

PENGUATAN KAPABILITAS INTERNAL BERBASIS INOVASI DAN KOMPETENSI SDM UNTUK PENCAPAIAN *MATURITY RATING* BLU INSTITUSI PENDIDIKAN KESEHATAN

Afnani Toyibah
Universitas Negeri Malang
E - mail : afnani_toyibah@poltekkes-malang.ac.id

STRENGTHENING INTERNAL CAPABILITIES BASED ON INNOVATION AND HUMAN RESOURCE COMPETENCE TO ACHIEVE BLU MATURITY RATING IN HEALTH EDUCATION INSTITUTIONS

Abstract: *This study aims to examine efforts to enhance internal capabilities through innovation and employee participation at the Public Service Agency (BLU) of the Politeknik Kesehatan, Ministry of Health (PKM) Malang. A qualitative approach was employed, with data obtained through in-depth interviews with several informants from different work units. The findings reveal that BLU PKM management demonstrates a high level of openness in accepting creative ideas from employees, thereby fostering a conducive participatory climate. Institutional support for human resource (HR) capacity development is evident through the facilitation of training, seminars, and the acceptance of innovative ideas, many of which originate from staff-level employees. Overall, the enhancement of internal capabilities at BLU PKM has progressed well through managerial openness, active employee participation, and HR development support, although further reinforcement in digitalization is needed to ensure more sustainable innovation.*

Keywords: *internal capabilities, human resource, maturity rating, health education, institution*

Abstrak: *Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji upaya peningkatan kapabilitas internal melalui inovasi dan partisipasi karyawan di BLU Politeknik Kesehatan Kementerian Kesehatan (PKM) Malang. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan data diperoleh melalui wawancara mendalam terhadap beberapa informan dari unit kerja berbeda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen BLU PKM memiliki keterbukaan tinggi dalam menerima ide-ide kreatif dari karyawan, sehingga menciptakan iklim partisipasi yang kondusif. Dukungan institusi terhadap pengembangan kapasitas SDM terwujud dalam fasilitasi kegiatan pelatihan, seminar serta penerimaan ide-ide inovatif yang bahkan banyak berasal dari level staf. Peningkatan kapabilitas internal BLU PKM berjalan cukup baik melalui keterbukaan manajemen, partisipasi aktif karyawan, dan dukungan pengembangan SDM, meskipun masih membutuhkan penguatan dalam aspek digitalisasi agar inovasi lebih berkelanjutan.*

Kata kunci: *kapabilitas internal, sdm, maturity rating, pendidikan kesehata, institusi*

Copyright © 2025 by authors. This is an open access article under the CC BY-SA

License (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>)



PENDAHULUAN

Abad ke-21 ditandai oleh era disrupsi yang memunculkan perubahan fundamental dalam hampir seluruh aspek kehidupan, termasuk tata kelola organisasi. Perubahan teknologi digital, dinamika ekonomi global, hingga tuntutan masyarakat terhadap layanan publik yang berkualitas menjadi faktor eksternal yang memaksa organisasi untuk beradaptasi secara cepat dan tepat. Dalam konteks ini, inovasi dan *continuous improvement* (CI) menjadi prasyarat utama agar organisasi mampu bertahan dan menjaga daya saing. Weber dan Monge (2017) serta Hopp et al. (2018) menegaskan bahwa organisasi yang tidak melakukan improvisasi dan pembaruan berkelanjutan akan berisiko kehilangan relevansi. Hal senada disampaikan oleh Mlkva et al. (2016) yang menyoroti bahwa kegagalan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan dapat berujung pada menurunnya daya saing bahkan hilangnya eksistensi organisasi.

Salah satu aspek penting dalam kerangka *continuous improvement* adalah kapabilitas internal organisasi yang dipahami sebagai kemampuan kolektif yang dimiliki organisasi dalam mengelola sumber daya, terutama kompetensi SDM dan efektivitas proses bisnis, untuk mencapai kinerja optimal. SDM yang kompeten tidak hanya dituntut menguasai keterampilan teknis, tetapi juga harus memiliki *critical thinking*, kemampuan kolaborasi, serta kreativitas untuk menciptakan inovasi. Kementerian Keuangan RI (2020) menegaskan bahwa SDM merupakan aset strategis yang menentukan daya saing organisasi. Ruhana (2012) bahkan menambahkan bahwa kemampuan, pengalaman, dan inovasi individu merupakan faktor yang memperkuat adaptabilitas organisasi dalam menghadapi dinamika lingkungan yang tidak pasti. Dengan demikian, pengembangan SDM bukan lagi sekadar orientasi peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga mencakup aspek soft skills dan kemampuan menyerap perubahan.

Selain SDM, efektivitas proses bisnis juga berperan penting dalam penguatan kapabilitas internal. Proses bisnis yang kaku akan memperlambat respons organisasi dalam menghadapi perubahan, sedangkan proses bisnis yang adaptif akan memungkinkan efisiensi, efektivitas, dan peningkatan kualitas layanan publik. Menurut Dessler (2020), *business process reengineering* mampu menghasilkan lompatan signifikan dalam aspek biaya, kualitas, kecepatan, maupun pelayanan. Oleh karena itu, penguatan kapabilitas internal melalui optimalisasi SDM dan transformasi proses bisnis tidak hanya berfungsi menjaga keberlangsungan operasional, tetapi juga menjadi motor penggerak inovasi dan pertumbuhan berkelanjutan organisasi.

Kementerian Keuangan RI (2020) telah menggaris-bawahi pentingnya kapabilitas internal dalam penilaian *BLU Maturity Rating*, bersama dengan aspek tata kelola dan manajemen pengetahuan. Posisi kapabilitas internal dalam kerangka *maturity rating* menunjukkan bahwa kualitas SDM dan efektivitas proses bisnis merupakan tolok ukur penting kematangan organisasi. Semakin kuat kapabilitas

internal, semakin tinggi pula tingkat kematangan organisasi dalam memberikan layanan publik yang profesional, transparan, dan akuntabel.

Dalam konteks perguruan tinggi vokasi kesehatan, BLU Politeknik Kesehatan Kemenkes Malang (PKM) merupakan contoh yang menarik. Berdasarkan data Webometrics (2023), BLU PKM menempati peringkat kedua dari 38 Poltekkes Kemenkes di seluruh Indonesia. Capaian ini menunjukkan adanya upaya serius untuk meningkatkan kualitas layanan, kinerja akademik, dan daya saing global. BLU PKM dituntut untuk terus memperkuat kapabilitas internal, baik melalui pengembangan SDM maupun pembaruan proses bisnis, sebagai strategi dalam menjaga relevansi dan produktivitas di tengah tantangan global.

Studi mengenai *maturity rating* BLU umumnya lebih menekankan pada aspek tata kelola dan manajemen keuangan, sementara aspek kapabilitas internal, khususnya penguatan SDM melalui inovasi, belum banyak mendapat perhatian. Padahal, dalam era disrupsi, SDM merupakan faktor penentu keberlanjutan inovasi organisasi. Dengan demikian, penelitian ini penting dilakukan untuk memahami bagaimana penguatan kapabilitas internal melalui SDM dapat mendorong inovasi dan mendukung pencapaian *maturity rating* BLU, khususnya di BLU PKM sebagai institusi pendidikan kesehatan yang berorientasi pelayanan publik.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji upaya penguatan kapabilitas internal melalui pengembangan dan inovasi SDM di BLU Poltekkes Kemenkes Malang, serta kontribusinya terhadap pencapaian *maturity rating*. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi konseptual dalam literatur mengenai manajemen kapabilitas internal, sekaligus memberikan rekomendasi praktis bagi institusi BLU dalam meningkatkan kualitas layanan dan daya saing melalui strategi penguatan SDM.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Data dalam penelitian ini diperoleh melalui tiga cara pengumpulan data yaitu wawancara, observasi, dan dokumentasi. Wawancara bertujuan untuk untuk mendapatkan informasi dari narasumber (informan) dengan gambaran yang lebih detail dan mendalam. Dengan demikian peneliti dapat memahami perspektif dan pengalaman informan tentang topik yang diangkat. Wawancara dilakukan secara semi terstruktur dengan maksud agar jalannya wawancara dapat mengalir sebagaimana halnya percakapan biasa namun tetap dalam konteks untuk memperoleh data yang akan digunakan dalam menjawab pertanyaan penelitian. Observasi merupakan sebuah pengumpulan informasi langsung yang dilakukan dengan mengamati orang dan tempat di sebuah situs penelitian (Creswell, 2014: 213). Melalui observasi langsung dilapangan, dapat diperoleh pemahaman konteks yang lebih menyeluruh sehingga

membantu peneliti dalam menganalisis dan menginterpretasi data dengan baik. Creswell & Creswell (2019) menyebutkan bahwa di sepanjang proses penelitian, peneliti dapat mengumpulkan dokumen kualitatif maupun materi digital/audio visual. Dokumen kualitatif dapat berupa dokumen publik (dalam konteks penelitian ini misalnya undang-undang, peraturan maupun laporan resmi pemerintah) atau catatan pribadi (misalnya catatan, surat dan email).

Pemilihan informan dilakukan dengan teknik *purposive sampling*, yaitu teknik pengambilan informan yang ditentukan oleh peneliti sendiri secara sengaja dengan memperhatikan berbagai kriteria (Kaharuddin, 2020). Kriteria yang digunakan peneliti adalah informan yang diperkirakan cukup memahami mengenai upaya inovasi sebagai pendorong pertumbuhan organisasi, khususnya pada aspek kapabilitas internal, tata kelola, dan manajemen pengetahuan di lingkungan BLU PKM.

HASIL PENELITIAN

Berdasarkan hasil wawancara, sebagian besar informan merasakan adanya keterbukaan manajemen BLU PKM dalam menerima ide-ide kreatif dan masukan dari karyawan. Kondisi ini menciptakan iklim partisipasi yang kondusif, di mana pegawai merasa memiliki ruang untuk berkontribusi. JS dari bagian Kepegawaian menyampaikan:

“Ya kalau selama ini sih [organisasi] welcome ya, dalam artian malah ide yang banyak itu dari bawah [jajaran staf]. Contohnya kalau di Kepegawaian itu ada sistem, aplikasi dan lain-lain itu biasanya usulannya malah dari teman-teman (staf).”

Senada dengan itu, DN dari Jurusan Rekam Medis dan Informasi Kesehatan (RMIK) juga menegaskan: *“Ya, institusi sangat mendukung semua inovasi untuk peningkatan kapasitas SDM di jurusan dan program studi. Jadi tentu saja sesuai dengan regulasinya, tetap harus sesuai dengan kompetensinya. Kalau kita sebagai dosen, berarti harus sesuai dengan bidang keilmuan dosen, sesuai dengan kompetensi yang ada di program studinya, itu pasti mendapatkan dukungan penuh dari institusi.”*

Pernyataan dari JS dan DN memperlihatkan bahwa dukungan organisasi terhadap pengembangan kapasitas SDM bersifat nyata dan konsisten, sehingga karyawan tidak ragu menyampaikan gagasan. Bahkan, sejumlah aplikasi pengembangan sistem justru berawal dari inisiatif staf di level bawah. Lebih lanjut, AD dari bagian Keuangan mengungkapkan bahwa penyampaian gagasan tidak harus menunggu forum formal:

“Kalau ada usulan itu bisa langsung disampaikan ke bagian terkait. Kadang hanya lisan saja, kalau rapat formal baru ditegaskan lagi untuk menggali ide-ide dari teman-teman.”

Hal ini menunjukkan bahwa mekanisme partisipasi di BLU PKM berjalan fleksibel, baik secara informal maupun formal. Selain itu, organisasi juga memberi ruang partisipasi bagi mahasiswa sebagai stakeholder melalui kegiatan sarasehan, yang menjadi wadah penyampaian masukan dan kritik secara

lebih terbuka. Pada level jurusan atau program studi, kewenangan dan pagu anggaran yang dimiliki memungkinkan inovasi dapat segera diimplementasikan sepanjang sesuai dengan kapasitas unit namun demikian, AD juga mengungkapkan adanya hambatan:

“Iya, memberikan masukan itu mereka (teman-teman) banyak, cuma terkendala ... kadang hanya bisa menjelaskan secara lisan. Kalau secara tulisan, sulit karena disibukkan dengan rutinitas manual, input, scan, dan lain-lain. Jumlah SDM kami terbatas, jadi digitalisasi itu sangat penting. Kalau masih manual, pasti butuh SDM lebih banyak.”

Temuan ini memperlihatkan bahwa meskipun iklim inovasi cukup kondusif, keterbatasan SDM dan rutinitas manual masih menjadi tantangan nyata. Percepatan digitalisasi dipandang sebagai solusi strategis untuk mengurangi beban administratif sekaligus memperlancar proses pengajuan ide. Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa BLU PKM telah berhasil membangun iklim inovasi yang ditandai dengan keterbukaan manajemen, partisipasi karyawan, desentralisasi kewenangan, serta keterlibatan mahasiswa. Namun, keberlanjutan inovasi masih bergantung pada kemampuan organisasi dalam mengatasi hambatan struktural, khususnya keterbatasan SDM dan minimnya digitalisasi.

PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa BLU PKM telah membangun iklim organisasi yang terbuka terhadap ide-ide kreatif dan inovasi dari karyawan. Keterbukaan ini menjadi modal penting dalam penguatan kapabilitas internal organisasi. Menurut Zollo & Winter (2002), *continuous improvement* dapat tercapai apabila organisasi secara sistematis membuka ruang pembelajaran kolektif melalui penciptaan dan modifikasi rutinitas. Fakta di lapangan memperlihatkan bahwa manajemen BLU PKM bukan hanya menerima usulan, melainkan juga memberikan dukungan berupa fasilitasi pelatihan, seminar, maupun konferensi sebagaimana diceritakan DN. Hal ini selaras dengan temuan Ruhana (2012) bahwa dukungan organisasi terhadap pengembangan kompetensi individu mampu meningkatkan adaptabilitas dan ketahanan organisasi dalam menghadapi perubahan.

Pendekatan *bottom-up* yang diterapkan BLU PKM juga memperlihatkan praktik nyata pemberdayaan karyawan. Ide-ide inovatif justru banyak lahir dari staf, terutama terkait kebutuhan teknis operasional. Kondisi ini menunjukkan bahwa “tacit knowledge” dari karyawan mampu dikonversi menjadi inovasi yang berkontribusi langsung terhadap efektivitas organisasi. Konsep ini sejalan dengan teori manajemen pengetahuan Nonaka & Takeuchi (1995) mengenai konversi pengetahuan tacit menjadi eksplisit sebagai motor penggerak inovasi.

Selain mendorong partisipasi, desentralisasi kewenangan pada level jurusan dan program studi memberikan keleluasaan unit-unit kerja untuk segera menindaklanjuti ide-ide inovatif selama terdapat ketersediaan anggaran. Strategi ini sesuai dengan pandangan Gibb (2012) bahwa tata kelola adaptif

membutuhkan perencanaan strategis yang fleksibel agar keputusan dapat diambil lebih cepat dan sesuai dengan konteks lokal. Dengan cara ini, BLU PKM tidak hanya menunggu arahan *top-down*, tetapi juga memberi ruang bagi inisiatif dari tingkat bawah.

Namun demikian, hasil penelitian juga mengungkapkan adanya kendala berupa keterbatasan SDM dan rutinitas manual yang menyita waktu. Situasi ini menimbulkan tantangan serius karena meskipun karyawan memiliki ide-ide inovatif, mereka kesulitan menuangkannya secara formal akibat beban administrasi. Hal ini menguatkan argumen Paschek et al. (2018) bahwa transformasi digital merupakan prasyarat penting untuk memperlancar aliran informasi dan inovasi di organisasi modern. Tanpa digitalisasi, ide-ide inovatif berpotensi tidak terdokumentasi dengan baik dan sulit ditindaklanjuti.

Keterbukaan organisasi terhadap ide, partisipasi karyawan, serta desentralisasi kewenangan menunjukkan bahwa BLU PKM telah menginternalisasikan budaya inovasi dalam kapabilitas internalnya. Akan tetapi, faktor keberlanjutan menjadi tantangan. Inovasi memerlukan ekosistem yang mendukung, termasuk sistem penghargaan bagi inovator, sarana pendokumentasian ide, serta percepatan digitalisasi untuk mengurangi beban administratif. Tanpa ekosistem tersebut, partisipasi karyawan bisa menurun karena merasa idenya tidak ditindaklanjuti dengan baik.

Implikasi dari temuan ini adalah perlunya strategi manajemen perubahan yang lebih sistematis di BLU PKM. Pertama, organisasi dapat memperkuat *knowledge management system* berbasis digital untuk menampung, memilah, dan mengembangkan ide-ide karyawan agar tidak hilang begitu saja. Kedua, pemberdayaan SDM perlu diimbangi dengan penyediaan pelatihan terkait digital skill, sehingga staf tidak hanya mampu menghasilkan ide, tetapi juga dapat mengeksekusinya dalam bentuk inovasi yang aplikatif. Ketiga, BLU PKM perlu menyusun mekanisme penghargaan dan insentif sebagai bentuk apresiasi terhadap kontribusi inovasi karyawan.

Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa kapabilitas internal BLU PKM telah menunjukkan arah positif melalui iklim partisipatif, desentralisasi kewenangan, dan pemberdayaan SDM namun, keberlanjutan inovasi akan sangat bergantung pada percepatan transformasi digital, penguatan sistem manajemen pengetahuan, serta penciptaan ekosistem penghargaan yang mendorong budaya inovasi secara konsisten.

Dari perspektif pendidikan kesehatan, penguatan kapabilitas internal melalui inovasi dan pengembangan kompetensi SDM memiliki dampak langsung terhadap peningkatan mutu pendidikan vokasi kesehatan. SDM yang adaptif, kreatif, dan berdaya inovasi akan mendukung terciptanya proses pembelajaran yang lebih efektif, relevan, serta responsif terhadap perkembangan ilmu dan teknologi kesehatan. Dengan demikian, penguatan kapabilitas internal BLU PKM tidak hanya berkontribusi pada peningkatan *maturity rating* lembaga, tetapi juga menjadi fondasi penting bagi terciptanya lulusan tenaga kesehatan yang kompeten, profesional, dan siap menghadapi tantangan sistem kesehatan modern.

PENUTUP

Hasil penelitian menunjukkan bahwa BLU PKM telah berhasil membangun iklim partisipasi yang kondusif dalam mendorong inovasi, ditandai dengan keterbukaan manajemen terhadap ide-ide kreatif dari karyawan. Dukungan organisasi terhadap pengembangan kapasitas SDM terlihat nyata, baik dalam bentuk fasilitasi kegiatan peningkatan kompetensi maupun penerimaan ide-ide inovatif yang datang dari level staf. Beberapa aplikasi sistem bahkan lahir dari inisiatif karyawan sehingga memperlihatkan adanya ruang yang luas bagi kontribusi pegawai.

Selain itu, mekanisme penyampaian gagasan bersifat fleksibel, dapat dilakukan secara informal maupun melalui forum formal, serta melibatkan mahasiswa sebagai stakeholder melalui kegiatan sarasehan. Desentralisasi kewenangan pada level jurusan atau program studi juga memperkuat responsivitas organisasi terhadap usulan inovasi yang sesuai dengan kapasitas unit dan ketersediaan anggaran. Meskipun demikian, penelitian ini juga menemukan beberapa kendala yang masih dihadapi, yaitu keterbatasan jumlah SDM dan dominannya rutinitas manual yang menyita waktu, sehingga pengajuan ide secara formal seringkali terhambat sehingga diperlukan percepatan digitalisasi untuk mendukung efektivitas dan keberlanjutan inovasi.

Secara keseluruhan, peningkatan kapabilitas internal di BLU PKM telah berjalan melalui keterbukaan manajemen, partisipasi aktif karyawan, dan dukungan pengembangan SDM. Namun, agar inovasi dapat lebih berkelanjutan, diperlukan strategi yang menekankan pada transformasi digital dan optimalisasi sumber daya manusia.

DAFTAR PUSTAKA

- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2019). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (Fifth). SAGE Publications.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- Gibb, A. (2012). Exploring the synergistic potential in entrepreneurial university development: towards the building of a strategic framework. *Annals of Innovation & Entrepreneurship*, 3(1), 16742. <https://doi.org/10.3402/aie.v3i0.17211>
- Hopp, C., Antons, D., Kaminski, J., & Oliver Salge, T. (2018). Disruptive Innovation: Conceptual Foundations, Empirical Evidence, and Research Opportunities in the Digital Age. *Journal of Product Innovation Management*, 35(3), 446–457. <https://doi.org/10.1111/jpim.12448>
- Kaharuddin, K. (2020). Kualitatif: Ciri dan Karakter Sebagai Metodologi. *Equilibrium: Jurnal Pendidikan*, 9(1), 1–8. <https://doi.org/10.26618/equilibrium.v9i1.4489>
- Kemenkeu RI. (2020). *Buku Pedoman – BLU Maturity Rating Assessment Tools and Evaluation*. Direktorat Jenderal Perbendaharaan, Kementerian Keuangan.

- Míkva, M., Prajová, V., Yakimovich, B., Korshunov, A., & Tyurin, I. (2016). Standardization – One of the Tools of Continuous Improvement. *Procedia Engineering*, 149, 329–332. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2016.06.674>
- Moleong, L. J. (2018). *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Edisi Revi). PT Remaja Rosdakarya.
- Weber, M. S., & Monge, P. R. (2017). Industries in Turmoil. *Communication Research*, 44(2), 147–176. <https://doi.org/10.1177/0093650213514601>
- Webometrics. (2023). *Ranking Web of Universities*. <https://www.webometrics.info/en/search/Rankings/poltekkes>
- Paschek, D., Ivascu, L., & Draghici, A. (2018). Knowledge Management – The Foundation for a Successful Business Process Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 238, 182–191. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2018.03.022>
- Ruhana, I. (2012). Pengembangan Kualitas Sumber Daya Manusia vs Daya Saing Global. *Jurnal Profit*, 6(1), 50–56.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339–351. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>