

## ***Employee Opinion: Studi Deskriptif tentang Keterikatan, Kepuasan dan Komitmen Kerja Pegawai BPJS Kesehatan***

Syarifuddin<sup>1</sup>, Rizky Fajar Prasetyo<sup>2</sup>, Afrizayanti<sup>3</sup>, Andi Afdal<sup>4</sup>

<sup>1-4</sup> BPJS Kesehatan Email: [syarifuddin@bpjs-kesehatan.go.id](mailto:syarifuddin@bpjs-kesehatan.go.id)

---

**Abstract:** *The transformation of human resource management (HR) encourages every organization or company to position employees as their human resources as one of the key factors driving success. Currently, employees are no longer valued as resources that will run out at a certain time, but are valued as assets (capital) that will increase in value over time. BPJS Kesehatan as an organization that places the function of HR management as one of the strategic aspects makes various efforts to increase employee productivity. Not only through improving policies, systems, work processes and work equipment used, but also increasing focus on more optimal HR management. Duta BPJS Kesehatan as individuals who work at BPJS Kesehatan are not only considered as workers who must always succeed in achieving targets (business orientation) but are also seen as individuals who have personal aspects that must be considered and managed properly (people orientation). This study uses a descriptive quantitative approach with data collection carried out by filling out the Employee Opinion Survey (EOS) and focus group discussions (FGD) to get an overview of employee opinions which can then be used as one of the considerations in making improvements in order to increase work productivity. The results of this study indicate that the employee engagement index is 91.80%, the employee satisfaction index is 92.35% and the employee commitment index is 94.30%. Therefore, it can be concluded that Duta BPJS Kesehatan have a very high level of work engagement with the organization, satisfied with their work and have a high commitment to provide the best performance.*

**Keywords:** *Employee opinion, employee engagement, employee satisfaction, employee commitment*

**Abstrak:** Transformasi manajemen sumber daya manusia (SDM) mendorong setiap organisasi atau perusahaan untuk memosisikan pegawai sebagai sumber daya manusia yang dimiliki sebagai salah satu faktor kunci pendorong keberhasilan. Saat ini pegawai tidak lagi dinilai sebagai sumber daya (*resource*) yang akan habis pada waktu tertentu, namun dinilai sebagai aset (*capital*) yang akan

bertambah nilainya seiring bertambahnya waktu. BPJS Kesehatan sebagai organisasi yang menempatkan fungsi manajemen SDM sebagai salah satu aspek strategis melakukan berbagai upaya meningkatkan produktivitas pegawai. Tidak hanya melalui perbaikan kebijakan, sistem, proses kerja dan perlengkapan kerja yang digunakan, namun juga peningkatan fokus pada pengelolaan SDM yang lebih optimal. Duta BPJS Kesehatan sebagai individu yang bekerja di BPJS Kesehatan tidak hanya dianggap sebagai pekerja yang harus selalu berhasil mencapai target (*business orientation*) namun juga dipandang sebagai individu yang memiliki aspek-aspek personal yang harus diperhatikan dan dikelola dengan baik (*people orientation*). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif dengan pengumpulan data dilakukan melalui pengisian *Employee Opinion Survey* (EOS) dan *focus group discussion* (FGD) untuk mendapatkan gambaran tentang opini pegawai yang selanjutnya dapat digunakan sebagai salah satu pertimbangan dalam melakukan perbaikan dalam rangka peningkatan produktivitas kerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa indeks keterikatan kerja (*employee engagement index*) sebesar 91,80%, indeks kepuasan kerja (*employee satisfaction index*) sebesar 92,35% dan indeks komitmen kerja (*employee commitment index*) sebesar 94,30%. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Duta BPJS Kesehatan memiliki keterikatan kerja yang sangat tinggi terhadap organisasi, merasa puas terhadap pekerjaan yang dimiliki dan memiliki komitmen yang tinggi untuk bertahan dan berkarya di organisasi serta berupaya memberikan kinerja terbaik.

*Kata kunci:* Opini pegawai, keterikatan kerja, kepuasan kerja, komitmen kerja

## PENDAHULUAN

Dalam beberapa dekade terakhir, pengelolaan sumber daya manusia (SDM) di organisasi telah mengalami perubahan dan perkembangan yang sangat pesat. Perubahan tersebut termasuk bagaimana organisasi memandang SDM yang dimiliki. Cara pandang organisasi sebelumnya menganggap bahwa SDM sebagai aset yang akan berkurang bahkan habis manfaatnya seiring bertambahnya waktu, namun cara pandang saat ini menanggap SDM sebagai *capital* atau modal yang akan bertambah nilainya seiring bertambahnya waktu. Selain itu, SDM juga dianggap sebagai salah satu faktor kunci bagi organisasi dalam mencapai target yang telah ditetapkan. Herdy (2015) menambahkan bahwa sebagai *capital*, *output* setiap individu terhadap perusahaan bisa diperhitungkan dengan jelas. Selain itu faktor-faktor pembentuknya pun menjadi semakin terukur. Dengan demikian, menjadi sangat penting bagi sebuah organisasi untuk memahami dan kemudian mengelola aspek-aspek manajemen SDM yang memberikan pengaruh terhadap tingkat produktivitas pegawai secara optimal.

Saat ini organisasi telah menyadari bahwa untuk mencapai target yang telah ditetapkan, tidak cukup apabila hanya mengandalkan strategi dan program kerja yang efektif serta dukungan

teknologi informasi, namun harus didukung oleh pegawai yang produktif. Demikian halnya dengan BPJS Kesehatan, sebagai organisasi yang menempatkan pegawai sebagai salah aset berharga senantiasa berupaya untuk menyeimbangkan antara bagaimana organisasi dapat menumbuhkan bisnis (*growth business*) dan pada saat yang bersamaan organisasi juga dapat mengembangkan dan mempertahankan SDM yang dimiliki (*growth people*). Dalam rangka mengembangkan dan mempertahankan SDM organisasi, manajemen BPJS Kesehatan mempertimbangkan aspek-aspek personal pegawai dalam pengambilan keputusan dan implementasi kebijakan manajemen SDM. Beberapa aspek personal pegawai yang menjadi perhatian bagi BPJS Kesehatan adalah keterikatan kerja (*employee engagement index*), kepuasan kerja (*employee satisfaction index*) dan komitmen kerja (*employee commitment index*). Hal ini senada dengan pendapat Bersin (2016) yang menyebutkan bahwa saat ini organisasi semakin banyak yang membicarakan dan mengukur *engagement* atau keterikatan pegawai, meskipun organisasi-organisasi tersebut memiliki definisi dan metode pengukuran yang berbeda-beda. Namun demikian, mayoritas dari organisasi tersebut mendefinisikan *engagement* sebagai aspek personal pegawai yang mengacu pada kepuasan kerja, loyalitas dan kecenderungan pegawai untuk mengeluarkan usaha dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Lebih lanjut, Bersin (2016) juga menyebutkan bahwa *engagement* dapat memprediksi kinerja individu pegawai. Sementara itu, Ologbo dan Sofian (2012) menyebutkan bahwa perusahaan di Amerika Serikat kehilangan nilai produktivitas sebesar \$300 miliar setiap tahun karena pegawai yang *disengaged*. Sedangkan menurut Schaufenbuel (2013) bahwa perusahaan dengan pegawai yang *engaged* memiliki pertumbuhan pendapatan 2,3 kali lebih besar dan memiliki 57% pegawai yang lebih efektif serta 87% lebih kecil kemungkinannya untuk *resign* dibandingkan perusahaan dengan pegawai yang *disengaged*.

Herdy (2020) juga menjelaskan bahwa *engagement* menjadi perhatian serius bagi organisasi dalam dua dekade terakhir. Berdasarkan hasil penelitian Gallup (dalam Herdy, 2020) menyebutkan bahwa sejak tahun 2000 hingga 2018, *engagement* pegawai di perusahaan-perusahaan di Amerika Serikat sangat mengkhawatirkan. Pada tahun 2000 *engagement*-nya hanya 26%, sedangkan tahun 2018 mengalami sedikit kenaikan menjadi 34%, atau selama 18 tahun rata-rata *engagement*-nya hanya 30%. Peningkatan *engagement* tersebut ternyata masih menyisakan kekhawatiran karena sebanyak 53% pegawai tidak *engage*, yaitu mereka yang merasa puas tetapi secara emosional tidak *connected* dengan pekerjaannya. Di luar itu, ternyata juga masih terdapat 13% pegawai yang masuk ke dalam kategori *actively disengaged* atau merana dengan pekerjaannya. Tentu kelompok ini menjadi “virus” bagi organisasi, kelompok pegawai yang kerjanya asal bekerja, yang penting mendapatkan gaji dan tidak dipecat.

Fenomena tersebut tentu menjadi fokus bagi para pengelola fungsi manajemen SDM di BPJS Kesehatan, terlebih lagi mengingat peran *strategic partner* yang dimiliki oleh fungsi manajemen

SDM dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Organisasi harus mampu memetakan tingkat keterikatan kerja pegawai untuk kemudian digunakan sebagai salah satu dasar pertimbangan dalam implementasi dan perbaikan praktek manajemen SDM organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk memberikan gambaran opini pegawai tentang keterikatan kerja (*employee engagement index*), kepuasan kerja (*employee satisfaction index*) dan komitmen kerja (*employee commitment index*) serta rekomendasi perbaikan bagi implementasi manajemen SDM agar dapat memberikan kontribusi yang lebih optimal dalam peningkatan produktivitas kerja dan pencapaian tujuan organisasi.

## **METODE**

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

Subjek atau responden dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai tetap BPJS Kesehatan. Pemilihan responden berdasarkan jumlah populasi dilakukan dengan pertimbangan bahwa data yang diperoleh semakin komprehensif dan lebih mewakili karakteristik pegawai dibandingkan apabila menggunakan sampel penelitian. Selanjutnya, pengambilan data dalam penelitian ini dilakukan melalui survei dengan membagikan kuesioner *Employee Opinion Survey* (EOS) secara daring. Hal ini sesuai dengan pendapat Musfiqon (2012) bahwa penelitian dengan pendekatan kuantitatif deskriptif merupakan jenis penelitian yang sering digunakan dalam survei, yaitu penelitian yang memaparkan data ringkas dan sederhana untuk mengetahui deskripsi sebuah gejala, fenomena atau fakta. Item kuesioner *Employee Opinion Survey* (EOS) disusun berdasarkan aspek-aspek utama dalam fungsi manajemen SDM organisasi yang berdampak terhadap penilaian atau opini pegawai, yaitu:

a. *Employee Engagement Index* (EEI)Tabel 1. Aspek *Employee Engagement Index* (EEI)

Aspek	Definisi
Budaya organisasi	Implementasi tata nilai dan budaya organisasi tercermin di dalam keseharian di dalam menyelesaikan pekerjaan sehari-hari
Kepemimpinan	Sikap kepemimpinan (konsisten dan bertanggung jawab dalam bertindak) yang tercermin di dalam keseharian pekerjaan pegawai
Manajemen kinerja	Sistem manajemen kinerja yang dilakukan bersifat objektif, terbuka dan membangun
Manajemen talenta	Sistem manajemen talenta yang dilakukan bersifat objektif, terbuka dan membangun
Pembelajaran	Tersedianya kesempatan dan juga dukungan dalam hal pembelajaran di dalam organisasi
Penempatan	Penempatan pegawai yang telah dilakukan secara tepat dan sesuai dengan kebutuhan organisasi
Pengembangan karir	Tersedianya mekanisme dan jalur pengembangan karir di dalam organisasi
Rekrutmen dan seleksi	Sistem rekrutmen dan seleksi pegawai yang dilakukan bersifat objektif, terbuka dan menghasilkan kualitas yang baik
Transparansi dan pengakuan kompetensi	Kesempatan dan dukungan yang diberikan oleh organisasi dalam pembuktian kompetensi yang dimiliki oleh pegawai

Pada bagian *Employee Engagement Index*, selain dilakukan pengumpulan data terhadap opini pegawai tentang aspek-aspek yang mendorong pegawai merasa terlibat dan bersedia memberikan kinerja terbaik dalam pekerjaan mereka, juga dilakukan pengumpulan data tentang *Trigger of Disengagement*, yaitu kondisi atau hal-hal yang dapat menyebabkan pegawai merasa tidak nyaman dalam menjalani pekerjaannya yang meliputi:

Tabel 2. Aspek *Trigger of Disengagement* (TOD)

Aspek	Definisi
Produktivitas kerja	Pegawai dapat melakukan pekerjaan dengan tepat dan benar serta efektif juga efisien sehingga berdampak pada kemajuan perusahaan
Sinergi kinerja pegawai dengan target perusahaan	Pekerjaan yang dilakukan pegawai selaras dengan target perusahaan sehingga berdampak pada kemajuan perusahaan itu sendiri
Tingkat manajemen stress pegawai	Seberapa sering atau seberapa buruk stres yang dialami oleh pegawai dalam perusahaan
Tingkat <i>turnover</i> pegawai	Seberapa sering pergantian pegawai terjadi setiap tahunnya dalam perusahaan

b. *Employee Satisfaction Index* (ESI)Tabel 3. Aspek *Employee Satisfaction Index* (ESI)

Aspek	Definisi
Atasan langsung	Atasan langsung bersikap suportif dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif
Kejelasan arah kebijakan dan strategi organisasi	Arah kebijakan, strategi, visi, misi organisasi dapat dipahami dengan jelas oleh pegawai
Komunikasi dan kerjasama	Proses komunikasi dan kerjasama antar pegawai berjalan dengan lancar dan dilakukan secara terbuka
Kondisi kerja	Kondisi kerja (lingkungan, sarana, prasarana) yang mendukung dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari
Kredibilitas manajemen puncak	Manajemen puncak (Direksi) yang bersikap mengarahkan, dapat diandalkan, sehingga mendukung operasional pegawai dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari
Perhatian dan penghargaan	Organisasi memberikan perhatian dan penghargaan dengan tepat kepada pegawai
Remunerasi	Sistem kompensasi dan benefit yang diberikan organisasi telah diberikan dengan tepat
Transparansi dan pengakuan kompetensi	Kesempatan dan dukungan yang diberikan oleh organisasi dalam pembuktian kompetensi yang dimiliki oleh pegawai
Tugas dan peran dalam organisasi	Struktur organisasi (termasuk pembagian peran dan fungsi) telah dibagi dengan tepat sesuai dengan tujuan organisasi

c. *Employee Commitment Index* (ECI)Tabel 4. Aspek *Employee Commitment Index* (ECI)

Aspek	Definisi
Ketertarikan afektif/ psikologis	Pegawai memiliki keterikatan emosional bahkan menaruh perhatian lebih pada perusahaan tempatnya bekerja
Level kepercayaan	Sejauh mana pegawai merasa percaya akan eksistensinya pada perusahaan tempat bekerja
Komitmen untuk bertahan dalam pekerjaannya	Keinginan seorang pegawai untuk tetap bekerja di perusahaan tanpa mempertimbangkan keuntungan atau kerugian dari proses bertahannya dalam perusahaan tersebut

Berdasarkan aspek-aspek tersebut, maka disusun item kuesioner *Employee Opinion Survey* (EOS) dengan 5 pilihan jawaban, yaitu: 1 = sangat tidak sesuai, 2 = tidak sesuai, 3 = agak sesuai, 4 = sesuai dan 5 = sangat sesuai. Selanjutnya dilakukan uji keterbacaan kembali terhadap item kuesioner survei yang dilaksanakan pada tanggal 25 – 27 November 2021 dengan responden sebanyak 107 pegawai yang mewakili masing-masing kepangkatan (pelaksana sampai dengan general manager). Sementara untuk uji reliabilitas dan uji validitas menggunakan hasil uji pada tahun 2020 dengan pertimbangan bahwa item kuesioner yang digunakan di tahun 2021 tersebut sama dengan item kuesioner *Employee Opinion Survey* (EOS) tahun 2020. Berdasarkan uji validitas

terhadap seluruh item kuesioner dapat disimpulkan bahwa seluruhnya valid dengan nilai koefisien alpha > 0.349 dan berikut hasil uji keterbacaan dan uji reliabilitas pada masing-masing aspek sebagai berikut:

Tabel 5. Hasil Uji Keterbacaan dan Uji Reliabilitas *Employee Opinion Survey* (EOS)

Kategori	Aspek	Jumlah Item	Nilai Keterbacaan (Skala 5, Minimal Skor = 3)	Uji Reliabilitas (rtabel > 0.7)
<i>Employee Engagement Index</i> (EEI)	Budaya organisasi	10	4,55	0,898
	Kepemimpinan	13	4,57	0,946
	Manajemen kinerja	6	4,49	0,942
	Manajemen talenta	7	4,42	0,857
	Pembelajaran	8	4,49	0,969
	Penempatan	5	4,35	0,932
	Pengembangan karir	6	4,45	0,953
	Rekrutmen dan seleksi	5	4,50	0,928
	Transparansi dan pengakuan kompetensi	7	4,43	0,933
<i>Employee Satisfaction Index</i> (ESI)	Atasan langsung	13	4,52	0,968
	Kejelasan arah kebijakan dan strategi organisasi	14	4,51	0,916
	Komunikasi dan kerjasama	12	4,54	0,952
	Kondisi kerja	9	4,59	0,907
	Kredibilitas manajemen puncak	13	4,43	0,946
	Perhatian dan penghargaan	5	4,45	0,784
	Remunerasi	11	4,50	0,887
	Transparansi dan pengakuan kompetensi	7	4,43	0,933
	Tugas dan peran dalam organisasi	10	4,50	0,878
<i>Employee Commitment Index</i> (ECI)	<i>Commitment</i>	14	4,65	0,944

Selain menggunakan survei, pengumpulan data juga dilakukan melalui metode *focus group discussion* (FGD). FGD dilakukan setelah data hasil survei selesai diolah dengan tujuan untuk mendapatkan informasi kualitatif yang lebih detail dan lebih lanjut tentang aspek-aspek penting yang terkait dengan tingkat keterikatan kerja, kepuasan kerja dan komitmen kerja pegawai. Pemilihan metode FGD ini dengan mempertimbangkan manfaat dari pelaksanaan FGD sebagaimana yang dikemukakan oleh Irwanto (2006), yaitu: informasi yang didapat cenderung lebih banyak dan cepat, mampu mengidentifikasi serta menggali informasi terkait dengan kepercayaan, *attitude* dan perilaku dan dapat memunculkan ide secara mendalam.

## HASIL

### a. Objek Penelitian

Objek penelitian merupakan salah satu aspek penting yang menjadi perhatian dalam sebuah penelitian. Melalui penetapan objek penelitian, peneliti dapat menentukan sasaran yang hendak dicapai untuk kemudian mendapatkan jawaban maupun solusi dari permasalahan yang terjadi. Sugiyono (2014) menjelaskan bahwa objek penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Maka, objek dalam penelitian ini adalah pengukuran terhadap tingkat keterikatan kerja (*employee engagement*), kepuasan kerja (*employee satisfaction*) dan komitmen kerja (*employee commitment*) Duta BPJS Kesehatan.

Kenexa Consulting (dalam Putri & Welly, 2014) mendefinisikan keterikatan kerja (*employee engagement*) sebagai sejauh mana karyawan termotivasi untuk memberikan kontribusi terhadap keberhasilan organisasi serta kesediaan karyawan untuk memberikan usaha lebih dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi. Senada dengan pendapat di atas, Schaufeli & Bakker (dalam Ulfah et al, 2019) menjelaskan definisi keterikatan kerja sebagai kondisi positif dan memuaskan yang terkait dengan pekerjaan serta ditandai dengan karakteristik semangat, dedikasi, dan penghayatan terhadap organisasi. Lebih lanjut, Schaufeli dkk (dalam Noercahyo et al, 2021) menjelaskan bahwa karakteristik semangat ditandai dengan tingkat energi dan ketahanan mental yang tinggi saat bekerja, kemauan untuk menginvestasikan usaha dalam pekerjaan seseorang dan ketekunan dalam menghadapi kesulitan. Karakteristik dedikasi ditandai dengan rasa antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan. Sedangkan karakteristik penghayatan ditandai dengan loyalitas, fokus dan konsentrasi yang tinggi dalam bekerja, level energi yang tinggi dan antusias dengan pekerjaan, serta tidak memiliki kehendak untuk meninggalkan pekerjaan.

Sementara itu, kepuasan kerja (*employee satisfaction*) didefinisikan oleh Sharma & Mani (dalam Ariani, 2015) sebagai perasaan puas yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaannya atau sejauh mana karyawan menyukai pekerjaannya. Robbins & Judge (dalam Prasetio et al, 2015) menyebutkan bahwa kepuasan kerja yang dimiliki karyawan berdampak positif pada aspek-aspek pekerjaan yang lainnya. Karyawan yang merasa puas memiliki kemungkinan yang lebih tinggi untuk memberikan penilaian positif tentang organisasi, merasa nyaman dengan lingkungan kerjanya, membantu rekan kerja dan bersedia untuk bekerja melampaui harapan.

Selanjutnya, sebagai salah satu objek dalam penelitian ini, komitmen kerja (*employee commitment*) oleh Porter et al (dalam Ulabor & Bosede, 2019) didefinisikan sebagai dorongan atau keinginan karyawan untuk tetap berada di dalam organisasi, kesediaan untuk

mengidentifikasi nilai-nilai dan tujuan organisasi serta kesediaan memberikan upaya atau usaha lebih untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan yang diberikan oleh organisasi. Princy & Rebeka (2019) menjelaskan bahwa komitmen kerja (*employee commitment*) merupakan salah satu atribut personal yang sangat penting untuk dimiliki setiap anggota organisasi. Karyawan dengan komitmen kerja yang tinggi memiliki kesediaan untuk memberikan usaha lebih dalam bekerja dan berusaha mencapai tingkat produktivitas yang lebih tinggi.

b. Hasil Penelitian

Pengisian kuesioner *Employee Opinion Survey* (EOS) dilaksanakan secara daring pada tanggal 21 sd. 24 Desember 2021 dengan target responden adalah seluruh Pegawai Tetap BPJS Kesehatan. Namun demikian, pada saat periode pengisian survei berakhir, jumlah responden yang mengisi adalah sebanyak 6.223 pegawai atau 90,60% dengan hasil penelitian sebagai berikut:

Tabel 6. Hasil *Employee Opinion Survey* (EOS)

Pengukuran	Indeks (%)
Keterikatan kerja ( <i>employee engagement</i> )	91,80
Kepuasan kerja ( <i>employee satisfaction</i> )	92,35
Komitmen kerja ( <i>employee Commitment</i> )	94,30

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa Duta BPJS Kesehatan memiliki penilaian atau opini yang positif terhadap organisasi. Hal ini dibuktikan dengan tingginya tingkat keterikatan kerja, kepuasan kerja dan komitmen kerja yang dimiliki oleh Duta BPJS Kesehatan. Opini positif Duta BPJS Kesehatan terhadap ketiga atribut tersebut tentu berdampak positif bagi organisasi. Pegawai yang memiliki keterikatan kerja yang tinggi, merasa puas terhadap organisasi, lingkungan kerja dan pekerjaan yang dimiliki serta berkomitmen tinggi terhadap organisasi menjadi salah satu kunci keberhasilan organisasi.

Pegawai yang memiliki keterikatan yang tinggi terhadap organisasi (*engaged*) cenderung akan menunjukkan kinerja yang tinggi dan upaya maksimal dalam menyelesaikan setiap tugas yang diberikan kepadanya. Kelompok pegawai ini akan bersedia untuk memberikan kekuatan dan mengembangkan talenta yang mereka miliki dengan optimal agar organisasi terus tumbuh dan berkembang (Gallup, 2004). Sama halnya dengan keterikatan kerja, kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai juga mendorong terjadinya peningkatan produktivitas kerja. Hal ini nampaknya telah dibuktikan melalui penelitian-penelitian dengan topik kepuasan kerja di berbagai perusahaan. Salah satunya adalah penelitian yang dilakukan oleh Destari et al. (2018) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Selanjutnya, berdasarkan hasil pengukuran terhadap komitmen kerja yang telah dilakukan dalam penelitian ini, maka dapat artikan bahwa Duta BPJS Kesehatan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap organisasi sebagai bentuk komitmen kerja yang mereka miliki. Loyalitas tersebut selanjutnya mereka tunjukkan dalam bentuk perilaku kerja sehari-hari. Duta BPJS Kesehatan menjadi kelompok pegawai yang bersedia menyelesaikan setiap tugas yang diberikan dengan sebaik mungkin dan berusaha memberikan kontribusi maksimal dalam pencapaian tujuan organisasi. Ariawaty (2020) melalui penelitiannya juga mendukung pendapat tersebut. Ia menyebutkan bahwa tingginya komitmen pegawai dapat mendorong peningkatan kinerja. Lebih lanjut, ia juga menjelaskan bahwa pegawai yang berkomitmen mencerminkan tingkat kepuasan yang tinggi terhadap organisasi, menjaga citra organisasi serta terus berusaha berkinerja baik sehingga organisasi dapat mencapai tujuannya.

## PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian melalui pengukuran terhadap *Employee Opinion Survey* (EOS) menunjukkan bahwa Duta BPJS Kesehatan memiliki tingkat keterikatan kerja, kepuasan kerja dan komitmen kerja yang tinggi. Namun demikian, dalam rangka memberikan penjelasan yang lebih komprehensif dan untuk memperoleh potensi peluang perbaikan yang dapat dilakukan guna meningkatkan penilaian atau opini positif pegawai serta meningkatkan kualitas implementasi manajemen SDM organisasi, maka peneliti selanjutnya melakukan pembahasan terhadap beberapa aspek-aspek penting penelitian, yaitu:

### a. Hasil Pengukuran Aspek-Aspek *Employee Opinion Survey* (EOS)

Berikut adalah hasil pengukuran untuk masing-masing aspek dalam *Employee Opinion Survey* (EOS):

#### 1) *Employee Engagement Index* (EEI)

Tabel 7. Hasil Pengukuran Aspek *Employee Engagement Index* (EEI)

Aspek	Indeks (%)
Kepemimpinan	93,81
Budaya organisasi	93,61
Manajemen kinerja	91,89
Pembelajaran	91,74
Rekrutmen dan seleksi	91,16
Manajemen talenta	90,55
Transparansi dan pengakuan kompetensi	90,35
Pengembangan karir	90,25
Penempatan	88,17

Berdasarkan hasil pengukuran keterikatan kerja sebagaimana yang tercantum pada tabel 7 di atas, maka dapat disimpulkan bahwa Duta BPJS Kesehatan memiliki keterikatan

yang tinggi terhadap organisasi. Aspek-aspek penting di dalam organisasi, khususnya yang terkait dengan implementasi manajemen SDM dipersepsikan oleh pegawai sebagai sesuatu hal yang positif dan sesuai dengan harapan yang mereka miliki. Aspek kepemimpinan menjadi aspek yang dinilai paling positif. Hal ini berarti bahwa Duta BPJS Kesehatan menilai organisasi telah memiliki pemimpin yang mampu memastikan organisasi ke arah kemajuan. Selain itu, pegawai juga menilai bahwa organisasi telah memiliki sistem kepemimpinan yang menjadi panduan dalam menciptakan pemimpin-pemimpin baru di masa yang akan datang.

Selanjutnya, budaya organisasi juga dinilai sangat positif oleh para pegawai. Upaya organisasi untuk menciptakan suasana kerja yang *fun and meaningful* menjadi strategi yang efektif untuk mempertahankan talenta-talenta terbaik organisasi. Nilai-nilai yang diyakini sebagai dasar pembentukan budaya organisasi tidak cukup apabila hanya menjadi slogan atau jargon semata, namun harus mampu menjelma menjadi perilaku yang ditunjukkan oleh seluruh Duta BPJS Kesehatan dalam kegiatan sehari-hari. Untuk itu, BPJS Kesehatan memandang penting upaya internalisasi dan kampanye Tata Nilai INISIATIF (Integritas, Kolaborasi, Pelayanan Prima dan Inovatif) dengan melibatkan seluruh anggota organisasi agar kemudian Tata Nilai INISIATIF ini menjadi nilai bersama (*shared values*) dan DNA yang dimiliki oleh para Duta BPJS Kesehatan.

(Ulrich, 1997) menyebutkan bahwa sumber daya manusia atau *people* adalah aset paling berharga bagi organisasi. Pendapat tersebut juga diyakini oleh BPJS Kesehatan sebagai organisasi yang menempatkan SDM sebagai faktor kunci dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Hal tersebut berdampak pada implementasi manajemen SDM organisasi. Aspek-aspek penting dalam pengelolaan SDM organisasi menjadi perhatian dan fokus perbaikan dari masa ke masa. BPJS Kesehatan menjadikan setiap tahapan dalam *employee journey* sebagai titik penting dalam memberikan pengalaman bekerja yang menyenangkan bagi pegawai, dimulai sejak individu mencari informasi tentang kesempatan bekerja di BPJS Kesehatan, kemudian mendaftar lalu mengikuti proses seleksi menjadi calon pegawai sampai individu diterima sebagai pegawai, berkarir dan pensiun dari organisasi. Seluruh tahapan tersebut digunakan sebagai salah satu acuan bagi organisasi untuk memberikan pengalaman mengikuti rekrutmen dan seleksi yang mudah dan cepat, proses *on boarding* sebagai penyambutan yang berkesan, penilaian kinerja yang adil, valid dan transparan, pengembangan kompetensi dan kesempatan belajar yang terbuka bagi seluruh pegawai, pengelolaan talenta yang optimal sebagai salah satu aspek penting dalam pengelolaan karir pegawai dan persiapan suksesi kepemimpinan serta pengalaman memasuki usia pensiun yang berkesan dan penuh penghargaan bagi pegawai.

2) *Employee Satisfaction Index (ESI)*Tabel 8. Hasil Pengukuran Aspek *Employee Satisfaction Index (ESI)*

Aspek	Indeks (%)
Kondisi kerja	93,99
Kejelasan arah kebijakan dan strategi organisasi	93,34
Komunikasi dan kerjasama	92,60
Tugas dan peran dalam organisasi	92,52
Kredibilitas manajemen puncak	92,44
Remunerasi	91,97
Atasan langsung	91,62
Perhatian dan penghargaan	91,04
Transparansi dan penguatan kompetensi	90,35

Kepuasan kerja menjadi salah satu aspek penting yang mendukung pencapaian target organisasi. Sebagaimana hasil penelitian Prihadini et al (2021) yang menyebutkan bahwa kepuasan kerja yang diperoleh pegawai akan menentukan prestasi kerjanya. Pegawai yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan menunjukkan prestasi kerja yang lebih berkualitas dibandingkan dengan pegawai yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih rendah. Kreitner dan Kinicki (dalam Prihadini et al, 2021) menjelaskan setidaknya terdapat 5 faktor yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja pegawai, yaitu: *need fulfilment* (seberapa karakteristik pekerjaan dapat memberikan kesempatan bagi pegawai untuk memenuhi kebutuhannya), *discrepancies* (seberapa pekerjaan dapat memenuhi harapan yang dimiliki pegawai), *value attainment* (persepsi bahwa pekerjaan dapat memberikan pemenuhan nilai-nilai kerja pribadi pegawai yang penting), *equity* (seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja) dan *genetic components* (perbedaan karakteristik individu pegawai memiliki arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja selain karakteristik lingkungan kerja yang ada di dalam organisasi).

Sebagaimana penjelasan tersebut di atas, untuk memastikan Duta BPJS Kesehatan merasa puas terhadap pekerjaannya, maka organisasi berfokus pada beberapa aspek penting yang langsung terkait dengan aktivitas kerja pegawai. Gerakan *fun and meaningful* menjadi salah satu strategi yang diterapkan untuk menciptakan suasana kerja yang harmonis. Organisasi harus mampu menghadirkan suasana kerja yang membuat para pegawai merasa senang dalam bekerja, berusaha menyelesaikan tugas yang diberikan tanpa merasa terbebani bahkan terpaksa serta memahami makna mulia tugas yang dikerjakan sebagai salah satu Duta BPJS Kesehatan yang menyelenggarakan program Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) bagi masyarakat Indonesia.

Selain suasana kerja yang *fun and meaningful* yang dirasakan oleh Duta BPJS Kesehatan, kemudahan berkomunikasi dan membangun kolaborasi antar pegawai bahkan antar bidang atau unit kerja juga menjadi salah satu aspek penting yang harus diberikan oleh organisasi. Pegawai akan merasa lebih puas dengan pola komunikasi yang terbuka, tidak membedakan kepangkatan atau jabatan dan memberikan kesempatan yang sama kepada seluruh pegawai untuk menyampaikan ide, gagasan atau pendapatnya.

Selanjutnya, pengelolaan tugas dan pekerjaan juga menjadi salah satu perhatian bagi para pegawai yang ada di dalam organisasi. Manajemen atau pimpinan puncak organisasi harus mampu memberikan kejelasan arah strategi dan kebijakan, tidak hanya untuk jangka pendek, namun juga untuk jangka panjang yang mampu memastikan keberlangsungan organisasi. Setiap tugas yang diberikan harus diberikan secara jelas dan terperinci serta disertai dengan pembagian tanggung jawab dan wewenang yang jelas. Dengan demikian pegawai tidak merasakan kebingungan peran dalam bekerja. Dalam upaya penyelesaian tugas, faktor atasan langsung sebagai *people manager* juga menjadi aspek penting yang mampu meningkatkan kepuasan kerja. Para pemimpin harus mampu mengimplementasikan prinsip *growth business* dengan *growth people* secara seimbang. Mereka harus mendorong pegawai untuk selalu memberikan kinerja terbaik dan di saat yang bersamaan juga mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan potensi yang dimiliki serta mendapatkan perhatian sebagai manusia yang utuh. Untuk itu, selain *reward* atraktif dan menarik yang diberikan sebagai bentuk penghargaan bagi pegawai, menjadi sangat penting bagi organisasi untuk menciptakan suasana kerja yang mendorong tumbuhnya relasi interpersonal yang positif dengan adanya *personal touch* yang sesuai dengan karakteristik individu pegawai.

### 3) *Employee Commitment Index (ECI)*

Tabel 9. Hasil Pengukuran *Employee Commitment Index (ECI)*

Item	Indeks (%)
Saya tidak ragu untuk turut serta mensosialisasikan program JKN kepada teman/keluarga saya	97,22
Saya tidak ragu untuk menyampaikan informasi positif terkait BPJS Kesehatan kepada siapa saja dengan jelas	97,21
Saya akan berupaya maksimal dalam pembawaan diri sebagai perwakilan BPJS Kesehatan agar citra BPJS Kesehatan dipandang positif oleh masyarakat	97,20
Saya merasa bangga bekerja di BPJS Kesehatan	96,31
Saya merasa harus berkomitmen memberikan pelayanan terbaik bagi peserta JKN lewat jabatan saya saat ini	95,96

Saya selalu berusaha meningkatkan kemampuan diri saya agar dapat bekerja dengan lebih baik untuk BPJS Kesehatan	95,82
Saya akan berusaha beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja	94,55
Saya akan selalu mencari peluang dalam meningkatkan efektifitas kerja pribadi dan tim	94,35
Saya termotivasi untuk berkontribusi untuk BPJS Kesehatan lebih dari yang diharapkan	94,23
Saya berusaha melakukan pekerjaan di atas standar yang diharapkan BPJS Kesehatan dengan mengerahkan seluruh kemampuan saya	94,10
Saya akan merekomendasikan BPJS Kesehatan kepada orang lain sebagai tempat untuk bekerja	93,72
Saya termotivasi untuk memberikan lebih dari tanggung jawab resmi saya yang sesuai dengan DJP ( <i>Distinct Job Profile</i> )	92,66
Jika saya ditawarkan sebuah pekerjaan yang sebanding dengan benefit yang sebanding pula, saya akan memilih untuk tetap berada di BPJS Kesehatan	91,00
Saya antusias untuk bekerja dimanapun saya berada	89,83

Selain keterikatan kerja dan kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai menjadi aspek penting yang mendukung keberhasilan organisasi, komitmen kerja yang dimiliki oleh pegawai juga menjadi aspek penting bagi organisasi dalam meningkatkan citra positif organisasi. Pegawai dengan komitmen kerja yang tinggi juga merupakan kelompok yang merasa bangga bekerja sebagai Duta BPJS Kesehatan dan bersedia menjadi wajah dari citra positif organisasi ke lingkungan eksternal organisasi. Mereka akan menjadi kelompok pegawai yang menceritakan kepada pihak eksternal tentang betapa menyenangkan dan bermaknanya bekerja sebagai Duta BPJS Kesehatan juga berupaya untuk memastikan bahwa BPJS Kesehatan selalu menjadi organisasi yang tepat untuk menyelenggarakan program JKN.

Pegawai dengan komitmen kerja yang tinggi juga tidak hanya akan berusaha untuk memberikan kinerja yang terbaik pada setiap tugas yang dikerjakan, namun bersedia memberikan usaha lebih untuk menemukan cara-cara baru yang lebih efektif dalam bekerja, menciptakan inovasi dan memberikan nilai tambah atau *added value* bagi organisasi. Mereka merupakan kelompok pegawai yang bersedia memberikan lebih dari yang diharapkan oleh organisasi.

Selain itu, Duta BPJS Kesehatan bersedia untuk ikut mempromosikan program JKN sebagai produk atau layanan yang dikelola oleh organisasi kepada para pemangku kepentingan utama. Mereka bersedia memberikan informasi tentang program JKN sebagai upaya edukasi dan menjawab setiap pertanyaan bahkan keluhan yang disampaikan oleh peserta. Tingginya komitmen yang dimiliki oleh Duta BPJS Kesehatan ini tidak hanya terbatas pada pegawai yang bertugas memberikan pelayanan langsung kepada peserta,

namun juga dimiliki oleh pegawai di seluruh bidang atau unit kerja yang ada di dalam organisasi.

b. Pengukuran *Triggers of Disengagement* (TOD)

Selain pengukuran terhadap masing-masing aspek *Employee Opinion Survey* (EOS) tersebut di atas, juga dilakukan pengukuran tentang *triggers of disengagement*, yaitu faktor-faktor yang dapat mengurangi tingkat keterikatan kerja pegawai, Berikut 5 faktor tertinggi yang dapat mengurangi tingkat keterikatan kerja pegawai berdasarkan hasil *Employee Opinion Survey* (EOS):

Tabel 10. Hasil Pengukuran *Triggers of Disengagement* (TOD)

Faktor	Indeks (%)
Bekerja melebihi waktu ( <i>overtime</i> ) tanpa kompensasi	35,22
Perubahan kebijakan yang terlalu cepat	34,51
Perubahan struktur organisasi yang terlalu cepat	32,53
Transparansi dalam promosi jabatan	29,43
Kesempatan berkarir	28,86

Faktor-faktor pembentuk *triggers of disengagement* sebagaimana tercantum dalam tabel 10 di atas tersebut selanjutnya harus menjadi perhatian organisasi untuk merumuskan potensi perbaikan dalam implementasi manajemen SDM organisasi. Dengan adanya informasi tersebut, organisasi dapat lebih mengarahkan fokus dan sumber daya yang dimiliki untuk memperbaiki aspek-aspek tersebut secara tepat sasaran, sehingga upaya peningkatan keterikatan kerja, kepuasan kerja dan komitmen kerja Duta BPJS Kesehatan menjadi lebih optimal dari waktu ke waktu.

c. Analisis Kluster dan Analisis Signifikansi Item

*Employee Opinion Survey* (EOS) juga menjadi salah satu cara bagi para pengelola fungsi manajemen SDM organisasi untuk mendapatkan informasi tentang aspek manajemen SDM yang memberikan pengaruh signifikan bagi pembentukan pendapat atau opini positif pegawai terhadap organisasi. Hal ini tentu menjadi sangat penting mengingat opini atau pendapat individu inilah yang kemudian membentuk keyakinan, sikap dan mempengaruhi perilaku individu. Lebih lanjut, Walgito (2004) menyebutkan bahwa prediksi terhadap suatu reaksi atau tindakan individu di masa yang akan datang dapat dilakukan dengan mengetahui keyakinan dan sikap individu tersebut. Dengan demikian, organisasi dapat memprediksi dan melakukan pencegahan terhadap munculnya perilaku-perilaku negatif yang dapat merugikan organisasi.

Untuk dapat mengelompokkan responden berdasarkan kriteria tertentu, selanjutnya dilakukan analisis kluster non hierarki dengan model *K-Means*. Nugroho (2008) menjelaskan

bahwa analisis kluster adalah metode dalam statistik yang mengidentifikasi kelompok responden penelitian berdasarkan karakteristik yang sama. Lebih lanjut, Santoso (2010) menjelaskan bahwa *K-Means* merupakan metode analisis kluster non hierarki yang sederhana dan mudah diimplementasikan serta dimulai dengan menentukan terlebih dahulu jumlah kluster yang diinginkan. Supranto (2004) menjelaskan secara lebih lanjut bahwa pembagian data atau kluster dalam analisis *K-Means* biasanya dibentuk kedalam 2 atau lebih kluster data. Hasil analisis kluster *Employee Opinion Survey* (EOS) adalah sebagai berikut:

Tabel 11. Hasil Analisis Kluster

Kluster	Responden	
	Jumlah	%
Kombinasi indeks bernilai baik	3.742	71,34
Kombinasi indeks bernilai kurang baik	1.503	28,66

Analisis kluster sebagaimana tercantum pada tabel 11 di atas dikelompokkan ke dalam 2 kluster atau kelompok, yaitu kelompok yang memiliki kombinasi indeks bernilai baik dan kelompok yang memiliki indeks bernilai kurang baik. Kombinasi indeks yang digunakan adalah ketiga indeks yang diukur dalam *Employee Opinion Survey* (EOS), yaitu indeks keterikatan kerja (*employee engagement index*), indeks kepuasan kerja (*employee satisfaction index*) dan indeks komitmen kerja (*employee commitment index*). Kluster yang memiliki kombinasi indeks bernilai kurang baik inilah yang kemudian menjadi prioritas peluang perbaikan bagi pengelola fungsi manajemen SDM organisasi. Organisasi diharapkan mampu untuk mengidentifikasi aspek-aspek yang dinilai kurang baik oleh pegawai untuk kemudian dijadikan salah satu pertimbangan dalam perbaikan implementasi manajemen SDM organisasi.

Selain analisis kluster, dalam penelitian ini juga dilakukan analisis signifikansi aspek dan item pada masing-masing kluster menggunakan algoritma *machine learning* model *random forest*. Dari proses ini diketahui besarnya pengaruh tiap aspek dan item survei terhadap pengelompokan pegawai menjadi kelompok yang memiliki kombinasi indeks bernilai baik dan kelompok yang memiliki indeks bernilai kurang baik. Berikut adalah nilai signifikansi dimensi pada kategori *Employee Engagement Index* dan *Employee Satisfaction Index* serta 5 item dengan nilai signifikansi tertinggi pada *Employee Opinion Survey* (EOS):

Tabel 12. Hasil Analisis Signifikansi Aspek *Employee Engagement Index*

Aspek	<i>Importance Index</i> (%)
Budaya organisasi positif dan hangat	1,74
Manajemen kinerja yang sistematis	1,23
Kesempatan belajar yang merata	0,91

Manajemen talenta yang membantu pengembangan diri	0,50
Dorongan pribadi untuk selalu berkembang	0,33
Pengembangan karir yang jelas	0,30
Rekrutmen dan seleksi yang adil	0,18
Penempatan sumber daya manusia yang sesuai	0,13

Tabel 13. Hasil Analisis Signifikansi Aspek *Employee Satisfaction Index*

Aspek	Importance Index (%)
Pembagian tugas dan peran yang baik	0,91
Komunikasi dan kerjasama yang baik	0,87
Arah kebijakan dan strategi yang jelas	0,81
Perhatian dan penghargaan yang cukup	0,23
Kondisi kerja yang menyenangkan dan kondusif	0,22
Atasan langsung yang mengayomi	0,16
Direksi yang dapat diandalkan	0,14
Pengakuan kompetensi yang transparan	0,13
Remunerasi yang memadai	0,12

Tabel 14. Hasil Analisis Signifikansi Item *Employee Opinion Survey* (EOS)

Item	Pengaruh (%)
Saya memiliki kesempatan untuk menyampaikan ide-ide perbaikan BPJS Kesehatan	4,50
Saya merasa bahwa nilai BPJS Kesehatan yang diterapkan saat ini sudah sesuai dalam mendukung fokus utama BPJS Kesehatan	4,45
Saya menerapkan nilai BPJS Kesehatan dalam aktivitas pekerjaan sehari-hari	4,03
Saya merasa diberi kesempatan yang memadai untuk bekerja secara produktif menjalankan tugas dan peran saya	3,42
Saya merasakan kontribusi dari program pembelajaran yang saya ikuti terhadap peningkatan kesempatan saya untuk berkembang di BPJS Kesehatan	2,99

Melalui analisis signifikansi aspek dan item *Employee Opinion Survey* (EOS) inilah pengelola fungsi manajemen SDM mendapatkan informasi yang lebih komprehensif tentang bagaimana pegawai menilai implementasi manajemen SDM organisasi. Selain itu, pengelola fungsi manajemen SDM juga mendapatkan informasi yang terperinci tentang aspek-aspek manajemen SDM apa saja yang masih dinilai rendah oleh pegawai sehingga harus menjadi prioritas perbaikan. Dengan demikian, upaya-upaya peningkatan kualitas implementasi manajemen SDM organisasi menjadi lebih terarah.

d. Analisis Kualitatif Berdasarkan Hasil *Focus Group Discussion* (FGD)

FGD *Employee Opinion Survey* (EOS) dilaksanakan untuk mengumpulkan data tentang opini pegawai secara kualitatif. Hasil FGD inilah yang kemudian dapat digunakan oleh pengelola fungsi Manajemen SDM untuk melengkapi atau bahkan memvalidasi data-data yang telah diperoleh melalui survei sebelumnya. FGD dilaksanakan pada tanggal 20 sd. 21 Januari 2022 dengan kriteria peserta sebagai berikut:

- 1) Berasal dari masing-masing satuan/unit kerja (Kantor Pusat, Kedeputan Wilayah, Kantor Cabang dan Kantor Kabupaten/Kota);
- 2) Terdiri dari masing-masing kepangkatan (General Manager, Senior Manager, Manager, Asisten Manager dan Pelaksana);
- 3) Mewakili dari kelompok dengan masa kerja tertentu (kurang dari 5 tahun, 5 sd. 10 tahun, 11 sd. 15 tahun, 16 sd. 20 tahun dan lebih dari 20 tahun).

Penetapan kriteria peserta tersebut mempertimbangkan keterwakilan karakteristik pegawai yang ada, sehingga diharapkan hasil FGD memiliki kualitas data yang baik. Selanjutnya pelaksanaan FGD juga dibagi ke dalam 2 sesi, yaitu sesi kantor pusat dan sesi daerah (terdiri dari Kedeputan Wilayah, Kantor Cabang dan Kantor Kabupaten/Kota) dengan pertimbangan bahwa terdapat perbedaan sifat pekerjaan yang cukup signifikan diantara pegawai yang bekerja di kantor pusat dengan pegawai yang bekerja di daerah.

Selanjutnya, berdasarkan hasil FGD maka ditetapkan aspek-aspek manajemen SDM organisasi yang menjadi prioritas dan berdampak signifikan bagi pegawai sebagai berikut:

Tabel 15. Hasil FGD Kantor Pusat

Prioritas ke-	Aspek	
	<i>Employee Engagement</i>	<i>Employee Satisfaction</i>
1	Penempatan sumber daya manusia yang sesuai	Remunerasi yang memadai
2	Pengembangan karir yang jelas	Pembagian tugas dan peran yang baik
3	Manajemen talenta yang membantu pengembangan diri	Pengakuan kompetensi yang transparan
4	Manajemen kinerja yang sistematis	Arah kebijakan dan strategi yang jelas
5	Budaya organisasi positif dan hangat	Kondisi kerja yang menyenangkan dan kondusif

Tabel 16. Hasil FGD Daerah

Prioritas ke-	Aspek	
	<i>Employee Engagement</i>	<i>Employee Satisfaction</i>
1	Penempatan sumber daya manusia yang sesuai	Arah kebijakan dan strategi yang jelas
2	Budaya organisasi positif dan hangat	Atasan langsung yang mengayomi

3	Pengembangan karir yang jelas	Pembagian tugas dan peran yang baik
4	Manajemen kinerja yang sistematis	Komunikasi dan kerjasama yang baik
5	Manajemen talenta yang membantu pengembangan diri	Perhatian dan penghargaan yang cukup

Hasil FGD sebagaimana tercantum pada tabel 15 dan tabel 16 di atas, selanjutnya dapat menjadi salah satu pertimbangan bagi pengelola fungsi manajemen SDM dalam menetapkan prioritas dan melakukan perbaikan sebagai upaya peningkatan kualitas implementasi manajemen SDM organisasi.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian tentang *Employee Opinion Survey* (EOS) yang mengukur opini pegawai tentang tingkat keterikatan kerja (*employee engagement index*), kepuasan kerja (*employee satisfaction index*) dan komitmen kerja (*employee commitment index*) yang telah dipaparkan sebelumnya, maka dapat disimpulkan Duta BPJS Kesehatan memiliki opini positif terhadap organisasi, khususnya yang terkait dengan implementasi manajemen SDM. Namun demikian, dalam rangka upaya peningkatan kualitas implementasi manajemen SDM organisasi dan mampu memberikan kontribusi yang lebih optimal dalam pencapaian target organisasi, maka pengelola fungsi manajemen SDM yang ada tetap dinilai perlu menjaga dan mempertahankan aspek-aspek manajemen SDM yang telah dikelola dengan baik serta diharapkan mampu melakukan inovasi-inovasi yang dapat memperbaiki aspek manajemen SDM yang belum berjalan dengan optimal. Penetapan prioritas perbaikan yang akan dilakukan selanjutnya dapat mempertimbangkan hasil-hasil analisis yang telah dipaparkan pada pembahasan di atas.

Peningkatan keterlibatan dan peran pegawai dalam pengambilan keputusan dan upaya-upaya perbaikan implementasi manajemen SDM dinilai perlu dipertahankan. Hal ini bertujuan untuk membentuk keterikatan kerja pegawai kepada organisasi. Selain itu, upaya ini mendorong terciptanya opini bahkan emosi positif pegawai terhadap organisasi. Pegawai tidak lagi menganggap dirinya hanya sebagai sumber daya yang akan berkurang bahkan habis seiring masa kerja yang bertambah, namun justru menganggap dirinya sebagai bagian penting dari organisasi yang memiliki pendapat dan suara yang dianggap dan didengarkan oleh organisasi. Sehingga pada akhirnya, mereka bersedia memberikan kontribusi yang lebih bagi organisasi. Hal ini senada dengan pendapat yang dikemukakan oleh Ulrich (2010) yang menyebutkan bahwa pegawai yang memiliki keterikatan yang tinggi terhadap organisasi dan berhasil menemukan makna bekerja, maka mereka akan menunjukkan kepedulian terhadap kondisi organisasi, menciptakan pengalaman positif dalam bekerja, berusaha mengembangkan kompetensinya, memberikan kontribusi lebih besar dan menjadi lebih produktif serta akan bertahan lebih lama di organisasi.

## DAFTAR RUJUKAN

- Ariani, Dorothea Wahyu. (2015). Employee Satisfaction and Service Quality: Is There Relations?. *International Journal of Business Research and Management (IJBRM)*. Vol. 6, Issue 3. (33-44)
- Bersin, Josh. (2016). *Engaging the Workforce: Deloitte Employee Engagement Perspectives*. London: Deloitte Development LLC.
- Destari, Yuri et al. (2018). The Influence of Work Satisfaction on Employees Performance with Organizational Commitment as Intervening Variable at the Mining and Energy Agency of North Sumatera. *International Journal of Research and Review*. Vol.5, Issue 12. (355-364).
- Gallup. (2004). Study Engaged Employee Inspire Company Innovation. *Gallup Management Journal*.
- Herdy, Harman. (2015). *Strongest by Best People: The Telkomsel Way dan Transformasi Human Capital*. Jakarta: Rayyana Komunikasindo.
- Herdy, Harman. (2020). *Get The Essence! Menciptakan Bintang Kehidupan*. Jakarta: Rayyana Komunikasindo.
- Irwanto. (2006). *Focus Group Discussion*. Jakarta: Pustaka Yayasan Obor Indonesia.
- Musfiqon, M. (2012). *Metode Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Prestasi Pustaka.
- Noercahyo, Unggul Sentanu et al. (2021). The Role of Employee Engagement on Job Satisfaction and Its Effect on Organizational Performance. *Journal of Applied Management (JAM)*. Vol. 19, No. 2. (296-309).
- Nugroho, Sigit. (2008). *Statistika Multivariat Terapan*. Edisi Pertama. UNIB Press: Universitas Bengkulu.
- Ologbo, Andrew C. & Sofian, Saudah. (2012). Individual Factors and Work Outcomes of Employee Engagement, *Procedia Social and Behavioral Science*, Vol. 40. (498 – 508).
- Prasetio, Arif Partono et al. (2015). The Effects of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Siasat Bisnis*, Vol. 19, No. 2. (99-108).
- Prihadini, Diana et al. (2021). The Importance of Job Satisfaction to Improve Employee Performance. *Technium Social Sciences Journal*, Vol. 18. (367-377).
- Princy, K & Rebeka, E. (2019). Employee Commitment on Organizational Performance. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*. Vol. 8, Issue 3. (891-895)
- Priyono. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Sidoarjo: Zifatama Publishing.
- Putri, Vivi Linda & Welly, John. (2014). Measuring The Level of Employee Engagement Using Q12Gallup: Case Study in PT Safta Ferti. *Journal of Business and Management*. Vol. 3, No. 8. (904-912).

- Rakhmat, Jalaluddin. (2004). *Metode Penelitian Komunikasi: Dilengkapi Contoh Analisis Statistik*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Santoso, Singgih. (2010). *Statistik Multivariat*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Schaufenbuel, Kimberly. (2013). *Powering Your Bottom Line Through Employee Engagement*. North Carolina: UNC Kenan-Flagler Business School.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Supranto, J. (2004). *Analisis Multivariat Arti dan Interpretasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Ulabor, Ehimen Abiodun & Bosede, Alegebe Ibiwunmi (2019). Employee Commitment and Organizational Performance in Selected Fast Food Outlets in Osun State. *International Journal of Financial, Accounting, and Management (IJFAM)*. Vol. 1, No. 1. (23-37).
- Ulfah, Khannys Dahliana et al. (2019). Hubungan Persepsi Beban Kerja Dengan Keterikatan Kerja Pada Karyawan Divisi Pemasaran di PT World Innovative Telecommunication (OPPO) Banjarmasin. *Jurnal Kognisia*. Vol. 2, No. 1. (51-55).
- Ulrich, Dave. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Result*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ulrich, Dave & Ulrich, Wendy. (2010). *The Way of Work*. United State of America: The McGraw-Hill Company.
- Walgito, Bimo. (2004). *Pengantar Psikologi Umum*. Yogyakarta: ANDI.