

PENGARUH KUALITAS KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA SERTA DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Kasus BPJS Ketenagakerjaan Wilayah Sumbariau)

Muhammad Pandu Lukito¹⁾
Zulfadil²⁾
Sri Indarti³⁾

¹⁾ Mahasiswa Program Pasca Sarjana Manajemen Universitas Riau

^{2,3)} Dosen Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Riau

Abstract. *This study aims to determine and analyze, the influence of leadership quality and organizational culture on job satisfaction and its impact on employee performance on employee BPJS Employment Region Sumbariau. The research method is explanatory research, where variables are measured by numerical scale, data collecting method using interview, with questionnaire. Data processing using SPSS v18 software, with descriptive analysis and hypothesis testing path analysis. The results showed that (1) the quality of leadership had a direct and indirect effect through job satisfaction on employee performance on employee BPJS Employment Region Sumbariau. (2) Organizational culture has no direct effect on employee performance, but indirectly influence through job satisfaction on employee performance. this is caused by the dimensions of Autonomy and Entrepreneurship seen from the distribution of respondents answer this research (3) job satisfaction has a direct effect on employee performance and job satisfaction variables which become intervening variable in this research mediate the quality of leadership and organizational culture, increased if the quality of leadership and organizational culture first through job satisfaction.*

Keyword : *Quality of Leadership, Organizational Culture, Job Satisfaction, Employee Performance*

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Jaminan sosial merupakan hak asasi manusia yang tercantum dalam piagam PBB. Penyelenggaraan jaminan sosial bagi penduduk merupakan tanggung jawab dan kewajiban negara untuk melaksanakannya yang disesuaikan dengan kondisi kemampuan keuangan negara. Hampir semua negara menjalankan program perlindungan sosial tersebut. Seperti juga pada negara berkembang lainnya yaitu negara indonesia. Pelaksanaan program jaminan sosial

berdasarkan funded social security, yaitu jaminan sosial yang didanai oleh peserta dan masih terbatas pada masyarakat pekerja di sektor formal.

Pemerintah Republik indonesia telah menerbitkan UU No. 40 tahun 2004 tentang Sistem Jaminan Sosisal Nasional. Undang Undang itu berhubungan dengan Amandemen UUD 1945 tentang perubahan pasal 34 ayat 2, yang kini berbunyi: “Negara mengembangkan sistem jaminan sosial bagi seluruh rakyat dan memberdayakan masyarakat yang lemah dan tidak mampu sesuai dengan martabat kemanusiaan”. Manfaat perlindungan tersebut dapat

memberikan rasa aman kepada pekerja sehingga dapat lebih berkonsentrasi dalam meningkatkan motivasi maupun produktivitas kerja.

Dalam perjalanannya, jaminan sosial yang menyeluruh bagi rakyat Indonesia akan terwujud. Dimulai dengan UU No 40 tahun 2004 dan diimplementasikan dengan ditetapkan UU No. 24 tahun 2011 tentang Badan Penyelenggara Jaminan Sosial. Sesuai dengan amanat undang-undang, tanggal 1 januari 2014 PT. Jamsostek akan berubah menjadi Badan Hukum Publik. PT Jamsostek (Persero) yang bertransformasi menjadi BPJS (Badan Penyelenggara Jaminan Sosial) Ketenagakerjaan tetap dipercaya untuk menyelenggarakan program jaminan sosial tenaga kerja, yang meliputi JKK, JKM, JHT dengan penambahan jaminan pensiun mulai 1 juli 2015.

Dalam pertumbuhan dan perkembangan organisasi BPJS Ketenagakerjaan Sumbariau dewasa ini, diperlukan sistem manajemen yang efektif dan efisien, artinya dapat dengan mudah berubah atau menyesuaikan diri dan dapat mengakomodasikan setiap perubahan baik yang sedang dan telah terjadi dengan cepat, tepat dan terarah serta biaya murah. Upaya penghematan keuangan dilakukan untuk dapat mempertahankan oprasional dan pelayanan, melalui kinerja yang efektif dan efisien. Kelangsungan hidup dan pertumbuhan dari suatu perusahaan bukan hanya ditentukan dari keberhasilan dalam mengelola keuangan semata, tetapi juga ditentukan oleh mengelola sumber daya manusia. Peran manajemen sumberdaya manusia dalam organisasi, sangat dibutuhkan, antara lain, melalui dukungan

kepemimpinan tepat, mempunyai budaya organisasi yang tepat, dan meningkatkan kepuasan kerja para karyawan, diharapkan meningkatkan kinerja karyawan,

Kebutuhan akan penerapan kepemimpinan yang tepat dalam mempengaruhi karyawan untuk bekerja, mempunyai budaya organisasi yang tepat, dan meningkatkan kepuasan kerja para karyawan, dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan, diperlukan BPJS Ketenagakerjaan Sumbariau. Tetapi dalam perjalanannya, banyak tantangan yang harus dihadapi dalam implementasinya.

Tantangan utama yang dihadapi BPJS Ketenagakerjaan Sumbariau, pada saat dilaksanakan pra-survey, adalah terkait dengan penerapan pola kepemimpinan yang tepat, karena sering bergantinya kepemimpinan dalam organisasi, mengingat pada saat ini BPJS Ketenagakerjaan Sumbariau memiliki hampir setengah dari total karyawan berusia muda, para karyawan usia muda minim akan pengalaman dalam menghadapi masalah dalam organisasi dan perlu arahan dan motivasi dari pemimpinnya, sehingga diperlukan pola kepemimpinan yang tepat.

Menyadari pentingnya dukungan karyawan yang giat dalam bekerja untuk kepentingan organisasi, sangat dibutuhkan, demi tercapainya tujuan organisasi. Pencapaian kerja karyawan dalam organisasi adalah kinerja karyawan, salah satu alat untuk melihat kinerja karyawan adalah dengan melihat nilai KPI *Key Performance Index*, berdasarkan data yang didapat dari (BPJS) Ketenagakerjaan wilayah sumbariau, KPI diratakan rata

pertahun dari 2012 sampai 2016.
Item penilaian KPI karyawan yaitu A = sangat baik B = Cukup baik dan C = baik, yang dapat dilihat pada tabel 1.1

Tabel 1.1
Rata Rata Nilai KPI Karyawan
BPJS Ketenagakerjaan Sumbariau

No	Item Penilaian KPI	Rata Rata nilai KPI karyawan BPJS Ketenagakerjaan Sumbariau				
		2012	2013	2014	2015	2016
1	A	31%	39%	38%	52%	49%
2	B	57%	37%	55%	39%	34%
3	C	12%	24%	7%	9%	17%

Sumber: Data diolah, BPJS Ketenagakerjaan wilayah sumbariau

Dapat dilihat dari tabel 1.1 pada tahun 2012 sampai 2016 karyawan yang bekerja sangat baik yaitu karyawan yang memiliki KPI A, setiap tahun karyawan yang memiliki nilai KPI A sangat fluktuatif, tidak sesuai dengan harapan organisasi yaitu memiliki karyawan yang berkinerja tinggi atau sangat baik. Diperlukan upaya dari pihak manajemen melalui manajemen sumber daya manusia dalam mengelola karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan Sumbariau yang berorientasi kepada peningkatan kinerja karyawan.

Kepemimpinan adalah elemen yang penting dalam sistem manajemen organisasi bagi karyawan, organisasi yang sukses adalah organisasi yang dapat menyatukan persepsi antara karyawan dan pimpinan organisasinya dalam rangka mencapai tujuan organisasi, sehingga dalam penerapannya dibutuhkan kualitas kepemimpinan yang tepat, dengan memiliki kualitas kepemimpinan yang tepat akan membentuk motivasi, bimbingan, pengarahan dan koordinasi yang baik dalam bekerja

antara pemimpin dan bawahannya. Dengan terciptanya sinergi antara pemimpin dan karyawan akan membentuk karyawan yang berkinerja tinggi, yang tujuan akhirnya adalah untuk mencapai tujuan organisasi.

Dalam wawancara pra-survey yang dilakukan, pemimpin sebagai salah satu penentu arah dan tujuan perusahaan, pada BPJS Ketenagakerjaan Sumbariau belum mampu, mendorong kinerja karyawan, karyawan tidak termotivasi dalam bekerja, tidak terinspirasi oleh pemimpinnya. dalam lingkungan kerja peran pemimpin sangat penting dalam mempengaruhi moral dan kepuasan kerja yang kemudian berpengaruh terhadap kinerja para karyawan. Dan juga pemimpin sebagai salah satu perekat antara organisasi dan karyawan, harus memiliki kualitas kepemimpinan yang diharapkan para karyawannya.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi, karena budaya organisasi mengendalikan cara anggota membuat keputusan,

cara menginterpretasikan dan mengelola lingkungan, apa yang dilakukan terhadap suatu informasi dan bagaimana anggota organisasi berperilaku (Indarti, 2011). Budaya organisasi di BPJS Ketenagakerjaan Sumbariau dikenal memiliki nilai-nilai yang disebut dengan ETHIKA (Iman, Ekselen, Teladan, Harmoni, Integritas, Kepedulian, Antusias). Nilai-nilai tersebut harus dimiliki oleh seluruh karyawan BPJS Ketenagakerjaan Sumbariau.

Tetapi fakta yang didapat di lapangan, dipersepsikan budaya organisasi bukan sebagai alat pendorong peningkatan kinerja karyawan, masih terdapat ketidakpahaman para karyawan terhadap budaya organisasi di BPJS Ketenagakerjaan Sumbariau, para karyawan masih mempersepsikan budaya organisasi hanya sebagai slogan saja, belum mempengaruhi perilakunya dalam berkerja di dalam organisasi, biarpun selama ini para karyawan telah lama mendengar nilai-nilai budaya organisasi tersebut. Apabila budaya organisasi dikomunikasikan dan dikelola secara baik, akan mampu menciptakan perilaku karyawan yang akan sesuai dengan tujuan organisasi menjadi organisasi yang unggul dan tentu saja meningkatkan kinerja karyawan.

Untuk mendukung kinerja karyawan, peranan kepuasan kerja karyawan sangatlah penting sebagai bentuk perhatian organisasi kepada setiap karyawannya, kepuasan kerja itu adalah perasaan senang atau tidaknya yang dihasilkan dari pekerjaannya, tidak dapat disangkal karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi, adalah karyawan yang puas akan pekerjaannya. Puas karena setiap aspek kebutuhan dan harapannya karyawan tersebut

terpenuhi oleh organisasi. Baik itu aspek *financial* maupun *non-finansial*.

Dalam aspek kepuasan *financial*, karyawan akan menilai apakah beban pekerjaan sesuai dengan gaji dan bonus yang diberikan organisasi. aspek *non-financial* seperti promosi, lingkungan kerja, dan rekan kerja karyawan juga akan menilai apakah organisasi dapat memberikan hal tersebut sesuai dengan harapan karyawannya, harapan karyawan tersebut harus dijaga untuk menjaga konsistensi kepuasan kerja karyawannya.

Faktanya di lapangan menurut wawancara yang dilakukan di BPJS Ketenagakerjaan Sumbariau masih terdapat ketimpangan antara beban kerja dengan kompensasi yang diberikan oleh BPJS Ketenagakerjaan Sumbariau, pekerjaan yang menuntut para karyawan pulang sampai malam, biarpun para karyawan diberikan lembur oleh BPJS Ketenagakerjaan Sumbariau. Promosi yang dilakukan pihak manajemen, juga dipersepsikan para karyawan belum transparan dalam penerapannya. Kepuasan kerja telah lama menjadi prediktor dalam meningkatkan kinerja karyawan, organisasi seharusnya memberikan perhatian kepada karyawan secara menyeluruh yang dapat meningkatkan kepuasan kerja para karyawannya sehingga akan menciptakan karyawan-karyawan yang produktif dan berkinerja sesuai dengan harapan organisasi.

Beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan Brahmasari & Suprayetno (2008) menyatakan kepemimpinan dapat menciptakan kepuasan kerja biarpun belum tentu membawa pengaruh positif, sedangkan penelitian Maizu (2014)

mengatakan variabel kepemimpinan Dimensi *inspirational Motivation* yang dimiliki seorang pemimpin merupakan hal penting dalam memotivasi karyawan dalam bekerja, dan juga dalam penelitian Dirks & Ferrin (2002) kepuasan kerja karyawan didasarkan tingkan kepercayaan terhadap pemimpinnya, yang berlandaskan *Honesty and Integrity*. Namun penelitian tersebut masih menimbulkan pertanyaan, apakah dimensi kepemimpinan tersebut telah cukup untuk melihat hubungan antar variabel kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. sehingga dalam penelitian ini ditambah dimensi yang akan memperlengkap pembahasan pengaruh variabel kepemimpinan.

Budaya Organisasi dalam penelitian Taurisa (2012) menyatakan bahwasannya nilai nilai budaya organisasi menghargai karyawan menjadi dimensi yang paling dominan dalam memprediksi kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Sukarman (2014) menyatakan nilai nilai budaya organisasi berdampak signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, sedangkan dalam penelitian indarti (2011) menyatakan budaya organisasi tidak berdampak terhadap kepuasan dan kinerja akibat belum optimalnya penerapan budaya organisasi yang belum konsisten diimplimentasikan oleh pimpinnya.

Kepuasan kerja merupakan salah satu prediktor dalam meningkatkan kinerja karyawan, dalam penelitian Chandraningtyas et al (2012) dan indarti (2011) menyatakan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dalam penelitian

Chandraningtyas et al (2012) menyatakan karyawan yang puas akan pekerjaannya, tidak akan mencari alternatif pekerjaan lainnya, sebaliknya karyawan yang tidak puas akan cenderung tidak serius dalam bekerja dan cenderung mencari pakerjaan yang lebih memuaskan, dan pada penelitian indarti (2011) organisasi yang sukses adalah organisasi yang mampu memenuhi kepuasan kerja karyawanya, dan hasil banyak penelitian juga menunjukkan bahwa karyawan yang puas adalah karyawan yang produktif. Dengan kata lain karyawan yang produktif adalah mereka yang berkinerja tinggi, bisa dikatakan, bahwa karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan memiliki kinerja yang tinggi pula.

Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang penelitian yang dikemukakan di atas, maka dapat ditentukan permasalahan dalam penelitian ini, yaitu :

- 1) Apakah kualitas kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan
- 2) Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap Kinerja karyawan
- 3) Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan
- 4) Apakah kualitas kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja
- 5) Apakah Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja
- 6) Apakah kualitas kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja Karyawan melalui kepuasan kerja

7) Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja

Tujuan Penelitian

Sejalan dengan tujuan dari penelitian ini, maka kegunaan yang diperoleh dari penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Menganalisis kualitas kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan ?
- 2) Menganalisis budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan ?
- 3) Menganalisis kepuasan Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan ?
- 4) Menganalisis kualitas kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan ?
- 5) Menganalisis budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan ?
- 6) Menganalisis kualitas kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja ?
- 7) Menganalisis budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja ?

Manfaat Penelitian

Sejalan dengan tujuan dari penelitian ini, maka kegunaan yang diperoleh dari penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Bagi Manajemen BPJS Ketenagakerjaan, Sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

2) Bagi Akademis, Menambah bukti empiris mengenai pengaruh kualitas kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dan Referensi bagi penelitian sejenis dan pengembangan penelitian berikutnya.

3) Bagi Penulis, Meningkatkan Pengetahuan dan Informasi sumberdaya manusia di BPJS Ketenagakerjaan.

TELAAH PUSTAKA

Kinerja Karyawan

Robbins (2006), mengatakan kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan.

Dessler (1992) mendefinisikan kinerja sebagai prestasi kerja yakni perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan. Dengan demikian kinerja memfokuskan pada hasil kerjanya.

Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja karyawan menurut, Bono dan Judge (2003) antara lain sebagai berikut :

- 1) Pencapaian Kuantitas dan Kualitas Pekerjaan
- 2) Kemampuan Diri Mencapai Tujuan
- 3) Hubungan Dengan Rekan Kerja dan Peserta

Kualitas Kepemimpinan

Kualitas kepemimpinan digunakan untuk menunjukkan secara umum karakteristik, termasuk kapasitas, motivasi atau motif dari perilaku kepemimpinan yang membedakan dengan pemimpin yang

mempunyai kualitas kepemimpinan dengan yang tidak mempunyai kualitas kepemimpinan (Kirkpatrick & Locke, 1991)

Menurut Yuki (2005), kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain, untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.

Indikator Kualitas Kepemimpinan

Indikator kualitas kepemimpinan menurut (Kirkpatrick & Locke, 1991) antara lain sebagai berikut :

- 1) *Honesty and Integrity*
- 2) *Drive (Achievement, Ambition, Energy, Tenacity, Initiative)*
- 3) *Leadership Motivation*
- 4) *Self-Confidence*
- 5) *Emotional Stability*
- 6) *Cognitive Ability*
- 7) *Knowledge of The Business*

Budaya Organisasi

Indarti, (2011) menyatakan budaya organisasi merupakan nilai-nilai dasar dalam organisasi yang diyakini kebenarannya oleh seluruh anggota organisasi dalam hubungannya dengan penyelesaian masalah organisasi. Budaya organisasi disini memuat nilai-nilai dasar yang menjadi pedoman sumber daya manusia dalam organisasi, dan dipergunakan untuk menghadapi permasalahan permasalahan internal dan eksternal organisasi.

Mas'ud, (2004) menyatakan budaya organisasi adalah sebuah makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan

organisasi satu dengan organisasi lain .

Indikator Budaya Organisasi

Indikator budaya organisasi menurut Peters dan Waterman (1984) antara lain sebagai berikut :

- 1). *A Bias for Action*
- 2). *Close to the Customer*
- 3). *Autonomy and Entrepreneurship*
- 4). *Productivity through People*
- 5). *Hands-on, Value Driven*
- 6). *Stick to the Knitting*
- 7). *Simple Form, Lean Staff*
- 8). *Simultaneous Loose – Tight Properties*

Kepuasan Kerja

Menurut Luthans (2011) Kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosi seseorang yang positif maupun menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian suatu pekerjaan atau pengalaman kerja.

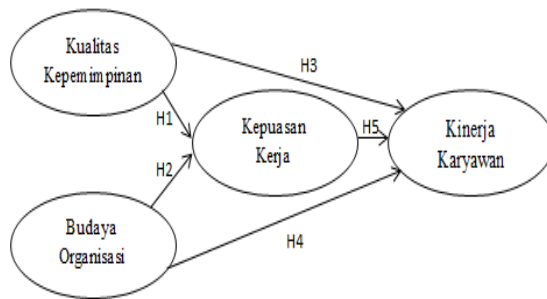
Robbins (2002) menyatakan kepuasan kerja adalah sebuah perasaan positif terhadap pekerjaan yang dihasilkan melalui evaluasi hasil kerja yang dilakukan organisasi

Indikator Kepuasan Kerja

Indikator kepuasan kerja menurut Robbins (2002) antara lain sebagai berikut :

- 1) Pekerjaan yang menantang secara mental
- 2) Reward yang memadai
- 3) Kondisi kerja yang mendukung
- 4) Kolega yang mendukung

Kerangka Pemikiran



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran Teoritis

Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Kualitas kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja Karyawan

H2 : Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja Karyawan

H3 : Kualitas kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

H4 : Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

H5 : Kepuasan kerja Karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

H6 : Kualitas kepemimpinan berpengaruh secara tidak langsung melalui kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

H7: Budaya organisasi berpengaruh secara tidak langsung melalui kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sample

Dalam penelitian ini populasi yang digunakan adalah karyawan Divisi SDM & Umum, Divisi

Perluasan Kebersertaan, Divisi Keuangan, Divisi Satuan Pengawas Intern (SPI), Divisi Akuntansi dan Divisi Pengelolaan Kebersertaan Badan Penyelenggaraan Jaminan Sosial (BPJS) Ketenagakerjaan wilayah sumbariau sejumlah 168 karyawan.

Dari jumlah yang termasuk dalam penelitian, diambil sampel dengan dasar perhitungan rumus 5 hingga 10 x parameter yang diestimasi. Estimated parameter dalam penelitian ini sejumlah 23 indikator, maka jumlah sampel yang diambil minimal 115 - 230 sampel, maka yang diambil sebagai sampel 115 karyawan karena menurut standar minimal sampel yang ideal dengan teknik analisis jalur menurut Ferdinand (2002) bahwa untuk sampel yang sesuai adalah 100-200.

Tabel 3.3
Proporsi Sample

Kriteria	Populasi	Jumlah Sample	Pembulatan
Divisi SDM & Umum	26	17,7976	18
Divisi Perluasan Kebersertaan	32	21,9047	22
Divisi Keuangan	18	12,3214	12
Divisi Satuan Pengawas Intern (SPI)	23	15,7440	16
Divisi Akuntansi	27	18,4821	18
Divisi Pengelolaan Kebersertaan	42	28,75	29
Total	168	115	115

Sumber : Data Diolah

Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambil sampel dalam penelitian ini menggunakan *non random sampling*. Dengan metode Cluster Sampling Teknik ini menghendaki adanya kelompok-kelompok dalam pengambilan sampel berdasarkan atas kelompok-kelompok yang ada pada populasi. Jadi, populasi sengaja dipandang berkelompok-kelompok, kemudian kelompok itu tercermin dalam sampel. dan menggunakan Teknik sampling kebetulan (*accidental*

sampling). aksidental adalah teknik penentuan sampel berdasarkan kebetulan, yaitu siapa saja yang secara kebetulan bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel, bila dipandang orang yang kebetulan ditemui itu cocok sebagai sumber data.

Jenis dan Sumber Data

Adapun jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

- 1) Data Primer, adalah data mengenai persepsi responden tentang kualitas kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan.
- 2) Data Sekunder, adalah data yang diperoleh secara tidak langsung melalui perantara (diperoleh dan dicatat pihak lain). Dalam penelitian ini, data sekunder adalah data KPI Karyawan BPJS Ketenagakerjaan Sumbariau

Pengukuran Variabel

Semua variabel baik variabel bebas maupun variabel terikat dalam penelitian ini didasarkan pada persepsi atau penilaian responden. Pengukuran variabel: Kinerja karyawan, kualitas kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja menggunakan skala *numerical scale* yaitu variasi skala deferensial sematik, skala ini menggunakan dua kutub ekstrim positif dan negatif dan pilihan yang tersedia berupa angka, dari angka 1 sangat tidak baik sekali sampai 7 sangat baik sekali.

Teknik Analisis Data

Analisis deskriptif ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran deskriptif mengenai responden penelitian ini khususnya

mengenai variabel variabel penelitian yang digunakan. Analisis ini dilakukan dengan menggunakan teknik analisis indeks rata rata untuk menggambarkan persepsi responden atas item item pertanyaan yang di ajukan

Untuk mendapatkan cerminan nilai pendapat responden skor responden dibagi menjadi 5 kelas yaitu:

- | | |
|------------|----------------------|
| 1 - 2,19 | = Sangat Tidak Baik |
| 2,2 - 3,39 | = Tidak Baik |
| 3,4 - 4,59 | = Cukup Baik |
| 4,6 - 5,79 | = Baik |
| 5,8 - 7 | = Sangat Baik Sekali |

Analisis Path (Jalur)

Untuk pemodelan hubungan antar variabel tersebut digunakan tehnik statistik Path Analysis (analisis jalur) dengan menunggukan SPSS *Statistical Product and Service Solutions v18*

HASIL ANALISIS DAN PENELITIAN

Karakteristik Responden

Data deskriptif yang menggambarkan keadaan atau kondisi responden perlu diperhatikan sebagai informasi tambahan untuk memahami hasil-hasil penelitian. Karakteristik responden yang dibahas oleh penelitian ini meliputi usia, jenis kelamin, dan pendidikan terakhir

Responden Berdasarkan Usia

Tabel 4.1
Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Presentase
< 30 Tahun	53	46,1%
31 - 40 Tahun	43	37,4%
> 41 Tahun	19	16,5%
Total	115	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner (Januari 2018)

Berdasarkan Tabel 4.1 di atas nampak sebagian besar responden

adalah karyawan yang berusia < 30 tahun. Hal ini berdampak pada cara 9 berpikir dan bertindak pada karyawan BPJS Ketenagakerjaan Sumbariau, pada usia muda para karyawan cenderung memiliki semangat yang tinggi dalam bertindak, tetapi belum berpengalaman dalam menghadapi masalah masalah dalam organisasi, dan kurang efektif dalam mengambil setiap keputusan karena minimnya pengalaman. Tetapi komposisi para karyawan BPJS Ketenagakerjaan Sumbariau berusia muda juga di barengi seimbang oleh komposisi para karyawan pada usia matang dan dewasa atau yang lebih berpengalaman, sehingga di harapkan para karyawan muda juga dapat menambah pengalamannya melalui para karyawan yang sudah berpengalaman. Dinamika perbedaan usia pada organisasi tersebut perlu di atur dengan sedemikian rupa, selain untuk mengganti para karyawan yang pensiun, dan juga dalam organisasi inovasi dan kreatifitas yang indetik pada karyawan usia muda akan lebih mudah direalisasikan bersama oleh para karyawan yang berpengalaman.

Responden Berdasarkan Jenis

Tabel 4.2
Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Presentase
Pria	82	71,3%
Perempuan	33	28,7%
Total	115	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner (Januari 2018)

Kelamin

Berdasarkan tabel 4.2 nampak sebagian besar responden adalah pria, pria pada umumnya memiliki pola pikir yang berdasarkan fakta, dapat dengan tegas

memerintah, dan pria lebih cenderung untuk menyelesaikan masalahnya daripadanya hanya membicarakannya, berbeda dengan perempuan yang cenderung berpola pikir bedasarkan perasaanya tidak berdasarkan fakta, kurang tegas dalam memerintah, dan perempuan lebih cenderung lebih banyak membicarakan masalahnya daripada menyelesaikan masalah. Pria lebih gampang dimutasi oleh organisasi daripada wanita, juga menjadi salah satu penyebab mengapa pada organisasi lebih banyak pria daripada wanita. Pada organisasi BPJS Ketenagakerjaan Sumbariau mutasi karyawan adalah hal mutlak yang dilakukan, selain itu karakter pria yang lebih memungkinkan untuk lebih produktif dalam bekerja daripada wanita.

Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Tabel 4.3

Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan	Frekuensi	Presentase
SMA	2	1,7%
Diploma	32	27,8%
Sarjana	71	61,7%
Pascasarjana	10	8,7%
Total	115	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Kuesioner (Januari 2018)

Berdasarkan tabel 4.3 sebagian besar responden adalah lulusan sarjana. Untuk mendukung organisasi dalam menghadapi tantangan perkembangan jaman dan juga untuk mencapai tujuan tujuan organisasi, dibutuhkan peran karyawan yang berpendidikan tinggi, karyawan yang memiliki kemampuan, wawasan, dapat bekerja dalam kesulitan, memiliki tanggung jawab, karyawan yang lebih produktif dan karyawan yang memiliki pendidikan yang tinggi diharapkan memenuhi standard

kinerja yang diharapkan oleh organisasi. selain itu, tantangan pekerjaan yang semakin kompleks, semakin ketatnya persaingan antar karyawan, menjadikan faktor latar belakang pendidikan terakhir karyawan menjadi hal utama dalam meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan tujuan organisasi.

Distribusi Jawaban Respondens Berdasarkan Variabel Kualitas Kepemimpinan

Tanggapan responden sebagaimana lampiran tabel 4.4 pada rata rata total nilai mean adalah 5,1 menunjukkan bahwa kualitas kepemimpinan pada pemimpin BPJS Ketenagakerjaan Sumbariau dalam kategori baik. Pemimpin yang memiliki kualitas kepemimpinan membantu organisasi memiliki karyawan yang berkinerja lebih baik, karena pemimpin yang memiliki kualitas kepemimpinan akan lebih mudah untuk mempengaruhi karyawannya, hal ini sangat berguna ketika pemimpin memerintah para karyawannya, tidak hanya itu pemimpin yang memiliki kualitas kepemimpinan dapat memotivasi karyawan dalam bekerja, dengan termotivasinya karyawan akan membuat karyawan bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaan pekerjaannya. Dan juga, ketika dihadapkan dengan situasi buntu, masalah yang tidak bisa diputuskan atau dihadapi oleh para karyawan, inisiatif pemimpin menjadi faktor penting adanya pemimpin dalam menyelesaikan kebuntuan tersebut.

Pentingnya kualitas kepemimpinan juga dibutuhkan saat pemimpin dihadapkan dengan masalah organisasi, pemimpin yang mempunyai kualitas kepemimpinan

akan tetap bersikap tenang dalam setiap pengambilan keputusannya, pemimpin yang memiliki kualitas kepemimpinan tidak akan terbawa emosi dalam pengambilan keputusannya, dan tetap berpikir jernih dan bertindak sesuai fakta dan data, selain itu pemimpin yang memiliki kualitas kepemimpinan mempunyai wawasan yang luas, yang berguna ketika organisasi menyusun strategi. Analisi yang baik, ketika dihadapkan dengan berbagai pilihan kebijakan, dalam setiap pengambilan keputusan pada pemimpin juga menjadi faktor penting dalam kelangsungan organisasi. kinerja karyawan mencerminkan kualitas pemimpinnya.

Distribusi Jawaban Respondens Berdasarkan Variabel Budaya Organisasi

Tanggapan responden berdasarkan lampiran Tabel 4.5 pada nilai rata rata total pada nilai mean adalah 5,2 artinya nilai budaya organisasi BPJS Ketenagakerjaan Sumbariau dalam kategori baik. Hal ini mencerminkan bahwasanya BPJS Ketenagakerjaan Sumbariau sudah melaksanakan dengan optimal budaya organisasi untuk menciptakan organisasi yang berkinerja unggul. Salah satu indikator yang menjadi bagian penting dalam berjalannya organisasi BPJS Ketenagakerjaan Sumbariau adalah indikator *Close to the customer*, BPJS Ketenagakerjaan Sumbariau melakukan perbaikan secara terus menerus untuk mendukung terciptanya pelayanan yang terbaik terhadap para peserta, manfaat yang didapat oleh peserta tidak akan memuaskan apabila tanpa pelayanan yang terbaik yang

dilakukan oleh BPJS Ketenagakerjaan Sumbariau. Budaya organisasi selalu memperbaiki pelayanan sangat penting, karena dalam perjalanannya, pelayanan akan terus termodifikasi alat pelayanannya ataupun cara pelayanannya, karena kemajuan teknologi, sehingga organisasi harus terus memantau kemajuan teknologi dalam meningkatkan pelayanannya.

Organisasi yang berkinerja tinggi, adalah organisasi yang menghargai karyawannya, bentuk penghargaan tersebut bukan hanya dengan bentuk kompensasi ataupun reward reward yang diberikan oleh organisasi, tetapi juga penghargaan dalam bentuk alokasi dana yang besar untuk pendidikan para karyawan, pendidikan bukan lah hal yang sifatnya jangka pendek, yang langsung dirasakan oleh organisasi, tetapi sifatnya adalah jangka panjang, pendidikan yang diberikan tidak berdampak secara langsung kepada organisasi. Tetapi organisasi mengerti bahwa karyawan adalah aset terpenting karyawan sehingga dengan alokasi dana yang besarpun terhadap pendidikan karyawannya. Perusahaan merasa tidak akan rugi, karena dalam jangka panjang pendidikan yang diberikan organisasi akan berdampak pada organisasi. Bentuk penghargaan ini adalah salah satu budaya organisasi yang berkinerja tinggi. Dan budaya organisasi ini juga dinilai baik oleh para karyawan BPJS Ketenagakerjaan Sumbariau.

Hanya pada nilai indikator *Autonomy and Entrepreneurship* tanggapan responden menilai cukup puas. Sehingga dapat diartikan BPJS Ketenagakerjaan Sumbariau kurang memberikan kemandirian terhadap karyawannya. Kemandirian dan

Memiliki pandangan sendiri terhadap suatu masalah menjadi tabu apabila organisasi hanya berpegangan dalam zona nyaman. Dengan cepatnya laju perkembangan jaman, yang diakibatkan oleh cepatnya pertumbuhan internet, organisasi tidak bisa lagi hanya stagnan pada zona nyaman, tetapi harus melakukan inovasi dalam pertumbuhannya, inovasi ini terdapat pada karyawan yang memiliki kemandirian dan pandangan tersendiri dalam masalah, karyawan ini adalah karyawan yang muda, bersemangat, dan memiliki keinginan untuk diakui oleh organisasi, dengan inovasi inovasinya, organisasi harus mampu mengatur dan meregulasi inovasi inovasi yang dimiliki para karyawan yang miliki hal tersebut. Dengan memberikan kesempatan untuk membuat keputusan secara mandiri dengan resiko yang terukur, dan membiarkan karyawan tersebut memiliki pandangan pandangnya sendiri terhadap masalah, selama dalam koridor untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Distribusi Jawaban Respondens Berdasarkan Variabel Kepuasan Kerja

Berdasarkan tanggapan responden pada lampiran Tabel 4.6 pada nilai rata rata total nilai mean adalah 5,14 artinya kepuasan kerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan dalam kategori baik. Karyawan yang merasa puas akan pekerjaannya akan memberikan kinerja terbaik pada organisasi, karyawan merasa dihargai oleh organisasi, karyawan merasa tidak terbebani oleh pekerjaannya, karena penghargaan yang diberikan organisasi telah membuat karyawan puas, baik itu berupa kompensasi,

promosi, fasilitas kantor, dan lingkungan kerja. Dengan memberikan penghargaan terhadap karyawan dengan baik, organisasi akan mendapatkan karyawan yang lebih produktif karyawan yang berpikir bagaimana menguntungkan organisasi, sehingga kepuasan kerja telah lama menjadi prediktor terbaik dalam menentukan kinerja karyawan.

Tetapi bukan hanya penghargaan organisasi yang bersifat fisik saja yang dapat memenuhi kepuasan kerja karyawan, faktor faktor non fisik seperti pekerjaan yang menantang, karyawan dapat menggunakan kemampuannya secara maksimal juga termasuk faktor faktor non fisik yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. karyawan yang merasa aktualisasi dirinya terpenuhi dengan pekerjaan yang menantang kemampuannya juga dapat meningkatkan kepuasan kerja, dan juga rekan rekan kerja yang saling membantu dalam melaksanakan tugas organisasi, atasan yang membantu, juga termasuk dalam faktor faktor non fisik dalam kepuasan kerja karyawan.

Distribusi Jawaban Respondens Berdasarkan Variabel Kinerja Karyawan

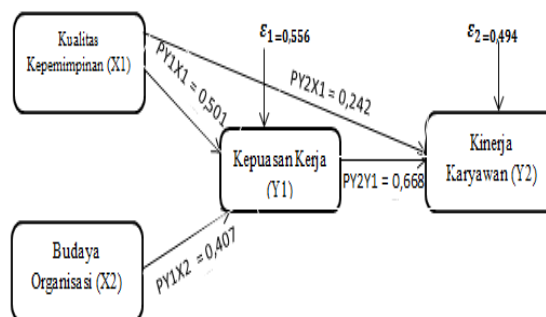
Berdasarkan tanggapan responden pada lampiran Tabel 4.7 pada nilai rata rata total mean adalah 5,1 artinya kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Sumbariau dalam kategori baik., sehingga dapat disimpulkan karyawan BPJS Ketenagakerjaan Sumbariau memiliki kinerja yang baik, prestasi kerja atau kinerja karyawan adalah cerminan dari kinerja organisasi, sehingga mengelola kinerja karyawan adalah tantangan yang

harus dikelola secara terus menerus dalam kehidupan berorganisasi. indikator kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dilakukan para karyawan penting untuk dikelola secara baik oleh organisasi, organisasi akan selalu mengharapkan karyawan bekerja memiliki kuantitas yang tinggi dengan kualitas yang baik. dalam mewujudkan pekerjaannya tersebut karyawan juga harus mengikuti SOP yang berlaku dalam perusahaan, kemampuan dalam mencapai tujuan harus mengikuti peraturan peraturan yang berlaku dalam perusahaan. Sehingga karyawan nantinya akan menghasilkan kinerja yang diharapkan oleh organisasi.

Tetapi pada indikator hubungan dengan rekan kerja pelanggan responden menjawab cukup baik, yang berisikan pertanyaan tentang pahamnya karyawan tentang melayani peserta. Hal ini meindikasikan BPJS Ketenagakerjaan Sumbariau belum optimal dalam meningkatkan pelayanan terhadap para peserta. Perbaikan pelayanan baik berupa pelatihan pelayanan terhadap karyawan, ataupun pemangkasan prosedur prosedur yang dapat meningkatkan kecepatan dalam pelayanan.

Hasil Analisis Jalur

Gambar 4.7 Model Analisis Jalur Setelah Trimming



Persamaan Struktural :

$$Y1 = 0,812 + 0,504x1 + 0,407x2 + 0,556$$

$$Y2 = 0,812 + 0,242x1 + 0,668y1 + 0,494$$

Pengaruh Total

Pengaruh total merupakan penjumlahan dari pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung variabel kualitas kepemimpinan (X1), budaya organisasi (X2), kepuasan kerja (Y1) terhadap kinerja karyawan (Y2), perhitungan pengaruh total adalah sebagai berikut:

Pengaruh langsung

- Pengaruh langsung kualitas kepemimpinan (X1) terhadap kinerja karyawan (Y2) yaitu: $PX1Y2 \beta = 0,242$
- Pengaruh langsung budaya organisasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y2) tidak ada karena variable budaya organisasi (X2) dilakukan trimming
- Pengaruh langsung kepuasan kerja (Y1) terhadap kinerja karyawan (Y2) yaitu $PY2Y1 \beta = 0,668$

Pengaruh tidak langsung

- Pengaruh tidak langsung kualitas kepemimpinan (X1) terhadap kinerja karyawan (Y2) melalui kepuasan kerja (Y1) yaitu : $PY1X1 \times PY1Y2 = 0,501 \times 0,668 = 0,334$
- Pengaruh tidak langsung budaya organisasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y2) melalui kepuasan kerja (Y1) yaitu: $PY1X2 \times PY1Y2 = 0,407 \times 0,668 = 0,271$

Sehingga jumlah pengaruh total setiap variabel terhadap kinerja karyawan (Y2) adalah:

$$0,242 + 0,334 + 0,271 + 0,668 = 1,515$$

Pembahasan

Setelah melakukan analisis deskriptif, uji asumsi ,dan melakukan uji analisis jalur, dan mendapatkan hasil uji hipotesis, dilanjutkan dengan pembahasan berdasarkan hasil penelitian yang didapatkan. yang akan disajikan sebagai berikut:

Pengaruh Kualitas Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Kualitas kepemimpinan berpengaruh langsung dan positif terhadap kinerja karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan Sumbariau, ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur 0,242. Hal ini menunjukkan semakin baik kualitas kepemimpinan, maka akan semakin baik kinerja karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan Sumbariau, Hal ini sejalan dengan penelitian Maizu (2014), yang mengatakan bahwa kualitas kepemimpinan menginspirasi karyawan dalam bekerja, sehingga dapat memudahkan pimpinan dalam berkomunikasi dalam menyelesaikan masalah masalah dalam organisasi, dan juga penelitian Dirks & Ferrin (2002) dan Becker (1998) bahwa pemimpin yang memiliki *Honesty and Integrity* yang termasuk dimensi dalam kualitas kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, karyawan tidak akan menempatkan dirinya dalam pekerjaan dengan sungguh sungguh, apabila pemimpinnya tidak mempunyai intergritas dan kejujuran.

Pada penelitian ini indikator yang paling dominan berpengaruh terhadap kualitas kepemimpinan adalah indikator kejujuran dan intergritas, hal ini ditunjukkan oleh analisis deskriptif distribusi jawaban responden yang hasilnya adalah indikator kejujuran dan intergritas dalam kategori sangat baik, dapat

disimpulkan ketika para karyawan mempersepsikan menjunjung tinggi kejujuran disaat tersebut juga para karyawan akan meningkat kinerjanya.

Masalah utama yang dihadapi para karyawan BPJS Ketenagakerjaan Sumbariau adalah, adalah belum optimalnya peran pemimpin dalam kepemimpinannya didalam organisasi, dan juga hampir setengah dari total karyawan BPJS Ketenagakerjaan Sumbariau adalah karyawan berusia muda yang tentu saja perlu arahan, motivasi dan inspirasi dari seorang pemimpin, untuk dapat memenuhi hal tersebut diperlukan sosok pemimpin yang berkualitas, seorang pemimpin harus dapat menciptakan visi, visi dari sebuah hal yang nyata, kredibel, dan atraktif untuk para karyawannya, sosok pemimpin harus dapat mengkomunikasinya lewat aktingnya sebagai role model dan akting kualitas kepemimpinannya yang konsisten terhadap visi.

Secara garis besar penelitian ini juga melihat kepemimpinan seperti apa yang diharapkan para karyawan BPJS Ketenagakerjaa Sumbariau, dengan memiliki kualitas kepemimpinan seperti kejujuran dan intergritas, mempunyai ambisi, daya tahan, inisiatif, tanpa hal ini tidak ada karyawan yang akan tertarik dan mempertahankan pemimpinnya, mempunyai motivasi sebagai pemimpin, tanda keinginan yang tinggi untuk memimpin, karyawan tidak akan termotivasi untuk bekerja mencapai tujuan organisasi, mempunyai kepercayaan diri, ketika dihadapkan setuasi berat, pemimpin harus mampu mempertahankan keputusannya, emosional yang stabil, ketika emosional pemimpin harus dapat mengendalikan emosinya,

analisis yang baik setiap keputusan, untuk mendapatkan analisis yang akurat dan membuat keputusan yang efisien dan mempunyai pengetahuan yang luas terhadap ruang lingkup organisasi, untuk menciptakan strategi bisnis, apabila setiap pemimpin BPJS Ketenagakerjaan Sumbariau memiliki kualitas kepemimpinan tersebut akan mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawannya.

Kualitas kepemimpinan ini dapat dibangun melalui pengalaman dan pelatihan, pihak manajemen dapat mengamati siapa saja yang memiliki kualitas kepemimpinan, dengan siapa yang tidak, dan kualitas ini dapat dibangun melalui pelatihan, seperti pengetahuan terhadap ruang lingkup organisasi, dalam hal ini pemimpin BPJS Ketenagakerjaan Sumbariau dengan mengikuti pelatihan formal tentang asuransi, pengelolaan dana pensiun, studi banding dengan badan penyelenggara jaminan sosial negara lain, dan lain lain, sehingga dengan menguasai bidangnya akan juga meningkat kepercayaan diri pemimpinannya. Untuk dapat memotivasi para karyawan lewat pidato maupun lewat sikap, pemimpin dapat mengikuti pelatihan pelatihan kepemimpinan. dan pihak manajemen harus skeptis kepada para pemimpin, harus secara tegas menindak pemimpin yang tidak memiliki kejujuran dan intergritas, sehingga pemimpin juga dapat menjaga perilaku jujurnya.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, hal ini ditunjukkan, dengan

nilai koefisien analisis jalur 0,027 dengan nilai sig > 0,05, hal ini sejalan penelitian yang dilakukan oleh Indarti (2011) mengatakan penerapan budaya organisasi yang belum mampu di implementasikan secara konsisten oleh pemimpin, penerapan budaya yang lemah belum mampu meningkatkan kinerja karyawan. padahal kemampuan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja bisnis tidak diragukan. Tetapi hasil penelitian ini sedikit berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh sukarman (2014) dan Taurisa (2012) yang mengatakan budaya organisasi berdampak signifikan terhadap akan meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan analisis deskriptif usia responden, 46,1% karyawan BPJS Ketenagakerjaan adalah usia < 30 tahun dan berdasarkan analisis deskriptif distribusi jawaban responden indikator yang paling tidak dominan adalah kemandirian dan punya pandangan original terhadap masalah dengan nilai rata rata cukup baik, hal ini mengindikasikan kenapa budaya organisasi pada BPJS Ketenagakerjaan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang berusia muda karyawan yang belum memiliki pengalaman yang cukup tetapi memiliki semangat yang tinggi dalam bekerja, mempunyai pandangan pandangan baru, terhadap masalah dalam organisasi. Tentu saja dalam penerapannya organisasi tidak dapat langsung, memberikan tempat terhadap pandangan pandangan baru tersebut, dan kemandirian terhadap para karyawan usia muda. Sehingga para karyawan berusia muda merasa tidak dihargai oleh organisasi. hal ini didukung oleh penelitian Taurisa

(2012) nilai budaya organisasi menghargai karyawan menjadi indikator yang dominan dalam memprediksi kepuasan kerja dan kinerja karyawan, dan dapat disimpulkan apabila karyawan merasa dihargai kepuasan kerja dan kinerja karyawan akan meningkat.

Sehingga diperlukannya upaya manajemen untuk dapat mewartahi para karyawan berusia muda ini dalam mengeluarkan pandangan pandangan barunya terhadap masalah masalah organisasi, sehingga para karyawan usia muda ini merasa dihargai. Pihak manajemen BPJS Ketenagakerjaan Sumbariau dapat melaksanakan berbagai cara untuk mewartahi hal tersebut, seperti ketika rapat diadakannya sesi presentasi ide ide baru dan kreatif dari karyawan, membuat tim yang beranggotakan para karyawan yang berusia muda dan karyawan yang pengalaman, membuat bank ide, sehingga masukan masukan dari setiap karyawan, dapat di wadahi dengan baik, membuat reward apabila ide terbukti dapat membantu organisasi, dan lain lain. Hal hal tersebut sangat membantu para karyawan usia muda untuk merasa dihargai sebagai bagian dari organisasi

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian ini variabel kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Chandraningtyas et al (2012) yang mengatakan karyawan dengan kepuasan kerja akan merasa senang dan bahagia dalam melakukan pekerjaan, sehingga akan cenderung meningkatkan kinerja karyawan,

apabila karyawan tidak puas dengan pekerjaannya karyawan akan cenderung mengevaluasi pekerjaannya dan akan mencari pekerjaan yang lebih baik.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif distribusi jawaban responden Indikator yang paling mendominasi dalam kepuasan kerja adalah kepuasan terhadap fasilitas kantor dan kepuasan akan rekan kerja, hal ini menunjukkan BPJS Ketenagakerjaan Sumbariau telah memberikan fasilitas kantor, seperti tenaga bantu, kendaraan, dan ruang istirahat dengan baik, dan juga para karyawan BPJS Ketenagakerjaan Sumbariau mempunyai rekan rekan kerja yang mendukung terciptanya rasa nyaman didalam kantor.

Permasalahan yang sering di nyatakan karyawan BPJS Ketenagakerjaan Sumbariau dalam wawancara sebelum penelitian adalah, beban kerja yang tidak sesuai dengan gaji yang diterima, promosi karyawan yang tidak transparan, masih banyaknya politik kantor dalam hal promosi karyawan. pada penelitian ini tidak terbukti demikian, berdasarkan hasil distribusi jawaban responden pada indikator reward, yang menyatakan tentang gaji dan promosi, para responden menyatakan sangat baik atau dapat dikatakan karyawan merasa puas, akan gaji dan promosi yang diterimanya, hal ini dapat disimpulkan bahwasannya hanya sebagian kecil karyawan BPJS Ketenagakerjaan Sumbariau yang merasa gaji dan promosinya tidak seusai, ketidakpuasan tersebut tidak mencerminkan keseluruhan karyawan BPJS Ketenagakerjaan Sumbariau.

Kepuasan kerja sebagai prediktor untuk meningkatkan

kinerja karyawan tidak diragukan lagi, berbagai penelitian terdahulu telah menyatakan bahwasannya kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dalam penelitian ini BPJS Ketenagakerjaan Sumbariau dapat disimpulkan telah memberikan terbaik untuk memberikan kepuasan kerja pada karyawannya, baik itu dalam bentuk *financial* yaitu reward dan fasilitas kantor, ataupun *non-financial* yaitu tantangan dalam pekerjaan, kondisi pekerjaan dan kolega yang mendukung.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, dengan nilai koefisien analisis jalur 0,407 budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. terdapat pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, hal ini didukung oleh penelitian Sukarman (2014) dan Taurisa (2012) yang menyatakan Nilai nilai budaya organisasi berdampak signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Hasil pada analisis deskriptif distribusi jawaban responden, indikator yang paling dominan mempengaruhi adalah indikator berorientasi kepada nilai nilai luhur, yaitu bekerja bukan hanya mencari uang, tetapi lebih dari itu, dalam hal maksudnya adalah, organisasi mengajarkan budaya, seperti melayani peserta dalam proses klaim dengan tulus, sampai masalah peserta tersebut selesai, biarpun peserta tersebut perlu arahan yang lebih. Kurang pahamnya tentang manfaat BPJS Ketenagakerjaan juga menjadi kendala, banyaknya organisasi tidak mengikutkan karyawannya. Dengan memiliki budaya yang luhur, para karyawan BPJS Ketenagakerjaan,

tidak akan mudah untuk menyerah dalam mensosialisasikan manfaat BPJS Ketenagakerjaan.

Penerapan nilai-nilai budaya organisasi, sebagai nilai-nilai dasar berperilaku karyawan dalam organisasi harus secara konsisten ditunjukkan oleh manajemen dan pemimpin, sehingga karyawan dapat mengimplementasikan dan aktifitasnya sehari-hari dalam organisasi. Organisasi yang unggul adalah organisasi yang mampu membangun budaya organisasi yang berorientasi pada keunggulan jangka panjang, dimana semua anggota organisasi pentingnya tujuan organisasi.

Pengaruh Tidak Langsung Kualitas Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja.

Berdasarkan hasil penelitian ini, terdapat pengaruh tidak langsung kualitas kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, dapat diketahui pengaruh secara langsung kualitas kepemimpinan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,242 sedangkan pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja sebesar 0,334, dari hasil tersebut dapat dilihat bahwa pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja lebih besar daripada pengaruh langsung kualitas kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, hal ini menyatakan bahwa kualitas kepemimpinan yang memperhatikan kepuasan kerja karyawannya akan lebih meningkatkan pengaruh kualitas kepemimpinan terhadap kinerja karyawannya.

Hasil ini mengindikasikan, bahwa dalam kepemimpinannya seorang pemimpin juga harus

memperhatikan kepuasan kerja para karyawannya, sebagai seorang panutan dalam organisasi, pemimpin harus dapat melihat kebutuhan kebutuhan setiap karyawannya, dengan mendengarkan para karyawannya, dengan kata lain, pemimpin harus melakukan upaya upaya dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawannya, karyawan yang puas juga akan melakukan hal-hal yang extra dalam pekerjaannya, karena karyawan yang puas akan menciptakan rasa terimakasih terhadap organisasinya dan juga pemimpinnya. Kepuasan kerja akan menciptakan karyawan-karyawan yang lebih produktif.

Pemimpin juga dalam hal ini, harus dapat mengevaluasi dirinya, kualitas kepemimpinan seperti apa yang dapat memuaskan para karyawannya, kualitas kepemimpinan, seperti kualitas kepemimpinan *energy*, pemimpin yang memiliki kualitas ini, bekerja lebih lama, bekerja intens selama kurang waktu yang lama, dan mempunyai kekuatan fisik dan mental, dalam penerapannya dilingkungan organisasi, pemimpin tidak bisa menyamakan kekuatan dirinya dengan karyawannya, sehingga para karyawan harus lembur sampai tengah malam, padahal karyawan tersebut tidak mempunyai pekerjaan lagi, hanya menunggu pemimpinnya pulang, hal-hal seperti ini, harus dapat dilihat oleh seorang pemimpin, sehingga tetap menjaga kepuasan kerja para karyawannya.

Pengaruh Tidak Langsung Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil penelitian ini, terdapat pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, tetapi dalam penelitian ini tidak terdapat pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, sehingga dapat dikatakan pengaruh budaya organisasi pada BPJS Ketenagakerjaan Sumbariau harus memperhatikan kepuasan kerja karyawannya dalam penerapan budaya organisasinya baru kemudian akan mempengaruhi kinerja karyawannya.

Hal ini didukung oleh hasil pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada penelitian ini, dengan responden berusia muda yang berjumlah hampir setengah dari total karyawan BPJS Ketenagakerjaan Sumbariau, tidak diberikannya aktualisasi diri, yang diartikan kemandirian dan punya pandangan original terhadap masalah pada penelitian ini dari pihak manajemen terhadap para karyawan usia muda, mengakibatkan para karyawan kurang dihargai dan berakibat kurang puas terhadap pekerjaannya, yang berakibat tidak berpengaruhnya budaya organisasi terhadap kinerja para karyawan, sehingga budaya organisasi yang diimplementasikan harus melihat apakah budaya yang dilakukan dapat meningkatkan, kepuasan para karyawannya, untuk dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Dampak budaya organisasi sebagai prediktor kinerja karyawan tidak diragukan lagi, dan seharusnya menjadi acuan organisasi dalam penerapan budaya organisasinya, tetapi memiliki budaya organisasi hanya untuk meningkatkan produktifitas kerja saja tidak cukup,

budaya organisasi harus dapat meningkatkan kepuasan kerja para karyawannya, salah satunya adalah dengan budaya yang menghargai para karyawannya, dalam penelitian ini aktualisasi diri para karyawan usia muda, sehingga ketika para karyawan merasa puas, ketika itu juga karyawan akan meningkatkan kinerjanya.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian ini mengenai analisis pengaruh kualitas kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja serta dampaknya terhadap kinerja karyawan, menghasilkan kesimpulan sebagai berikut:

- 1) Kualitas kepemimpinan dalam kategori baik, dengan indikator yang paling dominan adalah kualitas kejujuran dari pemimpin. selanjutnya variabel kualitas kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 2) Budaya organisasi dalam kategori baik, dengan indikator yang paling tidak dominan kemandirian dan mempunyai pemikiran yang original terhadap masalah. selanjutnya variabel budaya organisasi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 3) Kepuasan kerja dalam kategori baik, dengan indikator paling dominan fasilitas kantor dan kepuasan terhadap rekan kerja, selanjutnya variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan
- 4) Kualitas kepemimpinan dalam kategori baik, selanjutnya variabel kualitas kepemimpinan

- berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja
- 5) Budaya organisasi dalam kategori baik, selanjutnya variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja
 - 6) Kualitas kepemimpinan dalam kategori baik, selanjutnya variabel kualitas kepemimpinan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui variabel kepuasan kerja
 - 7) Budaya organisasi dalam kategori baik, selanjutnya variabel budaya organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui variabel kepuasan kerja
- Saran**
- Berdasarkan kesimpulan penelitian ini, dirumuskan saran sebagai berikut:
- 1) Para pemimpin BPJS ketenagakerjaan dianjurkan untuk mengikuti pelatihan pelatihan tentang asuransi, pengolahan dana pensiun, studi banding dengan penyelenggara jaminan sosial negara lain untuk meningkatkan pengetahuan tentang ruang lingkup organisasi, dan juga meningkatkan rasa percaya diri para pemimpin BPJS Ketenagakerjaan Sumbariau
 - 2) Untuk menjadi role model, seorang panutan dalam organisasi, dengan memotivasi para para karyawan dengan pidato maupun sikap seorang pemimpin, pemimpin pada BPJS Ketenagakerjaan Sumbariau dapat mengikuti pelatihan pelatihan kepemimpinan.
 - 3) Selain dengan mengetahui atau mengharapkan sifat pemimpin yang memiliki kejujuran dan intergritas, pihak manajemen BPJS Ketenagakerjaan Sumbariau harus skeptis terhadap para pemimpinnya, dengan menindak tegas setiap pemimpin yang tidak jujur, sehingga para pemimpin BPJS Ketenagakerjaan tetap pada nilai nilai menjunjung tinggi kejujuran dalam setiap pekerjaannya.
 - 4) Dalam memilih calon pemimpinnya di masa depan, memiliki kualitas kepemimpinan seperti dalam penelitian ini, yaitu, pemimpin yang memiliki kejujuran dan intergritas, pemimpin yang mempunyai ambisi dalam kepemimpinannya, pemimpin yang memiliki energi dan daya tahan dalam menghadapi masalah masalah dalam organisasi, inisiatif dalam pengambilan keputusan, mempunyai motivasi yang tinggi untuk memimpin sebuah organisasi, kepercayaan diri yang tinggi dalam mempertahankan keputusannya disaat situasi berat, pemimpin yang emosinya stabil, tetap mengambil keputusan dengan fakta dan data, biarpun dalam keadaan amarah, dan memiliki pengetahuan yang luas terhadap ruang lingkup organisasi.

- 5) Mewadahi ide ide baru para karyawan usia muda, salah satunya dengan, ketika rapat diadakannya sesi presentasi ide ide baru dalam memecahkan masalah organisasi, membuat bank ide untuk setiap masukan masukan dari karyawan usia muda, dan memberikan reward kepada para karyawan yang terbukti ide idenya dapat membantu memecahkan masalah dalam organisasi. penting untuk organisasi BPJS Ketenagakerjaan menghargai para karyawan muda, ketika para karyawan muda merasa dihargai mereka akan merasa bagian dari organisasi, ketika itu diharapkan para karyawan muda tersebut akan menjadi lebih produktif dalam pekerjaannya.
- 6) Mempertahankan reward yang diberikan kepada karyawannya, yaitu gaji yang sesuai dan promosi yang sesuai dengan prosedurnya, mempertahankan fasilitas kantor, lingkungan kerja, dan rekan rekan kerja yang menciptakan suasana kondusif, karena pada penelitian ini indikator indikator tersebut dinilai para karyawan sangat baik.
- 7) Kualitas kepemimpinan yang dapat memunculkan rasa puas karyawan terhadap pekerjaannya akan lebih meningkatkan kinerja para karyawan, dicontohkan dengan pemimpin yang memiliki kualitas kepemimpinan dengan indikator energi, pemimpin yang bisa bekerja secara intens, jarang istirahat, pemimpin ini dapat bekerja hingga larut malam, mengajak para karyawannya untuk dikantor hingga larut, ataupun karyawan akan segan untuk pulang karena atasannya masih dikantor, hal ini dapat membuat karyawan kurang puas akan pekerjaannya, karena pulang larut malam, padahal sudah tidak ada pekerjaan lagi, sehingga pemimpin juga harus mengevaluasi kualitas kepemimpinannya tersebut, apakah berdampak terhadap kepuasan kerja para karyawannya.
- 8) penerapan budaya organisasi BPJS Ketenagakerjaan selain untuk meningkatkan kinerja organisasinya, untuk dapat menciptakan kepuasan terhadap pekerjaan para karyawan terlebih dahulu, penelitian ini membuktikan tanpa budaya menghargai para karyawan khususnya para usia muda, budaya organisasi pada BPJS Ketenagakerjaan Sumbariau tidak akan meningkatkan kinerja karyawannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Athena Xenikou. 2006. *Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance*. Journal of Managerial Psychology Vol. 21 No. 6, 2006 pp. 566-579
- Becker. 1996. *Integrity in Organizations: Beyond Honesty and Conscientiousness* Academy of management Executive, Vol. 23 No.1, 154-161
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). *Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders*. Academy of Management Journal, 46(5), 557-571.
- Brahmasari & Suprayetno. 2008. *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan* Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol 10, No. 2, 124-135
- Chandraningtyas et al. 2012. *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasional* Jurbal Profit Vol. 6 No. 2.
- Dessler, Garry, 1992, “*Manajemen Sumber Daya Manusia*”, PT Prehalindo, Jakarta.
- Dessler, Garry. 1992. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Prehalindo, Jakarta
- Dirks & Ferrin. 2002. *Trust in Leadership: Meta-Analytic Finding and Implications for Research and Practice*, Journal of Applied Psychology. 87, (4), 611-628
- Fuad Mas’ud, 2004, *Survai Diagnosis Organisasional (Konsep dan Aplikasi)*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Luthans, Fred. 2011. *Organizational Behavior, An Evidence-Based Approach*: McGraw-Hill/Irwin
- Peters, Thomas J., and Robert H. Waterman, *In Search of Excellence: Lessons from America’s Best Run Companies*, New York: Warner Books, 1982
- Robbins, Stephen, 2001, “*Perilaku Organisasi*”, Prentice Hall, edisi ketujuh
- Robbins, Stephen, 2006, “*Perilaku Organisasi*”, Prentice Hall, edisi kesepuluh
- Indarti, Sri. 2011. *Pengaruh Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (Corporate Social Responsibility) dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Bisnis (Studi pada BUMN dan BUMD di Propinsi Riau)*. Jurnal Aplikasi Manajemen. Vol 9. No 2. 2011

Taurisa. 2012. *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan* Jurnal Universitas Diponegore.

Xenikou & Simosi. 2006. *Organizational culture and transformational leadership as predictor of business unit performance* Journal of Management Psychology Vol.21 No. 6. PP 566-579