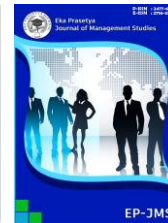




Jurnal Manajemen Bisnis Eka Prasetya

(Eka Prasetya Journal of Management Studies)



Inovasi Manajemen Perubahan Melalui Transformasi Digital di BPJS Kesehatan

Change Management Innovation Through Digital Transformation in BPJS Kesehatan

Muhammad Zamzami¹, Ari Anggarani²

^{1,2} Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Esa Unggul, Bekasi, Indonesia

Keywords:

*Innovation,
Change Management,
Digital Transformation,
BPJS Kesehatan.*

Abstract. Digital transformation has become the focus of many organizations, including BPJS Kesehatan, in efforts to improve efficiency and service quality. In the context of BPJS Kesehatan, innovation in change management through digital transformation is key to addressing existing challenges, especially in providing reliable and affordable healthcare services to the public. This study aims to identify the innovations in change management that BPJS Kesehatan has implemented in digital transformation. Through qualitative descriptive research methods, it is concluded that BPJS Kesehatan has implemented digital transformation strategies through the development of the Mobile JKN application, Online Queueing, Administrative Services via WhatsApp (PANDAWA), and Care Center 165. BPJS Kesehatan has succeeded in improving service accessibility for JKN participants, speeding up administrative processes, and enhancing overall user experience more effectively and efficiently.

Corresponding author*

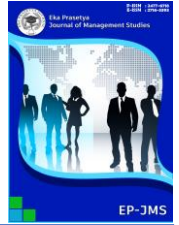
Email: saintwater22@student.esaunggul.ac.id¹,

ari.anggarani@student.esaunggul.ac.id²



Jurnal Manajemen Bisnis Eka Prasetya

(Eka Prasetya Journal of Management Studies)



1. PENDAHULUAN

Dampak teknologi digital melalui internet telah memperkenalkan paradigma baru di berbagai industri (Tulungen et al., 2022). Internet telah menciptakan ekonomi yang tidak terbatas dan menghasilkan berbagai ide dan konsep baru di era informasi yang telah beralih menjadi era transformasi digital (Pangandaheng et al., 2022). Menurut Bangsawan (2023), transformasi digital tidak hanya terjadi di sektor swasta, tetapi juga pada tingkat individu dan organisasi publik. Proses digitalisasi dan transformasi digital akan mempengaruhi cara konsumen menggunakan teknologi (Widnyani et al., 2021).

Transformasi digital menjadi fenomena global yang berdampak luas pada berbagai aspek kehidupan manusia (Bangsawan, 2023). Di Indonesia, kebijakan untuk mempercepat transformasi digital dapat mengakselerasi pertumbuhan pelayanan kesehatan (Dzikria et al., 2022). Menurut Budiyatno (2023), penerapan transformasi digital dalam sektor layanan kesehatan dilakukan dengan memanfaatkan teknologi sebagai pendekatan untuk meningkatkan pelayanan kesehatan yang berfokus pada kebutuhan pasien.

Suatu perusahaan di era digital ini harus melakukan manajemen perubahan agar tetap *sustain* dalam menghadapi perubahan transformasi digital (Rahmadyah & Aslami, 2022). Begitu juga yang dilakukan Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Kesehatan atau yang biasa disebut dengan BPJS Kesehatan, melakukan manajemen perubahan melalui transformasi digital terhadap pelayanan kepada peserta Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) (Hidayat et al., 2021). Dalam penelitian yang dilakukan Utami et al. (2024), penerapan layanan *online* oleh BPJS Kesehatan adalah salah satu aspek dari transformasi digital yang mencolok, memungkinkan peserta JKN untuk mengakses informasi dan berinteraksi dengan BPJS Kesehatan melalui platform digital. Ini memberikan kemudahan akses kepada peserta terhadap layanan kesehatan serta mengurangi waktu dan biaya administratif yang diperlukan (Asmaul Khususna et al., 2021).

Berdasarkan uraian latar belakang di atas mengenai transformasi digital yang dilakukan oleh BPJS Kesehatan, peneliti tertarik untuk membahas dan mengetahui inovasi manajemen perubahan apa saja yang sudah dilakukan BPJS Kesehatan dalam melakukan transformasi digital. Harapannya penelitian ini dapat memberikan wawasan yang berharga bagi praktisi akademisi lainnya.

2. KAJIAN PUSTAKA

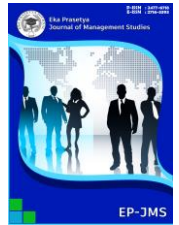
Inovasi adalah upaya untuk menciptakan hal baru atau mengenalkan perubahan yang berarti terhadap sesuatu yang telah ada sebelumnya, dengan tujuan untuk meningkatkan nilai, efisiensi, atau efektivitas (Solong & Muliadi, 2021). Proses ini dapat melibatkan pengembangan produk, layanan, proses, atau bahkan model bisnis yang baru (Rahmawati & Suryawati, 2021). Menurut Kartika & Oktariyanda (2022), inovasi adalah perubahan dari prinsip-prinsip, proses, dan praktik manajemen yang sudah mapan, atau transformasi dari struktur organisasi yang sudah lama menuju pada manajemen modern. Sedangkan menurut Wulanadary et al. (2019), inovasi tidak hanya berarti membangun dan memperbaiki, tetapi juga bisa diinterpretasikan secara luas sebagai penggunaan ide-ide baru untuk menciptakan produk, proses, dan layanan yang baru.

Manajemen perubahan adalah langkah-langkah terencana dan terstruktur untuk mengelola perubahan di dalam suatu organisasi, dengan tujuan agar perubahan tersebut diterima dan dijalankan dengan efektif oleh semua pihak terkait (Muhtar et al., 2023). Proses ini mencakup pengidentifikasian,



Jurnal Manajemen Bisnis Eka Prasetya

(Eka Prasetya Journal of Management Studies)



evaluasi, dan penanganan dampak perubahan pada individu, tim, serta organisasi secara menyeluruh (Ratnasari et al., 2020). Menurut Fakhruddin et al. (2022), manajemen perubahan adalah bidang pengetahuan dan tindakan yang memusatkan perhatian pada pengaturan perubahan organisasi dengan cara yang terstruktur dan terencana yang bertujuan untuk menata, menjalankan, dan mengelola perubahan organisasi secara efisien, sehingga organisasi mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan yang berkelanjutan dan mencapai tujuan mereka. Sedangkan menurut Marisyah, (2022) manajemen perubahan adalah metode, instrumen, strategi, dan prosedur yang digunakan untuk mengatur sumber daya dengan tujuan memindahkan organisasi dari situasi saat ini ke situasi yang diinginkan, dengan harapan meningkatkan kinerja organisasi.

Transformasi digital merujuk pada langkah di mana organisasi secara luas menggunakan teknologi digital untuk mengubah metode operasional mereka, interaksi dengan pelanggan, dan menciptakan nilai tambah (Prasetyo & Safuan, 2022). Menurut Annisa et al. (2020) transformasi digital adalah langkah yang diambil oleh organisasi untuk menyelaraskan teknologi digital ke seluruh aspek bisnis mereka. Sedangkan menurut Sari et al. (2022) transformasi digital merujuk pada penerapan proses dan strategi yang menggunakan teknologi digital untuk mengubah secara signifikan cara operasional bisnis dilakukan dan memberikan layanan kepada pelanggan.

3. METODE PENELITIAN

Penulis menggunakan metode penelitian dengan pendekatan kualitatif deskriptif. Tujuan dari penggunaan pendekatan ini adalah untuk memberikan gambaran atau penjelasan yang rinci tentang informasi yang diteliti. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah melalui studi literatur yang mencakup sumber-sumber seperti website, artikel, buku, dan catatan media dari berbagai sumber.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

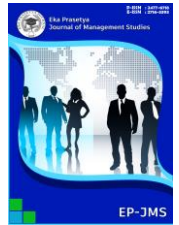
Jumlah kepesertaan BPJS Kesehatan dari tahun ke tahun meningkat sangat signifikan, hal ini bisa dilihat dari hasil observasi yang didapatkan. Namun, kenyataannya pelayanan yang diberikan oleh BPJS Kesehatan masih belum mencapai harapan yang diinginkan. Hal ini terlihat dari masih adanya kerumitan, antrean panjang, dan beberapa kendala dalam pelayanan BPJS Kesehatan. Oleh karena itu, dari hasil observasi yang didapatkan, BPJS Kesehatan menekankan pentingnya melakukan manajemen perubahan melalui transformasi digital agar ke depannya pelayanan publik dapat lebih mudah diakses oleh masyarakat.





Jurnal Manajemen Bisnis Eka Prasetya

(Eka Prasetya Journal of Management Studies)



Gambar 1. Jumlah Kepesertaan JKN

1. Pengembangan Aplikasi Mobile JKN

Aplikasi mobile JKN adalah salah satu inovasi teknologi yang diperkenalkan oleh BPJS Kesehatan untuk memberikan akses yang lebih mudah dan cepat bagi peserta dalam mengakses layanan kesehatan dan informasi terkait program jaminan kesehatan nasional (Sari et al., 2022). Aplikasi Mobile JKN adalah transformasi dari aktivitas administratif yang biasanya dilakukan di Kantor Cabang atau Fasilitas Kesehatan BPJS Kesehatan menjadi aplikasi yang bisa diakses oleh masyarakat atau peserta di mana saja dan kapan saja (Suhadi, 2022). Aplikasi Mobile JKN yang dapat diakses melalui *smartphone*, merupakan terobosan baru dari BPJS Kesehatan untuk mempermudah proses pendaftaran, perubahan data kepesertaan, akses informasi data keluarga peserta, pemantauan biaya iuran, pencarian layanan FKTP dan FKTL, serta pengajuan saran atau keluhan bagi masyarakat (BPJS, 2017). Selain itu, aplikasi ini memungkinkan peserta untuk menampilkan kartu JKN secara digital jika kartu fisik terlupakan (Humas, 2021).

BPJS Kesehatan telah melangkah lebih dekat kepada masyarakat dengan peluncuran Aplikasi Mobile JKN. Perubahan dari pelayanan konvensional (tatap muka) menjadi pelayanan *online* telah memberikan dampak positif yang signifikan terhadap pelayanan publik. Dengan Aplikasi Mobile JKN ini, masyarakat yang menjadi peserta JKN dapat mengakses berbagai fitur administratif BPJS Kesehatan dengan mudah dan praktis, memberikan pengalaman yang lebih efisien dan cepat. Aplikasi Mobile JKN mewakili perubahan model ke arah transformasi digital, di mana layanan JKN yang sebelumnya terfokus pada aktivitas administratif di kantor cabang atau fasilitas kesehatan, telah dipindahkan menjadi layanan digital melalui aplikasi online yang dapat diakses melalui ponsel atau komputer.



Gambar 2. Logo Aplikasi Mobile JKN

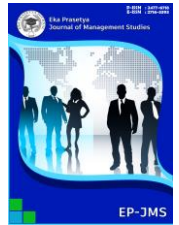
2. Penerapan Sistem Antrean Online

Sistem antrean *online* BPJS Kesehatan merupakan sebuah platform digital (Aplikasi Mobile JKN) yang memungkinkan peserta untuk mendaftar dan mengatur jadwal kunjungan ke fasilitas kesehatan yang bekerja sama dengan BPJS Kesehatan secara *online* (Zulfiana H et al., 2024). Dengan menggunakan sistem ini, peserta dapat melakukan pendaftaran tanpa harus secara fisik datang ke



Jurnal Manajemen Bisnis Eka Prasetya

(Eka Prasetya Journal of Management Studies)



lokasi, sehingga meminimalkan waktu tunggu dan mengurangi kerumunan di tempat pelayanan kesehatan (Utami et al., 2024). Sistem antrean *online* ini memperbaiki efisiensi layanan dan memberikan pengalaman yang lebih baik bagi peserta BPJS Kesehatan (Dinda Valentina & Listyowati, 2023).

Manfaat yang didapatkan peserta JKN dengan adanya antrean online ini, peserta tidak perlu lagi menghabiskan waktu di tempat pelayanan kesehatan untuk menunggu giliran, melainkan dapat melakukan aktivitas lain dan bisa datang sesuai dengan jam pelayanan yang dipilih. Perubahan dalam sistem antrean peserta JKN ini yang sebelumnya memerlukan kehadiran langsung dalam pengambilan nomor antrean di Fasilitas Kesehatan untuk mendaftar, kini telah mengalami transformasi menjadi sistem yang memungkinkan pendaftaran secara online. Manajemen perubahan yang dilakukan oleh BPJS Kesehatan terkait antrean online ini sungguh sangat bermanfaat bagi peserta JKN dan bisa dikatakan berhasil. Dengan demikian, peserta JKN dapat mengatur jadwal kunjungan mereka dengan lebih fleksibel, menghemat waktu, dan mengurangi kerumunan di tempat pendaftaran, sekaligus meningkatkan kenyamanan dan efisiensi dalam mendapatkan pelayanan kesehatan.

3. Penyediaan Layanan Digital

Pelayanan Administrasi Melalui WA (PANDAWA), merupakan layanan administrasi yang tidak memerlukan kontak langsung antara petugas BPJS Kesehatan dengan calon peserta atau peserta JKN (Raida & Hajad, 2023). Layanan ini memanfaatkan platform *WhatsApp* dengan nomor khusus Pandawa BPJS 0811-8165-165 (Nurvita, 2021). Melalui layanan ini, peserta dapat melakukan berbagai hal, seperti mendapatkan informasi mengenai program JKN, memeriksa status kepesertaan, melakukan registrasi, mengajukan pertanyaan, dan melakukan berbagai administrasi lainnya tanpa harus datang secara langsung ke kantor BPJS Kesehatan (Hafidz et al., 2023).

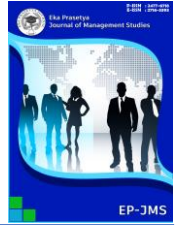
Pelayanan pandawa bertujuan untuk mempermudah masyarakat dalam urusan administrasi BPJS Kesehatan tanpa perlu kunjungan langsung ke kantor BPJS (Raida & Hajad, 2023). Ini memungkinkan peserta JKN untuk mengoptimalkan efisiensi waktu mereka tanpa perlu hadir secara fisik di kantor BPJS Kesehatan (Herlinawati et al., 2021). Pelayanan melalui *WhatsApp* merupakan salah satu strategi manajemen perubahan yang diterapkan oleh BPJS Kesehatan untuk memanfaatkan media sosial dan digitalisasi guna meningkatkan daya saing di era digital saat ini. Pada masa pandemi COVID-19, dimana Indonesia juga terkena dampaknya, pemerintah menganjurkan pembatasan pergerakan masyarakat untuk mengurangi risiko penularan virus.





Jurnal Manajemen Bisnis Eka Prasetya

(Eka Prasetya Journal of Management Studies)



Gambar 3. Poster PANDAWA

4. Pelayanan *Care Center* 165

BPJS Kesehatan *Care Center* 165 adalah layanan yang tersedia melalui ponsel yang memberikan akses selama 24 jam tanpa batas waktu (Nurvita, 2021). Pelayanan yang diberikan oleh *Care Center* 165 mencakup informasi mengenai JKN, data peserta dan keluarga, pengecekan status kartu BPJS, informasi tentang jumlah tagihan iuran peserta, serta layanan untuk badan usaha dan pengaduan, kritik, dan saran.

Layanan *Care Center* 165 adalah jenis layanan yang memungkinkan pengguna untuk menghubungi langsung melalui telepon tanpa perlu menggunakan pesan teks (Raida & Hajad, 2023). Dengan cara ini, masyarakat dapat dengan mudah dan cepat mengakses layanan yang dibutuhkan. Layanan *Care Center* 165 telah memberikan dampak positif bagi BPJS Kesehatan dengan meningkatkan kualitas layanan. Layanan ini merupakan salah satu strategi yang digunakan oleh BPJS Kesehatan untuk meningkatkan kualitas layanan dan mengarahkan pelayanan peserta JKN ke arah yang berbasis digital, sehingga mampu bersaing di era digitalisasi.



Gambar 4. BPJS Kesehatan *Care Center* 165

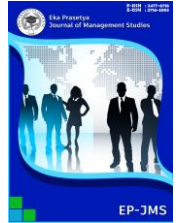
5. KESIMPULAN

1. Dalam inovasi manajemen perubahan melalui transformasi digital di BPJS Kesehatan, terjadi pergeseran signifikan dari model tradisional ke model yang lebih efisien dan efektif.
2. Melalui pemanfaatan teknologi digital, BPJS Kesehatan berhasil meningkatkan aksesibilitas layanan bagi peserta JKN, mempercepat proses administrasi, dan meningkatkan pengalaman pengguna secara keseluruhan.



Jurnal Manajemen Bisnis Eka Prasetya

(Eka Prasetya Journal of Management Studies)



3. Transformasi digital ini tidak hanya memperbarui infrastruktur teknologi, tetapi juga mengubah budaya dan praktik manajemen dalam organisasi.
4. Melalui inovasi seperti aplikasi Mobile JKN, Antrean *online*, PANDAWA dan *Care Center* 165, BPJS Kesehatan berhasil menghadirkan layanan yang lebih andal, nyaman, dan akuntabel bagi masyarakat.
5. Dengan terus mengembangkan dan memperkuat inovasi-inovasi ini, BPJS Kesehatan siap menghadapi tantangan dan memenuhi harapan peserta di era digitalisasi yang terus berkembang.

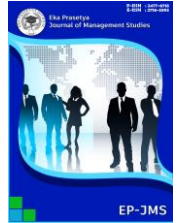
REFERENSI

- Annisa, N., Pradana, D. S., & Suharso, W. (2020). Evaluasi Aplikasi Mobile Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) di Kota Malang Ditinjau Dari Aspek Usability. *Jurnal Repositor*, 2(12). <https://doi.org/10.22219/repositor.v2i12.511>
- Asmaul Khusna, Doddy Ridwandono, & Arista Pratama. (2021). Pengaruh Kualitas Layanan Terhadap Kepuasan dan Penggunaan Berkelanjutan Aplikasi Mobile JKN di Kabupaten Sidoarjo. *Jurnal Informatika Dan Sistem Informasi*, 2(2). <https://doi.org/10.33005/jifosi.v2i2.299>
- Bangsawan, G. (2023). Kebijakan Akselerasi Transformasi Digital di Indonesia: Peluang dan Tantangan untuk Pengembangan Ekonomi Kreatif. *Jurnal Studi Kebijakan Publik*, 2(1). <https://doi.org/10.21787/jskp.2.2023.27-40>
- BPJS, R. (2017). Mobile JKN : Menjawab Kebutuhan Peserta Di Era Digital. *Sekretariat Jendral*.
- Budiyatno, Kevin Chrisanta. (2023). Transformasi Digital Sebagai Bagian Dari Strategi Pemasaran Di Rumah Sakit Siloam Palangka Raya Tahun 2020. *Jurnal Administrasi Rumah Sakit Indonesia*, 8(2). <https://doi.org/10.7454/arsi.v8i2.5547>
- Dinda Valentina, N. P., & Listyowati, R. (2023). Analisis Kepuasan Pasien Peserta Jkn Tentang Mutu Pelayanan Kesehatan Menggunakan Metode Servqual Dan Importance Performance Analysis Di Puskesmas Sukawati Ii. *Archive Of Community Health*, 10(2). <https://doi.org/10.24843/ach.2023.v10.i02.p12>
- Dzikria, I., Narulita, L. F., & Hermanto, A. (2022). Penerapan Standard ISO 15489 Sistem Manajemen Dokumen Untuk Mendukung Transformasi Digital Pelayanan Kesehatan Klinik Pratama Menganti. *J-ABDI: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 1(9). <https://doi.org/10.53625/jabdi.v1i9.785>
- Fakhrudin, F., Derriawan, D., & Tabroni, T. (2022). Strategi Bisnis Peningkatan Kinerja Perusahaan Melalui Kapabilitas Sdm, Inovasi Dan Manajemen Perubahan Dimediasi Daya Saing Pada Jasa Konsultan Wahana Prakarsa Utama. *Excellent*, 8(2). <https://doi.org/10.36587/exc.v8i2.1116>
- Hafidz, F., Bintoro, B. S., Rosha, P. T., Octaviany, E., Rizqi, F., & Susilaningrum, A. R. (2023). Protecting the Community: Improving Knowledge, Attitude, and Behaviour towards Health Insurance. *Journal of Community Empowerment for Health*, 6(1). <https://doi.org/10.22146/jcoemph.77439>



Jurnal Manajemen Bisnis Eka Prasetya

(Eka Prasetya Journal of Management Studies)

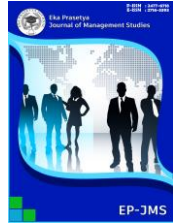


- Herlinawati, Banowati, L., & Revilia, D. (2021). Tingkat Kepuasan Masyarakat Terhadap Pendaftaran Online Pada Aplikasi Mobile JKN. *Health Care : Jurnal Kesehatan*, 10(1). <https://doi.org/10.36763/healthcare.v10i1.114>
- Hidayat, A., Menanda, I. Dela, & Putri, L. F. E. (2021). Analisis Prosedur Pendaftaran Bpjs Kesehatan Secara Online Sebagai Wujud Transformasi Birokrasi Digital Di Indonesia. *Jurnal Dialektika: Jurnal Ilmu Sosial*, 19(3). <https://doi.org/10.54783/dialektika.v19i3.14>
- Humas. (2021). *Inovasi Layanan Digital BPJS Kesehatan Toreh Penghargaan Tingkat Internasional*. Jakarta. <https://bpjs-kesehatan.go.id/bpjs/post/read/2021/2116/Inovasi-Layanan-Digital-BPJS-Kesehatan-Toreh-Penghargaan-Tingkat-Internasional>.
- Kartika, D. F., & Oktariyanda, T. A. (2022). Inovasi Pelayanan Publik Melalui Aplikasi Poedak (Pelayanan Online Pendaftaran Administrasi Kependudukan) Di Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Gresik. *Publika*. <https://doi.org/10.26740/publika.v10n1.p245-260>
- Marisyah, D. F. (2022). Budaya Organisasi Dan Manajemen Perubahan Pada Bank Kalbar. *Equator Journal of Management and Entrepreneurship (EJME)*, 10(01). <https://doi.org/10.26418/ejme.v10i01.55143>
- Muhtar, N. S., Jumawan, J., Hadita, H., Ramadhan, R., R. G. P., Ramadhan, I. D., Nurlela, S., & Firmansyah, R. R. (2023). Manajemen Perubahan Organisasi: Menciptakan Budaya Kerja Yang Mendukung Inovasi. *SENTRI: Jurnal Riset Ilmiah*, 2(11). <https://doi.org/10.55681/sentri.v2i11.1808>
- Nurvita, S. (2021). Pelayanan Peserta JKN Selama Pandemi. *Jurnal Rekam Medis & Manajemen Infomasi Kesehatan*, 1(2). <https://doi.org/10.53416/jurmik.v1i2.33>
- Pangandaheng, F., Maramis, J. B., Saerang, D. P. E., Dotulong, L. O. H., & Soepeno, D. (2022). Transformasi Digital: Sebuah Tinjauan Literatur Pada Sektor Bisnis Dan Pemerintah. *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 10(2). <https://doi.org/10.35794/emba.v10i2.41388>
- Prasetyo, R. A., & Safuan, S. (2022). Efektivitas Penggunaan Aplikasi Mobile JKN Dalam Mengurangi Antrian. *Syntax Literate; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 7(2). <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v7i2.6338>
- Rahmadyah, N., & Aslami, N. (2022). Strategi Manajemen Perubahan Perusahaan Di Era Transformasi Digital. *Ekonam: Jurnal Ekonomi, Akuntansi & Manajemen*, 4(2). <https://doi.org/10.37577/ekonam.v4i2.441>
- Rahmawati, E., & Suryawati, R. (2021). Inovasi Pelayanan Akta Kelahiran Anak oleh Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil (Dispendukcapil) di Kota Surakarta. *Wacana Publik*, 1(1). <https://doi.org/10.20961/wp.v1i1.50890>
- Raida, & Hajad, V. (2023). Evaluasi Layanan Digital BPJS Kesehatan Di Kantor BPJS Aceh Singkil. *Jurnal Administrasi Politik Dan Sosial*, 4(1). <https://doi.org/10.46730/japs.v4i1.90>
- Ratnasari, S. L., Fitri, D., Zulkifli, Z., Nasrul, H. W., & Supardi, S. (2020). Analisis Manajemen Perubahan, Kepemimpinan Transformasional, Struktur Organisasi, Budaya Organisasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Benefita*, 5(2). <https://doi.org/10.22216/jbe.v5i2.5303>



Jurnal Manajemen Bisnis Eka Prasetya

(Eka Prasetya Journal of Management Studies)



- Sari, L., Hartini, S., & Andria, F. (2022). *Efektivitas Penggunaan Aplikasi Mobile JKN Sebagai Strategi Meminimalisir Tingkat Antrian di Kantor Cabang BPJS Kesehatan Kabupaten Bogor*. Perpustakaan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Unpak.
- Solong, A., & Muliadi, M. (2021). Inovasi Pelayanan Publik. *Al Qisthi Jurnal Sosial Dan Politik*. <https://doi.org/10.47030/aq.v10i2.82>
- Suhadi, S. (2022). Dampak Penggunaan Aplikasi Mobile Jkn Terhadap Pelayanan Bpjs. *Jurnal Kesehatan*, 15(1). <https://doi.org/10.23917/jk.v15i1.15977>
- Tulungen, E. E. W., Saerang, D. P. E., & Maramis, J. B. (2022). Transformasi Digital : Peran Kepemimpinan Digital. *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 10(2). <https://doi.org/10.35794/emba.v10i2.41399>
- Utami, P., Asnawi, M., & Firah, A. (2024). Analisis Pemanfaatan Aplikasi Mobile Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) Untuk Meningkatkan Pelayanan BPJS Kesehatan di Klinik Pratama Bertha Kota Medan. *Jurnal Bisnis Corporate*, 8(2). <https://doi.org/10.46576/jbc.v8i2.4219>
- Widnyani, N. M., Astitiani, N. L. P. S., & Putri, B. C. L. (2021). Penerapan Transformasi Digital Pada UKM Selama Pandemi Covid-19 Di Kota Denpasar. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 6(1). <https://doi.org/10.38043/jimb.v6i1.3093>
- Wulanadary, A., Sudarman, S., & Ikhsan, I. (2019). Inovasi Bpjs Kesehatan Dalam Pemberian Layanan Kepada Masyarakat : Aplikasi Mobile JKN. *Jurnal Public Policy*, 5(2). <https://doi.org/10.35308/jpp.v5i2.1119>
- Zulfiana H, Y., Sesuaiapitasari B, P. L. L., & Ilmawan, L. B. (2024). Implementasi Bridging Antrean Online V2 (Antrol) BPJS Kesehatan Pada Aplikasi SIMRS Khanza. *Mutiara: Multidiciplinary Scientifict Journal*, 2(2). <https://doi.org/10.57185/mutiara.v2i2.151>.