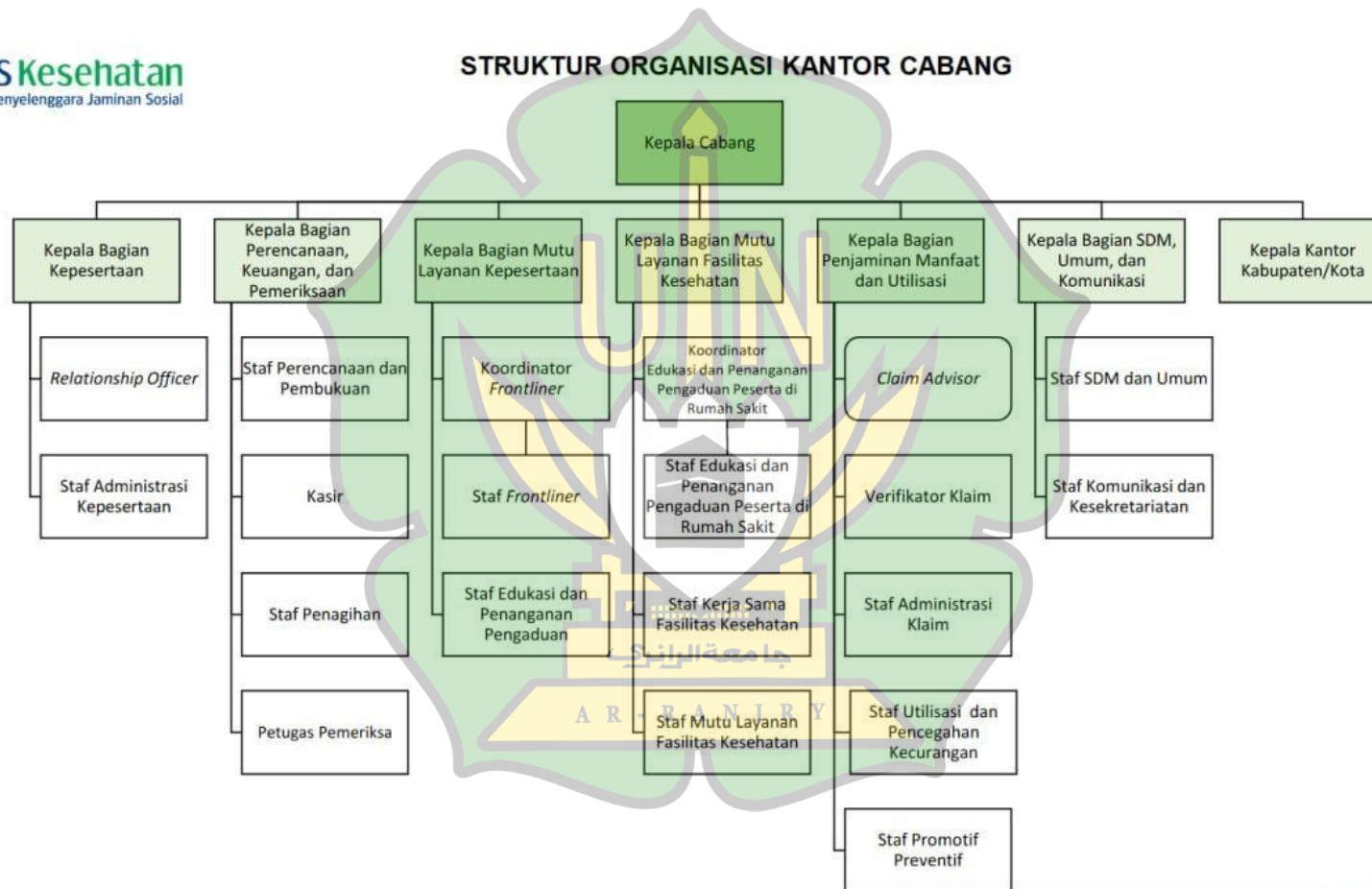
Misi ketiga, mencakup seluruh penduduk Indonesia mencerminkan upaya BPJS Kesehatan dalam mewujudkan akses pelayanan kesehatan yang merata bagi seluruh masyarakat tanpa membedakan latar belakang sosial maupun ekonomi.

Misi keempat, menekankan pentingnya kerja sama antara BPJS Kesehatan dengan berbagai pemangku kepentingan, seperti pemerintah, fasilitas kesehatan, dan masyarakat dalam mendukung keberhasilan program JKN.

Misi kelima, menunjukkan komitmen BPJS Kesehatan dalam meningkatkan kapasitas organisasi melalui penguatan tata kelola, pengembangan sumber daya manusia, serta pemanfaatan teknologi dan inovasi untuk mendukung pelayanan yang lebih optimal.



### 4.1.3 Struktur Organisasi



Gambar 4.1 Struktur Organisasi

Berdasarkan struktur organisasi BPJS Kesehatan di Kantor Cabang, dapat dipahami bahwa organisasi ini dipimpin oleh seorang Kepala Cabang yang memiliki tanggung jawab penuh atas pelaksanaan program Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) di area kerjanya. Dalam melaksanakan tugas, Kepala Cabang dibantu oleh beberapa divisi utama, antara lain Divisi Kepesertaan, Divisi Perencanaan, Keuangan dan Pemeriksaan, Divisi Mutu Layanan Peserta, Divisi Mutu Layanan Fasilitas Kesehatan, Divisi Penjaminan Manfaat dan Penggunaan, serta Divisi SDM, Umum, dan Komunikasi.

Masing-masing bagian mempunyai peran tertentu yang sesuai dengan tanggung jawab BPJS Kesehatan selaku penyelenggara jaminan kesehatan nasional, seperti pengelolaan data peserta, peningkatan kualitas layanan bagi peserta, pengelolaan dana dan klaim, serta pengembangan kemitraan dengan fasilitas kesehatan. Di samping itu, ada unit yang terutama menangani layanan langsung untuk peserta, seperti frontliner dan pengelolaan pengaduan, yang memiliki peran penting dalam memberikan layanan publik yang responsif.

Struktur organisasi ini menunjukkan pembagian tugas yang jelas dan terintegrasi untuk mendukung penyelenggaraan layanan JKN. Dalam konteks inovasi layanan digital seperti PANDAWA, unit yang berkaitan langsung dengan layanan peserta, khususnya pada bagian mutu layanan peserta dan frontliner, memiliki peran strategis dalam mengimplementasikan dan memastikan kualitas layanan digital kepada masyarakat.<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup> *Ibid.*

Namun demikian, keberadaan struktur organisasi yang jelas belum tentu menjamin keberhasilan implementasi inovasi, karena masih dipengaruhi oleh faktor koordinasi, kapasitas sumber daya manusia, serta adaptasi terhadap perubahan sistem pelayanan digital.

#### 4.1.4 Gambaran Umum PANDAWA

PANDAWA (Pelayanan Administrasi lewat WhatsApp) adalah sebuah inovasi layanan digital yang diperkenalkan oleh BPJS Kesehatan untuk mempermudah akses layanan bagi masyarakat. Dengan layanan ini, peserta JKN dapat mengurus berbagai administrasi secara online tanpa perlu mengunjungi kantor cabang secara langsung.

Melalui aplikasi WhatsApp, para peserta bisa menggunakan berbagai layanan seperti pendaftaran keanggotaan, pembaruan data, aktivasi ulang keanggotaan, dan mengajukan keluhan. PANDAWA dibuat untuk mempermudah proses layanan yang lebih cepat, praktis, dan efisien, serta mengurangi antrian dalam pelayanan langsung di kantor BPJS Kesehatan.<sup>45</sup>

PANDAWA menyediakan tiga kategori layanan bagi peserta JKN melalui WhatsApp, yaitu administrasi, informasi, dan pengaduan. Layanan administrasi mencakup pengurusan seperti perubahan data kepesertaan (nomor telepon, email, fasilitas kesehatan) dan pendaftaran baru. Layanan informasi digunakan untuk mengecek status kepesertaan, sementara layanan pengaduan digunakan peserta untuk menyampaikan keluhan terkait pelayanan.

Penyelenggaraan layanan PANDAWA adalah bagian dari usaha untuk melakukan transformasi digital dalam layanan publik, dengan tujuan meningkatkan mutu layanan dan

---

<sup>45</sup> *Ibid.*

menyesuaikan dengan perubahan teknologi serta kebutuhan masyarakat. Namun, keberhasilan inovasi ini tidak hanya bergantung pada adanya sistem, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor organisasi, kualitas sumber daya manusia, serta penerimaan masyarakat sebagai pengguna layanan.

#### 4.2 Hasil Penelitian

Inovasi adalah proses pemanfaatan pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan untuk membuat atau menyempurnakan barang, jasa, metode, atau proses yang memiliki nilai tambah yang signifikan. Inovasi dapat berupa penyederhanaan prosedur, implementasi ide kreatif, atau peningkatan kualitas dari inovasi sebelumnya.<sup>46</sup>

Sesuai dengan indikator proses inovasi sektor publik dapat dilihat dari segi tata kelola dan inovasi, sumber ide inovasi, budaya inovasi, kemampuan dan alat, hasil, tujuan, pendorong dan hambatan serta pengumpulan data inovasi sebagai fondasi untuk penerapan PANDAWA BPJS Kesehatan di cabang kota Banda Aceh.

Hasil penelitian yang telah diteliti di lapangan akan disajikan secara terperinci oleh peneliti dalam bab ini sesuai dengan hasil yang telah diperoleh peneliti pada saat melaksanakan wawancara secara langsung dengan Kepala Cabang BPJS Kesehatan, Kepala bidang Pelayanan BPJS Kesehatan, dan Pengguna Sistem PANDAWA. Adapun penjabaran yang dilakukan peneliti disesuaikan untuk menjawab rumusan masalah yang ada dalam penelitian ini.

---

<sup>46</sup> *Ibid.*

Sejalan dengan perkembangan inovasi layanan publik yang terus meningkat, maka perlu diperhatikan PANDAWA mampu menjawab masalah-masalah publik dalam rangka penerapan inovasi yang berjalan dengan efektif dan efisien bagi penggunaanya.

#### **a. Tata Kelola dan Inovasi**

Dalam pelaksanaan inovasi layanan PANDAWA di BPJS Kesehatan Cabang Banda Aceh, tata kelola dan inovasi berkonsentrasi pada mekanisme pengelolaan, koordinasi, dan dukungan organisasi. Termasuk adanya aturan atau standar yang mendasari inovasi serta penerapan sistem manajemen yang diperlukan agar inovasi berjalan dengan baik.

Tata kelola dan inovasi dalam penerapan layanan PANDAWA ditunjukkan melalui kebijakan Surat Keputusan Direksi BPJS Kesehatan Nomor 39 Tahun 2022 yang menjadi dasar aturan pelaksanaan PANDAWA dari pusat ke cabang.

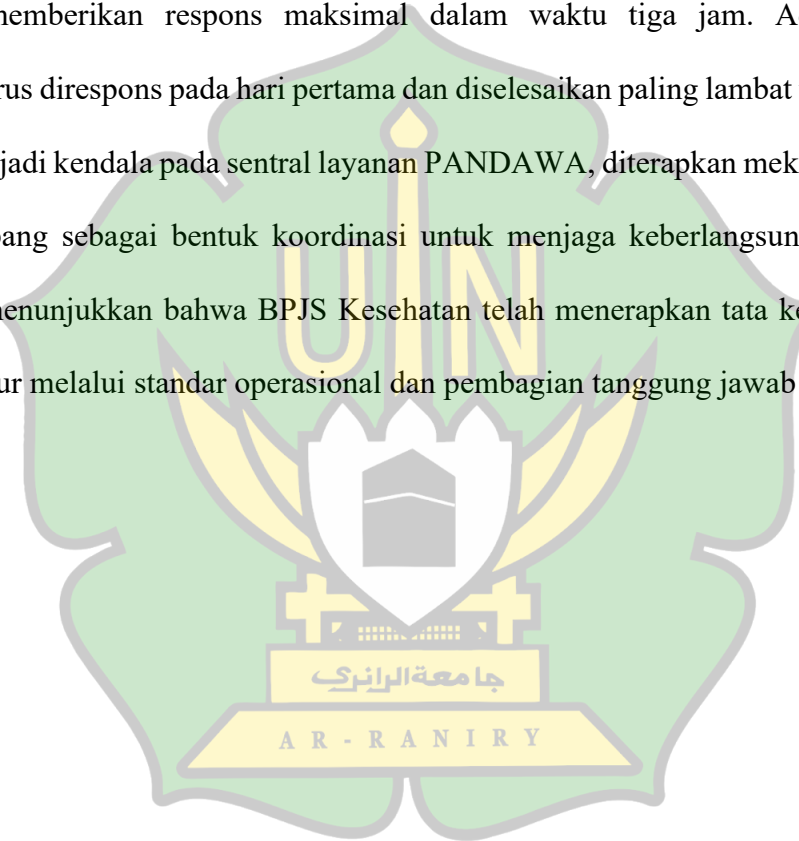
Adanya standar operasional pelayanan, pembagian jenis layanan, serta mekanisme koordinasi yang menjadi pedoman dalam penyelenggaraan pelayanan digital. Standar tersebut bertujuan untuk menjamin keseragaman proses pelayanan sekaligus memberikan kepastian waktu penyelesaian kepada peserta JKN, hal ini diungkapkan oleh Kepala bidang

Pelayanan :

SOP pelayanan PANDAWA dibagi menjadi tiga kategori, yaitu layanan administrasi, informasi, dan pengaduan. Masing-masing layanan memiliki standar waktu pelayanan (service level agreement) yang menjadi janji layanan kepada peserta. Untuk layanan administrasi, kami menetapkan waktu maksimal tiga jam untuk merespons permohonan peserta, seperti perubahan data atau pendaftaran. Layanan informasi memiliki standar waktu maksimal sepuluh menit, sedangkan layanan pengaduan harus direspons pada hari pertama dan diselesaikan paling lambat dalam tiga hari. Selain itu, kami juga menerapkan sistem eskalasi. Apabila terjadi kendala pada sentral layanan PANDAWA di Yogyakarta, maka

permasalahan akan diteruskan ke kantor cabang dengan standar waktu penanganan maksimal tiga jam<sup>47</sup>

Berdasarkan hasil wawancara, setiap jenis layanan PANDAWA memiliki standar waktu penyelesaian yang berbeda sesuai karakteristik pelayanannya. Layanan informasi memiliki standar penyelesaian maksimal 10 menit, sedangkan pelayanan administrasi ditargetkan memberikan respons maksimal dalam waktu tiga jam. Adapun layanan pengaduan harus direspons pada hari pertama dan diselesaikan paling lambat tiga hari. Selain itu, apabila terjadi kendala pada sentral layanan PANDAWA, diterapkan mekanisme eskalasi ke kantor cabang sebagai bentuk koordinasi untuk menjaga keberlangsungan pelayanan. Temuan ini menunjukkan bahwa BPJS Kesehatan telah menerapkan tata kelola pelayanan yang terstruktur melalui standar operasional dan pembagian tanggung jawab yang jelas.



---

<sup>47</sup> Hasil wawancara Peneliti dengan Kepala Bidang Pelayanan BPJS Cabang Kota Banda Aceh (20 April 2026)



Gambar 4.2 Brosur Prosedur PANDAWA

Peneliti juga mendapatkan data dokumentasi melalui brosur layanan PANDAWA BPJS Kesehatan. Brosur tersebut memuat jenis layanan, alur akses, dan informasi waktu layanan yang tersedia untuk masyarakat selama 24 jam. Berdasarkan brosur tersebut, layanan PANDAWA menyediakan berbagai layanan administrasi seperti pendaftaran peserta baru,

perubahan data, pengaktifan kembali status kepesertaan, dan layanan pengaduan. Bahkan menjelaskan alur untuk mengakses PANDAWA. Menurut dokumentasi ini, BPJS Kesehatan memiliki mekanisme pelayanan yang terorganisir untuk membantu masyarakat menggunakan layanan digital.

Komitmen organisasi dalam mendukung penerapan PANDAWA juga terlihat dari kebijakan BPJS Kesehatan yang memprioritaskan pelayanan tanpa tatap muka. Kebijakan tersebut merupakan bentuk adaptasi organisasi terhadap perkembangan digital sekaligus upaya meningkatkan efisiensi pelayanan kepada peserta JKN. Hal ini disampaikan oleh Kepala Cabang BPJS Kesehatan Banda Aceh yang diwakilkan oleh Kepala Bidang Pelayanan cabang bahwa :

Pada dasarnya, peran setiap kantor cabang sama, yaitu memprioritaskan pelayanan tanpa tatap muka melalui PANDAWA. Seiring perkembangan digitalisasi, masyarakat menginginkan layanan yang serba cepat, mudah, dan tidak perlu mengantre, sehingga PANDAWA menjadi salah satu prioritas dalam pelayanan.<sup>48</sup>

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital menjadi salah satu arah tata kelola BPJS Kesehatan dalam penyelenggaraan layanan publik. Prioritas terhadap layanan tanpa tatap muka tidak hanya bertujuan mengikuti perkembangan teknologi, tetapi juga mengurangi antrean pelayanan di kantor cabang sehingga pelayanan menjadi lebih efektif dan efisien. Dengan demikian, dukungan organisasi terhadap PANDAWA tercermin melalui komitmen pimpinan dalam mendorong pemanfaatan layanan digital sebagai kanal utama pelayanan administrasi kepesertaan.

---

<sup>48</sup> Hasil wawancara Peneliti dengan Kepala Bidang Pelayanan BPJS Cabang Kota Banda Aceh (20 April 2026)

Selain itu, pengenalan PANDAWA dilakukan melalui program sosialisasi dan edukasi. Sosialisasi tersebut berfungsi sebagai sarana penyebaran informasi agar masyarakat paham dan bersedia menggunakan layanan tersebut. Sosialisasi dilakukan agar masyarakat lebih memilih PANDAWA daripada layanan tatap muka. Kepala bidang Layanan menyebutkan dalam hasil wawancara bersama peneliti, sebagai berikut :

Dalam setiap kegiatan pelayanan maupun sosialisasi, seperti program BPJS Online dan BPJS Keliling, kami selalu memperkenalkan layanan PANDAWA kepada masyarakat, termasuk kepada peserta yang datang langsung ke kantor cabang. Program edukasi ini juga dilakukan secara luas di berbagai kantor cabang BPJS Kesehatan di Indonesia. Selain itu, kami memanfaatkan berbagai media, seperti radio, untuk mengedukasi masyarakat agar menggunakan layanan PANDAWA melalui WhatsApp.<sup>49</sup>

Berdasarkan hasil wawancara, sosialisasi PANDAWA dilakukan secara berkelanjutan melalui berbagai media, seperti program BPJS Keliling, BPJS Online, penyebaran brosur, serta media radio. Peserta yang datang ke kantor cabang pun ikut mendapatkan edukasi dari pegawai atau mendapat brosur informasi mengenai PANDAWA. tata kelola seperti ini menunjukkan implementasi inovasi PANDAWA dari segi pengelola berjalan dengan cukup sinkron. Dapat diamati dari penjelasan di atas bahwa PANDAWA memiliki peraturan atau SOP dan sistem manajemen yang terarah.

Berdasarkan hasil observasi langsung di kantor cabang BPJS Kesehatan Kota Banda Aceh dan peneliti menemukan bahwa edukasi mengenai PANDAWA turut dilakukan secara langsung oleh petugas front liner kepada peserta yang datang ke loket pelayanan, sebagai berikut :

---

<sup>49</sup> Hasil wawancara Peneliti dengan Kepala Bidang Pelayanan BPJS Cabang Kota Banda Aceh (20 April 2026)



*Gambar 4.3 Edukasi Pegawai Kepada Peserta JKN terkait PANDAWA*

**Sumber :** Dokumentasi langsung pada BPJS Kesehatan Cabang Kota Banda Aceh

Hasil observasi tersebut memperkuat temuan wawancara sebelumnya bahwa sosialisasi PANDAWA tidak hanya dilakukan melalui program terjadwal, tetapi juga secara konsisten pada setiap kesempatan interaksi langsung dengan peserta di kantor cabang. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tata kelola sosialisasi PANDAWA di BPJS Kesehatan Cabang Kota Banda Aceh dijalankan secara berlapis, baik melalui program yang terstruktur maupun melalui edukasi langsung pada titik layanan, sehingga memperbesar peluang masyarakat untuk mengenal dan memanfaatkan PANDAWA.

Selain itu, peneliti juga menggali perspektif pengguna PANDAWA untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai manfaat layanan tersebut dari segi

tata kelola. Hasil wawancara dengan salah satu pengguna PANDAWA, menyampaikan sebagai berikut :

Saya pernah mengaktifkan kembali kepesertaan JKN melalui PANDAWA. Dokumen yang diminta hanya Kartu Keluarga (KK) dan Surat Keterangan (SK), sehingga prosesnya tidak membingungkan dan saya tidak perlu membawa banyak berkas seperti saat mengurus layanan secara langsung di kantor.<sup>50</sup>

Dari pernyataan tersebut menunjukkan bahwa tata kelola inovasi pada sistem PANDAWA telah berjalan secara efektif melalui penyederhanaan prosedur pelayanan. Permintaan data berupa Kartu Keluarga (KK) dan Surat Keterangan (SK) mencerminkan adanya Standar Operasional Prosedur (SOP) yang ringkas dan terukur. Selain itu, alur pelayanan yang tidak membingungkan membuktikan bahwa tata kelola PANDAWA mampu memberikan kepastian, kemudahan, dan efisiensi nyata bagi masyarakat pengguna layanan. Pengguna lainnya juga ikut memberikan tanggapan dari hasil wawancara berikut :

Saya menggunakan layanan PANDAWA untuk mengubah nomor telpon seluler ibu saya yang sudah tidak aktif. Proses perubahan data tidak memerlukan waktu hingga 24 jam. Saat saya mengajukan perubahan data pada pukul 08.00, sekitar pukul 10.00 data sudah diperbarui sehingga saya dapat langsung mengakses Mobile JKN. Menurut saya, pelayanan PANDAWA sangat membantu karena prosesnya cepat.<sup>51</sup>

Berdasarkan wawancara tersebut, informan menunjukkan bahwa PANDAWA mampu memberikan pelayanan administrasi secara cepat sehingga peserta tidak perlu menunggu dalam waktu yang lama untuk memperoleh hasil layanan. Kecepatan tersebut memberikan kemudahan bagi peserta karena data yang telah diperbarui dapat langsung digunakan untuk mengakses Mobile JKN. Hal ini menunjukkan bahwa tata kelola pelayanan PANDAWA telah mendukung penyelenggaraan layanan yang lebih efektif dan berorientasi

<sup>50</sup> Hasil wawancara Peneliti dengan N, Pengguna Sistem PANDAWA di Kota Banda Aceh (30 April 2026)

<sup>51</sup> Hasil wawancara Peneliti dengan M, Pengguna Sistem PANDAWA di Kota Banda Aceh (2 Mei 2026)

pada kebutuhan masyarakat. Adapun informan berikutnya, menambahkan keterangan sebagai pengguna PANDAWA dari hasil wawancara, sebagai berikut :

Sejauh ini saya hanya pernah menggunakan fitur pengaduan dan belum pernah mencoba layanan informasi maupun administrasi. Menurut saya, alur pada fitur pengaduan sudah jelas dan terarah sehingga tidak perlu mengulang penyampaian informasi. Selain itu, admin PANDAWA juga membantu memberikan solusi ketika saya mengalami kendala.<sup>52</sup>

Dari hasil wawancara tersebut, menunjukkan bahwa salah satu fitur PANDAWA sudah memberikan pelayanan yang maksimal untuk peserta. Efektivitas ini tercermin dari penerapan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang terukur dan terarah. Sistem yang sistematis tersebut meminimalkan pengulangan, sehingga peserta tidak mengalami birokrasi yang berbelit-belit, baik dalam menerima informasi maupun saat melakukan pengajuan data melalui PANDAWA.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dilihat bahwa inovasi PANDAWA merupakan kebijakan yang bersifat *top-down*, di mana kanal layanan ini dirancang dan dikembangkan oleh BPJS Kesehatan pusat melalui kerja sama dengan vendor pihak ketiga, kemudian diturunkan pelaksanaannya secara seragam ke seluruh kantor cabang, termasuk BPJS Kesehatan Cabang Kota Banda Aceh. Pola ini terlihat dari pernyataan Kepala Bidang Pelayanan yang menjelaskan bahwa PANDAWA merupakan layanan nasional dengan pusat sentralisasi di Yogyakarta, sehingga kantor cabang tidak memiliki kewenangan untuk mengubah sistem, melainkan berperan sebagai pelaksana dan promotor informasi kepada peserta di daerah.

---

<sup>52</sup> Hasil wawancara Peneliti dengan M, Pengguna Sistem PANDAWA di Kota Banda Aceh (2 Mei 2026)

## **b. Sumber Ide Inovasi**

Proses pengembangan inovasi dalam bidang pelayanan publik diamati melalui sumber ide inovasi. Inovasi ini merupakan bagian dari transformasi digital BPJS Kesehatan, yang bertujuan untuk meningkatkan akses masyarakat terhadap layanan. Hal ini menjelaskan latar belakang munculnya suatu inovasi, baik yang berasal dari kebutuhan organisasi, perkembangan teknologi, maupun tuntutan masyarakat terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik.

Dalam konteks BPJS Kesehatan, PANDAWA dikembangkan sebagai bagian dari transformasi digital untuk menjawab perubahan kebutuhan masyarakat terhadap layanan administrasi yang lebih cepat, mudah, dan fleksibel. Berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan dengan Kepala bidang Pelayanan BPJS Kesehatan Cabang Kota Banda Aceh, beliau menyatakan bahwa :

Dalam setiap kontak pelayanan kami selalu mengedukasi peserta untuk menggunakan kanal layanan PANDAWA. WhatsApp dipilih karena merupakan aplikasi pesan yang paling banyak digunakan dan sudah sangat dikenal oleh masyarakat. Oleh karena itu, kami memanfaatkan platform tersebut agar layanan BPJS Kesehatan dapat diakses dengan mudah oleh seluruh masyarakat selama 24 jam.<sup>53</sup>

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa pemilihan WhatsApp sebagai media layanan bukan semata-mata didasarkan pada pertimbangan teknologi, tetapi berangkat dari kebiasaan masyarakat yang telah terbiasa menggunakan aplikasi tersebut dalam kehidupan sehari-hari. Dengan memanfaatkan platform yang sudah dikenal luas, BPJS Kesehatan berupaya mengurangi hambatan adaptasi pengguna terhadap layanan digital sehingga

---

<sup>53</sup> Hasil wawancara Peneliti dengan Kepala Bidang Pelayanan BPJS Cabang Kota Banda Aceh (20 April 2026)

masyarakat tidak perlu mempelajari aplikasi baru untuk mengakses pelayanan administrasi.

Selain mempertimbangkan perkembangan teknologi, lahirnya PANDAWA juga dipengaruhi oleh permasalahan pelayanan yang telah lama dihadapi BPJS Kesehatan, seperti antrian yang panjang. Situasi ini mengindikasikan bahwa transformasi digital dalam pelayanan publik belum sepenuhnya merubah pola layanan kepada masyarakat secara langsung. Kondisi ini mendorong lahirnya inovasi PANDAWA pada tahun 2022. Kepala bidang Pelayanan BPJS Kesehatan Cabang juga menambahkan :

Dengan tingginya minat dari masyarakat terhadap layanan digital membuat PANDAWA akhirnya dibuka selama 24 jam. Kami melihat telah terjadi pergeseran dari pelayanan tatap muka menuju pelayanan tanpa tatap muka, terutama setelah pandemi Covid-19. Masyarakat kini merasa lebih nyaman menggunakan layanan digital dibandingkan harus datang langsung ke kantor.<sup>54</sup>

Hasil wawancara menunjukkan pengembangan PANDAWA tidak berhenti pada tahap peluncuran inovasi, tetapi terus disesuaikan dengan perubahan perilaku masyarakat. Tingginya penggunaan layanan digital mendorong BPJS Kesehatan memperluas jam pelayanan menjadi 24 jam sebagai bentuk respons terhadap meningkatnya kebutuhan peserta akan pelayanan yang dapat diakses kapan saja.

Kondisi ini menunjukkan bahwa sumber ide pengembangan PANDAWA berasal dari evaluasi terhadap kebutuhan pengguna sekaligus perubahan pola pelayanan pascapandemi Covid-19. Semakin banyaknya minat masyarakat terhadap PANDAWA, BPJS Kesehatan meluncurkan layanan menjadi 24 jam. Masyarakat mulai menyadari berbagai keuntungan

---

<sup>54</sup> Hasil wawancara Peneliti dengan Kepala Bidang Pelayanan BPJS Cabang Kota Banda Aceh (20 April 2026)

yang diperoleh dari penggunaan PANDAWA, karena selain mengurangi antrean lama sistem ini juga mudah diterima dikalangan masyarakat.

Dari penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa sumber ide inovasi PANDAWA berasal dari "atas" (*top level*), yaitu kebijakan BPJS Kesehatan pusat yang merespons kondisi pembatasan jarak pada masa pandemi Covid-19 tahun 2020. Meskipun demikian, ide ini turut dipengaruhi oleh faktor eksternal, yaitu tuntutan masyarakat akan layanan yang fleksibel dan dapat diakses kapan saja tanpa harus datang langsung ke kantor cabang. Dengan kata lain, kombinasi antara kebijakan strategis dari pusat dan kebutuhan nyata masyarakat menjadi dua pendorong utama lahirnya inovasi PANDAWA.

### c. Budaya Inovasi

Budaya inovasi sangat penting untuk keberhasilan inovasi pelayanan publik. Kemampuan organisasi dan pegawai untuk menyesuaikan diri dengan perubahan dalam sistem pelayanan berbasis digital adalah contoh budaya inovasi dalam layanan PANDAWA. Adapun Kepala Cabang BPJS Kesehatan Banda Aceh yang diwakilkan oleh Kepala Bidang Pelayanan menyampaikan sebagai berikut :

Setiap kali ada program atau inovasi baru, kami memandangnya sebagai bagian dari budaya kerja di BPJS Kesehatan. Seluruh pegawai dituntut untuk terus beradaptasi dengan perubahan dan siap menerima setiap inovasi yang dikembangkan. Mulai dari pimpinan pusat hingga kantor cabang selalu memperkenalkan dan mengingatkan pegawai mengenai inovasi layanan yang baru. Kami juga harus memahami setiap inovasi tersebut agar mampu memberikan pelayanan yang tepat kepada peserta.<sup>55</sup>

---

<sup>55</sup> Hasil wawancara Peneliti dengan Kepala Bidang Pelayanan BPJS Cabang Kota Banda Aceh (20 April 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa inovasi telah menjadi bagian dari budaya kerja BPJS Kesehatan. Organisasi tidak memandang perubahan sebagai hambatan, tetapi sebagai proses yang harus dihadapi dan diikuti oleh seluruh pegawai. Hal ini terlihat dari adanya dorongan kepada pegawai untuk terus beradaptasi, memahami setiap inovasi yang dikembangkan, serta menyesuaikan cara kerja dengan perubahan sistem pelayanan. Budaya seperti ini mencerminkan komitmen organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang terbuka terhadap perubahan sehingga inovasi tidak berhenti pada tahap peluncuran, tetapi dapat diterapkan secara berkelanjutan.

Menurut perspektif inovasi sektor publik, menyikapi budaya inovasi secara terbuka penting untuk mendukung keberlangsungan sebuah layanan. Organisasi yang mampu menyesuaikan diri dengan kemajuan teknologi cenderung lebih mudah menerapkan pelayanan digital kepada masyarakat. Ini terlihat pada BPJS Kesehatan Cabang Banda Aceh, yang terus menyesuaikan pelayanannya sebagai bagian dari transformasi digital pelayanan publik.

Berdasarkan hasil penelitian, budaya inovasi di BPJS Kesehatan Cabang Kota Banda Aceh mendukung penerapan layanan PANDAWA melalui pembentukan budaya kerja yang adaptif terhadap perubahan. Upaya organisasi untuk terus mengedukasi pegawai mengenai inovasi layanan menunjukkan bahwa inovasi dipandang sebagai proses yang berkelanjutan, bukan sekadar program sesaat. Dengan demikian, budaya inovasi menjadi salah satu faktor yang memperkuat keberhasilan penerapan PANDAWA sebagai inovasi pelayanan publik berbasis digital.

#### **d. Kemampuan dan Alat**

Kemampuan serta alat dari inovasi merupakan elemen penting dalam kerangka pengukuran keberhasilan inovasi di sektor publik menurut Arundel dkk. Elemen ini kunci dalam keberhasilan inovasi karena berkaitan dengan keterampilan petugas pelaksana dalam menjalankan inovasi, khususnya yang berhubungan dengan teknologi informasi, pembentukan dan kerjasama antara pihak internal dan eksternal organisasi.

Keberhasilan inovasi tidak hanya bergantung pada adanya teknologi, tetapi juga pada kapabilitas untuk mendukung pelaksanaan inovasi yang berkelanjutan. Menurut hasil wawancara dengan Kepala Bidang Pelayanan cabang adalah sebagai berikut :

Kami hampir setiap bulan mendapatkan sosialisasi dari kantor pusat mengenai pengenalan layanan. Sosialisasi tersebut mencakup berbagai inovasi pelayanan, termasuk layanan administrasi tanpa tatap muka melalui PANDAWA, sehingga petugas memahami alur pelayanan yang diterapkan.<sup>56</sup>

Dari kutipan tersebut dapat disimpulkan BPJS Kesehatan melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan pemahaman karyawan tentang inovasi yang dikembangkan. Setiap peluncuran inovasi baru, termasuk layanan PANDAWA, dilakukan sosialisasi atau pelatihan berkala dari kantor pusat ke seluruh kantor cabang. Sosialisasi ini dilakukan untuk memastikan bahwa seluruh staf memahami mekanisme layanan dan manfaat dari inovasi serta mampu memberikan informasi dan layanan yang tepat kepada peserta JKN.

Selain itu, organisasi juga didukung oleh sistem pelayanan berbasis digital yang menunjang operasional PANDAWA. Hal ini disebutkan oleh Kepala Bidang Pelayanan sebagai berikut:

---

<sup>56</sup> Hasil wawancara Peneliti dengan Kepala Bidang Pelayanan BPJS Cabang Kota Banda Aceh (20 April 2026)

PANDAWA merupakan layanan administrasi kepesertaan JKN yang diselenggarakan melalui aplikasi WhatsApp. Layanan ini dikembangkan sebagai respons terhadap perkembangan era digital, di mana masyarakat saat ini menginginkan pelayanan yang lebih fleksibel, mudah diakses kapan saja, dan dapat dilakukan dari mana saja. Dalam pengembangannya, BPJS Kesehatan juga bekerja sama dengan pihak ketiga (vendor) sebagai pendukung sistem layanan tersebut.<sup>57</sup>

Berdasarkan kutipan wawancara, layanan PANDAWA menggunakan aplikasi WhatsApp untuk berkomunikasi dengan peserta, serta didukung oleh sistem pengelolaan data yang bekerja sama dengan pihak ketiga (vendor). Adanya sistem ini memfasilitasi proses administrasi dilakukan secara online, mulai dari mengisi data, mengunggah dokumen, hingga melakukan verifikasi layanan tanpa perlu peserta mengunjungi kantor BPJS Kesehatan secara langsung.

Pihak BPJS Kesehatan pun sangat terbuka dengan masukan baik dari pihak masyarakat maupun akademisi, hal ini tersampaikan melalui wawancara dengan Kepala Bidang Pelayanan, yaitu :

Kami memiliki banyak data yang dapat dikembangkan untuk memberikan manfaat kepada masyarakat, seperti data mengenai pola penyakit maupun berbagai inovasi pelayanan yang lebih mudah dan cepat. Oleh karena itu, kami juga sangat membutuhkan masukan dari berbagai pihak, termasuk akademisi, sebagai bahan untuk pengembangan layanan.

Dari wawancara dengan Kepala Bidang Pelayanan tersebut, beliau sangat mengapresiasi masukan-masukan atau feedback yang diberikan, guna memahami kekurangan dari inovasi yang diluncurkan. Rencana pembentukan forum multi-pihak yang melibatkan akademisi, mahasiswa, pelaku usaha, dan perwakilan peserta JKN sebagaimana disampaikan oleh Kepala Bidang Pelayanan mencerminkan penerapan pendekatan *co-creation*, yaitu proses pengembangan inovasi yang melibatkan berbagai pemangku

---

<sup>57</sup> Hasil wawancara Peneliti dengan Kepala Bidang Pelayanan BPJS Cabang Kota Banda Aceh (20 April 2026)

kepentingan secara kolaboratif, tidak hanya mengandalkan internal organisasi semata. Pendekatan ini menunjukkan bahwa BPJS Kesehatan mulai bergeser dari model pengembangan inovasi yang tertutup menuju model yang lebih partisipatif, sejalan dengan prinsip *design thinking* yang menekankan pentingnya memahami kebutuhan pengguna secara langsung dalam proses perancangan maupun penyempurnaan layanan.

Selain memperoleh informasi dari pihak pengelola, peneliti juga menggali pengalaman pengguna PANDAWA mengenai dukungan sistem yang diberikan dalam proses pelayanan, berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan salah satu informan memberi penjelasan berikut :

Sebenarnya respon admin PANDAWA dalam memberi pelayanan mudah dipahami. Hanya saja, karena menggunakan sistem, bahasa yang digunakan terasa lebih baku dan tidak seperti saat berkomunikasi langsung dengan petugas.<sup>58</sup>

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa, sistem layanan yang digunakan dalam PANDAWA mampu menyampaikan informasi secara jelas kepada peserta. Namun, penggunaan bahasa yang baku menunjukkan fitur layanan digital yang mengutamakan keseragaman informasi untuk semua pengguna.

Oleh karena itu, BPJS Kesehatan telah menyediakan sistem komunikasi yang mendukung penyampaian informasi yang konsisten dari aspek kapasitas dan dukungan organisasi. Namun, interaksi yang dirasakan pengguna belum sepenuhnya mirip dengan komunikasi langsung dengan petugas. Tidak hanya itu informan tersebut menyatakan dalam hasil wawancara sebagai berikut :

---

<sup>58</sup> Hasil wawancara Peneliti dengan N, Pengguna Sistem PANDAWA di Kota Banda Aceh (30 April 2026)

Admin PANDAWA berusaha menjawab setiap pertanyaan dan keluhan dari peserta. Setelah percakapan selesai, apabila peserta masih merasa belum puas, tersedia survei kepuasan yang dapat diisi untuk menyampaikan kritik dan saran.<sup>59</sup>

Pernyataan dari informan tersebut mengindikasikan bahwa BPJS Kesehatan tidak hanya menawarkan layanan administrasi yang berbasis digital, tetapi juga menggabungkan layanan tersebut dengan sistem evaluasi melalui survei kepuasan pengguna. Karakteristik ini menjadi salah satu cara organisasi dalam mempertahankan kualitas layanan, karena memberikan kesempatan kepada peserta untuk memberikan masukan, saran, maupun mengungkapkan tingkat kepuasan terhadap layanan yang diterima. Data yang diperoleh melalui survei kepuasan ini dapat digunakan sebagai bahan penilaian bagi organisasi untuk melakukan perbaikan dan pengembangan layanan PANDAWA secara terus-menerus.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan dan alat organisasi di BPJS Kesehatan Cabang Kota Banda Aceh telah membantu penerapan layanan PANDAWA, salah satu inovasi pelayanan publik berbasis digital. Hal ini ditunjukkan oleh upaya organisasi untuk meningkatkan kapabilitas pegawai melalui pembekalan dan sosialisasi secara teratur, penyediaan sistem pelayanan berbasis WhatsApp yang didukung vendor, dan keterbukaan organisasi terhadap umpan balik dari berbagai pihak untuk menilai dan mengembangkan layanan baru.

Dinilai dari sudut pandang pengguna, PANDAWA mampu menyampaikan informasi dengan jelas dan memiliki fitur survei kepuasan untuk memberikan kritik dan saran. Hasilnya menunjukkan bahwa BPJS Kesehatan tidak hanya memiliki kemampuan untuk mengelola

---

<sup>59</sup> Hasil wawancara Peneliti dengan N, Pengguna Sistem PANDAWA di Kota Banda Aceh (30 April 2026)

inovasi tetapi juga dapat membangun organisasi yang memungkinkan evaluasi dan pengembangan layanan PANDAWA terus-menerus sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

**e. Tujuan, Hasil, Pendorong dan Hambatan**

Indikator ini melihat apakah organisasi memiliki kejelasan arah dalam menjalankan inovasi, mencakup tujuan yang hendak dicapai, hasil yang telah diperoleh, faktor yang mendorong pengembangannya, serta hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaannya.

Tujuan PANDAWA sejak awal dirancang untuk menjawab tuntutan masyarakat akan layanan yang fleksibel, cepat, dan dapat diakses kapan saja tanpa harus datang langsung ke kantor cabang. Hal ini disampaikan oleh Kepala Bidang Pelayanan BPJS Kesehatan Cabang Kota Banda Aceh sebagai berikut:

PANDAWA ini kan didefinisikan sebagai pelayanan administrasi kepesertaan JKN melalui WhatsApp. Kanal ini kita buka karena mengingat sekarang ini sudah masuk era digitalisasi di mana tuntutan masyarakat itu fleksibel, mudah kapan saja dan di mana saja.

Dari segi hasil, data transaksi PANDAWA sepanjang tahun 2025 (Tabel 4.1) menunjukkan capaian sebanyak 3.569 transaksi, yang mengindikasikan bahwa tujuan awal PANDAWA untuk memperluas akses layanan administrasi telah membuahkan hasil yang cukup signifikan.

Penggunaan WhatsApp sebagai media pelayanan adalah faktor yang mendorong penerapan layanan PANDAWA. Pemilihan WhatsApp sebagai media pelayanan memudahkan masyarakat dalam memanfaatkan layanan administrasi BPJS Kesehatan karena aplikasi tersebut telah digunakan secara luas dalam kehidupan sehari-hari. Hal ini diterangkan oleh salah satu informan yang menggunakan PANDAWA sebagai berikut :

Menurut saya, pelayanan melalui WhatsApp lebih praktis karena aplikasi ini sudah biasa digunakan oleh masyarakat, terutama ibu-ibu dan bapak-bapak. Saat ini hampir semua aktivitas komunikasi dilakukan melalui WhatsApp, sehingga layanan PANDAWA juga lebih mudah diakses. Selain itu, saya tidak perlu datang dan mengantre di kantor BPJS Kesehatan.<sup>60</sup>

Berdasarkan hasil wawancara, penggunaan WhatsApp menjadi salah satu faktor yang mendorong keberhasilan penerapan PANDAWA. Tingginya tingkat penggunaan aplikasi tersebut membuat masyarakat tidak perlu mempelajari sistem baru ataupun mengunduh aplikasi tambahan untuk memperoleh layanan. Kemudahan tersebut mempercepat proses adaptasi masyarakat terhadap inovasi pelayanan digital yang dikembangkan oleh BPJS Kesehatan.

Layanan PANDAWA memberikan kemudahan bagi masyarakat dalam memperoleh pelayanan administrasi BPJS Kesehatan tanpa harus datang langsung ke kantor cabang. Selain mempermudah akses layanan, kualitas pelayanan yang diberikan melalui PANDAWA juga menjadi salah satu faktor yang mendorong penerapan inovasi ini. Kemudahan proses pelayanan serta respon petugas yang cepat memberikan pengalaman pelayanan yang lebih efektif bagi masyarakat. Adapun hasil wawancara dengan salah satu pengguna PANDAWA adalah sebagai berikut :

Kalau saya membutuhkan layanan administrasi atau informasi BPJS Kesehatan, saya akan tetap menggunakan PANDAWA karena sangat membantu dan praktis, terutama bagi orang yang memiliki kesibukan. Apalagi ibu rumah tangga seperti saya ini, memiliki peluang waktu yang sedikit untuk bisa langsung antri di kantor.<sup>61</sup>

---

<sup>60</sup> Hasil wawancara Peneliti dengan K, Pengguna Sistem PANDAWA di Kota Banda Aceh (2 Mei 2026)

<sup>61</sup> Hasil wawancara Peneliti dengan K, Pengguna Sistem PANDAWA di Kota Banda Aceh (2 Mei 2026)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, PANDAWA memberikan kemudahan bagi pengguna dalam mengakses layanan administrasi tanpa harus datang ke kantor BPJS Kesehatan. Layanan dapat diakses dari mana saja sehingga membantu menghemat waktu, biaya, serta tidak mengganggu aktivitas sehari-hari. Kemudahan tersebut menjadi salah satu alasan pengguna memilih kembali menggunakan layanan PANDAWA ketika membutuhkan pelayanan administrasi maupun informasi.

Selain kemudahan akses, kualitas pelayanan juga ditunjukkan melalui respons admin dalam memberikan pelayanan. Salah satu pengguna PANDAWA menyampaikan sebagai berikut:

Saya pernah menggunakan fitur pengaduan di PANDAWA dan menurut saya, alur pelayanannya sudah jelas, tidak mengulang informasi yang sama saat melakukan chatting, dan admin memberikan respons dengan cepat tanpa perlu tunggu lama.

Pernyataan informan menunjukkan bahwa pelayanan PANDAWA tidak hanya memberikan kemudahan dalam mengakses layanan, tetapi juga didukung oleh respons admin yang cepat dan penyampaian informasi yang jelas. Pengguna tidak perlu mengulang informasi yang telah disampaikan sehingga proses pelayanan menjadi lebih efektif. Responsivitas admin tersebut mencerminkan kualitas pelayanan yang mampu membantu masyarakat memperoleh solusi atas kendala yang dihadapi selama menggunakan layanan PANDAWA.

Berdasarkan temuan penelitian, pelayanan yang praktis, fleksibel, dan didukung oleh respons admin yang cepat menjadi salah satu faktor pendukung penerapan PANDAWA di BPJS Kesehatan Cabang Kota Banda Aceh. Kemudahan akses layanan yang disertai komunikasi yang jelas memberikan pengalaman pelayanan yang lebih efektif sehingga

meningkatkan kenyamanan masyarakat dalam memanfaatkan layanan digital BPJS Kesehatan.

Faktor pendorong lainnya dalam penerapan layanan PANDAWA adalah adanya upaya BPJS Kesehatan untuk terus memperkenalkan sekaligus mengembangkan layanan sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Sosialisasi dilakukan secara berkelanjutan agar masyarakat mengetahui keberadaan PANDAWA serta memahami cara memanfaatkan layanan tersebut. Selain itu, organisasi juga melakukan pengembangan layanan berdasarkan respons dan tingkat penggunaan masyarakat. Hal ini disebutkan pada wawancara dengan Kepala bidang Layanan sebagai berikut :

Setiap ada inovasi baru, mulai dari pimpinan pusat hingga pimpinan di kantor cabang selalu mengingatkan dan memperkenalkan layanan tersebut kepada peserta. Sebagai badan publik, kami terus mengembangkan inovasi untuk memberikan kemudahan pelayanan. Karena minat masyarakat terhadap PANDAWA semakin tinggi, akhirnya layanan ini kami buka selama 24 jam.<sup>62</sup>

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, sosialisasi merupakan salah satu faktor yang mendukung pelaksanaan PANDAWA, karena dilakukan secara berkesinambungan oleh seluruh tingkatan organisasi. Upaya ini bertujuan agar masyarakat lebih mengenal layanan PANDAWA dan termotivasi untuk memanfaatkannya sebagai pilihan pelayanan tanpa bertatap muka.

Selain melaksanakan sosialisasi, BPJS Kesehatan juga terus meningkatkan layanan sesuai dengan kebutuhan pengguna. Salah satu bentuk peningkatannya adalah dengan

---

<sup>62</sup> Hasil wawancara Peneliti dengan Kepala Bidang Pelayanan BPJS Cabang Kota Banda Aceh (20 April 2026)

memperpanjang waktu operasional PANDAWA menjadi 24 jam, sebagai respons terhadap tingginya minat masyarakat dalam menggunakan layanan digital.

Peningkatan ini menunjukkan bahwa organisasi tidak hanya fokus pada peluncuran inovasi, tetapi juga melakukan penyesuaian layanan untuk tetap sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Pengembangan ini menunjukkan inisiatif organisasi untuk meningkatkan kemudahan akses pelayanan digital agar masyarakat bisa mendapatkan layanan dengan lebih mudah dan fleksibel.

Salah satu tantangan dalam pelaksanaan layanan PANDAWA adalah adanya kendala teknis yang berkaitan dengan jaringan internet. Hal ini tersampaikan dalam wawancara yang peneliti lakukan dengan Kepala bidang Layanan sebagai berikut :

Kendala yang paling sering kami hadapi berkaitan dengan jaringan internet. Karena layanan PANDAWA menggunakan WhatsApp dan terhubung dengan sistem dari pihak ketiga, apabila koneksi internet tidak stabil maka proses pelayanan juga akan terganggu. Selain itu, proses pengisian formulir dan pengunggahan dokumen juga bergantung pada kualitas jaringan yang digunakan peserta.<sup>63</sup>

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, kendala jaringan internet menjadi salah satu hambatan teknis dalam pelaksanaan layanan PANDAWA. Kestabilan koneksi internet memengaruhi kelancaran proses pelayanan, mulai dari pengiriman pesan, pengisian formulir, hingga pengunggahan dokumen persyaratan. Apabila koneksi internet mengalami gangguan, proses pelayanan berpotensi tertunda meskipun sistem layanan telah tersedia secara digital.

Selain dipengaruhi oleh kualitas jaringan internet, proses pelayanan juga bergantung pada sistem yang dikelola oleh pihak ketiga (vendor). Kondisi ini menyebabkan pelayanan

---

<sup>63</sup> Hasil wawancara Peneliti dengan Kepala Bidang Pelayanan BPJS Cabang Kota Banda Aceh (20 April 2026)

tidak selalu dapat berjalan secara optimal apabila terjadi gangguan pada sistem pendukung tersebut.

Namun demikian, berdasarkan hasil penelitian, kestabilan internet adalah faktor teknis yang berada diluar kendali petugas layanan sehingga tidak sepenuhnya mencerminkan kelemahan organisasi dalam mengelola layanan PANDAWA.

Tidak semua masyarakat memiliki keterampilan yang sama dalam mengakses layanan digital. Pengguna masih menemukan kesulitan saat menggunakan layanan PANDAWA. Adapun dalam hasil wawancara dengan Kepala bidang Layanan menyebutkan sebagai berikut :

Kendala yang kami temukan adalah tidak semua peserta terbiasa menggunakan smartphone. Meskipun PANDAWA memanfaatkan WhatsApp, masih ada masyarakat yang belum memahami cara menggunakan fitur-fitur layanan tersebut secara optimal.<sup>64</sup>

Berdasarkan hasil wawancara, salah satu tantangan dalam penerapan layanan PANDAWA berasal dari tingkat kemampuan masyarakat dalam menggunakan teknologi digital. Meskipun PANDAWA dibuat dengan aplikasi WhatsApp yang relatif sederhana dan familiar, masih terdapat peserta yang belum sepenuhnya memahami cara memanfaatkan fitur-fitur layanan digital.

Kondisi tersebut menyebabkan sebagian peserta mengalami kendala ketika harus mengikuti tahapan pelayanan secara mandiri, seperti mengunggah dokumen maupun mengikuti alur layanan yang tersedia pada PANDAWA. Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan inovasi layanan digital tidak hanya ditentukan oleh kesiapan organisasi dalam

---

<sup>64</sup> Hasil wawancara Peneliti dengan Kepala Bidang Pelayanan BPJS Cabang Kota Banda Aceh (20 April 2026)

menyediakan sistem pelayanan, tetapi juga dipengaruhi oleh kemampuan masyarakat sebagai pengguna dalam memanfaatkan teknologi digital.

#### f. Pengumpulan Data Inovasi

Pengumpulan data inovasi merupakan bagian penting dalam memastikan keberlangsungan dan pengembangan suatu inovasi di sektor publik. Dalam konteks PANDAWA, BPJS Kesehatan Cabang Kota Banda Aceh telah menjalankan mekanisme pengumpulan data inovasi melalui data jumlah pengguna dan jenis layanan PANDAWA tahun 2025.

| No.         | Bulan     | Penambahan Anggota Keluarga | Pendaftaran Baru | Pengaktifan Kembali Status Kepesertaan | Pengurangan Anggota Keluarga | Pengaktifan Kembali Nomor Pembayaran Iuran yang Telah Lewat Masa Bayar | Perubahan Kelas Rawat | Perubahan /Perbaikan Data | Ubah Fasilitas Kesehatan Tingkat Pertama | Grand Total |
|-------------|-----------|-----------------------------|------------------|----------------------------------------|------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-----------------------|---------------------------|------------------------------------------|-------------|
| 1           | Januari   | 24                          | 30               | 134                                    | 6                            | 2                                                                      | 2                     | 156                       | 5                                        | 359         |
| 2           | Februari  | 36                          | 10               | 103                                    | 5                            | 0                                                                      | 6                     | 112                       | 32                                       | 304         |
| 3           | Maret     | 32                          | 7                | 79                                     | 3                            | 0                                                                      | 4                     | 69                        | 48                                       | 242         |
| 4           | April     | 48                          | 21               | 90                                     | 6                            | 2                                                                      | 4                     | 74                        | 36                                       | 281         |
| 5           | Mei       | 32                          | 13               | 86                                     | 2                            | 2                                                                      | 1                     | 92                        | 23                                       | 251         |
| 6           | Juni      | 56                          | 15               | 81                                     | 2                            | 6                                                                      | 0                     | 76                        | 11                                       | 247         |
| 7           | Juli      | 51                          | 53               | 112                                    | 8                            | 1                                                                      | 1                     | 129                       | 29                                       | 384         |
| 8           | Agustus   | 58                          | 52               | 143                                    | 4                            | 0                                                                      | 2                     | 118                       | 47                                       | 424         |
| 9           | September | 60                          | 25               | 123                                    | 3                            | 3                                                                      | 4                     | 82                        | 21                                       | 321         |
| 10          | Oktober   | 49                          | 20               | 113                                    | 3                            | 3                                                                      | 5                     | 97                        | 20                                       | 310         |
| 11          | November  | 60                          | 9                | 83                                     | 2                            | 2                                                                      | 0                     | 72                        | 14                                       | 242         |
| 12          | Desember  | 45                          | 2                | 63                                     | 2                            | 2                                                                      | 3                     | 70                        | 17                                       | 204         |
| Grand Total |           | 551                         | 257              | 1.210                                  | 46                           | 23                                                                     | 32                    | 1.147                     | 303                                      | 3.569       |

4.1 Tabel Data jumlah pengguna dan jenis layanan PANDAWA tahun 2025

Berdasarkan tabel data transaksi yang diperoleh peneliti menunjukkan tren peningkatan penggunaan PANDAWA dari bulan ke bulan sepanjang periode penelitian, dengan total keseluruhan mencapai 3.569 transaksi. Hal ini menunjukkan bahwa BPJS Kesehatan tidak hanya menjalankan inovasi, tetapi juga secara aktif memantau perkembangannya melalui pencatatan data yang terstruktur.

Tak hanya itu, PANDAWA juga mengumpulkan data melalui sistem feedback bagi pengguna setiap kali selesai menggunakan layanan PANDAWA. Hal ini disampaikan oleh salah satu pengguna PANDAWA, yaitu sebagai berikut :

Selama saya menggunakan PANDAWA setelah proses chatnya selesai, pasti ada chat otomatis untuk memberi masukan atau menilai tentang kualitas PANDAWA. Biasanya pertanyaan skala dari sangat puas sampai dengan tidak puas.<sup>65</sup>

Menurut pernyataan tersebut, mekanisme pengumpulan data kepuasan pengguna layanan PANDAWA berjalan secara konsisten dan otomatis. Dengan demikian, setiap pengguna yang menyelesaikan sesi layanan akan selalu memiliki kesempatan untuk memberikan penilaian. Selain itu, penggunaan skala kepuasan dari sangat puas hingga tidak puas menunjukkan bahwa BPJS Kesehatan secara aktif mengevaluasi kualitas layanan PANDAWA dari sudut pandang pengguna langsung di lapangan.

Kemudian dalam hasil wawancara dengan Kepala Bidang Pelayanan BPJS Kesehatan Cabang Kota Banda Aceh, beliau memberikan penjelasan sebagai berikut :

Sebagai badan publik yang mengurus jaminan sosial terbesar di dunia, BPJS Kesehatan sangat membutuhkan masukan dari masyarakat. Kami memiliki basis data yang luas untuk dikembangkan demi kepentingan publik, sehingga masukan dari akademisi sangat kami perlukan. Rencana ke depan, kami akan memfasilitasi forum akademisi dengan melibatkan para peneliti JKN, Mahasiswa, pengusaha, dan perwakilan peserta.<sup>66</sup>

Dari pernyataan tersebut menunjukkan bahwa BPJS Kesehatan menyadari pentingnya keterbukaan dan masukan publik dalam mengembangkan layanannya. melalui kolaborasi dengan berbagai pemangku kepentingan. Rencana pembentukan forum multi-pihak yang melibatkan akademisi, mahasiswa, pelaku usaha, dan peserta menunjukkan

<sup>65</sup> Hasil wawancara Peneliti dengan N, Pengguna Sistem PANDAWA di Kota Banda Aceh (30 April 2026)

<sup>66</sup> Hasil wawancara Peneliti dengan Kepala Bidang Pelayanan BPJS Cabang Kota Banda Aceh (20 April 2026)

bahwa pengumpulan data inovasi sedang diarahkan menuju pendekatan yang lebih sistematis dan partisipatif.

Berdasarkan uraian di atas, pengumpulan data inovasi PANDAWA telah berjalan melalui pencatatan transaksi bulanan, sistem *feedback* otomatis pengguna, serta keterbukaan institusi terhadap masukan akademisi. Namun demikian, pengumpulan data yang ada masih terbatas pada tingkat penggunaan dan kepuasan pengguna, sehingga penguatan sistem evaluasi yang lebih komprehensif menjadi ruang pengembangan penting bagi BPJS Kesehatan ke depannya.

Penerapan layanan PANDAWA di BPJS Kesehatan Cabang Kota Banda Aceh menunjukkan bahwa layanan administrasi berbasis digital ini telah dimanfaatkan oleh peserta JKN sebagai salah satu alternatif dalam memperoleh pelayanan administrasi kesehatan. Meskipun demikian, keberhasilan implementasi layanan PANDAWA tidak terlepas dari berbagai faktor yang mendorong maupun menghambat pelaksanaannya.

Faktor-faktor tersebut berasal dari bagian internal organisasi, seperti budaya organisasi, dukungan sumber daya manusia, dan sistem pelayanan, serta dari bagian eksternal, seperti keadaan dan kesiapan masyarakat untuk menggunakan layanan digital. Maka, Subbab ini menguraikan faktor-faktor yang mendorong dan menghambat pelaksanaan layanan PANDAWA di BPJS Kesehatan Cabang Kota Banda Aceh.

#### **4.3 Pembahasan Penelitian**

Di BPJS Kesehatan Cabang Kota Banda Aceh, inovasi layanan PANDAWA telah terbukti berhasil sebagai inovasi layanan publik berbasis digital. Proses inovasi tersebut tidak hanya ditunjukkan melalui pemanfaatan teknologi digital dalam pelayanan administrasi,

tetapi juga melalui tata kelola, budaya inovasi, kemampuan dan alat, tujuan, hasil, pendorong, hambatan dan pengumpulan data inovasi secara berkelanjutan.

Berdasarkan kerangka-kerangka pemahaman Arundel dkk,<sup>67</sup> BPJS Kesehatan Cabang Kota Banda Aceh memenuhi aspek-aspek keberhasilan inovasi sektor publik. Sebuah inovasi harus menjadi suatu hal yang baru di dalam organisasi itu sendiri dan memberikan dampak positif untuk masyarakat.

Dari segi tata kelola dan inovasi temuan penelitian menunjukkan bahwa PANDAWA telah didukung oleh tata kelola yang terstruktur, ditandai dengan adanya regulasi dari Surat Keputusan serta SOP yang terbagi dalam tiga kategori layanan yaitu administrasi, informasi, dan pengaduan dengan standar waktu penyelesaian yang terukur. Hal ini sejalan dengan pandangan Arundel dkk.<sup>68</sup> bahwa sebuah layanan tidak sekadar berjalan atas perintah atasan (*top-down*), melainkan dikelola secara terencana (*strategic management*). Pembagian aturan dan wewenang yang jelas inilah yang memastikan PANDAWA berjalan konsisten dan terarah di lapangan.

Hal serupa juga ditemukan oleh penelitian Kasmad dkk. dan juga Wibawa dkk. yang menemukan PANDAWA beroperasi dengan SOP yang terstruktur dan ada koordinasi dari pusat ke cabang, sebagaimana yang juga ditemukan dalam penelitian ini di Kota Banda Aceh.

---

<sup>67</sup> Arundel, Bloch, and Ferguson, "Advancing Innovation in the Public Sector: Aligning Innovation Measurement with Policy Goals."

<sup>68</sup> *Ibid.*

Dengan demikian, tata kelola yang terstruktur menjadi faktor kunci yang menentukan efektivitas layanan PANDAWA secara konsisten disetiap cabang.

Penelitian ini menemukan bahwa sumber ide pengembangan PANDAWA lahir dari dua dorongan utama, respons BPJS Kesehatan pusat akan kondisi pembatasan jarak pada masa pandemi Covid-19 tahun 2020 dan tuntutan masyarakat akan layanan yang fleksibel tanpa harus datang langsung ke kantor cabang. Temuan ini sejalan dengan Arundel dkk.<sup>69</sup> yang menyatakan bahwa sumber ide inovasi di sektor publik berasal dari internal organisasi sendiri. Begitupun eksternal organisasi ikut berkecimpungan sehingga kedua unsur tersebut adalah bagian penting dalam sumber ide inovasi.

Dalam penelitian di BPJS Kesehatan Cabang Depok, Aulia Putri dan Rizma Syakurah menemukan hal yang sama bahwasanya PANDAWA pertama kali diciptakan sebagai solusi darurat untuk keterbatasan layanan tatap muka selama pandemi.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa inovasi telah menjadi bagian dari budaya kerja BPJS Kesehatan, ditandai dengan adanya sosialisasi berkala dari kantor pusat ke seluruh kantor cabang setiap kali ada inovasi baru. Arundel dkk.<sup>70</sup> mengukur budaya inovasi berdasarkan Tingkat dukungan, kepemimpinan dan pengalaman manajer terhadap inovasi dan sikap pegawai terhadap perubahan-perubahan yang terjadi saat penerapan inovasi.

---

<sup>69</sup> *Ibid.*

<sup>70</sup> *Ibid.*

Dalam konteks ini, BPJS Kesehatan Cabang Kota Banda Aceh telah menunjukkan budaya tersebut secara nyata melalui adaptasi berkelanjutan seluruh pegawai terhadap perubahan sistem layanan. Temuan ini sejalan dengan Wibawa dkk. yang menemukan bahwa BPJS Kesehatan Karawang juga secara aktif melakukan sosialisasi melalui berbagai media sebagai bagian dari upaya transformasi digital, meskipun hasilnya belum sepenuhnya optimal karena keterbatasan literasi digital masyarakat.

BPJS Kesehatan memanfaatkan WhatsApp sebagai platform layanan dengan dukungan sistem dari pihak ketiga (vendor), serta melakukan pembekalan rutin kepada pegawai. Arundel dkk.<sup>71</sup> menekankan bahwa kemampuan dan alat tidak sekadar berfokus pada penyediaan perangkat teknologi, melainkan mencakup kapasitas organisasi dalam melatih pegawai dan menerapkan metode kerja yang terstruktur. Pembekalan keterampilan SDM bersama sarana teknis inilah yang memastikan sistem PANDAWA dapat berjalan optimal dan konsisten di lapangan.

Temuan ini sejalan dengan Wibawa dkk. yang dalam penelitiannya di BPJS Kesehatan Kabupaten Karawang menemukan bahwa keberhasilan implementasi layanan digital BPJS sangat dipengaruhi oleh kesiapan infrastruktur teknologi dan kapasitas sumber daya manusia yang mengelolanya.

Dari segi tujuan, hasil, pendorong, dan hambatan, PANDAWA sejak awal memiliki arah yang jelas, yaitu menjawab kebutuhan masyarakat akan layanan yang fleksibel dan tidak

---

<sup>71</sup> *Ibid.*

terikat waktu. Menurut Arundel dkk.,<sup>72</sup> pendorong inovasi di sektor publik biasanya muncul dari kebijakan atau kondisi mendesak yang menuntut perubahan segera. Hal ini sejalan dengan temuan penelitian, di mana PANDAWA lahir dari kondisi pembatasan jarak saat pandemi Covid-19, dan terus berkembang karena tingginya minat masyarakat, sampai akhirnya diperluas menjadi layanan 24 jam pada tahun 2026.

Dari segi hasil, Arundel dkk.<sup>73</sup> menjelaskan bahwa keberhasilan inovasi di sektor publik tidak bisa diukur dari profit seperti di sektor swasta, melainkan dari hal-hal seperti kecepatan layanan dan kepuasan pengguna. Data transaksi PANDAWA yang mencapai 3.569 transaksi sepanjang tahun 2025 menjadi salah satu gambaran tingkat pemanfaatan layanan ini oleh masyarakat.

Dalam penerapan layanan PANDAWA di BPJS Kesehatan Cabang Kota Banda Aceh, terdapat beberapa faktor yang mendorong keberhasilan implementasi layanan. Pertama, penggunaan aplikasi WhatsApp yang telah familiar di kalangan masyarakat sehingga memudahkan akses layanan administrasi JKN secara digital. Temuan ini sejalan dengan penelitian Kasmad dkk. yang menyatakan bahwa penggunaan platform yang telah dikenal masyarakat menjadi salah satu keunggulan PANDAWA dalam memenuhi kebutuhan layanan di era digital.

Selain itu, sosialisasi yang dilakukan secara berkelanjutan oleh BPJS Kesehatan turut meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap layanan PANDAWA, sebagaimana juga

---

<sup>72</sup> *Ibid.*

<sup>73</sup> *Ibid.*

ditemukan oleh Wibawa dkk. dalam penelitiannya. Faktor pendukung lainnya adalah respons admin yang cepat dalam memberikan informasi serta kemudahan akses layanan yang dapat digunakan selama 24 jam. Kondisi ini sejalan dengan penelitian Febriyanti dkk. yang menunjukkan bahwa fleksibilitas waktu akses dan kemudahan penggunaan menjadi nilai tambah yang mendorong masyarakat memanfaatkan layanan PANDAWA.

Adapun hambatan pertama dan paling dominan adalah ketidakstabilan jaringan internet. Temuan ini selaras dengan Kasmad dkk. dan Febriyanti dkk. keterbatasan akses jaringan merupakan kendala yang sering dialami oleh pengguna. Meski begitu, hasil tersebut tidak menunjukkan kelemahan mendasar dari inovasi PANDAWA, melainkan menunjukkan adanya tantangan dalam pelaksanaannya yang perlu diperhatikan untuk pengembangan layanan di masa mendatang.

Hambatan dalam inovasi sektor publik seringkali bersumber dari faktor eksternal seperti keterbatasan infrastruktur dan kesiapan pengguna yang berada diluar kendali langsung organisasi. Oleh karena itu, peningkatan kemampuan digital masyarakat, perbaikan sistem pelayanan, serta evaluasi layanan yang berkelanjutan dapat menjadi langkah yang diambil untuk memaksimalkan pemanfaatan PANDAWA sebagai inovasi pelayanan publik yang berbasis digital.

Penelitian ini juga menyatakan bahwa BPJS Kesehatan telah mengumpulkan data inovasi PANDAWA melalui pencatatan transaksi bulanan dan sistem *feedback* otomatis pengguna. Meskipun demikian, pengumpulan data yang ada masih terbatas pada tingkat penggunaan dan kepuasan, belum menyentuh pengukuran dampak jangka panjang.

Arundel dkk.<sup>74</sup> menekankan bahwa pengumpulan data untuk satu inovasi tunggal sangat penting guna memperoleh informasi berkualitas tinggi mengenai hasil, hambatan, dan perkembangan inovasi tersebut. Maka, kebutuhan akan sistem tersebut masih perlu dikembangkan menjadi mekanisme evaluasi yang lebih komprehensif dan terstruktur agar dapat benar-benar mendukung pengembangan PANDAWA secara berkelanjutan.

Dalam penerapan layanan PANDAWA di BPJS Kesehatan Cabang Kota Banda Aceh, terdapat beberapa faktor yang mendorong keberhasilan implementasi layanan. Pertama, penggunaan aplikasi WhatsApp yang telah familiar di kalangan masyarakat sehingga memudahkan akses layanan administrasi JKN secara digital. Temuan ini sejalan dengan penelitian Kasmad dkk. yang menyatakan bahwa penggunaan platform yang telah dikenal masyarakat menjadi salah satu keunggulan PANDAWA dalam memenuhi kebutuhan layanan di era digital.

Selain itu, sosialisasi yang dilakukan secara berkelanjutan oleh BPJS Kesehatan turut meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap layanan PANDAWA, sebagaimana juga ditemukan oleh Wibawa dkk. dalam penelitiannya. Faktor pendukung lainnya adalah respons admin yang cepat dalam memberikan informasi serta kemudahan akses layanan yang dapat digunakan selama 24 jam. Kondisi ini sejalan dengan penelitian Febriyanti dkk. yang menunjukkan bahwa fleksibilitas waktu akses dan kemudahan penggunaan menjadi nilai tambah yang mendorong masyarakat memanfaatkan layanan PANDAWA.

---

<sup>74</sup> *Ibid.*

Adapun hambatan pertama dan paling dominan adalah ketidakstabilan jaringan internet. Temuan ini selaras dengan Kasmad dkk. dan Febriyanti dkk. keterbatasan akses jaringan merupakan kendala yang sering dialami oleh pengguna. Meski begitu, hasil tersebut tidak menunjukkan kelemahan mendasar dari inovasi PANDAWA, melainkan menunjukkan adanya tantangan dalam pelaksanaannya yang perlu diperhatikan untuk pengembangan layanan di masa mendatang.

Hambatan dalam inovasi sektor publik seringkali bersumber dari faktor eksternal seperti keterbatasan infrastruktur dan kesiapan pengguna yang berada diluar kendali langsung organisasi. Oleh karena itu, peningkatan kemampuan digital masyarakat, perbaikan sistem pelayanan, serta evaluasi layanan yang berkelanjutan dapat menjadi langkah yang diambil untuk memaksimalkan pemanfaatan PANDAWA sebagai inovasi pelayanan publik yang berbasis digital.

Selain pembahasan mengenai indikator keberhasilan inovasi, penelitian ini menemukan beberapa hal menarik di lapangan. Temuan ini menggambarkan aspirasi pengguna serta dinamika penerimaan masyarakat terhadap PANDAWA penting sebagai bahan evaluasi layanan di masa mendatang.

Pertama, masyarakat membutuhkan penyederhanaan alur pada awal percakapan digital. Pengguna menyarankan adanya pesan pembuka atau pilihan templat percakapan otomatis saat pertama kali menghubungi PANDAWA. Fitur ini sangat berguna bagi masyarakat lanjut usia maupun pengguna awam agar tidak bingung atau salah mengetik saat mulai mengakses layanan.

Kedua, adanya harapan pengguna terhadap ketersediaan fitur komunikasi suara secara langsung. Pengguna menilai bahwa penyelesaian masalah administrasi yang rumit melalui pesan teks terkadang memakan waktu lebih lama. Oleh karena itu, masyarakat menginginkan opsi panggilan telepon di dalam sistem PANDAWA yang terhubung langsung dengan petugas, sehingga kendala administrasi yang kompleks dapat dijelaskan secara lebih terperinci.

Ketiga, ditemukannya pola penyebaran informasi PANDAWA yang masih didominasi oleh rekomendasi antar-pengguna (*word-of-mouth*). Meskipun BPJS Kesehatan telah melakukan sosialisasi resmi, sebagian besar pengguna awam di lapangan justru baru mengetahui fungsi dan cara penggunaan PANDAWA dari kawan atau kerabat dekat. Temuan ini menunjukkan adanya kesenjangan penyebaran informasi resmi, sekaligus membuktikan bahwa pengadopsian PANDAWA di tingkat bawah justru lebih banyak terdorong oleh komunikasi informal antar-warga.

Rangkaian temuan ini menegaskan bahwa pengembangan PANDAWA ke depan tidak hanya berfokus pada keandalan sistem pesan teks semata, tetapi juga memerlukan pilihan komunikasi yang lebih interaktif serta strategi sosialisasi yang mampu menjangkau seluruh lapisan masyarakat secara merata.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Penerapan inovasi PANDAWA di BPJS Kesehatan Cabang Kota Banda Aceh dapat dikatakan maksimal karena didukung oleh SOP dan standar waktu layanan yang jelas, ide inovasi yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat, budaya organisasi yang adaptif, serta dukungan platform WhatsApp dan sumber daya manusia yang memadai. Faktor pendorong meliputi kemudahan penggunaan WhatsApp, akses layanan yang cepat dan 24 jam, serta sosialisasi yang berkelanjutan, sedangkan hambatannya berupa jaringan internet yang tidak stabil dan keterbatasan kemampuan digital sebagian masyarakat, khususnya lansia. Pengumpulan data dilakukan melalui pencatatan transaksi bulanan dan umpan balik otomatis pengguna, meskipun masih terbatas pada tingkat penggunaan dan kepuasan.

#### **5.2 Saran**

Saran ditujukan kepada BPJS Kesehatan Cabang kota Banda Aceh adalah, sebagai berikut :

1. Memperluas cara mengevaluasi PANDAWA, tidak hanya menghitung jumlah pengguna dan rating kepuasan sesaat, tetapi juga memantau apakah layanan ini benar-benar mengurangi antrean di kantor cabang dan menyelesaikan masalah peserta secara tuntas dalam jangka panjang. Rencana membentuk forum bersama akademisi, mahasiswa, dan peserta

JKN juga sebaiknya segera direalisasikan agar masukan dari berbagai pihak bisa terus digunakan untuk mengembangkan PANDAWA.

2. Memberikan sosialisasi dan pendampingan yang lebih intensif bagi masyarakat dengan literasi digital rendah, misalnya penambahan fitur pesan pembuka otomatis atau opsi telepon langsung dengan petugas juga bisa membantu agar PANDAWA lebih mudah digunakan oleh semua kalangan.



## DAFTAR PUSTAKA

- Alkhalik, Richard. "Menkomdigi: PANDAWA 24 Jam Jadi Upaya Digitalisasi Pangkas Inefisiensi Layanan Publik." Metro TV, 2026.  
<https://www.metrotvnews.com/read/KRXCQRGP-menkomdigi-pandawa-24-jam-jadi-upaya-digitalisasi-pangkas-inefisiensi-layanan-publik>.
- Arundel, Anthony, Carter Bloch, and Barry Ferguson. "Advancing Innovation in the Public Sector : Aligning Innovation Measurement with Policy Goals." *Research Policy* 48, no. 3 (2019): 789–98. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.12.001>.
- BPJS Kesehatan Indonesia. "Digitalisasi Layanan Dalam Jaminan Kesehatan Nasional." *Corporate University BPJS Kesehatan*. Jakarta, 2025. <https://www.bpjs-kesehatan.go.id/#/informasi-publik-detail?slug=digitalisasi-layanan-dalam-jaminan-kesehatan-nasional>.
- . "Profil BPJS Kesehatan Indonesia." BPJS Kesehatan Indonesia. Jakarta Pusat: [bpjs.go.id](https://www.bpjs-kesehatan.go.id/#/profil), 2025. <https://www.bpjs-kesehatan.go.id/#/profil>.
- Chen, Jiyao, Richard M Walker, and Mohanbir Sawhney. "Public Service Innovation : A Typology Public Service Innovation : A Typology." *Public Management Review* 00, no. 00 (2019): 1–22. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1645874>.
- Dwi Febi Kartika, and Tenda Aktiva Oktariyanda. "Inovasi Pelayanan Publik Melalui Aplikasi Poedak(Pelayanan Online Pendaftaran Adminisitrasi Kependudukan)Didinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Gresik." *Publika* 9 (2022).
- Febriyanti, Qori, Rizki Hegia Sampurna, and Tuah Nur. "Quality of ' PANDAWA ' Services at the Sukabumi Branch of the Health Social Security Agency 2020-2023." *Jurnal PUBLISIA* 10 (2025): 46–56.
- Fenti Prihatini Tui, Rosman Ilato, Andi Yusuf Katili. "Inovasi Pelayanan Publik Melalui E-Government Di Dinas Kependudukan Dan Catatan Sipil Kota Gorontalo." *PUBLIK: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Adminisitrasi Dan Pelayanan Publik* IX, no. 1 (2022): 254–63.
- Harnita, Cut Meriska. "Peserta JKN Di Banda Aceh Capai 99,10 Persen." Banda Aceh: Pemerintah Aceh, 2024. <https://acehprov.go.id/berita/kategori/kesehatan/peserta-jkn-di-banda-aceh-capai-99-10-persen>.
- Hasibuan, Panarengan, Rezki Azmi, Dimas Bagus Arjuna, and Sri Ulfa Rahayu. "Analisis Pengukuran Temperatur Udara Dengan Metode Observasi Analysis of Air Temperature Measurements Using the Observational Method." *ABDIMAS:Jurnal*

- Garuda Pengabdian Kepada Masyarakat* 1, no. 1 (2023): 8–15.
- Kamal, Kasmad, Ulfah Zakiah Drajat, and Syahiruddin Syah. “Inovasi Pelayanan Administrasi Melalui Whatsapp (PANDAWA) Pada BPJS Kesehatan Kota Palopo.” *Jurnal Ilmiah Pemerintahan* 13, no. 2 (2025): 49–57.
- Mal Pelayanan Publik Banda Aceh. “Grafik Kepuasan Masyarakat Terhadap Layanan BPJS Kesehatan Di Kota Banda Aceh.” Banda Aceh: Mal Pelayanan Publik Kota Banda Aceh, 2025. <https://mpp.bandaacehkota.go.id/agency/show/14/bpjs-kesehatan>.
- Muhajirin, Risnita, and Asrulla. “Pendekatan Penelitian Kuantitatif Dan Kualitatif Serta Tahapan Penelitian.” *Journal Genta Mulia* 15, no. 1 (2024): 82–92.
- Noviana, Nabella Artha Dwi, and Eva Hany Fanida. “Inovasi Layanan Online Single Submission Di Desa Secara Online (Loss Dol) Pada Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Blitar.” *PUBLIKA* 12 (2024): 1–12.
- Nur, Muhammad, Aida Fitriani, Elvira M. Usulu, and Ardhana Januar Mahardhani. *Inovasi Dalam Administrasi Publik*. I. Medan: PT Media Penerbit Indonesia, 2024.
- Nurmitasari, Ina Syarifah, and Hendrick Hernando. “Efektivitas Layanan Pandawa BPJS Kesehatan Di Kabupaten Nganjuk.” *Epicheirisi: Jurnal Manajemen, Administrasi, Pemasaran Dan Kesekretariatan* 7, no. 2 (2023): 28–31.
- OECD/Eurostat, E C. “Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation.” *The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities*. OECD publishing Paris/Eurostat, Luxembourg, 2018.
- Purba, Winda Purnama Sari, Ma’ruf Sholihin, Intan Tri Permatasari, and Dilla Novita Sani. “Metode Pengumpulan Data Kualitatif.” *Qalam Lil Athfal* III (2025).
- Putri, Aulia, Ridhatul, and Adlia, Rizma Syakurah. “Pelaksanaan Layanan Administrasi Dari Whatsapp (Pandawa) Selama Masa Pandemi Covid-19 Di Kantor Bpjs Kc Depok.” *Jurnal Kesehatan* 11, no. 1 (2023): 42–49.
- Rahman, Fathur, and Janwan Sri Rejekina Tarigan. *Inovasi Pemerintah: Menuju Tata Kelola Pemerintahan Daerah Ideal*. Malang: Intrans Publishing, 2020.
- Sanjaya, Hani, Sofiatul Karimah, and Anggi Puspitasari. “Penerapan E-Government Dalam Perspektif Pemanfaatan E-Government Pada Kota Surabaya.” *Trending: Jurnal Manajemen Dan Ekonomi* 1, no. 1 (2023): 01–07. <https://doi.org/10.30640/trending.v1i1.443>.

- Sari, Novi Rahma, and Trendera Aktiva Oktariyanda. "Inovasi Layanan Drive Thru Dalam Pembayaran Pajak Daerah Oleh Badan Pelayanan Pajak Daerah Kabupaten Sidoarjo (Studi Pada Mal Pelayanan Publik Kabupaten Sidoarjo)." *PUBLIKA* 11 (2023): 1995–2006.
- Septiana, Nyangfah Nisa, Zulfatul Khoiriyah, and Shaleh. "Metode Penelitian Studi Kasus Dalam Pendekatan Kualitatif" 10 (2024).
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, Dan R&D*. Yogyakarta: Auareta, 2017.
- Susanto, Dedi, and M Syahrani Jailani. "Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data Dalam Penelitian Ilmiah" 1, no. 1 (2023): 53–61.
- Waruwu, Marindu. "Pendekatan Penelitian Pendidikan : Metode Penelitian Kualitatif , Metode Penelitian Kuantitatif Dan Metode Penelitian Kombinasi ( Mixed Method )." *Jurnal Pendidikan Tambus* 7 (2023): 2896–2910.
- Wibawa, Febri Bayu, Indra Aditya, Kariena Febriantini, and Evi Priyanti. "Penyelenggaraan Pelayanan Publik Berbasis E-Government Pada Kantor Badan Penyelenggara Jaminan Kesehatan (BPJS) Kabupaten Karawang." *Journal of Governance Innovation* 5, no. 1 (2023): 80–93. <https://doi.org/10.36636/jogiv.v5i1.2345>.
- Wijayanti, Adhika, and Rani Purwani. "Faktor Hambatan Dalam Akses Pelayanan Kesehatan Pada Puskesmas Di Indonesia: Scoping Review." *Jurnal Ilmiah Permas: Jurnal Ilmiah STIKES Kendal* 14, no. 3 (2024): 75–82.
- Yusriadi, Yusriadi. "Reformasi Birokrasi Indonesia: Peluang Dan Hambatan." *Jurnal Administrasi Publik : Public Administration Journal* 8, no. 2 (2018): 178. <https://doi.org/10.31289/jap.v8i2.1824>.

# LAMPIRAN

*Lampiran 1 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2011*



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA  
NOMOR 24 TAHUN 2011  
TENTANG  
BADAN PENYELENGGARA JAMINAN SOSIAL  
DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA  
PRESIDEN REPUBLIK INDONESIA,

- Menimbang : a. bahwa sistem jaminan sosial nasional merupakan program negara yang bertujuan memberikan kepastian perlindungan dan kesejahteraan sosial bagi seluruh rakyat;
- b. bahwa untuk mewujudkan tujuan sistem jaminan sosial nasional perlu dibentuk badan penyelenggara yang berbentuk badan hukum berdasarkan prinsip kegotongroyongan, nirlaba, keterbukaan, kehati-hatian, akuntabilitas, portabilitas, kepesertaan bersifat wajib, dana amanat, dan hasil pengelolaan dana jaminan sosial seluruhnya untuk pengembangan program dan untuk sebesar-besar kepentingan peserta;
- c. bahwa berdasarkan Pasal 5 ayat (1) dan Pasal 52 Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2004 tentang Sistem Jaminan Sosial Nasional, harus dibentuk Badan Penyelenggara Jaminan Sosial dengan Undang-Undang yang merupakan transformasi keempat Badan Usaha Milik Negara untuk mempercepat terselenggaranya sistem jaminan sosial nasional bagi seluruh rakyat Indonesia;

d. bahwa . . .



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 2 -

- d. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud pada huruf a, huruf b, dan huruf c, perlu membentuk Undang-Undang tentang Badan Penyelenggara Jaminan Sosial;

Mengingat : 1. Pasal 20, Pasal 21, Pasal 23A, Pasal 28H ayat (1), ayat (2) dan ayat (3), dan Pasal 34 ayat (1) dan ayat (2) Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945;

2. Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2004 tentang Sistem Jaminan Sosial Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 150, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4456);

Dengan Persetujuan Bersama

DEWAN PERWAKILAN RAKYAT REPUBLIK INDONESIA

dan

PRESIDEN REPUBLIK INDONESIA

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : UNDANG-UNDANG TENTANG BADAN  
PENYELENGGARA JAMINAN SOSIAL.

A R - R A N I R Y

BAB I

KETENTUAN UMUM

Pasal 1

Dalam Undang-Undang ini yang dimaksud dengan:

1. Badan Penyelenggara Jaminan Sosial yang selanjutnya disingkat BPJS adalah badan hukum yang dibentuk untuk menyelenggarakan program jaminan sosial.

2. Jaminan . . .



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 3 -

2. Jaminan Sosial adalah salah satu bentuk perlindungan sosial untuk menjamin seluruh rakyat agar dapat memenuhi kebutuhan dasar hidupnya yang layak.
3. Dana Jaminan Sosial adalah dana amanat milik seluruh peserta yang merupakan himpunan iuran beserta hasil pengembangannya yang dikelola oleh BPJS untuk pembayaran manfaat kepada peserta dan pembiayaan operasional penyelenggaraan program Jaminan Sosial.
4. Peserta adalah setiap orang, termasuk orang asing yang bekerja paling singkat 6 (enam) bulan di Indonesia, yang telah membayar iuran.
5. Manfaat adalah faedah jaminan sosial yang menjadi hak peserta dan/atau anggota keluarganya.
6. Iuran adalah sejumlah uang yang dibayar secara teratur oleh Peserta, pemberi kerja, dan/atau Pemerintah.
7. Bantuan Iuran adalah iuran yang dibayar oleh Pemerintah bagi fakir miskin dan orang tidak mampu sebagai Peserta program Jaminan Sosial.
8. Pekerja adalah setiap orang yang bekerja dengan menerima gaji, upah, atau imbalan dalam bentuk lain.
9. Pemberi Kerja adalah orang perseorangan, pengusaha, badan hukum, atau badan lainnya yang mempekerjakan tenaga kerja atau penyelenggara negara yang mempekerjakan pegawai negeri dengan membayar gaji, upah, atau imbalan dalam bentuk lainnya.

10. Gaji . . .



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 4 -

10. Gaji atau Upah adalah hak Pekerja yang diterima dan dinyatakan dalam bentuk uang sebagai imbalan dari Pemberi Kerja kepada Pekerja yang ditetapkan dan dibayar menurut suatu perjanjian kerja, kesepakatan, atau peraturan perundang-undangan, termasuk tunjangan bagi Pekerja dan keluarganya atas suatu pekerjaan dan/atau jasa yang telah atau akan dilakukan.
11. Dewan Jaminan Sosial Nasional yang selanjutnya disingkat DJSN adalah dewan yang berfungsi untuk membantu Presiden dalam perumusan kebijakan umum dan sinkronisasi penyelenggaraan sistem jaminan sosial nasional.
12. Dewan Pengawas adalah organ BPJS yang bertugas melakukan pengawasan atas pelaksanaan pengurusan BPJS oleh direksi dan memberikan nasihat kepada direksi dalam penyelenggaraan program Jaminan Sosial.
13. Direksi adalah organ BPJS yang berwenang dan bertanggung jawab penuh atas pengurusan BPJS untuk kepentingan BPJS, sesuai dengan asas, tujuan, dan prinsip BPJS, serta mewakili BPJS, baik di dalam maupun di luar pengadilan, sesuai dengan ketentuan Undang-Undang ini.
14. Pemerintah Pusat yang selanjutnya disebut Pemerintah adalah Presiden Republik Indonesia sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.

#### Pasal 2

BPJS menyelenggarakan sistem jaminan sosial nasional berdasarkan asas:

- a. kemanusiaan;
- b. manfaat; dan
- c. keadilan sosial bagi seluruh rakyat Indonesia.

Pasal 3 . . .



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 5 -

### Pasal 3

BPJS bertujuan untuk mewujudkan terselenggaranya pemberian jaminan terpenuhinya kebutuhan dasar hidup yang layak bagi setiap Peserta dan/atau anggota keluarganya.

### Pasal 4

BPJS menyelenggarakan sistem jaminan sosial nasional berdasarkan prinsip:

- a. kegotongroyongan;
- b. nirlaba;
- c. keterbukaan;
- d. kehati-hatian;
- e. akuntabilitas;
- f. portabilitas;
- g. kepesertaan bersifat wajib;
- h. dana amanat; dan
- i. hasil pengelolaan Dana Jaminan Sosial dipergunakan seluruhnya untuk pengembangan program dan untuk sebesar-besar kepentingan Peserta.

## A R - R A N I R Y

### BAB II

#### PEMBENTUKAN DAN RUANG LINGKUP

##### Bagian Kesatu Pembentukan

### Pasal 5

- (1) Berdasarkan Undang-Undang ini dibentuk BPJS.
- (2) BPJS sebagaimana dimaksud pada ayat (1) adalah:
  - a. BPJS Kesehatan; dan
  - b. BPJS Ketenagakerjaan.

Bagian Kedua . . .



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 6 -

Bagian Kedua  
Ruang Lingkup

Pasal 6

- (1) BPJS Kesehatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 ayat (2) huruf a menyelenggarakan program jaminan kesehatan.
- (2) BPJS Ketenagakerjaan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 ayat (2) huruf b menyelenggarakan program:
  - a. jaminan kecelakaan kerja;
  - b. jaminan hari tua;
  - c. jaminan pensiun; dan
  - d. jaminan kematian.

BAB III

STATUS DAN TEMPAT KEDUDUKAN

Bagian Kesatu  
Status

Pasal 7

- (1) BPJS sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 adalah badan hukum publik berdasarkan Undang-Undang ini.
- (2) BPJS sebagaimana dimaksud pada ayat (1) bertanggung jawab kepada Presiden.

Bagian Kedua  
Tempat Kedudukan

Pasal 8

- (1) BPJS sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 berkedudukan dan berkantor pusat di ibu kota Negara Republik Indonesia.

(2) BPJS . . .



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 7 -

- (2) BPJS sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat mempunyai kantor perwakilan di provinsi dan kantor cabang di kabupaten/kota.

#### BAB IV FUNGSI, TUGAS, WEWENANG, HAK, DAN KEWAJIBAN

##### Bagian Kesatu Fungsi

##### Pasal 9

- (1) BPJS Kesehatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 ayat (2) huruf a berfungsi menyelenggarakan program jaminan kesehatan.
- (2) BPJS Ketenagakerjaan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 ayat (2) huruf b berfungsi menyelenggarakan program jaminan kecelakaan kerja, program jaminan kematian, program jaminan pensiun, dan jaminan hari tua.

##### Bagian Kedua

##### Tugas

##### Pasal 10

Dalam melaksanakan fungsi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9, BPJS bertugas untuk:

- a. melakukan dan/atau menerima pendaftaran Peserta;
- b. memungut dan mengumpulkan iuran dari Peserta dan Pemberi Kerja;
- c. menerima Bantuan iuran dari Pemerintah;
- d. mengelola Dana Jaminan Sosial untuk kepentingan Peserta;

e. mengumpulkan . . .



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 8 -

- e. mengumpulkan dan mengelola data Peserta program Jaminan Sosial;
- f. membayarkan Manfaat dan/atau membiayai pelayanan kesehatan sesuai dengan ketentuan program Jaminan Sosial; dan
- g. memberikan informasi mengenai penyelenggaraan program Jaminan Sosial kepada Peserta dan masyarakat.

#### Bagian Ketiga Wewenang

##### Pasal 11

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 10, BPJS berwenang untuk:

- a. menagih pembayaran iuran;
- b. menempatkan Dana Jaminan Sosial untuk investasi jangka pendek dan jangka panjang dengan mempertimbangkan aspek likuiditas, solvabilitas, kehati-hatian, keamanan dana, dan hasil yang memadai;
- c. melakukan pengawasan dan pemeriksaan atas kepatuhan Peserta dan Pemberi Kerja dalam memenuhi kewajibannya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan jaminan sosial nasional;
- d. membuat kesepakatan dengan fasilitas kesehatan mengenai besar pembayaran fasilitas kesehatan yang mengacu pada standar tarif yang ditetapkan oleh Pemerintah;
- e. membuat atau menghentikan kontrak kerja dengan fasilitas kesehatan;

f. mengenakan . . .



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 9 -

- f. mengenakan sanksi administratif kepada Peserta atau Pemberi Kerja yang tidak memenuhi kewajibannya;
- g. melaporkan Pemberi Kerja kepada instansi yang berwenang mengenai ketidakpatuhannya dalam membayar iuran atau dalam memenuhi kewajiban lain sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan; dan
- h. melakukan kerja sama dengan pihak lain dalam rangka penyelenggaraan program Jaminan Sosial.

#### Bagian Keempat

#### Hak

#### Pasal 12

Dalam melaksanakan kewenangan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 11, BPJS berhak untuk:

- a. memperoleh dana operasional untuk penyelenggaraan program yang bersumber dari Dana Jaminan Sosial dan/atau sumber lainnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan; dan
- b. memperoleh hasil monitoring dan evaluasi penyelenggaraan program Jaminan Sosial dari DJSN setiap 6 (enam) bulan.

#### Bagian Kelima

#### Kewajiban

#### Pasal 13

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 10, BPJS berkewajiban untuk:

- a. memberikan . . .



PRESIDEN  
REPUBLIK INDONESIA

- 10 -

- a. memberikan nomor identitas tunggal kepada Peserta;
- b. mengembangkan aset Dana Jaminan Sosial dan aset BPJS untuk sebesar-besarnya kepentingan Peserta;
- c. memberikan informasi melalui media massa cetak dan elektronik mengenai kinerja, kondisi keuangan, serta kekayaan dan hasil pengembangannya;
- d. memberikan Manfaat kepada seluruh Peserta sesuai dengan Undang-Undang tentang Sistem Jaminan Sosial Nasional;
- e. memberikan informasi kepada Peserta mengenai hak dan kewajiban untuk mengikuti ketentuan yang berlaku;
- f. memberikan informasi kepada Peserta mengenai prosedur untuk mendapatkan hak dan memenuhi kewajibannya;
- g. memberikan informasi kepada Peserta mengenai saldo jaminan hari tua dan pengembangannya 1 (satu) kali dalam 1 (satu) tahun;
- h. memberikan informasi kepada Peserta mengenai besar hak pensiun 1 (satu) kali dalam 1 (satu) tahun;
- i. membentuk cadangan teknis sesuai dengan standar praktik aktuarial yang lazim dan berlaku umum;
- j. melakukan pembukuan sesuai dengan standar akuntansi yang berlaku dalam penyelenggaraan Jaminan Sosial; dan
- k. melaporkan pelaksanaan setiap program, termasuk kondisi keuangan, secara berkala 6 (enam) bulan sekali kepada Presiden dengan tembusan kepada DJSN.

BAB V . . .

*Lampiran 2 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009*

UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA  
NOMOR 25 TAHUN 2009

TENTANG  
PELAYANAN PUBLIK

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

PRESIDEN REPUBLIK INDONESIA,

- Menimbang : a. bahwa negara berkewajiban melayani setiap warga negara dan penduduk untuk memenuhi hak dan kebutuhan dasarnya dalam kerangka pelayanan publik yang merupakan amanat Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945;
- b. bahwa membangun kepercayaan masyarakat atas pelayanan publik yang dilakukan penyelenggara pelayanan publik merupakan kegiatan yang harus dilakukan seiring dengan harapan dan tuntutan seluruh warga negara dan penduduk tentang peningkatan pelayanan publik;
- c. bahwa sebagai upaya untuk mempertegas hak dan kewajiban setiap warga negara dan penduduk serta terwujudnya tanggung jawab negara dan korporasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik, diperlukan norma hukum yang memberi pengaturan secara jelas;
- d. bahwa sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas dan menjamin penyediaan pelayanan publik sesuai dengan asas-asas umum pemerintahan dan korporasi yang baik serta untuk memberi perlindungan bagi setiap warga negara dan penduduk dari penyalahgunaan wewenang di dalam penyelenggaraan pelayanan publik, diperlukan pengaturan hukum yang mendukungnya;
- e. bahwa . . .

- 2 -

- e. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, huruf b, huruf c, dan huruf d, perlu dibentuk Undang-Undang tentang Pelayanan Publik;

- Mengingat : 1. Pasal 5 ayat (1), Pasal 18A ayat (2), Pasal 20, Pasal 27, Pasal 28A, Pasal 28B, Pasal 28C, Pasal 28D, Pasal 28H, Pasal 28I ayat (2), dan Pasal 34 ayat (3) Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945;
2. Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1974 Nomor 55, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3041) sebagaimana diubah dengan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 169, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3890);
3. Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 125, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4437) sebagaimana telah diubah terakhir dengan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2008 tentang Perubahan Kedua atas Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 59, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4844);
4. Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2005 tentang Pengesahan *International Covenant on Economic, Social, and Cultural Rights* (Kovenan Internasional tentang Hak-Hak Ekonomi, Sosial, dan Budaya) (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 118, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4557);

5. Undang-Undang . . .

- 3 -

5. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2005 tentang Pengesahan *International Covenant on Civil and Political Rights* (Kovenan Internasional tentang Hak-Hak Sipil dan Politik) (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 119, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4558);
6. Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2008 tentang Ombudsman Republik Indonesia (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 139, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4899);

Dengan Persetujuan Bersama

DEWAN PERWAKILAN RAKYAT REPUBLIK INDONESIA  
dan  
PRESIDEN REPUBLIK INDONESIA

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : UNDANG-UNDANG TENTANG PELAYANAN PUBLIK.

BAB I  
KETENTUAN UMUM

Pasal 1

Dalam Undang-Undang ini yang dimaksud dengan:

- (1) Pelayanan publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik.

(2) Penyelenggara . . .

- 21 -

- (3) Pemerintah Aceh bersama dengan pemerintah kabupaten/kota wajib mengalokasikan anggaran untuk sistem kewaspadaan dini KLB dan penanggulangannya.

#### Paragraf 2

#### Penyelenggaraan Jaminan Kesehatan

#### Pasal 43

- (1) Pemerintah Aceh wajib menyelenggarakan jaminan kesehatan secara paripurna kepada penduduk Aceh dengan menganut prinsip-prinsip asuransi kesehatan sosial.
- (2) Untuk menyelenggarakan jaminan kesehatan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan oleh Pemerintah Aceh atau badan.
- (3) Pemerintah Aceh atau badan sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dapat bekerjasama dengan pihak ketiga.
- (4) Ketentuan lebih lanjut mengenai pelaksanaan sebagaimana dimaksud pada ayat (1), ayat (2) dan ayat (3) diatur dengan peraturan gubernur.

#### Bagian Ketiga

#### Fasilitas Pelayanan Kesehatan

#### Pasal 44

- (1) Fasilitas pelayanan kesehatan meliputi rumah sakit, puskesmas, puskesmas pembantu, puskesmas keliling, puskesmas terapung, pondok bersalin desa, pos kesehatan desa, praktik perorangan dokter/dokter gigi dan tenaga kesehatan lainnya, praktik berkelompok dokter/dokter gigi dan tenaga kesehatan lainnya, balai pengobatan/klinik, rumah bersalin, toko obat, apotek, optikal, laboratorium, dan sarana kesehatan lainnya milik pemerintah, swasta dan masyarakat.
- (2) Pemerintah Aceh dan pemerintah kabupaten/kota bertanggung jawab menyediakan sumber daya yang dibutuhkan dalam peningkatan pelayanan terhadap rumah sakit rujukan yang sudah ada serta melakukan pengembangan rumah sakit rujukan regional untuk memperkuat sistem rujukan.
- (3) Rumah sakit rujukan regional sebagaimana dimaksud pada ayat (2) ditetapkan dengan keputusan gubernur.

#### AR-RANIRY

#### Paragraf 1

#### Peraturan Khusus untuk BLU di Bidang Kesehatan

#### Pasal 45

- (1) Puskesmas dapat menjadi BLU dengan memperhatikan prinsip-prinsip efektifitas dan efisiensi dalam pelayanan kesehatan.
- (2) Pemerintah Aceh dan pemerintah kabupaten/kota wajib mengubah status Puskesmas menjadi BLU dalam waktu paling lama 10 (sepuluh) tahun setelah qanun ini berlaku.
- (3) Puskesmas yang sudah berstatus BLU, dapat menerima bantuan dana baik dari APBA maupun APBK serta sumber-sumber pendanaan lainnya.

Paragraf.../-22-

77

*Lampiran 3 Surat Keputusan Direktur Perluasan dan Perluasan dan Pelayanan Peserta BPJS Kesehatan*



**BPJS Kesehatan**  
Badan Penyelenggara Jaminan Sosial

Nomor : 8402/VII.3/0622 Jakarta, 23 Juni 2022  
Lampiran : Satu Berkas  
Hal : Salinan Peraturan Direksi Nomor 19 Tahun 2022  
tentang Pedoman Standar Layanan Peserta  
Program Jaminan Kesehatan BPJS Kesehatan

Yth. 1. Deputi Direksi Bidang/Sekretaris Badan/Kepala Corpu/Kepala LSP  
2. Deputi Direksi Wilayah  
3. Kepala Cabang  
BPJS Kesehatan  
di  
Seluruh Indonesia

Dalam rangka penyempurnaan kebijakan tentang standar layanan peserta di Kantor Cabang dan Kantor Kabupaten/Kota, maka telah diterbitkan Peraturan Direksi Nomor 19 Tahun 2022 tentang Pedoman Standar Layanan Peserta Program Jaminan Kesehatan. Sehubungan dengan hal tersebut, bersama ini kami sampaikan beberapa hal sebagai berikut:

1. Terlampir Salinan Peraturan Direksi Nomor 19 Tahun 2022 tentang Pedoman Standar Layanan Peserta Program Jaminan Kesehatan.
2. Bahwa terdapat hal-hal yang perlu diperhatikan dalam implementasi Pedoman Standar Layanan Peserta, yaitu:

| No | Konten               | Keterangan                                                                                                                |
|----|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Maklumat Pelayanan   | Terdapat penyesuaian isi konten                                                                                           |
| 2  | Segmentasi Loker     | Penyesuaian segmen untuk loket administrasi                                                                               |
| 3  | Fungsi Loker Layanan | a. Terdapat penyesuaian waktu tunggu dan waktu layanan.<br>b. Terdapat perubahan alur layanan untuk setiap loket layanan. |

**Kantor Pusat**

Jl. Letjen Suprpto Kav. 20 No.14, Cempaka Putih  
PO BOX 1391/JKT, Jakarta Pusat 10510 - Indonesia  
Telp. +62 21 421 2938 (Hunting), Fax. +62 21 421 2940  
www.bpjs-kesehatan.go.id

Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan oleh BSR

|   |                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>c. Penyesuaian <i>skill</i> petugas <i>Frontliner</i> dalam hal pemberian edukasi kepada peserta.</li> <li>d. Penambahan jenis layanan loket PIPP</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 4 | Fungsi <i>Service Officer</i> (SO)    | <ul style="list-style-type: none"> <li>1) <i>Service Officer</i> tidak diperkenankan melakukan pengecekan data melalui komputer/laptop</li> <li>2) <i>Service officer</i> memberikan nomor antrean</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 3 | Fungsi Satpam                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>1) Satpam melakukan identifikasi kebutuhan, segmen serta kepemilikan dan kemampuan menggunakan HP berbasis android/ios</li> <li>2) Memberikan kartu merah bagi peserta prioritas</li> <li>3) Memberikan kartu kuning bagi peserta yang akan ke loket PIPP</li> <li>4) Mengarahkan peserta mengisi formulir di meja pengisian (jika ada formulir yang harus diisi)</li> </ul>                                                 |
| 4 | Pemasangan Foto SPV <i>Frontliner</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>1) Bagi Kantor Cabang yang belum mempunyai SPV Definitif, maka pemasangan foto SPV adalah foto Kepala Bidang yang menjalankan fungsi pelayanan peserta dengan jabatan kepala bidang.</li> <li>2) Bagi Kantor Kabupaten/Kota yang mana tugas dan tanggung jawab SPV melekat ke Kepala Kantor Kabupaten/Kota maka foto yang dipasang adalah foto Kepala Kabupaten/Kota dengan jabatan Kepala Kantor Kabupaten/Kota.</li> </ul> |
| 5 | Pemberian Edukasi                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>1) Pemberian edukasi dilakukan oleh <i>Frontliner</i> di semua loket layanan yang disesuaikan dengan jenis transaksi peserta.</li> <li>2) Memberikan flyer edukasi kepada peserta</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                 |
| 6 | Sarana Prasarana                      | Penyesuaian <i>Service Blue print</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

3. Sehubungan dengan terbitnya Peraturan Direksi Nomor 19 Tahun 2022 tentang Pedoman Standar Layanan Peserta Program Jaminan Kesehatan, maka Peraturan Direksi Nomor 18 Tahun 2020 tentang Pedoman Standar Pelayanan Peserta Program JKN dicabut dan dinyatakan tidak berlaku.

Demikian disampaikan, atas perhatian dan kerja sama yang baik kami ucapkan terima kasih.

Deputi Direksi Bidang Pelayanan Peserta



Irfan Humaidi

Tembusan: Direktur Perluasan dan Pelayanan Peserta

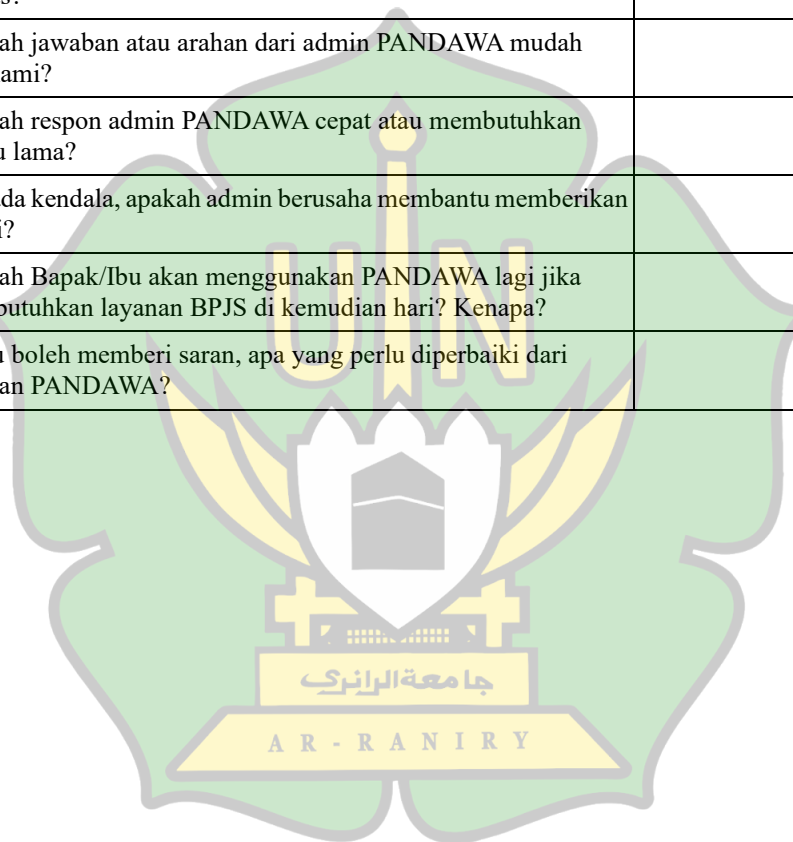
IH/ns/PS.02



Lampiran 4 Draf Pertanyaan Wawancara

| No. | Pertanyaan Penelitian                                                                                                     | Narasumber                         |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| 1   | Bagaimana Bapak/Ibu memahami PANDAWA sebagai inovasi layanan publik digital di BPJS Kesehatan?                            | Kepala BPJS Cabang Kota Banda Aceh |
| 2   | Apa tujuan utama penerapan PANDAWA di Kota Banda Aceh?                                                                    |                                    |
| 3   | Bagaimana Bapak/Ibu melihat perubahan proses pelayanan BPJS Kesehatan setelah diterapkannya PANDAWA di Kota Banda Aceh?   |                                    |
| 4   | Kalau dibandingkan sebelum ada PANDAWA, apakah antrean pelayanan tatap muka sekarang berkurang atau masih sama saja?      |                                    |
| 5   | Menurut Bapak/Ibu, sejauh mana PANDAWA mampu mengurangi ketergantungan masyarakat pada layanan tatap muka?                |                                    |
| 6   | Apakah terdapat perbedaan signifikan dari sisi efisiensi waktu dan proses pelayanan setelah PANDAWA diterapkan?           |                                    |
| 7   | Dalam pelaksanaan PANDAWA, sejauh mana peran kantor cabang dalam menjalankannya?                                          |                                    |
| 8   | Bagaimana koordinasi antara kantor cabang dengan kantor pusat dalam pengelolaan layanan PANDAWA?                          |                                    |
| 9   | Kendala internal apa yang paling sering muncul dalam menjalankan PANDAWA?                                                 |                                    |
| 1   | Bagaimana gambaran umum pelaksanaan layanan PANDAWA di Kota Banda Aceh saat ini?                                          | Kepala Bidang Layanan BPJS         |
| 2   | Dari sisi pelayanan, bagian mana yang paling terbantu dengan adanya PANDAWA?                                              |                                    |
| 3   | Kendala apa yang paling sering dihadapi dalam pelayanan PANDAWA?                                                          |                                    |
| 4   | Kendala apa saja yang sering dihadapi pegawai dalam menjalankan layanan PANDAWA, baik dari sisi teknis maupun non-teknis? |                                    |
| 5   | Menurut Bapak/Ibu, apa yang perlu ditingkatkan agar layanan PANDAWA lebih optimal?                                        |                                    |
| 6   | Faktor apa yang paling mendukung kelancaran pelayanan PANDAWA?                                                            |                                    |
| 7   | Hambatan apa yang paling sering muncul dalam pelayanan PANDAWA?                                                           |                                    |
| 8   | Apakah terdapat SOP atau pedoman khusus yang digunakan dalam pelaksanaan PANDAWA?                                         |                                    |

|   |                                                                                                                    |                         |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| 1 | Dari mana Anda pertama kali mengetahui informasi tentang PANDAWA?                                                  | Pengguna Sistem PANDAWA |
| 2 | Layanan apa yang pernah Anda gunakan melalui PANDAWA?                                                              |                         |
| 3 | Menurut Anda, apakah proses pelayanan melalui PANDAWA lebih mudah dibandingkan atau justru membingungkan? Mengapa? |                         |
| 4 | Apakah pernah terjadi kendala dalam alur pelayanan PANDAWA, misalnya menunggu balasan atau pengiriman berkas?      |                         |
| 5 | Apakah jawaban atau arahan dari admin PANDAWA mudah dipahami?                                                      |                         |
| 6 | Apakah respon admin PANDAWA cepat atau membutuhkan waktu lama?                                                     |                         |
| 7 | Jika ada kendala, apakah admin berusaha membantu memberikan solusi?                                                |                         |
| 8 | Apakah Bapak/Ibu akan menggunakan PANDAWA lagi jika membutuhkan layanan BPJS di kemudian hari? Kenapa?             |                         |
| 9 | Kalau boleh memberi saran, apa yang perlu diperbaiki dari layanan PANDAWA?                                         |                         |



Lampiran 5 Surat Keputusan Dekan FISIP UIN Ar-Raniry



**SURAT KEPUTUSAN DEKAN FISIP UIN AR-RANIRY BANDA ACEH**  
**Nomor: 2663/Un.08/FISIP/Kp.07.6/09/2025**

**TENTANG**  
**PENGANGKATAN PEMBIMBING SKRIPSI MAHASISWA FAKULTAS ILMU SOSIAL**  
**DAN ILMU PEMERINTAHAN UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY BANDA ACEH**

**DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA**  
**DEKAN FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU PEMERINTAHAN UIN AR-RANIRY BANDA ACEH**

- Menimbang** : a. bahwa untuk kelancaran bimbingan skripsi dan ujian munaqasyah mahasiswa pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan UIN Ar-Raniry Banda Aceh maka dipandang perlu menunjuk pembimbing skripsi tersebut yang dituangkan dalam Surat Keputusan Dekan;
- b. bahwa saudara yang tersebut namanya dalam surat keputusan ini dipandang cakap dan memenuhi syarat untuk diangkat sebagai pembimbing skripsi;
- c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan b perlu menetapkan surat keputusan Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu pemerintahan.
- Mengingat** : 1. Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional;
2. Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005, tentang Guru dan Dosen;
3. Undang-undang Nomor 12 Tahun 2012, tentang Pendidikan Tinggi;
4. Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2012 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah RI Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum;
5. Peraturan Pemerintahan Nomor 4 Tahun 2014, tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi;
6. Keputusan Presiden Nomor 64 Tahun 2013, tentang Perubahan Institut Agama Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh menjadi Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh;
7. Peraturan Menteri Agama RI Nomor 14 Tahun 2022, tentang perubahan PMA nomor 12 tahun 2022 statuta UIN Ar-Raniry banda Aceh;
8. Peraturan Menteri Agama Nomor 44 tahun 2022 tentang perubahan PMA nomor 12 tahun 2022 tentang Organisasi & Tata Kerja UIN Ar-Raniry;
9. Keputusan Menteri Agama Nomor 492 Tahun 2003, tentang Pendelegasian Wewenang Pengangkatan, Pemindahan, dan Pemberhentian PNS di Lingkungan Depag. RI;
10. Keputusan Menteri Keuangan Nomor 293/KMK.05/2011 tentang Penetapan Institut Agama Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh pada Kementerian Agama sebagai Instansi Pemerintah yang Menerapkan Pengelolaan Badan Layanan Umum;
11. Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan nomor PER-50/PB/2007 tentang Pelaksanaan Pengelolaan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) Oleh Satuan Kerja Instansi Pemerintah yang Menerapkan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PK-BLU);
12. DIPA UIN Ar-Raniry Banda Aceh Nomor: 025.04.2.423925/2025, Tanggal 02 Desember 2024.
- Memperhatikan** : Keputusan Seminar Proposal Skripsi Prodi Ilmu Administrasi Negara pada tanggal **23 September 2025**
- MEMUTUSKAN**
- Menetapkan** : SURAT KEPUTUSAN DEKAN FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU PEMERINTAHAN UIN AR-RANIRY BANDA ACEH TENTANG PENGANGKATAN PEMBIMBING SKRIPSI MAHASISWA FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU PEMERINTAHAN UIN AR-RANIRY BANDA ACEH
- KESATU** : Menunjuk dan mengangkat Saudara:
- Eka Januar, M.Soc.Sc.**
- Untuk membimbing skripsi:
- Nama : **Cut Riffa Najla**
- NIM : **220802014**
- Program Studi : **Ilmu Administrasi Negara**
- Judul : **Inovasi Layanan Publik Digital pada Sistem PANDAWA BRJS Kesehatan di Kota Banda Aceh**
- KEDUA** : Segala pembiayaan yang diakibatkan oleh surat keputusan ini dibebankan pada DIPA Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku.
- KETIGA** : Surat Keputusan ini berlaku sejak ditetapkan sampai dengan berakhirnya Semester Genap Tahun Akademik 2025/2026 dengan ketentuan bahwa segala sesuatu akan diubah dan diperbaiki kembali sebagaimana mestinya, apabila dikemudian hari ternyata terdapat kekeliruan dalam surat keputusan ini.



Ditetapkan di : Banda Aceh  
 Pada Tanggal : 29 September 2025  
 DEKAN FAKULTAS ILMU SOSIAL  
 DAN ILMU PEMERINTAHAN,

**Tembusan:**

1. Rektor UIN Ar-Raniry Banda Aceh;
2. Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Negara;
3. Pembimbing yang bersangkutan untuk dimaklumi dan dilaksanakan;
4. Yang bersangkutan.

## Lampiran 6 Surat Izin Penelitian



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY BANDA ACEH  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU PEMERINTAHAN**

Jl. Syeikh Abdur Rauf Kopelma Darussalam Banda Aceh Telp/Fax. : 0651-752921

Nomor : B-194/Un.08/FISIP.I.05/02/2026

Lamp : -

Hal : **Penelitian Ilmiah Mahasiswa**

Kepada Yth,

BPJS Kesehatan Cabang Kota Banda Aceh

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Pemerintahan UIN Ar-Raniry dengan ini menerangkan bahwa:

NIM : 220802014

Nama : CUT RIFFA NAJLA

Program Studi/Jurusan : Ilmu Administrasi Negara

Alamat : Jl. Flamboyan II No.1 Komplek PT. AAF Paloh lada

Saudara yang tersebut namanya diatas benar mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Pemerintahan bermaksud melakukan penelitian ilmiah di lembaga yang Bapak/Ibu pimpin dalam rangka penulisan Skripsi dengan judul **INOVASI LAYANAN PUBLIK DIGITAL PADA SISTEM PANDAWA BPJS KESEHATAN DI KOTA BANDA ACEH.**

Banda Aceh, 09 Februari 2026

An. Dekan

Wakil Dekan Bidang Akademik dan Kelembagaan



Berlaku sampai : 30 Juni 2026

Eka Januar, M.Soc.Sc.

NIP. 198401012015031003

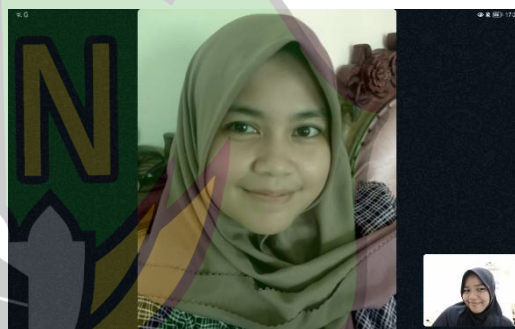
Lampiran 7 Dokumentasi Penelitian

|                                                                                     |                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Kantor BPJS Kesehatan Cabang Kota Banda Aceh</p>                                 |    |
| <p>Wawancara dengan Kepala bidang Layanan BPJS Kesehatan Cabang Kota Banda Aceh</p> |   |
| <p>Wawancara dengan Pengguna Sistem PANDAWA</p>                                     |  |

Wawancara dengan Pengguna Sistem  
PANDAWA



Wawancara dengan Pengguna Sistem  
PANDAWA



Wawancara dengan Pengguna Sistem  
PANDAWA



Wawancara dengan Pengguna Sistem  
PANDAWA

