

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perubahan struktur demografi tenaga kerja di Indonesia telah menunjukkan kecenderungan yang semakin kompleks dalam beberapa dekade terakhir, sehingga menuntut organisasi untuk terus beradaptasi terhadap berbagai perkembangan sosial, ekonomi, dan teknologi. Secara global, diperkirakan 734 juta pekerjaan baru akan dibutuhkan pada tahun 2030 karena perubahan demografi dan otomatisasi (Bloom et al., 2019). Angkatan kerja yang menua menghadirkan tantangan yang dapat dikelola melalui kebijakan penuaan aktif dan ketentuan kesehatan kerja (Flower et al., 2019). Kehadiran tenaga kerja dari berbagai rentang usia membawa konsekuensi terhadap pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam menjaga keseimbangan antara produktivitas organisasi dan kesejahteraan karyawan.

Dalam menghadapi dinamika tersebut, perhatian terhadap kepuasan kerja menjadi semakin penting. Kepuasan kerja merupakan kondisi emosional positif yang muncul dari penilaian individu terhadap pengalaman kerja mereka (Madrid et al., 2020). Aspek-aspek yang mempengaruhi kepuasan kerja meliputi rasa keadilan dalam pembagian tugas, pengakuan atas kontribusi, hubungan antar kolega, kesempatan pengembangan karier, serta keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi (Gonzalez Navarro

2022). Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi ng menunjukkan komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi,



produktivitas yang lebih tinggi, serta kecenderungan untuk tetap bertahan dalam pekerjaan (Kustiawan et al., 2022). Sebaliknya, tingkat kepuasan kerja yang rendah dapat meningkatkan stres, memperbesar kemungkinan turnover, dan menurunkan kualitas layanan yang diberikan kepada pengguna jasa, terutama dalam sektor pelayanan publik (Scanlan & Still, 2019).

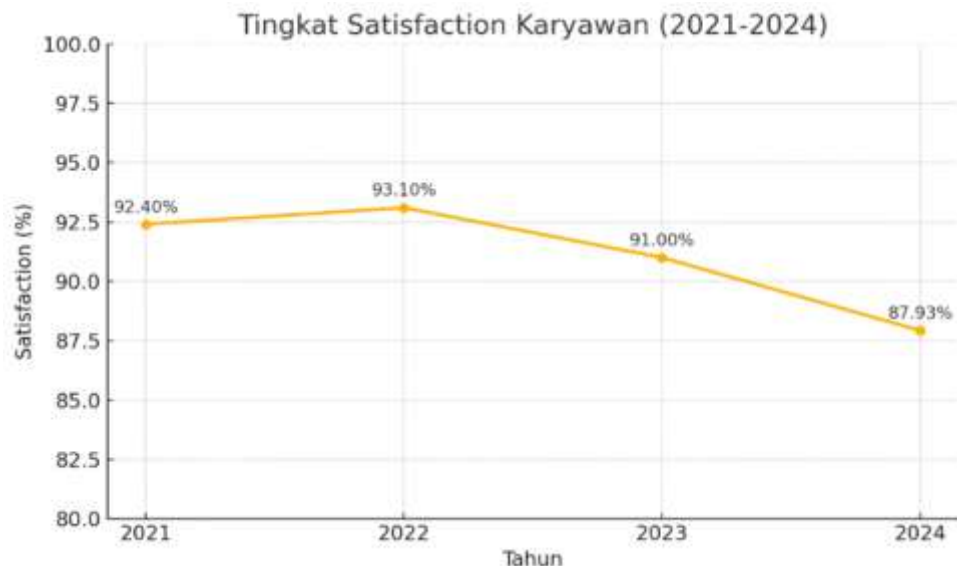
BPJS Kesehatan, sebagai badan hukum publik yang berperan sentral dalam penyelenggaraan jaminan sosial kesehatan di Indonesia, juga dihadapkan pada tantangan serupa. Seiring dengan meningkatnya jumlah peserta dan kompleksitas pelayanan yang harus diberikan, perhatian terhadap aspek sumber daya manusia menjadi semakin krusial. Dalam konteks organisasi pelayanan publik seperti BPJS Kesehatan, tingginya intensitas tugas dan tekanan pelayanan mengharuskan perhatian serius terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja di lingkungan BPJS Kesehatan menjadi fondasi penting dalam menciptakan tenaga kerja yang berkomitmen, produktif, dan mampu memberikan layanan optimal kepada masyarakat. Oleh karena itu, upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja harus dipandang sebagai bagian integral dari strategi penguatan organisasi secara menyeluruh, bukan sekadar sebagai inisiatif tambahan.

Berdasarkan data survei internal pada yang dilakukan BPJS Kesehatan pada Gambar 1 menunjukkan adanya penurunan signifikan dalam tingkat kepuasan kerja karyawan. Pada tahun 2024, tingkat

n tercatat sebesar 87,93%, angka terendah dalam beberapa tahun. Kondisi ini memperlihatkan bahwa ketidakpuasan di kalangan



pegawai semakin menguat, meskipun berbagai upaya peningkatan kualitas lingkungan kerja telah dilakukan. Penurunan ini perlu menjadi perhatian serius, karena dapat berdampak pada motivasi, produktivitas, dan loyalitas pegawai terhadap organisasi.

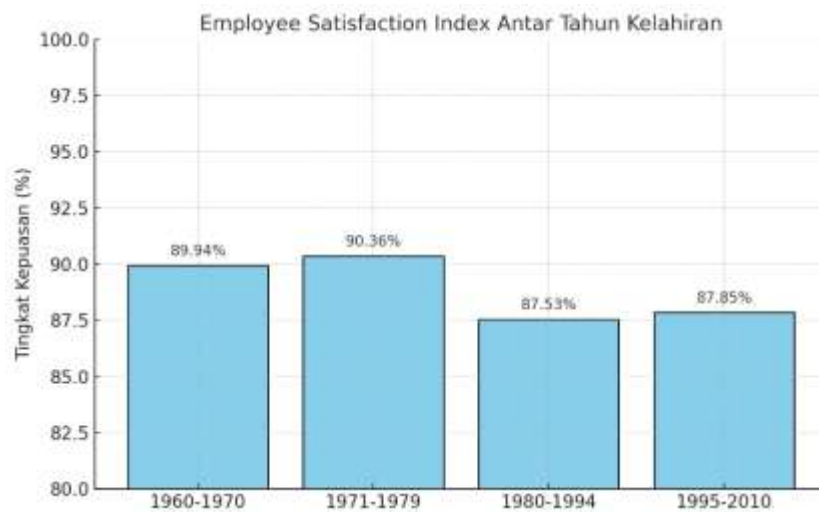


Gambar 1.1 Kepuasan Kerja BPJS Kesehatan
Sumber : (BPJS KESEHATAN, 2024)

Selain itu, survei internal berdasarkan kelompok usia pada Gambar diatas mengungkapkan bahwa ketidakpuasan lebih banyak muncul dari generasi muda. Pegawai kelahiran 1980–1994 mencatat tingkat kepuasan paling rendah sebesar 87,53%, diikuti oleh 1995–2010 sebesar 87,85%. Sebaliknya, pegawai yang lahir pada periode 1971–1979 dan 1960–1970 masih menunjukkan tingkat kepuasan yang lebih tinggi, masing-masing sebesar 90,36% dan 89,94%. Gap ini mengindikasikan adanya perbedaan ekspektasi antara generasi senior dan generasi muda terhadap lingkungan



BPJS Kesehatan.



Gambar 1.2 Kepuasan Kerja antar Kelompok Umur BPJS Kesehatan
 Sumber : (BPJS KESEHATAN, 2024)

Fenomena ketimpangan kepuasan kerja di lingkungan BPJS Kesehatan memperlihatkan bahwa kelompok usia yang lahir pada periode 1980–1994 dan 1995–2010 menghadapi dinamika tersendiri dalam dunia kerja. Pegawai dari kelompok 1980–1994 umumnya berada pada fase kematangan karier, di mana mereka mengharapkan stabilitas, kejelasan jalur pengembangan, dan penghargaan atas loyalitas kerja. Sementara itu, kelompok usia 1995–2010, yang merupakan generasi lebih muda, cenderung memiliki ekspektasi yang lebih tinggi terhadap fleksibilitas kerja, penggunaan teknologi, kesempatan inovasi, serta perkembangan karier yang cepat (Chopra & Bhilare, 2020). Perbedaan karakteristik ini menimbulkan tantangan tersendiri dalam pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam memenuhi kebutuhan dan harapan masing-masing generasi secara seimbang.



tidakmampuan organisasi dalam mengadaptasi kebijakan kerja nah usia dapat memperburuk ketidakpuasan di kalangan pegawai

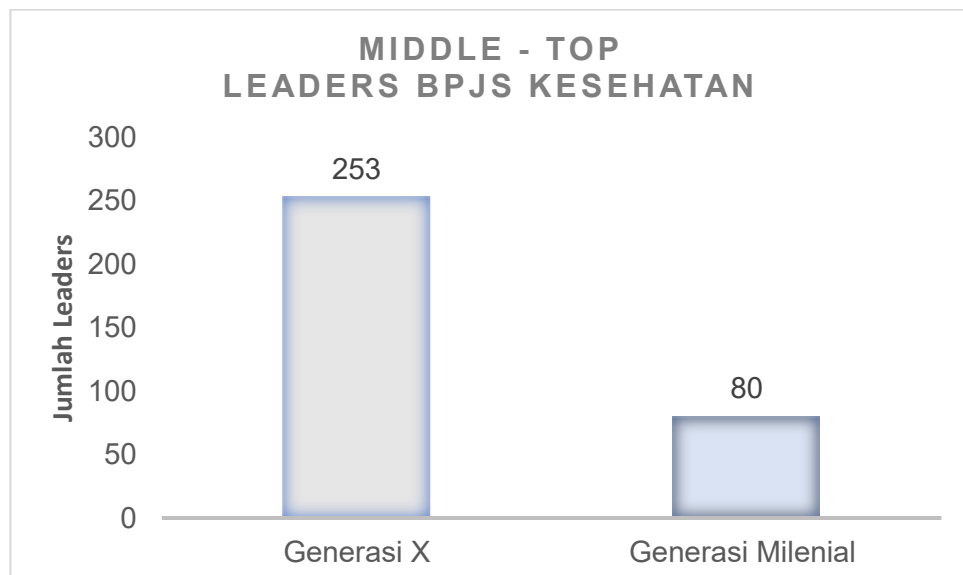
(Kooij et al., 2020). Hal ini tidak hanya berpotensi menurunkan motivasi dan produktivitas mereka, tetapi juga menghambat upaya organisasi dalam mempertahankan transfer pengetahuan dan pengalaman yang berharga dari generasi senior ke generasi lebih muda (Fasbender & Gerpott, 2022). Oleh karena itu, perhatian terhadap kebutuhan khusus kelompok usia muda menjadi salah satu isu strategis yang harus diatasi BPJS Kesehatan dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja secara menyeluruh dan membangun lingkungan kerja yang lebih inklusif.

Dalam membahas dinamika kepuasan kerja antar generasi, perhatian terhadap peran gaya kepemimpinan menjadi sangat penting. Pendekatan kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi secara langsung memengaruhi bagaimana karyawan dari berbagai kelompok usia, termasuk usia muda, merasakan penghargaan, motivasi, dan kenyamanan dalam bekerja (Fasbender & Gerpott, 2022). Secara umum, kepemimpinan yang efektif tidak hanya berorientasi pada pencapaian target organisasi, tetapi juga mengedepankan perhatian terhadap kesejahteraan individu. Pemimpin yang mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan karakteristik, pengalaman, dan kebutuhan spesifik karyawan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif (Bannay & Hadi, 2021). Dukungan emosional, komunikasi yang terbuka, penghargaan terhadap kontribusi, serta pemberian ruang partisipasi menjadi elemen penting dalam membangun kepuasan kerja di berbagai lapisan usia.



baliknya, kepemimpinan yang kaku, kurang peka terhadap an individu, dan berorientasi semata-mata pada hasil dapat

memperbesar ketidakpuasan, terutama di kalangan karyawan usia muda yang membutuhkan pendekatan yang lebih personal dan adaptif (Koziel et al., 2021). Minimnya respons terhadap kebutuhan kelompok ini berpotensi menimbulkan rasa tidak dihargai, menurunkan motivasi, dan menghambat upaya organisasi dalam mempertahankan pengetahuan berharga yang dimiliki oleh generasi senior. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepemimpinan yang mampu membangun komunikasi efektif berperan penting dalam menciptakan suasana kerja yang memuaskan bagi karyawan (Sutiyatno, 2022). Kepemimpinan yang baik tidak hanya berdampak pada kepuasan kerja, tetapi juga mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik (Pudyaningsih et al., 2020). Namun, sebagian besar kajian masih berfokus pada karyawan secara umum, sementara kebutuhan karyawan usia yang lebih muda terhadap kepemimpinan yang lebih empatik dan fleksibel masih jarang mendapat perhatian.



Gambar 1.3 Data Leaders BPJS Kesehatan
Sumber : (BPJS Kesehatan, 2024)



Berdasarkan gambar diatas, menunjukkan dominasi pemimpin menengah dan puncak yang berasal dari generasi X di BPJS Kesehatan sangat dominan, dengan jumlah mencapai 253 orang, jauh lebih banyak dibandingkan generasi milenial yang baru berjumlah 80 orang. Padahal, total karyawan tetap generasi milenial dan generasi Z di BPJS Kesehatan berjumlah 6.163 pegawai, yang menunjukkan bahwa mayoritas karyawan muda masih belum banyak menduduki posisi kepemimpinan strategis. Kondisi ini menandakan bahwa sebagian besar posisi pengambilan keputusan masih dipegang oleh generasi dengan nilai, gaya kepemimpinan, dan pengalaman berbeda dibanding generasi milenial dan Z yang kini menjadi mayoritas karyawan. Perbedaan karakteristik ini berpotensi memengaruhi efektivitas kepemimpinan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan milenial dan generasi Z, yang cenderung memiliki preferensi komunikasi, pengakuan, dan motivasi kerja yang berbeda. Oleh karena itu, penting untuk memahami bagaimana kepemimpinan lintas generasi dapat disesuaikan agar mampu menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan mendukung kepuasan kerja generasi muda di BPJS Kesehatan.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif, terutama yang melibatkan komunikasi yang baik, dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui perbaikan kualitas kehidupan kerja (Sutiyatno, 2022). Selain itu,



Kepemimpinan juga berperan dalam meningkatkan kinerja melalui lingkungan kerja sebagai jembatannya (Pudyaningsih et al., 2020). Temuan

lain mendukung bahwa gaya kepemimpinan yang memperhatikan kesejahteraan karyawan memiliki kaitan positif dengan tingkat kepuasan kerja (Noviyanti et al., 2019). Meski demikian, fokus penelitian ini sebagian besar masih ditujukan pada karyawan secara umum, tanpa melihat lebih dalam bagaimana kepemimpinan perlu disesuaikan untuk kelompok usia lanjut.

Selain kepemimpinan, beban kerja menjadi salah satu faktor sentral yang memengaruhi tingkat kepuasan kerja di dalam organisasi. Beban kerja yang tidak proporsional, baik dari sisi jumlah tugas, kompleksitas, maupun tekanan waktu, dapat menimbulkan ketidaknyamanan psikologis, kelelahan fisik, serta penurunan semangat kerja (Cheng et al., 2022). Model *Job Demands-Resources* (JD-R) menunjukkan bahwa ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya berkontribusi terhadap stres dan kelelahan kerja (Chen & Hsieh, 2023).

Tabel 1.1 Laporan Tahunan Program JKN-KIS

	2014	2021	2022	2023
Jumlah Peserta JKN-KIS	133,4 juta	235,7 juta	248,7 juta	267,3 juta
Total Pemanfaatan (FKTP/Klinik/RS) per tahun	92,3 juta	392,9 juta	502,9 juta	606,7 juta
Total Pemanfaatan (FKTP/Klinik/RS) per hari kalender	252,9 ribu	1,1 juta	1,4 juta	1,7 juta

(Sumber : BPJS Kesehatan, 2023)

Berdasarkan data laporan tahunan program JKN-KIS dari tahun 2014 hingga 2023, terlihat adanya peningkatan yang sangat signifikan pada tiga aspek utama: jumlah peserta, total pemanfaatan layanan, dan intensitas pemanfaatan layanan harian. Jumlah peserta JKN-KIS meningkat dari 133,4 juta jiwa pada tahun 2014 menjadi 267,3 juta jiwa pada tahun 2023. Sejalan dengan



itu, pemanfaatan layanan fasilitas kesehatan seperti FKTP, klinik, dan rumah sakit juga melonjak drastis dari 92,3 juta kunjungan per tahun pada 2014 menjadi 606,7 juta kunjungan pada tahun 2023. Bahkan, jumlah pemanfaatan layanan per hari kalender meningkat tajam dari 252,9 ribu menjadi 1,7 juta kunjungan per hari. Peningkatan tajam dalam jumlah peserta dan intensitas pemanfaatan layanan tentu berimplikasi langsung pada peningkatan beban kerja karyawan BPJS Kesehatan (BPJS Kesehatan, 2023).

Dalam praktiknya, beban kerja yang berlebihan sering kali menyebabkan ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dengan kapasitas sumber daya individu. Kondisi ini tidak hanya berpotensi menurunkan kinerja, tetapi juga meningkatkan risiko stres kerja, kejenuhan, dan keinginan untuk meninggalkan organisasi. Sebaliknya, beban kerja yang dikelola dengan baik seperti beban yang sesuai dengan kemampuan, memberikan tantangan yang sehat, serta disertai dukungan yang memadai sehingga dapat memperkuat motivasi, keterikatan emosional terhadap organisasi, dan kinerja jangka panjang (Aryanto et al., 2020).

Sebagian besar studi menyebutkan bahwa beban kerja yang berlebih dapat menurunkan kepuasan kerja karyawan dan meningkatkan kelelahan emosional (Srivastava et al., 2019; Baş & Güney, 2022; Kusumawati, 2024). Karyawan yang merasa kelebihan beban cenderung mengalami konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Namun, dalam konteks tertentu,



an bahwa beban kerja yang tinggi dapat berdampak positif terhadap
n kerja bila diimbangi dengan sistem dukungan dan penghargaan

yang baik (Adu et al., 2024). Temuan ini memperlihatkan bahwa beban kerja tidak selalu dipersepsikan secara negatif, tergantung pada kondisi organisasi dan persepsi individu.

Dalam memperkuat hubungan antara kondisi kerja dan tingkat kepuasan karyawan, kualitas kehidupan kerja memainkan peran penting sebagai elemen pengimbang (Rostami et al., 2021). Ketika tekanan pekerjaan meningkat, beban kerja menjadi berat, atau dinamika organisasi menjadi lebih kompleks, kualitas kehidupan kerja yang baik mampu menjaga stabilitas psikologis dan emosional karyawan (Nguyen & Ngo, 2021). Lingkungan kerja yang memberikan rasa aman, menghargai keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional, serta membuka ruang bagi partisipasi dan pengembangan diri, dapat mengurangi dampak negatif dari tekanan kerja. Dengan adanya dukungan ini, karyawan lebih mampu menghadapi tantangan tanpa mengalami penurunan semangat, motivasi, atau komitmen terhadap organisasi (Aruldoss et al., 2021).

Sebaliknya, apabila kualitas kehidupan kerja berada pada tingkat yang rendah, maka tekanan atau beban kerja yang tinggi lebih mudah menimbulkan kelelahan, stres berkepanjangan, dan pada akhirnya ketidakpuasan kerja (Aruldoss et al., 2021). Dalam kondisi demikian, hubungan antara tuntutan kerja dengan kepuasan menjadi lebih rentan terganggu, mempercepat kecenderungan karyawan untuk mengalami kejenuhan atau mempertimbangkan untuk meninggalkan organisasi. Oleh

u, menjaga kualitas kehidupan kerja tetap tinggi menjadi salah satu
tuk mempertahankan keseimbangan dalam organisasi. Dukungan



terhadap kebutuhan kesejahteraan karyawan tidak hanya memperbaiki pengalaman kerja mereka, tetapi juga memperkuat ketahanan terhadap berbagai tekanan yang mungkin muncul dalam lingkungan kerja yang dinamis.

Keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan diketahui memperbaiki kepuasan kerja karyawan (Kusumawati, 2024; Ramadhan, 2024). Karyawan yang memiliki waktu yang cukup untuk keluarga dan kegiatan pribadi merasa lebih puas terhadap pekerjaannya. Namun, dalam beberapa industri dengan tingkat beban kerja tinggi, upaya menjaga keseimbangan ini tidak selalu berhasil sepenuhnya, yang menyebabkan hasil yang berbeda dalam pengaruhnya terhadap kepuasan kerja. Kesenjangan ini menjadi penting untuk diteliti lebih jauh, terutama bagi karyawan usia yang lebih muda yang menempatkan prioritas lebih besar pada keseimbangan kehidupan di usia mereka.

Perubahan struktur demografi tenaga kerja, khususnya dengan meningkatnya partisipasi karyawan dari generasi Milenial dan generasi Z, menuntut organisasi untuk menyesuaikan pendekatan dalam mengelola kepuasan kerja. Meskipun sejumlah penelitian telah banyak mengkaji pengaruh kepemimpinan, beban kerja, dan kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja, kajian yang secara spesifik menyoroti karyawan dalam rentang usia ini masih relatif terbatas. Padahal, kelompok usia dari generasi Milenial dan generasi Z menghadapi tantangan unik yang berbeda



ompok usia produktif sebelumnya, seperti kebutuhan akan fasilitas kerja yang lebih tinggi, harapan akan pengakuan atas kontribusi

mereka, serta perhatian terhadap kesejahteraan emosional dalam lingkungan kerja yang dinamis. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi penting untuk mengisi kekosongan tersebut dengan menganalisis pengaruh kepemimpinan dan beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan generasi Milenial dan generasi Z di BPJS Kesehatan, dengan kualitas kehidupan kerja sebagai variabel mediasi. Melalui pendekatan ini, diharapkan penelitian dapat memberikan kontribusi dalam mengembangkan kebijakan manajemen sumber daya manusia yang lebih inklusif, adaptif, dan responsif terhadap perubahan demografis di lingkungan organisasi.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah dikemukakan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan Milenial dan generasi Z di BPJS Kesehatan?
2. Seberapa besar pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan Milenial dan generasi Z di BPJS Kesehatan?
3. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan terhadap kualitas kehidupan kerja karyawan Milenial dan generasi Z di BPJS Kesehatan?
4. Seberapa besar pengaruh beban kerja terhadap kualitas kehidupan kerja karyawan Milenial dan generasi Z di BPJS Kesehatan?
5. Seberapa besar pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan Milenial dan generasi Z di BPJS Kesehatan?



6. Seberapa besar kualitas kehidupan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan Milenial dan generasi Z di BPJS Kesehatan?
7. Seberapa besar kualitas kehidupan kerja memediasi pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan Milenial dan generasi Z di BPJS Kesehatan?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan Milenial dan generasi Z di BPJS Kesehatan.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan Milenial dan generasi Z di BPJS Kesehatan.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kualitas kehidupan kerja karyawan Milenial dan generasi Z di BPJS Kesehatan.
4. Menguji dan menganalisis pengaruh beban kerja terhadap kualitas kehidupan kerja karyawan Milenial dan generasi Z di BPJS Kesehatan.
5. Menguji dan menganalisis pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan Milenial dan generasi Z di BPJS Kesehatan.
6. Menguji dan menganalisis peran mediasi kualitas kehidupan kerja dalam pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan Milenial dan generasi Z di BPJS Kesehatan.
7. Menguji dan menganalisis peran mediasi kualitas kehidupan kerja



m pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan Milenial dan generasi Z di BPJS Kesehatan.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait hubungan antara kepemimpinan, beban kerja, kualitas kehidupan kerja, dan kepuasan kerja.

Secara spesifik penelitian ini memperkaya literatur yang membahas dinamika kepuasan kerja karyawan Milenial dan generasi Z, sebuah kelompok yang masih relatif jarang menjadi fokus utama dalam studi terdahulu. Temuan dari penelitian ini juga berpotensi memperluas pemahaman tentang peran mediasi kualitas kehidupan kerja dalam menghubungkan kepemimpinan dan beban kerja terhadap kepuasan kerja, sehingga dapat menjadi referensi untuk penelitian lanjutan.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Penelitian ini memberikan manfaat praktis bagi BPJS Kesehatan dalam merancang strategi manajemen sumber daya manusia yang lebih adaptif terhadap perubahan demografi tenaga kerja.

Hasil penelitian dapat menjadi dasar bagi organisasi untuk:

1. Menyesuaikan gaya kepemimpinan agar lebih responsif terhadap kebutuhan karyawan Milenial dan generasi Z,
2. Mengelola beban kerja secara lebih proporsional,

tingkatkan kualitas kehidupan kerja guna mendukung tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi.



1.4.3 Kegunaan Kebijakan

Penelitian ini memberikan implikasi penting bagi pengambil kebijakan internal di BPJS Kesehatan dalam menyusun kebijakan ketenagakerjaan yang lebih berbasis pada kebutuhan generasi kerja baru. Hasil penelitian ini juga dapat menjadi rujukan bagi lembaga publik lain di Indonesia dalam merumuskan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang memperhatikan perbedaan karakteristik antar generasi. Kebijakan yang berorientasi pada penguatan kualitas kehidupan kerja, pengelolaan beban kerja yang berimbang, serta kepemimpinan yang inklusif akan mendukung terciptanya tenaga kerja sektor publik yang lebih adaptif, berdaya saing, dan berkelanjutan.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini difokuskan pada analisis pengaruh kepemimpinan dan beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan BPJS Kesehatan, dengan kualitas kehidupan kerja sebagai variabel mediasi. Objek penelitian adalah karyawan BPJS Kesehatan generasi Milenial dan generasi Z yang lahir pada rentang tahun 1981 hingga 2010, yang dipilih berdasarkan temuan adanya perbedaan tingkat kepuasan kerja antar generasi di lingkungan organisasi tersebut. Penelitian ini mencakup seluruh unit kerja BPJS Kesehatan di Indonesia, termasuk kantor pusat, kantor wilayah dan kantor cabang, dengan fokus pada karyawan yang memenuhi kriteria usia tersebut. Penelitian dilaksanakan sepanjang tahun 2025, dengan kumpulan data primer melalui kuesioner serta penggunaan data sekunder dari laporan survei internal kepuasan kerja BPJS Kesehatan



tahun 2024 dan laporan tahunan program JKN-KIS 2023. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan metode survei, sedangkan teknik analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS) untuk menguji hubungan langsung dan tidak langsung antar variabel dalam model penelitian.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan bertujuan untuk mempermudah pemahaman dan penelaahan penelitian. Dalam usulan penelitian tesis ini, sistematika penulisan mengikuti buku pedoman penulisan fakultas ekonomi dan bisnis Universitas Hasanuddin tahun 2013 yang terdiri atas tujuh bab, masing-masing uraian yang secara garis besar dapat dijelaskan sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian dan sistematika penulisan terkait judul usulan penelitian ini.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menguraikan teori yang menjadi dasar dalam proses meneliti. Peneliti mengkaji berbagai sumber yang berkaitan dengan judul untuk dijadikan sebagai acuan merumuskan hipotesis, kemudian digambarkan dalam kerangka pikir berupa alur penelitian yang akan dilakukan peneliti.

KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS



Dalam bab ini digambarkan kerangka berpikir beserta konsep penelitian yang menyatakan hubungan antara variabel penelitian dan dilengkapi dengan perumusan hipotesis.

BAB IV : METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menguraikan rancangan penelitian, waktu penelitian, populasi, sampel dan teknik pengambilan sampel, jenis dan sumber data, variabel penelitian dan definisi operasional, instrumen penelitian, teknik analisis data dan menjelaskan teknik pengolahan data yang digunakan hingga penggunaan analisis yang digunakan peneliti.

BAB V : HASIL PENELITIAN

Hasil penelitian menguraikan deskripsi data penelitian serta menyajikan hasil pengolahan data.

BAB VI : PEMBAHASAN

Dalam bab ini berisikan tentang mengulas hasil uji hipotesis.

BAB VII : PENUTUP

Dalam bab ini berisikan tentang kesimpulan, implikasi hasil penelitian, keterbatasan penelitian, dan saran.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Grand Theory

Teori dua faktor, juga dikenal sebagai teori motivasi-higiene atau teori motivasi-higiene Herzberg, dikembangkan oleh Frederick Herzberg pada tahun 1959, Ia memperkenalkan teori Motivasi - Hygiene atau sering disebut teori dua faktor yang memandang bahwa kepuasan kerja berasal dari motivasi intrinsik dan ketidakpuasan kerja berasal dari ketidakberadaan faktor - faktor ekstrinsik. Teori dua faktor dikembangkan oleh Frederick Irving Herzberg dengan menggunakan teori Abraham Maslow sebagai acuannya.

Teori ini mengusulkan bahwa terdapat dua set faktor yang mempengaruhi kepuasan dan ketidakpuasan dalam lingkungan kerja, yaitu faktor motivasi (*motivational factors*) dan faktor higiene (*hygiene factors*). Prinsip teori ini menyatakan bahwa kepuasan kerja secara kualitatif berbeda dengan ketidakpuasan kerja, digambarkan dalam dua kontinum yang berbeda. Pertama, dinamakan dissatisfier atau hygiene factors atau extrinsic factors, yaitu faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan kerja, terdiri dari gaji, pengawasan hubungan interpersonal, kondisi kerja dan status sedangkan menurut Liyana (2020) teori ini menjelaskan terkait motivator atau faktor instrinsik (dalaman) yaitu seperti pencapaian dan pengiktirafan yang akan memberi kesan kepada kepuasan kerja manakala atau faktor ekstrinsik (luaran) seperti gaji dan keselamatan



pekerjaan akan menghasilkan ketidakpuasan kerja dan akan berdampak pada kinerja seseorang (Singh & Bhattacharjee, 2020).

1. Faktor motivasi

Faktor-faktor motivasi berkaitan dengan sifat pekerjaan itu sendiri dan bagaimana pekerjaan tersebut mempengaruhi rasa prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, dan pertumbuhan pribadi. Herzberg berpendapat bahwa faktor-faktor ini merupakan penyebab utama kepuasan kerja dan motivasi intrinsik. Dalam konteks penelitian ini, kepemimpinan dapat dikategorikan sebagai salah satu faktor motivasional, karena gaya kepemimpinan yang partisipatif, suportif, dan inspiratif mampu membangun rasa dihargai dan menciptakan peluang bagi pengembangan diri, sehingga meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

2. Factor Hygiene

Faktor-faktor higiene, atau kadang disebut sebagai faktor kontekstual, berkaitan dengan kondisi kerja fisik dan lingkungan sosial di mana pekerjaan dilakukan. Faktor-faktor ini tidak secara langsung meningkatkan motivasi intrinsik, tetapi ketiadaannya dapat menyebabkan ketidakpuasan. Dalam penelitian ini beban kerja dipandang sebagai bagian dari faktor higiene. Beban kerja yang berlebihan, tidak proporsional, atau tidak dikelola dengan baik dapat menimbulkan ketidaknyamanan, kelelahan, dan stres kerja yang berdampak pada turunnya kepuasan kerja. Kualitas kehidupan kerja



(QWL) berperan sebagai jembatan yang dapat memediasi pengaruh kedua faktor ini terhadap kepuasan kerja.

Jadi dalam teori ini disimpulkan bahwa bagaimana kebutuhan psikologis individu dan juga aktualisasi diri seseorang dipahami dapat mempengaruhi kinerja. Hal ini sejalan dengan salah satu studi penelitian yang menyatakan bahwa teori ini mencakup kebutuhan pokok individu yang diharapkan dapat diperoleh dari suatu pekerjaan seperti adanya gaji yang layak, kondisi kerja yang sesuai dan memadai, rasa keamanan kerja, tunjangan tambahan, dan hubungan antarpersonal (Lee et al., 2022). Dalam konteks ini, kualitas kehidupan kerja menjadi salah satu faktor penting yang dapat mengurangi dampak negatif dari beban kerja, serta mengoptimalkan pengaruh positif dari kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan.

2.2 Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan bagian penting dalam kehidupan sosial yang terjadi baik di dalam maupun di luar organisasi. Sebagai suatu proses kepemimpinan bersifat dinamis karena berlangsung dalam lingkungan organisasi yang terus berubah serta melibatkan interaksi antar individu dalam mencapai tujuan bersama (D. Susanto & Nuriah, 2024). Keberhasilan kepemimpinan sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam mengelola kerja sama dan mengarahkan anggota organisasi menuju pencapaian yang efektif.



nurut Robbins dan Judge (Robbins & Judge, 2018) gaya
pinan adalah kemampuan untuk memengaruhi kelompok menuju

pencapaian tujuan. Definisi ini menegaskan bahwa kepemimpinan tidak hanya terkait dengan posisi formal, tetapi juga dengan kemampuan interpersonal dan manajerial yang melekat pada individu.

Kepemimpinan sangat bergantung pada karakteristik pribadi pemimpin serta kualitas hubungan dengan anggota tim (Febrian, 2023). Pemimpin yang mampu membangun hubungan interpersonal yang sehat dan memberi ruang partisipasi kepada karyawan dalam proses pengambilan keputusan cenderung lebih berhasil dalam menumbuhkan keterlibatan dan tanggung jawab kolektif. Kreativitas dan inisiatif bawahan perlu difasilitasi agar kepemimpinan menjadi sarana pengembangan, bukan sekadar kontrol.

Gaya kepemimpinan yang mengedepankan nilai-nilai kemanusiaan apapun gaya yang digunakan memiliki potensi menciptakan suasana kerja yang inklusif, adil, dan harmonis. Pemimpin harus mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya secara kontekstual agar tetap produktif tanpa mengabaikan kebutuhan psikologis karyawan. Dengan demikian keberhasilan seorang pemimpin tidak hanya terletak pada hasil akhir, tetapi juga pada proses kepemimpinan yang mampu menjaga keseimbangan antara pencapaian tujuan dan pemberdayaan individu dalam organisasi (D. Susanto & Nuriah, 2024).

Keseluruhan uraian tersebut menegaskan bahwa pola kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam menerapkan gaya



pinan yang sesuai dengan dinamika organisasi dan karakteristik yang dipimpinnya. Pendekatan yang menghargai partisipasi, nilai -

nilai kemanusiaan, dan hubungan interpersonal yang sehat akan membentuk lingkungan kerja yang produktif, adil, dan harmonis. Keberhasilan kepemimpinan tidak hanya tercermin dari pencapaian target, melainkan juga dari proses dalam membangun komitmen, kepercayaan, dan pemberdayaan di antara anggota organisasi.

Dalam literatur kepemimpinan modern, efektivitas seorang pemimpin tidak hanya diukur dari pencapaian target, tetapi juga dari kemampuannya membangun arah strategis, membina hubungan emosional yang sehat, serta mendorong pertumbuhan anggota tim. Beberapa karakteristik utama pemimpin yang efektif sebagaimana di ungkapkan oleh (Dhakal, 2025) meliputi:

1. Visi dan Strategi

Pemimpin yang efektif mampu mengomunikasikan visi dan arah strategis organisasi secara jelas, serta menyelaraskan upaya seluruh anggota tim untuk bergerak menuju tujuan bersama. Kejelasan visi menjadi panduan utama dalam pengambilan keputusan dan pembagian tanggung jawab, sekaligus memperkuat rasa memiliki terhadap misi organisasi.

2. Kecerdasan Emosional

Pemimpin dengan kecerdasan emosional yang tinggi memiliki kemampuan untuk memahami, mengelola, dan merespons emosi mereka sendiri maupun emosi orang lain secara konstruktif. Hal ini

ing untuk menciptakan dinamika kerja yang sehat, membangun kepercayaan, serta meningkatkan kinerja tim secara menyeluruh.



3. Pembinaan dan Pengembangan

Gaya kepemimpinan yang berfokus pada pembinaan (*coaching*) mendorong pemimpin untuk terlibat aktif dalam mengembangkan keterampilan dan potensi bawahan. Pendekatan ini menciptakan lingkungan kerja yang suportif, memberdayakan, dan berorientasi pada pertumbuhan individu maupun tim.

Effendy (2022) mengemukakan tiga tipe utama gaya kepemimpinan dalam organisasi, yaitu otokratis, demokratis, dan *laissez-faire*. Gaya otokratis ditandai dengan dominasi penuh pemimpin dalam pengambilan keputusan, tanpa melibatkan partisipasi anggota. Sebaliknya, gaya demokratis menekankan partisipasi aktif, keterbukaan terhadap gagasan, dan hubungan yang setara antara pemimpin dan anggota tim. Sementara itu gaya *laissez-faire* memberikan kebebasan penuh kepada anggota untuk bekerja secara mandiri, dengan asumsi bahwa mereka memiliki kompetensi dan tanggung jawab yang cukup. Ketiga gaya ini mencerminkan pendekatan berbeda dalam memengaruhi dan mengelola karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.

2.2.1 Teori Kepemimpinan Transformasional

Dalam organisasi modern, termasuk dalam sektor pelayanan publik seperti Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Kesehatan (BPJS Kesehatan), kepemimpinan sangat penting. Kepemimpinan



nasional adalah salah satu pendekatan yang paling banyak digunakan saat berbicara tentang manajemen kinerja organisasi publik dan transformasi birokrasi. James MacGregor Burns (1978) adalah orang

pertama yang memperkenalkan konsep ini dan Bernard M. Bass (1985) mengembangkannya ke dalam empat dimensi utama: *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration* (Setiawan & Muhith, 2013)

Banyak akademisi telah mengubah dan mengkontekstualisasikan metode ini dalam literatur Indonesia. Buku Bahar Agus Setiawan dan Abd. Muhith berjudul *Transformational Leadership: Illustrations in Education Organizations* (2013) sangat membantu. Buku ini memberikan pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana menerapkan kepemimpinan transformasional, terutama dalam hal institusi pendidikan. Meskipun demikian, prinsip kepemimpinan yang dijelaskan dalam buku tersebut sangat relevan untuk diterapkan dalam bidang lain, seperti organisasi publik seperti BPJS Kesehatan.

Kepemimpinan transformasional ditandai oleh kemampuan seorang pemimpin untuk menumbuhkan motivasi bagi anggota kelompoknya, mengarahkan perubahan, dan membentuk hubungan yang signifikan dengan anggota kelompoknya. Dimensi *idealized influence* menggambarkan pemimpin yang menunjukkan contoh dan menumbuhkan kepercayaan melalui moralitas dan integritas. Kemampuan seorang pemimpin untuk membuat visi masa depan yang menarik dan menginspirasi disebut sebagai *Inspirational motivation*. Meskipun demikian, *intellectual stimulation* menunjukkan keberanian seorang pemimpin dalam mendorong tim untuk berpikir kritis dan kreatif, dan *individualized consideration*



menekankan pengembangan individu dalam organisasi (Setiawan & Muhith, 2013).

Jika dihubungkan dengan metrik kepemimpinan yang digunakan di BPJS Kesehatan (Arsitektur Budaya Dan Arsitektur Kepemimpinan BPJS Kesehatan, 2021), seperti visioner, fokus pada hasil, pembelajar, mengayomi, percaya, dan komunikatif, jelas bahwa nilai-nilai ini sangat sesuai dengan teori kepemimpinan transformasional. Misalnya, pemimpin diharapkan memiliki kemampuan untuk menyampaikan visi yang kuat dan berkomunikasi dengan tim secara efektif yang mencerminkan aspek *Inspirational Motivation*. Mereka juga dianggap menunjukkan *Idealized influence* di mana kepercayaan dibangun dari keteladanan dan integritas pribadi pemimpin. Sementara pembelajar dan mengayomi selaras dengan *Individualized consideration*, menandakan kepedulian dan perhatian pemimpin terhadap pengembangan inovasi. Fokus pada hasil menunjukkan adanya kombinasi antara *Intellectual Consideration* dan *Idealized influence*, di mana pemimpin meminta pencapaian dan mendorong inovasi dalam prosesnya. Oleh karena itu, penerapan kepemimpinan transformasional dalam BPJS Kesehatan tidak hanya selaras dengan teori yang ada, tetapi juga dapat meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan keterlibatan, motivasi, dan kinerja karyawan secara keseluruhan. Pemimpin didorong oleh model ini untuk berkonsentrasi pada pengembangan sumber daya manusia secara berkelanjutan; ini adalah prasyarat penting untuk

dapi kompleksitas pelayanan publik di era digital dan kompetitif saat



2.3 Beban Kerja

Beban kerja merupakan sekumpulan kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi dalam waktu tertentu. Banyaknya tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada seorang karyawan dapat mempengaruhi hasil yang dicapai, terutama jika beban kerja terlalu tinggi dan waktu yang tersedia terbatas, yang pada akhirnya dapat menurunkan kinerja karyawan. Menurut (Salimgereyev, 2023), beban kerja adalah sejumlah tugas atau aktivitas yang harus diselesaikan oleh sebuah unit organisasi atau pemegang jabatan dalam kurun waktu tertentu.

Budiasa (2021) mengemukakan beban kerja dapat dipahami sebagai tingkat tekanan kerja yang dihadapi oleh seorang karyawan yang mencakup jumlah, jenis, serta tingkat kesulitan tugas yang harus diselesaikan dalam periode waktu tertentu. Beban kerja tidak hanya dilihat dari kuantitas pekerjaan, tetapi juga dari intensitas, kompleksitas, dan keterbatasan waktu penyelesaiannya. Apabila beban kerja melebihi kemampuan individu, maka dapat menimbulkan tekanan psikologis dan menurunkan efektivitas kinerja.

Lebih lanjut Safarini & Mulyono (2024) mengemukakan beban kerja merupakan pekerjaan yang harus dikerjakan oleh seorang karyawan sesuai dengan tanggung jawabnya dalam batas waktu dan target yang telah ditentukan oleh perusahaan. Berdasarkan beberapa pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa beban kerja adalah besaran pekerjaan yang



selesaikan oleh karyawan dalam volume dan waktu tertentu sesuai target yang telah ditetapkan perusahaan.

Dari berbagai definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa beban kerja mencerminkan volume pekerjaan yang harus diselesaikan dalam waktu tertentu, di mana ketidakseimbangan antara jumlah tugas dan waktu yang tersedia dapat berdampak pada kinerja karyawan serta efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi beban kerja terdiri dari faktor eksternal dan faktor internal. Faktor eksternal mencakup tugas fisik seperti tata ruang kerja, kondisi lingkungan, sikap kerja, serta tugas mental yang mencakup kompleksitas pekerjaan, tanggung jawab, dan emosi pekerjaan. Selain itu, organisasi kerja dan lingkungan kerja juga berperan dalam menentukan beban kerja, seperti kebijakan pembinaan, waktu istirahat, shift kerja, serta fasilitas yang tersedia. Sementara itu, faktor internal meliputi faktor somatik,

Indikator beban kerja menurut Budiasa (Budiasa, 2021) meliputi 1) target yang harus dicapai, 2) kondisi pekerjaan, 3) penggunaan waktu kerja, dan 4) standar pekerjaan. Target mencerminkan persepsi individu terhadap beban tugas yang harus diselesaikan dalam batas waktu tertentu, sedangkan kondisi pekerjaan mencakup kemampuan mengambil keputusan cepat serta menghadapi situasi tak terduga. Penggunaan waktu kerja menggambarkan efektivitas individu dalam menyelesaikan pekerjaan secara langsung terkait dengan proses produksi, dan standar pekerjaan mencerminkan persepsi individu terhadap tugas yang harus diselesaikan

batas waktu tertentu. Dengan demikian beban kerja dapat diukur



melalui berbagai indikator yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam suatu organisasi.

2.4 Kualitas Kehidupan Kerja

Istilah *Quality of Work Life* (QWL) atau kualitas kehidupan kerja pertama kali diperkenalkan pada tahun 1972 pada konferensi perburuhan internasional pertama di New York. QWL menjadi sorotan setelah *united auto workers* and general motor melakukan program QWL untuk mengubah sistem kerja. Dalam penjabarannya *Quality Of Work Life* merupakan proses dalam membentuk dan menentukan kebijakan yang nantinya akan dicetuskan oleh perusahaan sebagai bentuk respon atas keinginan dan harapan karyawan, terwujudnya hal ini tentu merupakan kombinasi antar organisasi dan efektifitas karyawan dengan penekanan partisipasi mulai dari mendiskusikan persoalan hingga pada pembuatan keputusan dengan tujuan yang sejalan yaitu peningkatan kinerja karyawan dan perusahaan (Rahman, 2017).

Kualitas kehidupan kerja dapat diartikan sebagai iklim kerja yang secara sengaja direncanakan dan dikembangkan dengan sistematis yang bertujuan untuk menciptakan kepuasan dalam bekerja, perasaan senang dan merasakan perlindungan dalam bekerja sehingga memiliki dampak bagi intensitas turnover (Hammond et al., 2023). Dengan demikian iklim organisasi ini akan mengubah kualitas kehidupan kerja secara teknis dan manusiawi.



QWL merupakan upaya dalam memanusiakan lingkungan kerja atau meningkatkan efektifnya lingkungan pekerjaan dalam pemenuhan keperluan

pribadi dan nilai karyawan (Jain et al., 2023). Dalam artian hal ini menyangkut interpersonal karyawan untuk mendapatkan hak agar dapat diperlakukan secara layak sebagai karyawan atas hak asasi manusia dan peraturan perundang-undangan sehingga karyawan dapat menentukan keadaan menyenangkan atau tidaknya lingkungan pekerjaannya (Ishak et al., 2018). Karyawan dalam melakukan aktivitas sebagian besar waktunya dihabiskan pada tempat kerja, maka penting bagi perusahaan melakukan upaya untuk mengembangkan lingkungan kerja yang berkualitas sehingga nantinya berpengaruh pula dalam peningkatan kinerja karyawan.

Melihat beberapa penjelasan diartikan bahwa QWL ditentukan dari kondisi yang secara keseluruhan menunjukkan pemenuhan akan kebutuhan dari setiap individu yang berbeda saat bekerja, sehingga hal ini akan memunculkan pespektif dari karyawan bahwa dengan menjadi bagian dari perusahaan merupakan hal yang menguntungkan. Seiring dengan berkembangnya teknologi secara tidak langsung mempengaruhi kebutuhan pekerja yang akan berubah, maka hal ini penting bagi perusahaan untuk melakukan upaya dalam mengidentifikasi kebutuhan karyawan secara teratur melalui program QWL yang dilakukan secara responsif dan relevan.

Kualitas kehidupan kerja atau *Quality of Work Life* (QWL) menurut Porkiani dalam (Lubis, 2019) dapat diukur melalui lima indikator utama, yaitu: 1) keamanan kerja; 2) keadilan dan kesetaraan; 3) kompensasi dan tunjangan; 4) peningkatan keterampilan dan kesempatan; serta 5)

si dalam pengambilan keputusan. Keamanan kerja yaitu sejauh karyawan merasa aman dan memiliki jaminan keberlangsungan



dalam pekerjaannya. Keadilan dan kesetaraan yaitu bentuk keadilan perusahaan dalam memberikan imbalan kerja yang setara dengan tanggung jawab yang diemban karyawan. Kompensasi dan tunjangan yaitu pemberian gaji dan tunjangan yang disesuaikan dengan tingkat kesulitan pekerjaan, pengalaman kerja, dan kontribusi yang diberikan oleh karyawan. Peningkatan keterampilan dan kesempatan yaitu fasilitas yang disediakan perusahaan untuk mendorong karyawan mempelajari kemampuan baru atau mengembangkan potensi yang dimiliki. Faktor terakhir, partisipasi dalam pengambilan keputusan, yaitu peluang yang diberikan kepada karyawan untuk terlibat dalam forum atau pertemuan dengan atasan, sebagai bentuk pengakuan atas peran mereka dalam proses pengambilan keputusan organisasi.

2.5 Kepuasan Kerja

Dalam dunia kerja yang terus berkembang, kepuasan kerja menjadi salah satu faktor kunci yang menentukan keberlangsungan organisasi sekaligus kesejahteraan psikologis karyawan. Kepuasan kerja tidak hanya mencerminkan bagaimana seseorang menilai pekerjaannya, tetapi juga mencerminkan kualitas hubungan antara individu dan lingkungan kerja. Robbins (2018) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya, yang ditentukan oleh sejauh mana imbalan yang diterima sesuai dengan yang diharapkan. Definisi ini menegaskan bahwa kepuasan muncul dari kesesuaian antara ekspektasi

yataan.



Kepuasan kerja juga dipahami sebagai hasil dari penilaian subjektif terhadap berbagai aspek pekerjaan. Wisnu Utama (2022) menyebutnya sebagai kondisi emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan saat seseorang menilai pekerjaannya. Kepuasan kerja sebagai respons emosional yang mencerminkan sejauh mana seseorang merasa senang atau tidak senang terhadap pekerjaan yang dilakukan, termasuk terhadap kompensasi yang diterima (Ulfah, 2019). Dari dua pandangan ini terlihat bahwa kepuasan kerja tidak hanya bersifat rasional tetapi juga sangat dipengaruhi oleh emosi dan pengalaman personal.

Cebotari (2022) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap positif tenaga kerja yang melibatkan perasaan dan perilaku terhadap pekerjaan sebagai bentuk penghargaan atas nilai-nilai penting yang dicapai. Seema (2022) menambahkan bahwa kepuasan kerja adalah respons afektif yang muncul dari penilaian terhadap berbagai aspek pekerjaan, dan karena itu bersifat multidimensional.

Dengan demikian kepuasan kerja tidak dapat dipandang sebagai konsep tunggal, melainkan sebagai hasil dari interaksi kompleks antara harapan, persepsi, pengalaman kerja, serta nilai-nilai pribadi yang diyakini karyawan. Kepuasan ini terbentuk melalui proses kognitif dan emosional yang berlangsung secara dinamis dalam lingkungan kerja. Memahami berbagai definisi kepuasan kerja dari para ahli memberikan landasan teoretis yang kuat untuk menilai bagaimana sikap, perilaku, dan motivasi

aryawan terbentuk, sekaligus menjadi pijakan penting dalam



merancang strategi manajerial yang berorientasi pada kesejahteraan dan kinerja sumber daya manusia.

Kepuasan kerja bukan hanya dipengaruhi oleh kondisi eksternal di tempat kerja, tetapi juga oleh bagaimana individu memaknai pekerjaannya secara personal. Ulfah (Ulfah, 2019) mengemukakan bahwa terdapat lima faktor utama yang memengaruhi kepuasan kerja diantaranya: 1) Pemenuhan kebutuhan (*need fulfillment*), yaitu sejauh mana karakteristik pekerjaan memungkinkan individu memenuhi kebutuhannya. 2) Perbedaan (*discrepancies*), yaitu kesenjangan antara harapan dan realitas; kepuasan meningkat ketika manfaat yang diterima melebihi harapan, dan sebaliknya menurun ketika harapan tidak terpenuhi. 3) Pencapaian nilai (*value attainment*), yakni sejauh mana pekerjaan dipersepsikan mampu memenuhi nilai-nilai penting yang diyakini individu. 4) Keadilan (*equity*), yaitu perasaan diperlakukan secara adil di tempat kerja dalam hal kompensasi, tanggung jawab, maupun perlakuan interpersonal. 5) Komponen genetik (*genetic components*), yaitu pengaruh sifat bawaan dan karakter individu terhadap kepuasan kerja, yang menekankan bahwa faktor internal juga berperan selain kondisi eksternal pekerjaan. Kelima faktor ini memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang mengapa tingkat kepuasan kerja dapat berbeda antara satu individu dengan individu lainnya.

Untuk memahami bagaimana kepuasan kerja terbentuk, Robbins &

2018) mengidentifikasi lima indikator utama yang dapat digunakan alat ukur. 1) kesempatan pengembangan karir, yaitu peluang yang



diberikan organisasi untuk mendorong pertumbuhan profesional karyawan, baik melalui peningkatan keterampilan, penambahan tanggung jawab, maupun promosi. 2) pengakuan dan apresiasi, yakni bentuk penghargaan atas usaha dan pencapaian karyawan, yang dapat diberikan secara verbal maupun non-verbal. 3) kondisi kerja yang mendukung, yaitu lingkungan fisik dan psikologis yang nyaman serta menunjang produktivitas. 4) kolega yang sportif, yaitu rekan kerja yang saling mendukung dan mampu bekerja sama menuju tujuan bersama. 5) gaji dan upah, yang mencerminkan sistem kompensasi yang adil dan sesuai dengan beban kerja, keterampilan, dan standar industri. Pemenuhan kelima aspek ini berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja, serta memperkuat loyalitas karyawan terhadap organisasi.

2.6 Penelitian terdahulu

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No	Nama	Variabel	Alat Analisis	Hasil
1	(Sutiyatno, 2022) - The effect of leadership's communication ability on quality of work-life and employees job satisfaction.	Kepuasan kerja karyawan ; Komunikasi pimpinan ; Kualitas kehidupan kerja (QWL)	Path Analisis	Hasil penelitian menunjukkan komunikasi kepemimpinan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan secara langsung dan juga secara tidak langsung melalui mediasi kualitas kehidupan kerja. Komunikasi juga diamati memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja dan ini selanjutnya mempengaruhi kepuasan kerja karyawan secara positif.
2	(Pudyaningsih et al., 2020) - The role of work satisfaction as mediation on ce.	Kinerja karyawan; Kepuasan kerja; Kepemimpinan	Path Analisis	Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan sedangkan kepuasan kerja mempengaruhi kinerja. Akhirnya, hasil menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.



No	Nama	Variabel	Alat Analisis	Hasil
3	(Baş & Güney, 2022) - The Mediating Role of Work-Family Conflict in the Relationship between Work Overload Perception and Job Satisfaction	Kepuasan kerja; peran mediasi; persepsi beban kerja berlebih; konflik pekerjaan-keluarga	Regresi Linear Berganda	Hasilnya penelitian ini ditemukan bahwa persepsi kelebihan beban kerja memiliki dampak signifikan dan negatif terhadap kepuasan kerja, dan dampak signifikan dan positif terhadap konflik pekerjaan-keluarga, dan variabel konflik pekerjaan-keluarga dan kepuasan kerja berkorelasi signifikan dan negatif.
4	(Adu et al., 2024) - Analisis Faktor Yang Berpengaruh Terhadap Kepuasan Karyawan: Literatur Review	Kepuasan Kerja, Beban Kerja, Stres Kerja, Kualitas Kehidupan Kerja, Dukungan Pemimpin, Produktivitas Karyawan	Struktural Equation Model (SEM)	Hasil temuan ini yaitu Tingkat beban kerja memiliki pengaruh negatif terhadap tingkat kepuasan kerja. Namun, terdapat hubungan positif antara tingkat beban kerja dan tingkat kepuasan kerja. Stres memiliki dampak negatif terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja organisasi ditunjukkan dengan beberapa sikap, seperti sikap kerja anggota organisasi, kemangkiran atau absensi, keterlambatan. Semakin tinggi kualitas kehidupan kerja, semakin besar dampaknya terhadap peningkatan kepuasan kerja secara langsung.
5	(Ramadhan, 2024) - Pengaruh Beban Kerja Dan Keseimbangan Kehidupan-Kerja Terhadap Kepuasan Kerja	Beban Kerja, Keseimbangan Kehidupan dan Pekerjaan, Kepuasan Kerja	Path Analisis	Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa beban kerja memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan keseimbangan kehidupan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.
6	(Srivastava et al., 2019) - 'The Savors Are Also Humans': Understanding the Role of Quality of Work Life on Job Burnout and Job Satisfaction Relationship of Indian Doctors	Beban kerja; kepuasan kerja; kualitas kerja	Path Analisis	Hasil penelitian mengungkapkan bahwa ada hubungan yang signifikan dan negatif antara beban kerja dan kepuasan kerja, hubungan yang signifikan dan positif antara QWL dan Kepuasan Kerja, dan hubungan yang signifikan dan negatif antara beban Kerja dan QWL.
7	(Tot et al., 2022) - Employee Job Satisfaction As An Element Of The Quality Of Work Life	Kepuasan Kerja Karyawan, Kualitas Kehidupan Kerja	Deskriptif kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan, antara lain, masalah-masalah dalam proses kepuasan kerja, yang menjadi dasar untuk mengukur dan meningkatkan kualitas kehidupan kerja.
	(ati, 2024) - Pengaruh Beban Kerja Terhadap Stres Kerja dengan	Beban Kerja, Stres Kerja, Kepuasan Kerja Karyawan,	Regresi Linear Berganda	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif terhadap work-life balance, stres kerja berpengaruh negatif terhadap work-life balance, beban kerja berpengaruh negative terhadap



No	Nama	Variabel	Alat Analisis	Hasil
	Work-Life Balance sebagai Variabel Mediasi pada Karyawan di Industri Pertambangan	Work-Life Balance		kepuasan kerja, stres kerja berpengaruh negative terhadap kepuasan kerja, work-life balance berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, beban kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja melalui work-life balance, stress kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja melalui work-life balance.
9	(Noviyanti et al., 2019) - Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Kualitas Kehidupan Kerja Dengan Kepuasan Kerja Pegawai	Gaya Kepemimpinan, Kehidupan Kerja, Kepuasan Kerja	Regresi Linear Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai. Selain itu, terdapat hubungan positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai. Terdapat pula hubungan positif yang signifikan antara kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai. Kontribusi gaya kepemimpinan dan kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai masing-masing adalah sebesar untuk gaya kepemimpinan dan untuk kualitas kehidupan kerja.
10	(Hammond et al., 2023) - How quality of work-life influence employee job satisfaction in a gas processing plant in Ghana	Kualitas kehidupan kerja, kepuasan kerja	deskriptif dan pendekatan sensus	Analisis tersebut menetapkan hubungan positif antara kepuasan kerja karyawan dan empat konstruk kualitas kehidupan kerja; lingkungan kerja yang aman, keseimbangan kehidupan kerja, pengembangan pribadi, dan kesejahteraan emosional pada tingkat yang signifikan. Dengan konstruk terakhir yang mencatat korelasi tertinggi dengan kepuasan kerja, studi tersebut merekomendasikan pengelolaan sistem dukungan panduan awal yang fungsional bagi pekerja yang mungkin menunjukkan gejala awal tekanan kesejahteraan emosional.

Berdasarkan tinjauan terhadap beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan topik kualitas kehidupan kerja, kepemimpinan, beban kerja, dan kepuasan kerja, ditemukan beberapa kesamaan dan perbedaan yang penting untuk dikaji

ut dalam konteks karyawan generasi Milenial dan generasi Z di BPJS in.



2.6.1 Persamaan

2.6.1.1 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Hampir semua penelitian (Sutiyatno, 2022; Pudyarningsih et al., 2020; Noviyanti et al., 2019) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hubungan ini sering dimediasi oleh kualitas kehidupan kerja, yang menjadi variabel kunci dalam meningkatkan kepuasan kerja.

2.6.1.2 Peran Kualitas Kehidupan Kerja sebagai Variabel Mediasi

Penelitian yang menggunakan path analysis dan regresi linear berganda secara konsisten menemukan bahwa kualitas kehidupan kerja berperan sebagai mediator antara kepemimpinan dan beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan (Sutiyatno, 2022; Srivastava et al., 2019; Kusumawati, 2024; Noviyanti et al., 2019). Hal ini menegaskan pentingnya perhatian terhadap kualitas kehidupan kerja dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja.

2.6.1.3 Dampak Beban Kerja dan Stres Kerja

Beberapa studi (Bas & Güney, 2022; Adu et al., 2024; Kusumawati, 2024; Ramadhan, 2024) menemukan bahwa beban kerja dan stres kerja secara umum memiliki pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Namun, variabel seperti work-life balance dan dukungan pimpinan dapat memoderasi dampak negatif ini, memperlihatkan pentingnya strategi pengelolaan beban kerja yang efektif.

2.6.1.4 Metodologi yang Umum Digunakan

Metode analisis seperti path analysis dan regresi linear berganda dominan digunakan dalam penelitian-penelitian tersebut, yang menunjukkan pendekatan kuantitatif sebagai cara utama untuk menguji hubungan antar variabel.



2.6.2 Perbedaan

2.6.2.1 Variasi Fokus Variabel:

Beberapa penelitian lebih menekankan pada aspek komunikasi kepemimpinan dan peran mediasi kualitas kehidupan kerja (Sutiyatno, 2022), sementara yang lain fokus pada konflik pekerjaan-keluarga dan persepsi beban kerja (Bas & Güney, 2022). Ada juga yang mengkaji keseimbangan kehidupan dan pekerjaan sebagai variabel mediasi tambahan (Ramadhan, 2024).

2.6.2.2 Konteks dan Populasi Penelitian:

Studi-studi sebelumnya dilakukan pada berbagai konteks industri dan negara, seperti industri pertambangan, rumah sakit, dan perusahaan jasa (Srivastava et al., 2019; Kusumawati, 2024; Hammond et al., 2023). Hal ini berbeda dengan fokus penelitian ini yang secara spesifik mengkaji generasi Milenial dan Z di institusi BPJS Kesehatan di Indonesia.

2.6.2.3 Pendekatan Kualitatif:

Sebagian kecil penelitian menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif untuk menggali aspek kepuasan kerja dan kualitas kehidupan kerja secara mendalam (Tot et al., 2022; Hammond et al., 2023). Ini menunjukkan perlunya pendekatan yang lebih komprehensif untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dari perspektif karyawan.

2.6.2.4 Dimensi Kualitas Kehidupan Kerja:

Beberapa studi menyoroti dimensi spesifik dari kualitas kehidupan kerja seperti dukungan pimpinan, lingkungan kerja, kesejahteraan emosional, dan pengembangan pribadi (Adu et al., 2024; Hammond et al., 2023), yang menandakan bahwa kualitas kehidupan kerja merupakan konstruk yang multi-

dan perlu diperhatikan secara holistik.

Temuan-temuan tersebut memberikan dasar yang kuat untuk mengkaji lebih lanjut bagaimana kualitas kehidupan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan



dan beban kerja terhadap kepuasan kerja, khususnya pada generasi Milenial dan generasi Z di BPJS Kesehatan.

