



## PENGARUH TRANSFORMASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN SERTA KINERJA PEGAWAI BPJS KESEHATAN

Asri Yursil<sup>1</sup>, Nurul Huda<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Alumni Magister Manajemen Sekolah Pascasarjana Universitas YARSI

<sup>2</sup>Dosen Tetap Magister Manajemen Sekolah Pascasarjana Universitas YARSI

---

### Abstract

Received: 14 April 2016

Final Accepted: 12 May 2016

Published Online: 15 August 2016

### Keywords:

Organizational Transformation,  
Organizational Culture, Job  
Satisfaction, Employee  
Performance

### Corresponding Authors:

\* Asri Yursil

\* Nurul Huda

*This study aimed to analyze the factors that affect the performance of employees. The focus of research is the transformation of the organization itself and changing organizational culture as a consequence of organizational transformation. Transformation and influence of organizational culture on job satisfaction and employee performance improvement BPJS. Respondents in this study were employees BPJS totaling 483 people. The result showed that all the hypotheses proposed in this study can be accepted. This means that there is a positive and significant influence between the variables of organizational transformation, organizational culture on employee satisfaction and employee performance BPJS.*

---

Copy righ JEBA 2016., All rights reserved

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Fokus penelitian kepada transformasi organisasi itu sendiri dan perubahan budaya organisasi sebagai konsekuensi transformasi organisasi. Pengaruh transformasi dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan dampaknya terhadap peningkatan kinerja pegawai BPJS Kesehatan. Responden dalam penelitian ini adalah pegawai BPJS Kesehatan berjumlah 483 orang. Hasil analisis data menunjukkan bahwa semua hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima. Artinya terdapat pengaruh secara positif dan signifikan antara variabel transformasi organisasi, budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai serta kinerja pegawai BPJS Kesehatan..

Kata Kunci: Transformasi Organisasi, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai.

### PENDAHULUAN

Pembangunan bidang kesejahteraan masyarakat yang sedang digalakkan oleh Pemerintah saat ini adalah terselenggaranya sistem perlindungan sosial yang mampu

memberikan manfaat bagi seluruh penduduk. Beberapa hal penting yang mendasari perubahan sistem perlindungan sosial adalah amanat Amandemen Undang-Undang Dasar 1945 Pasal 28H ayat 3 dan Pasal 34 ayat 2 yang diwujudkan dengan penyusunan Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2004 tentang Sistem Jaminan Sosial Nasional (SJSN) dan Undang-Undang Nomor 24 Tahun 2011 tentang Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS).

Pemerintah mengembangkan berbagai strategi dan kebijakan untuk mendorong Indonesia menjadi negara maju melalui ”pertumbuhan ekonomi tinggi yang inklusif dan berkelanjutan”. Pembangunan bidang jaminan sosial senantiasa menjadi prioritas pembangunan, terutama di bidang kesehatan. Karena dapat diyakini, pertumbuhan ekonomi masyarakat sangat dipengaruhi oleh tingkat kesehatan masyarakat itu sendiri (Alisjahbana, 2014)

Rencana Pembangunan Nasional Jangka Menengah (RPJMN) tahun 2010-2014 merupakan periode krusial dalam menentukan bentuk jaminan sosial yang tepat bagi masyarakat. Capaian menuju cakupan menyeluruh (*universal coverage*) kepesertaan jaminan sosial juga merupakan bagian tak terpisahkan dari proses pembangunan sistem jaminan sosial.

PT Askes (Persero) yang selama ini telah melaksanakan sistem jaminan sosial di bidang kesehatan khusus bagi Pegawai Negeri Sipil dan Penerima Pensiun beserta keluarganya dipilih sebagai Badan Pengelola Jaminan Sosial di Bidang Kesehatan atau yang sekarang kita kenal dengan BPJS Kesehatan.

Perubahan atau transformasi bentuk perusahaan, dari Badan Usaha Milik Negara menjadi Badan Layanan Publik, merupakan suatu tantangan tersendiri bagi internal PT Askes (Persero) atau BPJS Kesehatan. Budaya kerja korporasi yang selama ini telah menjiwai pegawai PT Askes (Persero) harus dijaga untuk diteruskan dalam pengelolaan Badan Layanan Publik yang bernama BPJS Kesehatan. Keberhasilan transformasi PT Askes (Persero) menjadi BPJS Kesehatan sangat bergantung pada kesadaran, pemahaman dan kesiapan pegawai untuk berubah. Transformasi PT Askes (Persero) menjadi BPJS Kesehatan harus memperhatikan dan melibatkan seluruh komponen yang ada termasuk pegawai. Untuk itu pengelolaan sumber daya manusia menjadi bagian yang strategis dan menentukan. Antara organisasi dan pegawai merupakan satu kesatuan yang memiliki hubungan yang bersifat simultan dan harus seimbang. Artinya pada satu sisi, pegawai

harus dikelola dalam kerangka alur kepentingan organisasi, disisi lain kegiatan organisasi harus dapat memperhatikan kepentingan dan kebutuhan yang diharapkan pegawai.

Transformasi system akan membawa pengaruh terhadap budaya organisasi dan sistem-sistem baru yang dibuat juga harus dijadikan budaya oleh seluruh pegawai untuk dapat memberikan *result* (hasil) yang akan menjawab atau memenuhi kebutuhan *stakeholders*. Dilaporkan oleh Direktur Utama BPJS Kesehatan dalam buku *The Askes Way* (2013) : Perjalanan Menuju BPJS Kesehatan, bahwa transformasi organisasi ini telah menimbulkan *shock culture*, perubahan budaya dalam organisasi baru yang harus dilakukan melalui proses yang cepat dan berkejaran dengan waktu.

Transformasi organisasi akan berdampak kepada penyesuaian budaya organisasi. Robbins dan Judge, (2008) menyatakan bahwa budaya organisasi (*organizational culture*) mengacu pada sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Kesesuaian antara budaya organisasi dengan nilai-nilai yang dimiliki oleh anggota organisasi akan menimbulkan kepuasan kerja, sehingga mendorong individu untuk bertahan pada satu perusahaan dan berkarir dalam jangka panjang.

Rivai dan Mulyadi, (2012) budaya organisasi mempunyai dampak yang kuat dan semakin besar pada prestasi kerja organisasi, dinyatakan bahwa 1) Budaya organisasi dapat mempunyai dampak signifikan pada prestasi kerja ekonomi organisasi dalam jangka panjang. 2) Budaya organisasi bahkan mungkin merupakan faktor yang lebih penting dalam menentukan sukses atau gagalnya organisasi dalam masa mendatang. 3) Budaya organisasi yang menghambat prestasi keuangan yang kokoh dalam jangka panjang sering terjadi dan budaya tersebut berkembang dengan mudah. 4) Walaupun sulit untuk diubah, budaya organisasi dapat dibuat untuk lebih meningkatkan prestasi.

Transformasi organisasi PT Askes (Persero) menjadi BPJS Kesehatan berbeda dengan transformasi organisasi pada umumnya. Bila transformasi organisasi pada umumnya yang terjadi adalah *re organization*, transformasi birokrasi ataupun transformasi strategi bisnis, maka pada organisasi ini yang terjadi lebih kepada *re creation* yaitu membuat organisasi baru melalui perubahan organisasi yang ada, sebagaimana tercantum di dalam Undang-Undang nomor 24 tahun 2011 dinyatakan bahwa PT Askes (Persero) bubar tanpa likuidiasi dan bertransformasi menjadi BPJS Kesehatan.

Keunikan proses pembentukan organisasi tersebut, pertanyaan penelitian yang muncul dalam hal ini adalah sebagai berikut: (1) Bagaimana pengaruh transformasi organisasi tersebut terhadap kepuasan kerja pegawai BPJS Kesehatan? (2) Bagaimana pengaruh transformasi budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai BPJS Kesehatan? (3) Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai BPJS Kesehatan? (4) Bagaimana pengaruh transformasi organisasi terhadap budaya organisasi pada BPJS Kesehatan? (5) Bagaimana pengaruh transformasi organisasi tersebut terhadap kinerja pegawai BPJS Kesehatan? (6) Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai BPJS Kesehatan?

## **KAJIAN TEORI**

### **Jaminan Sosial Kesehatan**

Pengembangan Jaminan Sosial di bidang kesehatan di dunia dimulai pada saat ditanda tangannya *declaration of human rights* oleh Majelis Umum PBB pada tanggal 10 Desember 1948, yang menyatakan bahwa “ Setiap orang berhak atas taraf hidup yang menjamin kesehatan dan kesejahteraan untuk dirinya dan keluarganya, termasuk pangan, pakaian, perumahan dan perawatan kesehatannya serta pelayanan sosial yang diperlukan dan berhak atas jaminan pada saat menganggur, menderita sakit, cacat, manjadi janda, mencapai usia lanjut atau mengalami kekurangan mata pencarian yang lain karena keadaan yang berada di luar kekuasaannya”.

Thabrany, (2005), perkembangan asuransi kesehatan di Indonesia sebenarnya berjalan sangat lambat dibandingkan dengan perkembangan asuransi kesehatan di beberapa negara ASEAN. Penelitian yang seksama tentang faktor yang mempengaruhi perkembangan asuransi kesehatan di Indonesia tidak cukup tersedia. Secara teoritis beberapa faktor penting dapat dikemukakan sebagai penyebab lambatnya pertumbuhan asuransi kesehatan di Indonesia, diantaranya *demand* dan pendapatan penduduk yang rendah, terbatasnya jumlah perusahaan asuransi dan buruknya kualitas fasilitas pelayanan kesehatan serta tidak adanya kepastian hukum di Indonesia.

### **Transformasi Organisasi**

Perkembangan dan perubahan di segala bidang di dunia menyebabkan para pemimpin organisasi menghadapi paradoks yang berasal dari tuntutan akan transformasi. Para

pemimpin dituntut untuk berubah, atau mereka terancam untuk musnah. Di sisi lain, pemimpin juga dihadapkan pada risiko kemusnahan organisasi yang diakibatkan oleh dampak berkelanjutan dari transformasi itu sendiri (Palmer, Dunford & Akin; 2009).

Robbins, (2008) menyatakan perubahan organisasi dapat dilakukan pada struktur yang mencakup: 1) strategi dan 2) sistem, 3) teknologi, penataan fisik dan 4) sumber daya manusia.

Palmer, Dunford dan Akin, (2009) terdapat beberapa tantangan yang dihadapi manager dalam transformasi organisasi. Masing-masing tipe transformasi akan memiliki magnitude tantangan yang berbeda satu sama lain. Misalnya penolakan pegawai pada tipe *re-creative change* kemungkinan dapat lebih besar dari pada tipe *re-orientation*.

### **Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai dalam organisasi yang dipahami, dijiwai dan dipraktekkan oleh anggota organisasinya sehingga pola tersebut memberikan makna tersendiri bagi organisasi yang bersangkutan dan menjadi dasar aturan berperilaku (Sobirin, 2005). Hal ini berarti setiap organisasi mempunyai sistem makna yang berbeda. Perbedaan ini menyebabkan setiap organisasi mempunyai karakteristik yang unik dan berbeda serta respon yang berbeda ketika menghadapi masalah yang sama. Disamping itu perbedaan sistem makna ini dapat menyebabkan perbedaan perilaku para anggota organisasi dan perilaku organisasi itu sendiri. Akar perbedaan ini bersumber pada asumsi asumsi dasar yang meliputi keyakinan, nilai-nilai, filosofi atau ideologi organisasi yang digunakan dalam memecahkan persoalan organisasi.

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan (*satisfaction*) merupakan suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaannya menuntut interaksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijaksanaan perusahaan serta memenuhi standar kinerja. Sikap seseorang terhadap pekerjaan menggambarkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan, juga berhubungan dengan harapan dimasa mendatang. Abraham Maslow pada tahun 1943 mengembangkan hierarki kebutuhan berdasarkan lima kategori umum (Madura, 2001).

Robbins, (2008) menyebutkan 9 faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu : tipe atau jenis pekerjaannya, rekan kerja, tunjangan, perlakuan yang hormat dan adil, keamanan kerja, peluang menyumbangkan gagasan, gaji, pengakuan terhadap prestasi kerja serta kesempatan untuk maju

Luthans, (1992) indikator yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu :

1. Pembayaran gaji atau upah; pegawai menginginkan sistem upah yang dipersepsikan adil, tidak meragukan dan segaris dengan harapannya.
2. Pekerjaan itu sendiri; pegawai cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan ketrampilan, kebebasan serta umpan balik. Karakteristik ini membuat kerja lebih menantang. Pekerjaan yang kurang menantang akan menciptakan kebosanan. Namun pekerjaan yang terlalu menantang dapat menyebabkan frustasi dan perasaan gagal.
3. Rekan kerja; bagi kebanyakan pegawai, kerja merupakan salah satu cara untuk memenuhi kebutuhan interaksi sosial. Oleh karena itu mempunyai rekan kerja yang menyenangkan dapat meningkatkan kepuasan kerja.
4. Promosi; pada saat dipromosikan pegawai pada umumnya menghadapi peningkatan tuntutan keahlian, kemampuan serta tanggung jawab. Sebagian besar pegawai merasa positif jika dipromosikan. Dengan promosi memungkinkan organisasi untuk mendayagunakan kemampuan dan keahlian pegawai setinggi mungkin.
5. Penyelia (supervisi); supervisi mempunyai peran yang penting dalam suatu organisasi karena berhubungan dengan pegawai secara langsung dan mempengaruhi pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Pada umumnya pegawai lebih suka mempunyai supervisi yang adil, terbuka dan mau bekerja sama dengan bawahan.

## **Kinerja**

Secara umum kinerja merupakan suatu ukuran dari hubungan antara output yang dihasilkan oleh input tertentu. *Performance* atau kinerja adalah suatu spesifik target yang merupakan komitmen manajemen yang dapat dicapai oleh pegawai atau organisasi. Robbins, (2008) menyatakan bahwa kinerja dapat diukur dari *productivity, turn over, citizenship dan satisfaction*.

## Penelitian Terdahulu

Dwiarti, (2003) melakukan penelitian tentang struktur organisasi, budaya organisasi, dan perubahan organisasi. Penerapan struktur organisasi harus dilakukan dengan persiapan matang, dengan mempertimbangkan kesiapan karyawan dan teknologi yang dibutuhkan.

Terdapat hubungan positif antara perubahan struktur, budaya organisasi dan perubahan organisasi Licen, (2002), menyatakan transformasi organisasi merubah struktur organisasi dan menguraikan dampak dari transformasi tersebut, serta membangun budaya organisasi yang mendukung keberhasilan transformasi organisasi. Transformasi organisasional pada dasarnya merubah struktur agar organisasi menjadi lebih fleksibel dan lebih sedikit tingkat hirarki.

Untuk menunjang upaya membangun budaya organisasi diperlukan perubahan praktek manajemen manusia. Suharto, (2005) melakukan penelitian terhadap kinerja karyawan Disperindag Propinsi Jawa Tengah dengan menggunakan variabel kepuasan kerja, motivasi dan budaya organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial variabel kepuasan kerja, motivasi dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan secara simultan (bersama-sama) variabel kepuasan kerja, motivasi dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Prioritas kebijakan yang perlu dilakukan manajemen Disperindag Propinsi Jawa Tengah dilihat berdasarkan nilai koefisien regresi yang terbesar, prioritas pertama adalah pada variabel kepuasan kerja karyawan, prioritas kedua adalah variabel motivasi karyawan, dan yang terakhir adalah variabel budaya organisasi.

Djati dan Khusaini, (2002) melakukan penelitian kepuasan kompensasi, komitmen organisasi dan prestasi kerja, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan karyawan pada kompensasi material dan kompensasi sosial berpengaruh signifikan terhadap kesetiaan karyawan pada organisasi, kemauan bekerja keras, dan kebanggaan karyawan pada organisasi.

Koesmono, (2005) melakukan penelitian pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi dan kepuasan kerja serta kinerja karyawan pada sub-sektor industri pengolahan kayu skala menengah di Jawa Timur. Hasil penelitiannya menunjukkan terdapat pengaruh antara kepuasan kerja dengan kinerja, budaya organisasi dengan kinerja, dan budaya organisasi dengan kepuasan kerja.

Thoyib, (2005), menyatakan adanya hubungan saling mempengaruhi antara budaya organisasi, strategi, dan kinerja. Suharto dan Budi Cahyono (2005) meneliti pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja sumber daya manusia di sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah, hasil penelitian terdapat pengaruh positif antara variabel-variabel tersebut. Hamid (2002), meneliti pengaruh budaya organisasi baru terhadap motivasi dan prestasi kerja di PT. Nusantara IV (Persero) Sumatera Utara, dari hasil analisis SEM menunjukkan terdapat pengaruh secara signifikan, budaya organisasi baru terhadap prestasi kerja.

Arto, (2007) melakukan penelitian atas perubahan organisasi Kantor Pelayanan Pajak Kanwil Jakarta Khusus, menyatakan bahwa perubahan organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, budaya kerja dan kinerja pegawai.

## **METODE PENELITIAN**

### **Jenis Penelitian**

Penelitian ini termasuk penelitian kuantitatif dengan data penelitian merupakan data primer yang diperoleh dari jawaban responden dengan menggunakan metode survei. Pengumpulan data yang dilakukan adalah dalam bentuk kuesioner yang diberikan secara langsung kepada responden

### **Populasi dan Sampel**

Sampel pada penelitian ini terbatas pada pegawai tetap yang masih aktif per tanggal 1 Agustus 2014. Berdasarkan data *Human Capital Information System* (HCIS) yang dimiliki BPJS Kesehatan, populasi pada ruang sampel tersebut berjumlah 4.265 orang.

penelitian ini akan menggunakan formula Slovin. Formula ini digunakan karena perilaku populasi belum diketahui (Ellen, 2006). Formula Slovin adalah sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{(1 + ne^2)}$$

Dimana : n = Jumlah Sampel

N = Populasi

e = toleransi error

Sebagaimana telah disebutkan di atas, jumlah populasi (N) untuk penelitian ini adalah 4.265 orang. Sedangkan toleransi error yang digunakan untuk penelitian ini adalah 0,05. Dengan demikian jumlah sampel penelitian ini adalah :

$$n = \frac{N}{(1 + ne^2)} = \frac{4.265}{(1 + (4.265)(0,05)^2)} = 365,702 = 366$$

### Variabel dan Definisi Operasional

Terdapat 4 (empat) variabel yang menjadi fokus dalam penelitian ini yaitu Transformasi Organisasi (TO) yang merupakan variabel bebas / *eksogen*, Budaya Organisasi (BO), merupakan variabel terikat / *endogen*, Kepuasan Kerja (KK) merupakan variabel terikat / *endogen*, dan Kinerja Karyawan (KP) merupakan variabel terikat / *endogen*.

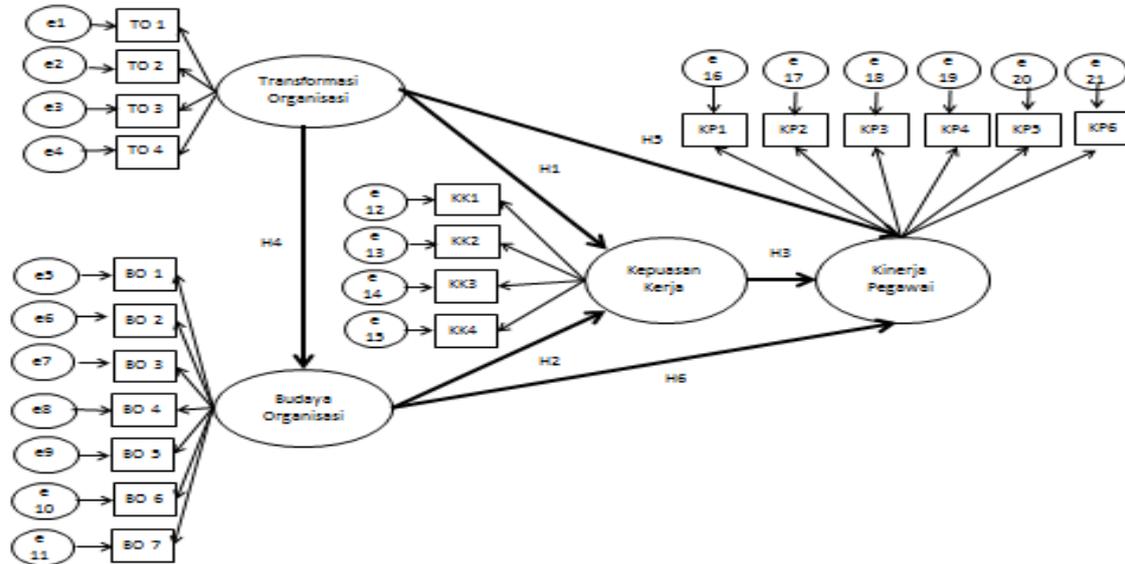
Definisi operasional variabel dalam penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan indikator dari masing-masing variabel (Tabel 1) berikut:

**Tabel 1. Definisi Operasional**

No.	Definisi Operasional	Indikator		Skala Pengukuran
1	Transformasi Organisasi (TO): Perubahan terencana yang mencakup struktur, strategi, sumber daya manusia dan teknologi sebagai wujud respon organisasi untuk mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan dan mengupayakan perubahan perilaku pegawai (Robbins, 2008)	TO.1 TO.2 TO.3 TO.4	Struktur Strategi Sumber daya manusia Teknologi	<i>Likert Scale</i> 1-5
2	Budaya Organisasi (BO): Suatu sistem nilai yang diyakini dan dipraktekan oleh anggota organisasi sehingga membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Sistem nilai tersebut dibangun oleh 7 karakteristik sebagai sari budaya organisasi, yaitu: Inovasi dan pengambilan risiko, Perhatian	BO.1 BO.2 BO.3 BO.4	Inovasi dan pengambilan risiko Perhatian terhadap detail Orientasi pada hasil Orientasi pada	<i>Likert Scale</i> 1-5

	terhadap detail, Orientasi pada hasil, Orientasi pada manusia, Orientasi pada tim, Agresivitas dan Stabilitas. (Robbin, 2008)	BO.5	manusia Orientasi pada tim	
		BO.6	Agresivitas	
		BO.7	Stabilitas	
3	Kepuasan Kerja (KK): Sikap individu terhadap pekerjaan, imbalan yang diterima dan imbalan yang diyakini seharusnya diterima baik yang berupa kompensasi finansial seperti gaji, maupun yang berupa kompensasi non finansial yang terdiri dari pengakuan, peluang adanya promosi serta lingkungan	KK.1	Pekerjaan itu sendiri	<i>Likert Scale</i>
		KK.2	Gaji	
		KK.3	Promosi	1-5
		KK.4	Rekan Kerja	
4	Kinerja Pegawai (KP): Hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja pegawai adalah kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas. Kemandirian dan Komitmen Kerja (Rivai, 2004).	KP.1	Kualitas	<i>Likert Scale</i>
		KP.2	Kuantitas	
		KP.3	Ketepatan Waktu	1-5
		KP.4	Efektifitas	
		KP.5	Mandiri	
		KP.6	Komitmen Kerja	

## Metode Analisis Data



**Gambar 1. Analisis Model Persamaan Struktural**

Teknik pengolahan data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) yang memiliki kemampuan menguji suatu rangkaian hubungan yang kompleks. *Software* yang digunakan adalah Amos 16 dan *software* SPSS versi 21 untuk keperluan tabulasi data.

Menurut Hair, *et al* (2006) tentang jumlah sampel yang dianjurkan untuk SEM dengan estimasi *Maximum Likelihood Estimation* (MLE) adalah antara 150 dan 400 sampel. Dengan demikian, sampel penelitian ini yang berjumlah 483 orang responden, telah memenuhi persyaratan.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

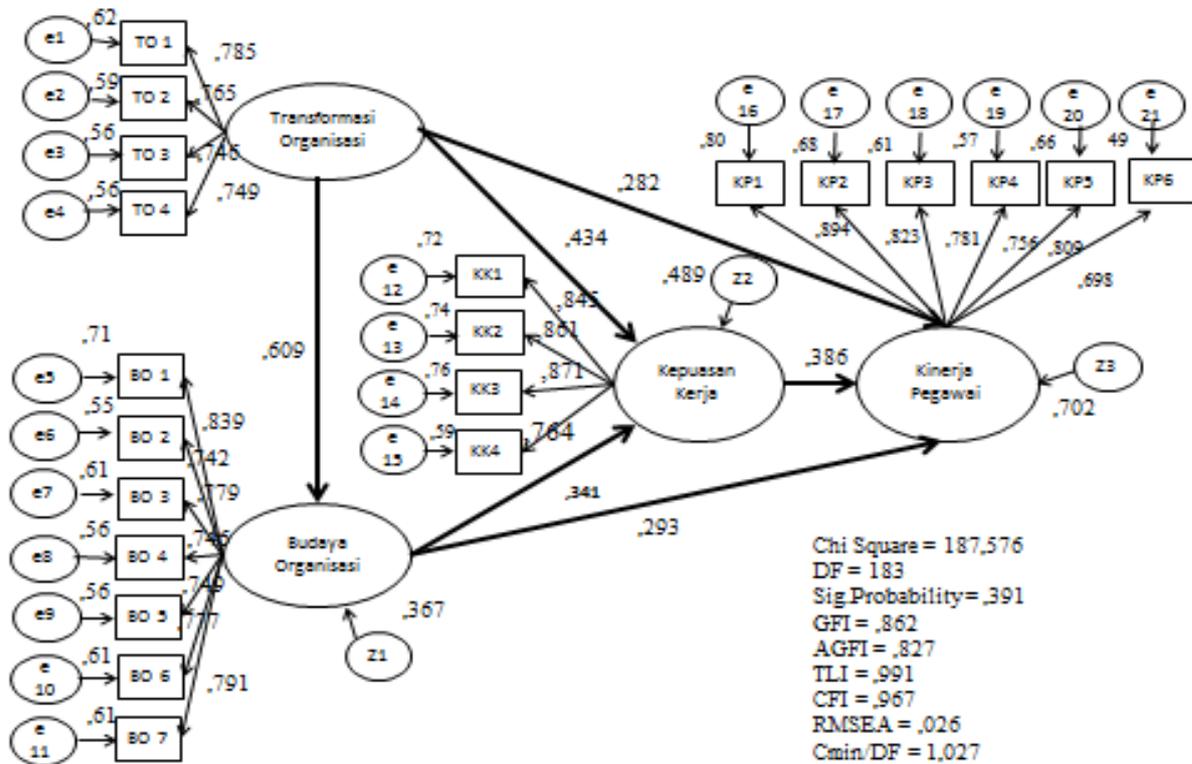
Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori variabel endogen dalam model penelitian, yaitu budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Unidimensionalitas dari dimensi-dimensi ini diuji melalui analisis faktor konfirmatori seperti dalam gambar. Hasil dari analisis ini (Tabel 2) berikut:

**Tabel 2. Standardized Regression Weight Transformasi Organisasi  
Budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai**

	<i>Stand Estimate</i>	<i>Estimate</i>	<i>S.E.</i>	<i>C.R.</i>	<i>P</i>
BO7←Budaya Organisasi	0.790	1.000			
BO6←Budaya Organisasi	0.779	1.012	0.116	8.701	0.000
BO5←Budaya Organisasi	0.753	0.969	0.116	8.348	0.000
BO4←Budaya Organisasi	0.746	0.974	0.117	8.320	0.000
BO3←Budaya Organisasi	0.781	0.965	0.111	8.669	0.000
BO2←Budaya Organisasi	0.738	0.988	0.123	8.047	0.000
BO1←Budaya Organisasi	0.839	1.042	0.109	9.536	0.000
KK4←Kepuasan Kerja	0.765	1.000			
KK3←Kepuasan Kerja	0.870	1.125	0.123	9.147	0.000
KK2←Kepuasan Kerja	0.860	1.098	0.122	9.032	0.000
KK1←Kepuasan Kerja	0.846	1.094	0.124	8.823	0.000
KP1←Kinerja Pegawai	0.896	1.000			
KP2←Kinerja Pegawai	0.824	0.946	0.083	11.486	0.000
KP3←Kinerja Pegawai	0.776	0.856	0.082	10.289	0.000
KP4←Kinerja Pegawai	0.761	0.791	0.080	9.888	0.000
KP5←Kinerja Pegawai	0.805	0.879	0.081	10.965	0.000
KP6←Kinerja Pegawai	0.702	0.752	0.091	8.517	0.000

Sumber : Diolah dari data primer dengan SPSS Versi 21 (2015)

Dari hasil analisis faktor konfirmatori dapat dilihat bahwa setiap indikator dari masing-masing dimensi memiliki nilai *loading factor* (koefisien  $\lambda$ ) atau *regression weight* atau *standardized estimate* yang signifikan dengan nilai *Critical Ratio* atau *C.R.*  $\geq 2,00$ . Dengan demikian semua indikator dapat diterima.



Sumber : kuesioner, data diolah (2015)

**Gambar 2. Structural Equation Modeling**

Uji terhadap model menunjukkan bahwa model telah *fit* atau sesuai dengan data yang digunakan dalam penelitian seperti terlihat dari tingkat signifikansi terhadap *chi-square* model sebesar 187,576 Indeks GFI, AGFI, TLI, CMIN/DF dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan meskipun AGFI diterima secara marginal.

**Pengujian Hipotesis**

Pengujian terhadap 6 (enam) hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dilakukan berdasarkan nilai *probabilitas signifikansi* dan *critical ratio* dari suatu hubungan kausalitas. Bila nilai *probabilitas signifikansi* < dari nilai  $\alpha = 5\%$  dan nilai *critical ratio* > 1,96, maka variabel yang diamati adalah signifikan dan hipotesis dapat diterima. Dari hasil pengolahan data dengan menggunakan SEM, dapat diperoleh (Tabel 3) berikut :

**Tabel 3. Regression Weight Structural Equation Model**

	<i>Stand_Est</i>	<i>Estimate</i>	<i>S.E.</i>	<i>C.R.</i>	<i>P</i>
Budaya_Organisasi ← Transformasi_Organisasi	0.609	0.625	0.119	5.235	0.000
Kepuasan_Kerja ← Budaya_Organisasi	0.341	0.337	0.120	2.816	0.000
Kepuasan_Kerja ← Transformasi_Organisasi	0.434	0.438	0.127	3.450	0.000
Kinerja_Pegawai ← Kepuasan_Kerja	0.386	0.451	0.123	3.654	0.000
Kinerja_Pegawai ← Transformasi_Organisasi	0.282	0.332	0.128	2.582	0.000
Kinerja_Pegawai ← Budaya_Organisasi	0.293	0.337	0.115	2.943	0.000

Sumber : kuesioner, data diolah (2015)

Hasil pengukuran (Tabel 3) telah memenuhi kriteria *goodness of fit*, selanjutnya berdasarkan model *fit* ini akan dilakukan pengujian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini.

### **Pengujian Hipotesis 1**

Transformasi organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai BPJS Kesehatan. Dari tabel 4.23 diketahui bahwa nilai *probability signifikansi* dari variabel transformasi organisasi adalah 0,001 dengan nilai *critical ratio* 3,450. Artinya variabel transformasi organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja. Jika transformasi organisasi berjalan secara efektif, maka hal ini akan mendorong pegawai pada tingkat kepuasan kerja yang maksimal. Dengan demikian maka hipotesis yang menyatakan bahwa transformasi organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai BPJS Kesehatan **diterima**. Hasil di atas mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Sobirin (2000) yang menjelaskan bahwa perubahan organisasi terkait secara positif dengan kepuasan kerja pegawai. Demikian pula halnya dengan Dwiarti (2003) yang mengemukakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai adalah perubahan organisasi, Arto (2007) menyatakan bahwa perubahan organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan Pantja Djati (2000) menunjukkan bahwa perubahan organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.

## Pengujian Hipotesis 2

Budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai BPJS Kesehatan. Dari tabel 4.23 dapat dilihat bahwa nilai *probability signifikansi* dari variabel budaya organisasi adalah 0,005 dengan nilai *critical ratio* 2,816. Dengan demikian variabel budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja. Artinya perubahan tingkat kepuasan kerja pegawai sangat ditentukan oleh kondusif tidaknya budaya organisasi dalam suatu organisasi atau institusi. Budaya organisasi baru yang paling mempengaruhi kepuasan kerja pegawai BPJS Kesehatan saat ini adalah budaya efisiensi operasional, dimana terjadi pemotongan anggaran dan pembatasan biaya operasional yang menyebabkan berkurangnya kenyamanan dari pemanfaatan fasilitas kerja serta merubah cara kerja pegawai secara signifikan. Hal ini tidak hanya merupakan kebijakan dari manajemen BPJS Kesehatan, namun juga merupakan kebijakan dari Presiden Republik Indonesia, yaitu efisiensi operasional di segala bidang. Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai BPJS Kesehatan *diterima*.

Hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Suharto (2005) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai dan Soejono (2005) yang menyatakan bahwa budaya organisasi dan kinerja organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

## Pengujian Hipotesis 3

Kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BPJS Kesehatan. Dari tabel 4.23 dapat dilihat bahwa nilai *probability signifikansi* dari variabel kepuasan kerja adalah 0.000 dengan nilai *critical ratio* sebesar 3,654. Dengan demikian variabel kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel kinerja pegawai. Artinya perubahan tingkat kinerja pegawai sangat ditentukan oleh tingkat kepuasan kerja pegawai.

Terbentuknya tingkat kepuasan kerja pegawai yang lebih baik, maka dapat meningkatkan kinerja para pegawai yang lebih baik pula. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap

kinerja pegawai BPJS Kesehatan **diterima**. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Djati dan M. Khusaini (2002) yang melakukan penelitian kepuasan kompensasi, komitmen organisasi dan prestasi kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Demikian pula penelitian yang dilakukan oleh Koesmono (2005) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Setelah dilakukan proses evaluasi atau penilaian kinerja tahun 2014 bagi pegawai BPJS Kesehatan pada akhir bulan Maret 2015 ini akan terlihat bukti, apakah hasil survey kepuasan pegawai tahun 2014 relevan dengan hasil kinerja pegawai.

#### **Pengujian Hipotesis 4**

Transformasi organisasi berpengaruh positif terhadap pembentukan budaya organisasi. Dari tabel 4.23 diketahui bahwa nilai probability signifikansi dari variabel transformasi organisasi adalah 0,000 dengan nilai *critical ratio* 5,235. Dengan demikian variabel transformasi organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap pembentukan budaya organisasi. Artinya jika transformasi organisasi berjalan secara efektif serta didukung oleh seluruh komponen di lingkungan BPJS Kesehatan, maka akan mendorong pembentukan budaya organisasi yang maksimal. Dengan demikian maka hipotesis yang menyatakan bahwa transformasi organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap pembentukan budaya organisasi di lingkungan BPJS Kesehatan **diterima**. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Licen (2002), yang menyatakan transformasi organisasi merubah struktur organisasi dan menguraikan dampak dari transformasi tersebut, serta membangun budaya organisasi yang mendukung keberhasilan transformasi organisasi

#### **Pengujian Hipotesis 5**

Transformasi organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BPJS Kesehatan. Dari tabel 4.23 dapat dilihat bahwa nilai *probability signifikansi* dari variabel transformasi organisasi adalah 0.010 dengan nilai *critical ratio* 2,582. Dengan demikian variabel transformasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja pegawai. Artinya perubahan tingkat kinerja pegawai sangat ditentukan oleh berhasil atau tidaknya transformasi yang sedang dilakukan. Transformasi organisasi

menuntut para pegawai untuk menambah ketrampilan dan pengetahuan yang baru seiring dengan perubahan yang dilakukan. Dengan demikian maka hipotesis yang menyatakan bahwa transformasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BPJS Kesehatan *diterima*. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Dwiarti (2003) yang menunjukkan bahwa perubahan organisasi berpengaruh terhadap efektivitas kinerja pegawai.

### **Pengujian Hipotesis 6**

Budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BPJS Kesehatan. Dari tabel 4.23 dapat dilihat bahwa nilai *probability signifikansi* dari variabel budaya organisasi adalah 0.003 dengan nilai *critical ratio* 2,952. Dengan demikian variabel budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel kinerja pegawai. Artinya perubahan tingkat kinerja pegawai sangat ditentukan oleh kondusif atau tidaknya budaya organisasi. Dengan budaya organisasi yang kondusif, suasana dan lingkungan kerja pun akan sangat mendorong pada upaya penyelesaian dan kelancaran pekerjaan yang berkualitas, sehingga dapat meningkatkan kinerja para pegawai. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BPJS Kesehatan *diterima*. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Hamid (2002) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi baru berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai.

### **SIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, baik melalui kajian telaah pustaka, wawancara maupun analisis data dengan menggunakan *Structural Equation Model (SEM)* dan dengan melihat nilai signifikansi serta nilai *critical ratio*, diperoleh bukti empiris bahwa transformasi organisasi dan perubahan budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai BPJS Kesehatan. Variabel transformasi organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja. Jika transformasi organisasi yang masih akan berlangsung hingga 5 hingga 10 tahun ke depan berjalan secara efektif, maka hal ini akan

mendorong pegawai pada tingkat kepuasan kerja yang maksimal. Variabel budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja.

Variabel kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap variabel kinerja pegawai. Artinya perubahan tingkat kinerja pegawai sangat ditentukan oleh tingkat kepuasan kerja pegawai. Dimana tingkat kepuasan kerja pegawai sangat tergantung dari kebijakan manajemen sumber daya manusia dan kebijakan organisasi secara internal. Kebijakan yang berpihak kepada pegawai untuk dapat memberikan kinerja optimal bagi organisasi tentulah menjadi kunci utamanya. Variabel transformasi organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap pembentukan budaya organisasi. Variabel transformasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja pegawai. Variabel budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel kinerja pegawai. Artinya perubahan tingkat kinerja pegawai sangat ditentukan oleh kondusif atau tidaknya budaya organisasi. Dengan budaya organisasi yang kondusif, suasana dan lingkungan kerja pun akan sangat mendorong pada upaya penyelesaian dan kelancaran pekerjaan yang berkualitas, sehingga dapat meningkatkan kinerja para pegawai.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alisjahbana, Armida Salsiah. 2014. *Pidato Sambutan pada Rapat Arahan Strategis Nasional tahun 2014 BPJS Kesehatan*, Surabaya.
- Ferdinand, Augusty. 2006. *Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- BPJS Kesehatan. 2013. *Buku Kumpulan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2004 Tentang Sistem Jaminan Sosial Nasional dan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2011 Tentang Badan Penyelenggara Jaminan Sosial beserta penjelasannya*.
- BPJS Kesehatan. 2014. *Buku Kumpulan Peraturan Pemerintah dan Peraturan Presiden Republik Indonesia terkait BPJS Kesehatan*.
- BPJS Kesehatan. 2014. *The Askes Way 2013 : Perjalanan Menuju BPJS Kesehatan*, Cetakan 1 Desember 2014; Mizan.
- Djati, S. Pantja dan M. Khusaini, Kajian Terhadap Kepuasan Kompensasi, Komitmen Organisasi dan Prestasi Kerja, *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan* Vol.5 No.1, Maret 2003.

- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E., dan Tatham, R.L. 2006. *Multivariate Data Analysis*. Upper Saddle River, NJ : Peterson Education.
- Hamid, Amita. 2002. Pengaruh Budaya Organisasi Baru Terhadap Motivasi dan Prestasi Kerja di PT. Nusantara IV (Persero) Sumatera Utara, *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*
- Luthans, Fred. 1998. *Organizational Behavior*. Eight Edition, Mc.Growth-Hill Book corporation, Singapore.
- Madura, Jeff. 2001. *Pengantar Bisnis*, Salemba Empat, Jakarta.
- Palmer, L., Dunford, R., & Akin, G. 2009. *Managing Organizational Change : A Multiple Perspectives Approach*. McGraw-Hill Higher Education.
- Rivai, Veithzal. dan Mulyadi, Deddy. 2012. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Edisi Ketiga. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. dan Judge, Timothy A. 2008. *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Salemba Empat.
- Sobirin, Achmad. 2005. Meraih Keunggulan Melalui Pengintegrasian Sumber Daya Manusia dan Perencanaan Strategik, Edisi Khusus *Jurnal Siasat Bisnis On Human Resources*.
- Suharto, Budi Cahyono. 2005. "Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan". *Jurnal Universitas Semarang*, Semarang
- Thabrany, H. 2005. *Dasar-dasar Asuransi Kesehatan. Bagian A*. Jakarta: Pamjaki.
- Thoyib, Armanu. 2005. Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi dan Kinerja; Pendekatan Konsep, *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan* Vol.7 No.1, Maret 2005.