

## ***Employee Engagement, Beban Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi di Kantor BPJS Kesehatan Cabang Tapaktuan)***

Cut Salliyuana<sup>1</sup>, Muhammad Rahmat Hidayat<sup>2</sup>, Damrus<sup>3</sup>, Muzakir<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Universitas Teuku Umar, e-mail: cutsalliyuana@gmail.com

<sup>2</sup>Universitas Teuku Umar, e-mail: m.rahmat@utu.ac.id

<sup>3</sup>Universitas Teuku Umar, e-mail: damrus@utu.ac.id

<sup>4</sup>Universitas Teuku Umar, e-mail: muzakirzakir@utu.ac.id

### ***Histori Naskah***

**Diserahkan:**  
11-11-2023

**Direvisi:**  
31-12-2023

**Diterima:**  
05-01-2024

### **Keywords**

: *Human Resources, Employee Engagement, Workload, Job Satisfaction, Employee Performance*

### **ABSTRACT**

*Human resources are an important asset in an organization. One way to retain employees in an organization requires increasing Employee Engagement, workload and job satisfaction with employee performance. This research aims to identify key factors that influence employee performance from a subjective point of view and investigate how POB indicators, DCS aspects are reflected in employee experiences. This research design uses a qualitative method with a case study approach, research data is collected through in-depth interviews with employees so that conclusions can be obtained as a result of the research. The results of this research indicate that Employee Engagement has important value in improving employee performance. Employees who feel involved, have control in carrying out their work, and feel valued by the organization tend to be more motivated and committed to making maximum contributions. On the other hand, excessive workload can have a negative impact on employee performance, causing stress, fatigue and decreased productivity. However, if the workload is balanced with adequate control, optimal performance can be achieved. Job satisfaction plays an important role in improving employee performance. Employees who feel satisfied with their jobs tend to be creative, innovative, and have a high level of commitment to the organization. The implication of this research is that it is important for organizations to develop strategies that enable employees to feel involved, overcome high workloads and feel satisfied with their work, so that they can improve the performance and services provided to JKN participants.*

### **ABSTRAK**

Sumber daya manusia merupakan suatu aset yang penting dalam organisasi. Salah satu cara mempertahankan pegawai di dalam sebuah organisasi maka diperlukan adanya peningkatan *Employee Engagement*, beban kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk Mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang mempengaruhi kinerja karyawan dari sudut pandang subjektif dan Menyelidiki bagaimana indikator POB, aspek-aspek DCS tercermin dalam pengalaman karyawan. Desain penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus, data penelitian dikumpulkan melalui wawancara mendalam (depth interview) dengan karyawan sehingga diperoleh kesimpulan sebagai hasil penelitian. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Employee Engagement* memiliki nilai penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang merasa terlibat, memiliki kontrol dalam melakukan pekerjaannya, dan merasa dihargai oleh organisasi cenderung lebih termotivasi dan berkomitmen untuk memberi kontribusi maksimal. Sebaliknya, Beban kerja yang berlebihan dapat berdampak negatif terhadap kinerja karyawan, menyebabkan stres, kelelahan, dan penurunan produktivitas. Namun, jika beban kerja seimbang dengan kontrol yang memadai, kinerja yang optimal dapat tercapai. Kepuasan kerja memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang meraskan puas dengan pekerjaan mereka cenderung kreatif, inovatif, dan memiliki tingkat komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Implikasi penelitian ini adalah pentingnya organisasi untuk mengembangkan strategi yang memungkinkan karyawan untuk merasa terlibat, mengatasi beban kerja yang tinggi dan merasa puas dengan pekerjaan mereka, sehingga dapat meningkatkan kinerja dan pelayanan yang diberikan kepada peserta JKN.

### **Kata Kunci**

: *Sumber Daya Manusia, Employee Engagement, Beban Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan*

### **Corresponding Author**

: Cut Salliyuana, e-mail: cutsalliyuana@gmail.com

## PENDAHULUAN

BPJS Kesehatan Cabang Tapaktuan, sebagai salah satu lembaga pelayanan kesehatan di Indonesia, memiliki peran penting dalam menjaga dan meningkatkan kualitas hidup masyarakat di wilayahnya. Namun, mulai dari masa *pandemic* Covid 19 cabang ini telah mengalami tantangan serius yang memengaruhi kinerja karyawan serta pelayanan yang mereka berikan kepada peserta program Jaminan Kesehatan Nasional (JKN). Hasil observasi yang dilakukan selama magang di Kantor BPJS Kesehatan Cabang Tapaktuan mengindikasikan bahwa tingkat keterlibatan karyawan di Cabang Tapaktuan BPJS Kesehatan naik turun. Ini tercermin dalam gejala seperti konflik antara sesama karyawan atau bisa jadi juga kurangnya komitmen dalam menjalankan. Penurunan keterlibatan karyawan dapat berdampak negatif pada motivasi, produktivitas, dan pelayanan yang diberikan kepada peserta JKN.

*Employee Engagement*, yang merujuk pada sejauh mana karyawan merasa terlibat dan memiliki komitmen terhadap pekerjaan mereka, telah menjadi isu sentral di Cabang Tapaktuan. Selain itu, beban kerja yang semakin meningkat juga merupakan masalah yang signifikan. Hasil observasi juga menunjukkan bahwa banyak karyawan merasa bahwa beban kerja mereka cukuplah tinggi akibat besarnya target pencapaian yang harus dipenuhi oleh setiap karyawan maupun organisasi. Hal ini terjadi dikarenakan banyak sekali terjadi perubahan cara dan pola kerja yang diberlakukan oleh perusahaan. Karyawan di Cabang Tapaktuan seringkali ditemukan bekerja lembur, bahkan pekerjaan yang diberikan diluar jam kerja. Hal ini dapat menyebabkan penurunan produktivitas, peningkatan tingkat kelelahan, serta dampak negatif terhadap kesejahteraan dan kesehatan mental karyawan. Kepuasan kerja yang rendah dapat merusak motivasi karyawan dan berdampak negatif pada pelayanan yang diberikan kepada peserta JKN

## KAJIAN PUSTAKA

### A. *Employee Engagement* dalam *Positive Organizational Behavior*

Nelson & Cooper, (2007) menjelaskan bahwa *Positive Organizational Behavior* (POB) adalah studi dan penerapan kekuatan dan kapasitas psikologis manusia yang berorientasi positif yang dapat diukur, dikembangkan, dan dikelola secara efektif untuk peningkatan kinerja di tempat kerja saat ini. Kim et al., (2019) menegaskan bahwa POB berfokus pada kekuatan dan kapasitas positif karyawan, seperti optimisme, harapan, resiliensi, dan kreativitas. POB juga berfokus pada menciptakan lingkungan kerja yang positif, yang mendukung karyawan untuk berkembang dan mencapai potensi terbaik mereka (Kim et al., 2019; Yammarino et al., 2008). POB didasarkan pada penelitian Yammarino et al., (2008) yang menunjukkan bahwa karyawan yang positif lebih produktif, lebih inovatif, dan lebih puas dengan pekerjaan mereka. POB juga dapat membantu organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik mereka.

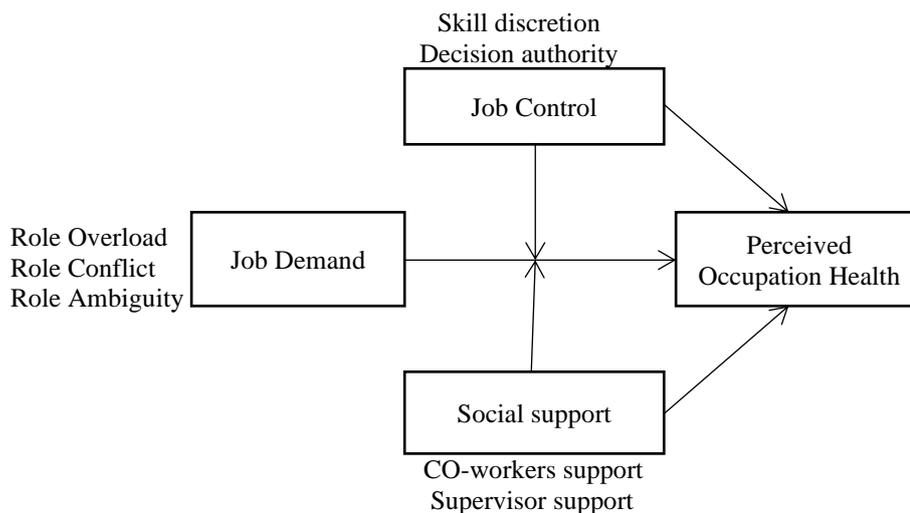
Wang, (2018) menerangkan bahwa dalam POB, *Employee Engagement* tidak hanya dilihat sebagai tingkat keterlibatan pasif karyawan dalam pekerjaan mereka, tetapi juga sebagai keterlibatan aktif di mana karyawan merasa memiliki kontrol dan otonomi yang lebih besar dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Rego et al., (2011) menerangkan bahwa karyawan memiliki kesempatan untuk mengembangkan kekuatan individu mereka dan berkontribusi pada organisasi. POB menekankan pentingnya pengakuan atas kontribusi karyawan dan penghargaan terhadap prestasi mereka. Ini menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa dihargai dan mendapat dukungan dari organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan rasa keterlibatan dan komitmen mereka (Kim et al., 2019; Rego et al., 2011).

Jeung, (2011) menegaskan terkait *Employee Engagement* dalam POB mencakup upaya organisasi untuk mendukung pengembangan karir dan pertumbuhan pribadi karyawan. Ini mencakup peluang pelatihan, pembelajaran, dan pengembangan yang membantu karyawan berkembang dan mencapai potensi mereka. Penelitian yang dilakukan oleh Gottman et al., (1998)

dan Kim et al., (2019) menegaskan konsep “flow,” yang merujuk pada pengalaman di mana individu merasa sepenuhnya terfokus dan terlibat dalam pekerjaan mereka, adalah elemen penting dalam *Employee Engagement* dalam POB. Ketika karyawan dapat mencapai “flow” dalam pekerjaan mereka, mereka cenderung merasa puas dan memiliki keterlibatan yang tinggi.

### B. Teori *Demand Control Support*

Del Pozo-Antúnez et al., (2018) dan Ariza-Montes et al., (2018) menerangkan bahwa Teori *Demand-Control-Support* (DCS) adalah teori yang menjelaskan hubungan antara beban kerja, kepuasan kerja, dan kinerja. Teori ini menyatakan bahwa beban kerja yang tinggi dapat menyebabkan stres, kelelahan, dan ketidakpuasan kerja (Ariza-Montes et al., 2018; Pinto et al., 2014). Namun, menurut Ariza-Montes et al., (2018) dan Pinto et al., (2014), beban kerja yang tinggi tidak selalu berdampak negatif. Ellison & Caudill, (2020) menerangkan bahwa jika karyawan memiliki kontrol kerja yang tinggi dan dukungan sosial yang kuat, maka mereka dapat mengatasi beban kerja yang tinggi dan bahkan dapat meningkatkan kinerja mereka. Menurut teori DCS, beban kerja yang tinggi dapat menyebabkan stres, kelelahan, dan ketidakpuasan kerja. Stres dapat menyebabkan karyawan merasa cemas, marah, dan depresi. Kelelahan dapat menyebabkan karyawan merasa lelah dan tidak termotivasi. Ketidakpuasan kerja dapat menyebabkan karyawan merasa tidak puas dengan pekerjaan mereka dan tidak termotivasi untuk bekerja keras.



Gambar 1. *Demand-Control-Support Modeling* (Del Pozo-Antúnez et al., 2018)

Namun, beban kerja yang tinggi tidak selalu berdampak negatif (Ellison & Caudill, 2020; Pinto et al., 2014; Wong et al., 2014). Jika karyawan memiliki kontrol kerja yang tinggi dan dukungan sosial yang kuat, maka mereka dapat mengatasi beban kerja yang tinggi dan bahkan dapat meningkatkan kinerja mereka (Ariza-Montes et al., 2018; Ellison & Caudill, 2020). Wong et al., (2014) menerangkan bahwa kontrol kerja adalah kemampuan karyawan untuk mengendalikan pekerjaan mereka. Ellison & Caudill, (2020) menunjukkan bahwa kontrol kerja yang tinggi dapat membantu karyawan untuk merasa lebih mampu dalam pekerjaan mereka dan kurang rentan terhadap stres. Asif et al., (2018) menjelaskan terkait dukungan sosial yang merupakan dukungan yang diberikan oleh rekan kerja, manajer, dan organisasi. Dukungan sosial yang kuat menurut Asif et al., (2018) dan Del Pozo-Antúnez et

al., (2018) dapat membantu karyawan untuk merasa dihargai dan kurang rentan terhadap stres. Berdasarkan teori DCS, menurut Ariza-Montes et al., (2018) terdapat beberapa hal yang dapat dilakukan oleh organisasi untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan:

- a. Mengurangi tuntutan kerja. Organisasi dapat mengurangi tuntutan kerja dengan cara menjadwalkan ulang pekerjaan, memberikan pelatihan, dan menyediakan alat dan sumber daya yang dibutuhkan karyawan.
- b. Meningkatkan kontrol kerja. Organisasi dapat meningkatkan kontrol kerja dengan cara memberikan karyawan lebih banyak otonomi dalam pekerjaan mereka.
- c. Meningkatkan dukungan sosial. Organisasi dapat meningkatkan dukungan sosial dengan cara mengadakan kegiatan sosial, memberikan penghargaan, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif.

Temuan dari Ellison & Caudill, (2020) dan Ariza-Montes et al., (2018) menerangkan bahwa beban kerja yang moderat (tidak terlalu tinggi atau terlalu rendah) dapat berkontribusi pada kinerja yang optimal. Tantangan yang sesuai dengan kemampuan dan kontrol yang memadai dapat memotivasi karyawan untuk mencapai hasil terbaik (Asif et al., 2018; Wong et al., 2014). Namun, jika beban kerja terlalu tinggi dan tidak seimbang dengan kontrol yang rendah, ini dapat meningkatkan risiko penurunan kinerja, peningkatan kesalahan, dan bahkan penurunan motivasi (Asif et al., 2018; Ellison & Caudill, 2020). Beban kerja yang tinggi tanpa kontrol yang cukup dapat mengakibatkan ketidakpuasan kerja. Bowen et al., (2014) mengingatkan bahwa karyawan mungkin merasa terjebak dalam situasi yang tidak mereka kendalikan, yang dapat mengarah pada frustrasi dan kelelahan. Namun, ketika beban kerja seimbang dengan kontrol yang memadai, ini dapat menghasilkan kepuasan kerja karena karyawan merasa mampu mengatasi tugas-tugas yang diberikan (Bowen et al., 2014).

Fila et al., (2017) meyakinkan bahwa dukungan sosial yang diberikan oleh rekan kerja, atasan, atau organisasi dapat memiliki dampak positif pada kinerja karyawan. Dukungan tersebut dapat menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa didukung dan bersemangat untuk mencapai tujuan mereka (Blanch, 2016; Magnavita & Chiorri, 2018). Hal ini dapat meningkatkan produktivitas, inovasi, dan kualitas pekerjaan. Dukungan sosial juga berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja (Parhizi et al., 2013). Ketika karyawan merasa diberikan dukungan dan merasa bahwa organisasi peduli tentang kesejahteraan mereka, ini dapat meningkatkan kepuasan kerja (Jourdain & Vézina, 2014). Dukungan sosial juga dapat membantu karyawan mengatasi stres yang mungkin terkait dengan beban kerja yang tinggi (Ariza-Montes et al., 2018; Jourdain & Vézina, 2014).

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Metode kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memahami fenomena secara mendalam dan mendalam. Pendekatan studi kasus dipilih karena penelitian ini berfokus pada satu unit analisis, yaitu karyawan di sebuah perusahaan. Data penelitian dikumpulkan melalui wawancara mendalam (depth interview) dengan karyawan di perusahaan tersebut. Wawancara dilakukan dengan menggunakan pedoman wawancara yang telah dikembangkan oleh peneliti. Wawancara dilakukan secara mendalam untuk menggali informasi secara detail dan mendalam dari responden. Dalam konteks penelitian ini, depth interview akan digunakan untuk menggali pandangan, pengalaman, dan perspektif karyawan terkait dengan *Employee Engagement* (keterlibatan karyawan), beban kerja, kepuasan kerja, serta faktor-faktor yang memengaruhi kinerja mereka di lingkungan organisasi BPJS Kesehatan Cabang Tapaktuan.

Wawancara mendalam akan memberikan pemahaman yang lebih dalam tentang perasaan dan persepsi karyawan terhadap aspek-aspek ini.

Metode ini akan memungkinkan peneliti untuk:

1. Mendapatkan wawasan yang mendalam tentang pengalaman dan perspektif karyawan terkait dengan keterlibatan karyawan, beban kerja, dan kepuasan kerja mereka.
2. Mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang mempengaruhi kinerja karyawan dari sudut pandang subjektif mereka.
3. Menyelidiki bagaimana indikator POB dan aspek-aspek DCS tercermin dalam pengalaman karyawan.

Data penelitian dianalisis menggunakan metode analisis tematik. Analisis tematik dilakukan untuk menemukan tema-tema utama yang muncul dari data penelitian. Tema-tema utama tersebut kemudian dianalisis menggunakan sudut pandang indikator *Positive Organizational Behavior* dan Teori *Demand Control Support*. Dalam analisis penelitian, peneliti akan mengintegrasikan dua kerangka kerja konseptual, yaitu *Positive Organizational Behavior* (POB) dan Teori *Demand-Control-Support* (DCS), untuk memahami hubungan antara keterlibatan karyawan, beban kerja, kepuasan kerja, dan kinerja. Integrasi ini akan memungkinkan kami untuk:

1. Menggunakan Indikator POB

Peneliti memanfaatkan indikator-indikator POB, seperti keterlibatan karyawan yang positif, peningkatan kesejahteraan, dan persepsi karyawan tentang dukungan organisasi. Ini akan membantu peneliti memahami kontribusi aspek positif dalam organisasi terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja.

2. Menerapkan Teori DCS

Dalam proses analisis, peneliti memeriksa elemen-elemen DCS yang terkait dengan beban kerja (*demand*), tingkat kendali (*control*), dan dukungan (*support*). Peneliti akan melihat sejauh mana tuntutan kerja yang tinggi, tingkat kendali yang dimiliki karyawan, dan dukungan sosial yang diterima memengaruhi keterlibatan karyawan dan kepuasan kerja.

3. Integrasi Hasil

Hasil dari *Depth Interview* diintegrasikan dengan dua kerangka kerja tersebut untuk mengidentifikasi hubungan dan pola yang muncul antara faktor-faktor tersebut. Peneliti akan mencari konfirmasi dan kontradiksi dalam data untuk memperdalam pemahaman tentang bagaimana indikator POB dan elemen-elemen DCS memengaruhi kinerja karyawan di Cabang Tapaktuan BPJS Kesehatan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### A. Hasil

Hasil penelitian yang berbasis pada wawancara *depth interview* dengan 3 orang pegawai di kantor BPJS Kesehatan Cabang Tapaktuan mengenai keterkaitan *Employee Engagement*, Beban Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Organisasi. dalam proceeding penelitian yang didapat dari hasil wawancara mendalam *Employee Engagement* (Keterlibatan Karyawan):

Narasumber 1 (N1) menyatakan bahwa *Employee Engagement* sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan keterangan Narasumber pertama karyawan lebih termotivasi dan berkomitmen untuk melakukan pekerjaan dengan baik ketika karyawan dilibatkan dalam keputusan-keputusan. Narasumber 1 (N1) didapat pernyataan dalam proses wawancara dengan pernyataan sebagai beriku;

“Menurut pengalaman saya, *Employee Engagement* adalah kunci utama dalam meningkatkan kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa terlibat dalam keputusan-keputusan organisasi, mereka merasa lebih termotivasi dan berkomitmen untuk melakukan pekerjaan dengan baik.”

Narasumber 2 (N2) menyatakan bahwa *Employee Engagement* berpengaruh pada pertanggungjawaban pada pekerjaannya, hal ini dapat terlihat dari emosional karyawan saat melakukan pekerjaan. Di sisi lain memotivasi para karyawan untuk bekerja lebih keras dan lebih cerdas. Narasumber 2 (N2) didapat pernyataan dalam proses wawancara dengan pernyataan sebagai berikut;

“Misalnya, ketika organisasi melibatkan karyawan dalam proses perencanaan proyek atau mengambil keputusan strategis, karyawan merasa bahwa kontribusi mereka dihargai. Mereka merasa memiliki suara dalam arah yang diambil oleh perusahaan. Akibatnya, mereka merasa lebih bertanggung jawab dan terlibat secara emosional dengan pekerjaan mereka. Hal ini meningkatkan motivasi mereka untuk bekerja lebih keras dan lebih cerdas.”

Narasumber 3 (N3) memberikan keterangan bahwa adanya peluang untuk berpartisipasi dalam perencanaan dan pengambilan keputusan membuat karyawan lebih bersemangat dan berkontribusi lebih aktif terhadap tujuan perusahaan. Selain dari pada itu karyawan juga dapat berkontribusi lebih dan aktif. Tidak hanya itu, Narasumber 3 (N3) ini juga menambahkan keterangan karena karyawan merasa diperlakukan secara adil, maka para karyawan menjadi lebih bersemangat dan dapat berkomitmen.

“Saya percaya bahwa memberi karyawan peluang untuk berpartisipasi dalam perencanaan dan pengambilan keputusan adalah salah satu cara terbaik untuk mencapai hal ini. Ketika karyawan memiliki kesempatan untuk memberikan masukan mereka tentang perencanaan atau pengambilan keputusan tertentu, mereka merasa bahwa suara mereka didengar. Hal ini membuat mereka merasa lebih penting dalam organisasi. Misalnya, ketika kami memiliki pertemuan perencanaan tahunan, karyawan diberi kesempatan untuk menyampaikan ide-ide mereka tentang arah strategis kami. Ini memberi mereka rasa kepemilikan terhadap rencana tersebut.”

Lebih jauh, Narasumber 3 (N3) juga menambahkan pernyataan;

“...ketika karyawan merasa bahwa mereka memiliki andil dalam pengambilan keputusan, mereka menjadi lebih bersemangat dan berkomitmen untuk mencapai tujuan tersebut. Mereka merasa bahwa mereka adalah bagian integral dari kesuksesan perusahaan dan merasa berkontribusi secara lebih aktif. Tentu, tidak semua keputusan dapat diambil bersama, terutama yang bersifat strategis. Oleh karena itu, kita harus menemukan keseimbangan. Juga, ada tantangan dalam memastikan bahwa semua suara didengar dan diberi perhatian. Namun, secara keseluruhan, manfaat jauh lebih besar daripada hambatannya.”

## 2. Beban Kerja:

Narasumber 2 (N2) menyatakan bahwa beban kerja yang berlebihan dapat mengurangi kinerja karyawan. Mereka merasa stres dan kelelahan ketika diberi terlalu banyak tugas dalam waktu yang singkat.

“Beban kerja kami cukup tinggi. Terkadang kami diberi terlalu banyak tugas dalam waktu yang singkat. Saya sering merasa tergesa-gesa dan stres mencoba menyelesaikan semuanya. Ini berdampak pada kinerja kami karena kami cenderung membuat lebih banyak kesalahan dan kesulitan untuk fokus. Kadang-kadang

manajemen mencoba membantu dengan menambahkan beberapa sumber daya, tetapi itu tidak selalu cukup.”

Lebih jauh, Narasumber 2 (N2) juga menambahkan pernyataan;

“Saya pikir manajemen harus lebih memperhatikan pengaturan beban kerja yang lebih bijaksana. Mungkin juga perlu ditingkatkan pelatihan dan pengembangan karyawan agar kami dapat lebih efisien.”

Narasumber 3 (N3) menyoroti pentingnya pengaturan beban kerja yang sesuai dengan kapasitas karyawan. Terlalu banyak tugas dalam waktu yang singkat dapat mengurangi motivasi dan produktivitas.

“...saya telah mengalami situasi di mana beban kerja terlalu berat. Itu membuat saya merasa stres dan sulit untuk fokus pada pekerjaan. Saya merasa kurang motivasi dan produktif. Hal yang sama juga terjadi pada beberapa rekan kerja saya. Akibatnya, kualitas pekerjaan kami menurun, dan kami merasa tidak puas dengan pekerjaan kami. Saya pikir komunikasi yang lebih baik antara manajemen dan karyawan sangat penting. Manajemen perlu memahami kapasitas karyawan dan bersedia untuk menyesuaikan beban kerja jika diperlukan. Selain itu, pelatihan untuk mengelola stres dan peningkatan keterampilan manajemen waktu bisa membantu...”

N3 membahas dampak negatif dari memberikan terlalu banyak tugas dalam waktu yang singkat. Ini termasuk penurunan motivasi, peningkatan stres, dan penurunan produktivitas. Karyawan cenderung merasa terbebani dan sulit untuk mencapai hasil yang diharapkan.

“Beban kerja yang berat seringkali membuat saya merasa terbebani. Awalnya, saya mencoba untuk tetap termotivasi, tetapi lama kelamaan, saya merasa semakin sulit untuk tetap termotivasi. Saya merasa seperti tidak bisa mencapai hasil yang diharapkan karena begitu banyak tugas yang harus diselesaikan dalam waktu yang singkat. Ini memengaruhi semangat saya. Saya mencoba untuk mengatasi stres dengan berbicara dengan rekan kerja, tetapi seringkali mereka juga merasakan stres yang sama. Saya juga mencoba untuk merencanakan pekerjaan dengan lebih baik, tetapi kadang-kadang hal ini juga sulit dilakukan karena ada tugas yang harus diselesaikan dengan segera. Jadi, stres tetap menjadi masalah.”

N3 juga menyoroti bahwa beban kerja yang berlebihan dapat berdampak negatif pada kesehatan mental karyawan. Ini dapat menyebabkan stres, kelelahan, dan bahkan menyebabkan burnout.

“...beban kerja yang berat jelas memengaruhi produktivitas saya. Saya merasa sulit untuk fokus dan memberikan hasil terbaik ketika terlalu banyak tugas harus diselesaikan dalam waktu yang singkat. Akhirnya, hal ini berdampak negatif pada hasil kerja saya...”

### 3. Kepuasan Kerja:

Narasumber 1 (N1) menekankan bahwa tingkat kepuasan kerja sangat memengaruhi kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa senang dengan pekerjaan mereka, mereka cenderung bekerja dengan lebih baik dan berkontribusi positif terhadap organisasi. Karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka cenderung memiliki motivasi yang tinggi untuk bekerja dengan baik. Mereka merasa terdorong untuk mencapai hasil terbaik.

“Menurut pengalaman saya, tingkat kepuasan kerja sangat memengaruhi kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa senang dengan pekerjaan mereka, mereka cenderung bekerja dengan lebih baik dan berkontribusi positif terhadap organisasi. Ini karena kepuasan kerja memotivasi mereka untuk melakukan yang terbaik.”

Misalnya, ketika seorang karyawan merasa dihargai dan didukung oleh atasan dan rekan kerja, mereka merasa lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi maksimal. Mereka merasa bahagia datang ke kantor setiap hari, dan ini tercermin dalam produktivitas mereka. Mereka lebih cenderung menyelesaikan tugas mereka dengan lebih efisien dan berkolaborasi dengan baik dengan tim.”

Narasumber 1 (N1) menjelaskan kepuasan kerja memicu kreativitas dan inovasi. Karyawan merasa nyaman mengemukakan ide-ide baru dan berkontribusi positif terhadap proses-proses kerja. Karyawan yang puas cenderung memiliki tingkat komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Mereka merasa terikat dengan visi dan misi perusahaan, sehingga berusaha untuk mencapai tujuan bersama.

“Dalam pengalaman saya di BPJS Kesehatan Cabang Tapaktuan, kami melihat bahwa kepuasan kerja memiliki dampak yang signifikan pada kreativitas dan inovasi. Ketika karyawan merasa nyaman dan dihargai di tempat kerja, mereka lebih cenderung untuk mengemukakan ide-ide baru. Mereka merasa didukung untuk berkontribusi positif terhadap proses-proses kerja dan mencari cara-cara untuk meningkatkan efisiensi atau menciptakan solusi baru. Karyawan yang puas cenderung memiliki tingkat komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Mereka merasa terikat dengan visi dan misi perusahaan. Mereka ingin berusaha untuk mencapai tujuan bersama, bukan hanya melaksanakan tugas rutin mereka. Mereka merasa bahwa organisasi memberikan nilai tambah bagi mereka dan masyarakat. Dengan begitu, mereka memiliki dorongan lebih kuat untuk berkontribusi secara aktif dan menciptakan perubahan positif.”

Narasumber 3 (N3) juga menambahkan bahwa faktor-faktor seperti dukungan atasan dan hubungan kerja yang baik berkontribusi pada tingkat kepuasan kerja. Lingkungan kerja yang mendukung, termasuk hubungan yang baik antar rekan kerja dan manajemen, berkontribusi besar terhadap kepuasan kerja.

“...atasan yang mendukung sangat penting. Mereka tidak hanya memberikan arahan yang jelas tetapi juga memberikan dukungan moral. Misalnya, ketika ada masalah atau kendala dalam pekerjaan, mereka selalu siap membantu dan memberikan solusi. Itu membuat saya merasa dihargai dan termotivasi untuk bekerja lebih baik. Misalnya, beberapa bulan lalu, kami dihadapkan pada proyek besar yang harus selesai dalam waktu singkat. Atasan kami tidak hanya memberikan sumber daya yang diperlukan, tetapi juga memberikan motivasi dan dukungan moral yang sangat dibutuhkan. Dan rekan-rekan kerja saya sangat mendukung satu sama lain, sehingga kami berhasil menyelesaikan proyek tersebut dengan sukses. Itu adalah salah satu contoh bagaimana dukungan atasan dan hubungan kerja yang baik berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja.”

Pengakuan atas kerja keras dan prestasi karyawan sangat penting. Penghargaan dari atasan dan rekan kerja bisa meningkatkan kepuasan kerja.

“...di kantor BPJS Kesehatan Cabang Tapaktuan, pengakuan atas kerja keras dan prestasi karyawan sangat penting karena itu merupakan salah satu faktor kunci yang memotivasi kami untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan kami. Ketika kita merasa dihargai atas usaha dan kontribusi yang kita berikan, itu memberikan dorongan positif untuk terus berkembang dan meningkatkan kinerja kita. Saya sudah mengalami pengakuan dari atasan dan rekan kerja saya. Terkadang itu dalam bentuk pujian atau penghargaan langsung dari atasan, seperti penghargaan karyawan bulan. Selain itu, saya juga merasa dihargai ketika rekan-rekan saya memberikan apresiasi atas kerja keras saya. Ini membuat saya merasa

diintegrasikan dalam tim dan termotivasi untuk terus memberikan kontribusi terbaik.”

Kesempatan untuk pengembangan karir, pelatihan, dan peningkatan kompetensi merupakan faktor penting. Karyawan yang merasa ada prospek karir yang jelas cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka.

“Ketika organisasi seperti BPJS Kesehatan memberikan pelatihan dan kesempatan untuk meningkatkan kompetensi, karyawan merasa bahwa perusahaan peduli terhadap perkembangan mereka. Mereka merasa lebih percaya diri dalam pekerjaan mereka, dan ini secara langsung memengaruhi kepuasan kerja mereka. Sebagai contoh, BPJS Kesehatan sering mengadakan program pelatihan internal untuk karyawan, yang mencakup berbagai topik terkait pekerjaan kami. Mereka juga memiliki program penugasan proyek yang memberikan kesempatan kepada karyawan untuk bekerja di berbagai bidang dan belajar keterampilan baru. Selain itu, BPJS Kesehatan mendorong karyawan untuk mengikuti kursus atau pelatihan eksternal yang relevan dengan pekerjaan mereka. Semua ini membantu karyawan untuk tumbuh dan berkembang dalam peran mereka.”

#### 4. Kinerja Karyawan:

Keseluruhan, ketiga narasumber menunjukkan bahwa *Employee Engagement*, Beban Kerja, dan Kepuasan Kerja secara langsung berdampak pada kinerja karyawan. Karyawan yang terlibat, memiliki beban kerja yang sesuai, dan merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung memiliki kinerja yang lebih baik.

Narasumber 1

“Keterlibatan karyawan sangat penting. Saat karyawan merasa terlibat dan memiliki perasaan kepemilikan terhadap pekerjaan mereka, mereka cenderung bekerja dengan lebih antusias dan dedikasi. Ini tentu saja berdampak positif pada kinerja mereka.”

Narasumber 2

“Saya setuju karena karyawan yang merasa terlibat lebih mungkin untuk menghadirkan ide-ide inovatif dan berkontribusi lebih dalam. Mereka lebih fokus pada pekerjaan mereka dan berusaha untuk mencapai target yang ditetapkan.”

Narasumber 3

“Keterlibatan juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan kolaboratif. Ini membantu dalam peningkatan produktivitas dan kinerja keseluruhan tim.”

Faktor-faktor seperti dukungan sosial, dukungan atasan, dan lingkungan kerja yang positif juga berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Narasumber 2

“Menurut pengalaman saya, dukungan sosial sangat berperan. Kami sering berbagi pengalaman dan mendukung satu sama lain ketika menghadapi masalah pekerjaan. Ini membuat suasana kerja menjadi lebih nyaman dan membantu kami mengatasi tekanan pekerjaan dengan lebih baik.”

Narasumber 3

“Dukungan sosial di sini sangat penting. Kami berusaha menciptakan budaya kerja yang inklusif dan ramah di antara pegawai. Ini membantu mereka merasa diperhatikan dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik.”

Narasumber 3

“Ya, tentu saja. Sebagai atasan, saya berusaha memberikan dukungan yang diperlukan kepada bawahan saya. Ini meliputi mendengarkan masalah mereka, memberikan umpan balik positif, dan membantu mereka mengatasi hambatan yang mungkin muncul dalam pekerjaan mereka. Dukungan dari atasan dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk mencapai target mereka.”

Narasumber 1

“Lingkungan kerja yang positif sangat penting. Di sini, kami merasa aman dan nyaman. Lingkungan ini membantu kami fokus pada pekerjaan kami tanpa terlalu banyak gangguan negatif. Ini meningkatkan produktivitas dan kualitas pekerjaan kami. Lingkungan kerja yang positif juga menciptakan kolaborasi yang baik di antara karyawan. Mereka merasa lebih mudah untuk berbagi ide dan bekerja sama dalam tim. Semua ini mendukung peningkatan kinerja secara keseluruhan.”

## B. Pembahasan

Dalam analisis tematik, tema-tema utama yang muncul dari hasil wawancara adalah *Employee Engagement* (Keterlibatan Karyawan), Beban Kerja, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan. Tema-tema ini memainkan peran utama dalam pemahaman hubungan antara faktor-faktor yang memengaruhi karyawan di Kantor BPJS Kesehatan Cabang Tapaktuan.

### 1. *Employee Engagement* (Keterlibatan Karyawan):

Narasumber 1 menekankan bahwa *Employee Engagement* sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang merasa terlibat dalam keputusan-keputusan organisasi cenderung lebih termotivasi dan berkomitmen untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Sementara itu, Narasumber 2 menyoroti bahwa memberi karyawan peluang untuk berpartisipasi dalam perencanaan dan pengambilan keputusan membuat karyawan lebih bersemangat dan berkontribusi lebih aktif terhadap tujuan perusahaan. *Employee Engagement* juga menciptakan lingkungan kerja yang positif dan kolaboratif, yang membantu meningkatkan produktivitas dan kinerja keseluruhan tim.

### 2. Beban Kerja:

Narasumber 2 menekankan bahwa beban kerja yang berlebihan dapat mengurangi kinerja karyawan. Terlalu banyak tugas dalam waktu yang singkat dapat menyebabkan stres dan kelelahan. Akan tetapi, Narasumber 3 menyoroti pentingnya pengaturan beban kerja yang sesuai dengan kapasitas karyawan. Terlalu banyak tugas dalam waktu yang singkat dapat mengurangi motivasi dan produktivitas.

### 3. Kepuasan Kerja:

Narasumber 1 menyoroti pentingnya kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka cenderung bekerja dengan lebih baik dan berkontribusi positif terhadap organisasi. Pengakuan atas kerja keras dan prestasi karyawan, peluang untuk pengembangan karir, pelatihan, dan peningkatan kompetensi juga berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja memicu kreativitas, inovasi, dan komitmen yang tinggi terhadap visi dan misi perusahaan.

### 4. Kinerja Karyawan:

Keseluruhan, ketiga narasumber menunjukkan bahwa *Employee Engagement*, Beban Kerja, dan Kepuasan Kerja secara langsung berdampak pada kinerja karyawan. Karyawan yang terlibat, memiliki beban kerja yang sesuai, dan merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung memiliki kinerja yang lebih baik.

### 5. Integrasi dengan *Positive Organizational Behavior* (POB) dan Teori *Demand-Control-Support* (DCS):

#### a. Menggunakan Indikator POB:

Indikator POB, seperti *Employee Engagement*, peningkatan kesejahteraan, dan persepsi karyawan tentang dukungan organisasi, tampak terkait dengan tematik yang muncul dari hasil wawancara. Keterlibatan karyawan yang positif merupakan aspek POB yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Konsep keterlibatan karyawan juga berkaitan dengan peningkatan kesejahteraan dan motivasi yang menjadi fokus dalam analisis ini.

b. Menerapkan Teori DCS:

Dalam analisis, elemen-elemen Teori DCS yang terkait dengan beban kerja (demand), tingkat kendali (control), dan dukungan (support) menjadi relevan. Beban kerja yang berlebihan dan dukungan sosial, termasuk dukungan atasan, memainkan peran dalam hasil kinerja dan kepuasan kerja karyawan. Teori DCS membantu memahami sejauh mana tuntutan kerja yang tinggi, tingkat kendali yang dimiliki karyawan, dan dukungan sosial yang diterima memengaruhi keterlibatan karyawan dan kepuasan kerja.

Hasil dan pembahasan dari *Depth Interview* diintegrasikan dengan dua kerangka kerja tersebut mencerminkan bagaimana indikator POB (seperti keterlibatan karyawan) dan elemen-elemen DCS (*demand, control, dan support*) memengaruhi kinerja karyawan di Cabang Tapaktuan BPJS Kesehatan. Dalam analisis ini, penggabungan *Positive Organizational Behavior* (POB) dan Teori *Demand-Control-Support* (DCS) membantu dalam memahami secara komprehensif pengaruh *Employee Engagement*, Beban Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap kinerja karyawan di lingkungan kerja Kantor BPJS Kesehatan Cabang Tapaktuan. Integrasi dua kerangka kerja ini membantu menjelaskan bagaimana faktor-faktor tersebut saling terkait dan memengaruhi satu sama lain.

## PENUTUP

Penelitian ini mengungkapkan hubungan yang kuat antara *Employee Engagement* (Keterlibatan Karyawan), Beban Kerja, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan di Kantor BPJS Kesehatan Cabang Tapaktuan. Tema-tema utama yang muncul dari hasil wawancara menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan yang positif menjadi kunci utama dalam meningkatkan kinerja. Karyawan yang merasa terlibat dalam pengambilan keputusan organisasi cenderung lebih termotivasi dan berkomitmen untuk memberikan yang terbaik. Di samping itu, beban kerja yang berlebihan dapat menjadi hambatan bagi kinerja karyawan, menyebabkan stres dan kelelahan. Kepuasan kerja juga memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja, memicu kreativitas, inovasi, dan komitmen yang tinggi terhadap visi perusahaan.

Integrasi *Positive Organizational Behavior* (POB) dan Teori *Demand-Control-Support* (DCS) dalam analisis membantu memahami bahwa elemen-elemen POB seperti keterlibatan karyawan, peningkatan kesejahteraan, dan dukungan organisasi, serta elemen DCS seperti beban kerja, tingkat kendali, dan dukungan sosial, saling berhubungan. Karyawan yang terlibat, memiliki beban kerja yang sesuai, dan merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung memiliki kinerja yang lebih baik. Dukungan sosial, baik dari atasan maupun rekan kerja, serta lingkungan kerja yang positif, juga berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini membantu memperdalam pemahaman tentang bagaimana faktor-faktor ini berinteraksi dan saling memengaruhi dalam konteks Kantor BPJS Kesehatan Cabang Tapaktuan.

Meskipun hasil penelitian ini memberikan wawasan yang berharga tentang hubungan antara *Employee Engagement*, Beban Kerja, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan di Kantor BPJS Kesehatan Cabang Tapaktuan, ada beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan.

Pertama, penelitian ini bersumber dari wawancara *depth interview* dengan hanya tiga narasumber, sehingga representasi sampelnya terbatas pada pandangan dan pengalaman mereka. Hal ini bisa membatasi generalisasi hasil penelitian untuk populasi yang lebih luas. Kedua, penelitian ini fokus pada satu lokasi kantor saja, yang mungkin memiliki karakteristik unik dan tidak dapat langsung diterapkan pada konteks organisasi yang berbeda. Oleh karena itu, lebih banyak penelitian di berbagai lokasi dan organisasi yang berbeda mungkin diperlukan untuk memvalidasi temuan ini secara lebih umum.

Keterbatasan lainnya adalah bahwa penelitian ini berfokus pada analisis tematik dan integrasi kerangka kerja konseptual, yaitu *Positive Organizational Behavior* (POB) dan Teori *Demand-Control-Support* (DCS). Meskipun analisis ini memberikan wawasan yang mendalam tentang hubungan antara variabel-variabel yang diteliti, ada faktor-faktor lain yang dapat memengaruhi kinerja karyawan yang tidak dimasukkan dalam analisis ini. Dengan demikian, penelitian ini mungkin tidak mencakup seluruh spektrum variabilitas yang ada dalam hubungan tersebut. Selain itu, interpretasi data yang diperoleh dari wawancara dapat dipengaruhi oleh sudut pandang dan pengalaman peneliti, yang dapat memunculkan bias dalam analisis. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya dapat menggabungkan metode penelitian yang beragam dan melibatkan sampel yang lebih besar untuk memperluas pemahaman tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan

**DAFTAR PUSTAKA**

- Ariza-Montes, A., Arjona-Fuentes, J. M., Han, H., & Law, R. (2018). Work environment and well-being of different occupational groups in hospitality: Job Demand–Control–Support model. *International Journal of Hospitality Management*, 73(January), 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.01.010>
- Asif, F., Javed, U., & Janjua, S. Y. (2018). The Job Demand-Control-Support Model and Employee Wellbeing: A Meta-Analysis of Previous Research. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 33, 203+. <https://link.gale.com/apps/doc/A676632751/AONE?u=anon~de36bcab&sid=googleScholar&xid=16a53195>
- Blanch, A. (2016). Social support as a mediator between job control and psychological strain. *Social Science and Medicine*, 157, 148–155. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2016.04.007>
- Bowen, P., Edwards, P., Lingard, H., & Cattell, K. (2014). Occupational stress and job demand, control and support factors among construction project consultants. *International Journal of Project Management*, 32(7), 1273–1284. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.01.008>
- Del Pozo-Antúnez, J. J., Ariza-Montes, A., Fernández-Navarro, F., & Molina-Sánchez, H. (2018). Effect of a job demand-control-social support model on accounting professionals' health perception. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(11). <https://doi.org/10.3390/ijerph15112437>
- Ellison, J. M., & Caudill, J. W. (2020). Working on local time: Testing the job-demand-control-support model of stress with jail officers. *Journal of Criminal Justice*, 70(July), 101717. <https://doi.org/10.1016/j.jcrimjus.2020.101717>
- Fila, M. J., Purl, J., & Griffeth, R. W. (2017). Job demands, control and support: Meta-analyzing moderator effects of gender, nationality, and occupation. *Human Resource Management Review*, 27(1), 39–60. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.09.004>
- Gottman, J. M., Coan, J., Carrere, S., Swanson, C., Gottman, J. M., Coan, J., Carrere, S., & Swanson, C. (1998). Predicting Marital Happiness and Stability from Newlywed Interactions Published by: National Council on Family Relations Predicting Marital Happiness and Stability from Newlywed Interactions. *Journal of Marriage and Family*, 60(1), 5–22. <https://doi.org/10.1002/job>
- Jeung, C.-W. (2011). *The Concept of Employee Engagement: A Comprehensive Review From a Positive Organizational Behavior Perspective* (Vol. 24, Issue 3, pp. 55–76). <https://doi.org/10.1002/piq>
- Jourdain, G., & Vézina, M. (2014). How psychological stress in the workplace influences presenteeism propensity: A test of the Demand-Control-Support model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(4), 483–496. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.754573>
- Kim, M., Kim, A. C. H., Newman, J. I., Ferris, G. R., & Perrewé, P. L. (2019). The antecedents and consequences of positive organizational behavior: The role of psychological capital for promoting employee well-being in sport organizations. *Sport Management Review*, 22(1), 108–125. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2018.04.003>
- Magnavita, N., & Chiorri, C. (2018). Academic stress and active learning of nursing students: A cross-sectional study. *Nurse Education Today*, 68(January), 128–133. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2018.06.003>
- Nelson, D. L., & Cooper, C. L. (2007). Positive organizational behavior. In *Positive Organizational Behavior* (Vol. 25). <https://doi.org/10.4135/9781446212752>

- Parhizi, S., Steege, L. M., & Pasupathy, K. S. (2013). Mining the relationships between psychosocial factors and fatigue dimensions among registered nurses. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 43(1), 82–90. <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2012.11.010>
- Pinto, J. K., Dawood, S., & Pinto, M. B. (2014). Project management and burnout: Implications of the Demand-Control-Support model on project-based work. *International Journal of Project Management*, 32(4), 578–589. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.09.003>
- Rego, A., Ribeiro, N., Cunha, M. P. e., & Jesuino, J. C. (2011). How happiness mediates the organizational virtuousness and affective commitment relationship. *Journal of Business Research*, 64(5), 524–532. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.04.009>
- Wang, F. (2018). Forest algorithm based staff incentive mechanism design of non-public enterprise from the perspective of positive organizational behavior. *Cognitive Systems Research*, 52, 132–137. <https://doi.org/10.1016/j.cogsys.2018.06.012>
- Wong, J. Y., Lin, J. H., Liu, S. H., & Wan, T. H. (2014). Fireman's job stress: Integrating work/non-work conflict with Job Demand-Control-Support model. *Revue Europeenne de Psychologie Appliquee*, 64(2), 83–91. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2013.12.002>
- Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Schriesheim, C. A., & Dansereau, F. (2008). Authentic leadership and positive organizational behavior: A meso, multi-level perspective. *Leadership Quarterly*, 19(6), 693–707. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.09.004>