

Analisis Pengaruh Perubahan Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan dan Kinerja Pegawai BPJS Kesehatan Kedeputusan Wilayah Sulawesi Selatan, Sulawesi Barat, Sulawesi Tenggara dan Maluku (SULSELBARTRAMAL)

Author

Ndari Cahyaningsih¹, Syahnur Said², Lukman Chalid^{3*}

Email

ndaricahya@gmail.com

syahnur.said@umi.ac.id

lukman.chalid@umi.ac.id

Afiliasi

¹Magister Manajemen, Pascasarjana Universitas Muslim Indonesia

²Fakultas Ekonomi & Bisnis, Universitas Muslim Indonesia

Abstrak: Tujuan penelitian ini adalah 1) untuk menganalisis pengaruh perubahan organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai, 2) untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai, 3) untuk menganalisis pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja pegawai, 4) untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, 5) untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, 6) untuk menganalisis pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai dan 7) untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis persamaan struktural atau structural equation modeling (SEM). Data penelitian diperoleh dari pegawai BPJS Kesehatan Kedeputusan Wilayah Sulselbartramal. Pendekatan penelitian adalah pendekatan kuantitatif yang bersifat explanatory. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: 1) Perubahan organisasi memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, 2) Budaya organisasi memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, 3) Perubahan organisasi memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, 4) Budaya organisasi memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, 5) Kepuasan kerja memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, 6) Perubahan organisasi memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai dan 7) Budaya organisasi memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai.

Kata kunci: Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai

Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor kunci dalam reformasi ekonomi, yakni bagaimana menciptakan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas dan memiliki keterampilan serta berdaya saing tinggi dalam persaingan global dewasa ini. Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting dalam aktivitas kehidupan suatu organisasi. Berhasil dan tidaknya organisasi tergantung pada sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang berkualitas tinggi akan berpengaruh tinggi terhadap kesuksesan sebuah perusahaan, akan

tetapi kualitas sumber daya manusia yang rendah akan berpengaruh rendah terhadap tingkat kesuksesan suatu perusahaan (Utami, dkk., 2017).

Sumber daya manusia pada era sekarang ini semakin besar peranannya dalam mencapai sukses organisasi. Kinerja organisasi mengacu pada prestasi pegawai yang diukur berdasarkan standar yang ditetapkan. Kinerja seorang pegawai berperan penting bagi suatu organisasi, karena kinerja setiap pegawai merupakan sumbangan bagi tercapainya kinerja setiap fungsi organisasi dan pada gilirannya kinerja fungsi-fungsi organisasi memberi sumbangan terhadap pencapaian kinerja organisasi atau perusahaan. Rendahnya kinerja pegawai dalam suatu organisasi dapat mengakibatkan terhambatnya suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Kinerja adalah hasil yang dicapai melalui serangkaian kegiatan dan tata cara tertentu dengan menggunakan sumber daya perusahaan untuk mencapai sasaran perusahaan yang ditetapkan (Mangkunegara, 2014:43). Sementara, kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan.

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). 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).

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 menjawai pegawai PT Askes (Persero) harus dijaga untuk diteruskan dalam pengelolaan Badan Layanan Publik yang bernama BPJS Kesehatan.

Perubahan yang dilakukan organisasi pada dasarnya mengarah pada peningkatan efektivitas organisasi dengan tujuan mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan serta perubahan perilaku anggota organisasi (Robbins, 2012:763). Lebih lanjut Robbins menyatakan perubahan organisasi dapat dilakukan pada struktur yang mencakup strategi dan sistem, teknologi, penataan fisik dan sumber daya manusia. Hal tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Simbolon dan Anisah (2015) yang menyimpulkan bahwa perubahan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian yang sama dilakukan oleh Yuningsih (2015) menyimpulkan bahwa perubahan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Faktor yang mendorong terjadinya perubahan organisasi yaitu faktor ekstern dan faktor intern, faktor ekstern seperti perubahan teknologi dan semakin terintegrasinya ekonomi internasional, faktor intern meliputi organisasi yang mencakup dua hal pokok yaitu (1) perubahan perangkat keras organisasi atau yang biasa disebut dengan perubahan struktural, yang meliputi perubahan strategi, stuktur organisasi dan sistem serta (2) Perubahan perangkat lunak organisasi atau perubahan kultural yang meliputi perubahan perilaku manusia dalam organisasi, kebijakan sumber daya manusia dan budaya organisasi (Sobirin, 2015:2). Setiap perubahan tidak bisa hanya memilih salah satu aspek struktural atau kultural saja sebagai

variabel yang harus diubah, tetapi kedua aspek tersebut harus dikelola secara bersama-sama agar hasilnya optimal.

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 (Yursil dan Huda, 2016).

Perusahaan dalam meraih keberhasilan dalam mengelola perubahan organisasi harus mengarah pada peningkatan kemampuan dalam menghadapi tantangan dan peluang yang timbul. Artinya perubahan organisasi harus diarahkan pada perubahan perilaku manusia dan proses organisasional, sehingga perubahan organisasi yang dilakukan dapat lebih efektif dalam upaya menciptakan organisasi yang lebih adaptif dan fleksibel. Pertimbangannya, dengan diterapkannya modernisasi administrasi, akan terjadi perubahan organisasi dan perubahan itu sendiri tidak akan berhasil jika ada hambatan yang datang dari manusia yang terlibat di dalamnya. Demikian juga halnya jika kebiasaan manusia dan budaya organisasinya tidak diubah, perubahan organisasi tidak akan berhasil (Utami, dkk., 2017).

Organisasi pada dasarnya memiliki budaya yang tertanam untuk menghasilkan kemantapan atau keamanan. Pada suatu organisasi, pekerjaan telah didesain sedemikian rupa untuk dilaksanakan, para pegawai telah dibekali pelatihan dan keterampilan, job description yang jelas dan prosedur yang sudah tertanam pada semua anggota organisasi. Budaya organisasi adalah suatu falsafah dengan didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja (Yursil dan Huda, 2016). Program budaya organisasi akan menjadi kenyataan melalui proses panjang, karena perubahan nilai-nilai lama menjadi nilai-nilai baru akan memakan waktu untuk menjadi kebiasaan dan tidak henti-hentinya terus melakukan penyempurnaan dan perbaikan.

Transformasi sistem 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, (2012:218) 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, (2012:211) 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 recreation 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.

Selain perubahan organisasi dan budaya organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, faktor kepuasan kerja pegawai juga harus diperhatikan. Istilah kepuasan kerja (job satisfaction) seorang pegawai dapat didefinisikan sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya (Sutrisno, 2011:75). Kepuasan kerja dan kinerja memiliki hubungan sebab akibat. Ketika data produktivitas dan kepuasan kerja secara keseluruhan dikumpulkan untuk organisasi, ditemukan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang lebih puas cenderung lebih efektif bila dibandingkan perusahaan yang mempunyai pegawai yang kurang puas.

Hal tersebut didukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Muhajir (2014) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja adalah bentuk perasaan dan ekspresi seseorang ketika dia mampu/tidak mampu memenuhi harapan dari proses kerja dan kinerjanya. Timbul dari proses transformasi emosi dan pikiran dirinya yang melahirkan sikap atau nilai terhadap sesuatu yang dikerjakan dan diperolehnya. Semakin tinggi derajat kepuasan kerja, semakin bersahabat seorang karyawan dengan lingkungan kerja (Luthans, 2012:228). Tingkat kepuasan kerja pegawai dalam suatu perusahaan merupakan kunci semangat yang mendukung terwujudnya tujuan perusahaan.

Kualitas kerja pegawai dapat diukur dengan penilaian perilaku kerja pegawai. Perilaku kerja adalah setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh pegawai BPJS Kesehatan sesuai dengan ketentuan Peraturan Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Kesehatan. Dari hasil penilaian perilaku kerja pegawai, nilai dikelompokkan berdasarkan predikat tertentu, yaitu : Kinerja Kurang Low (<3,60), Kinerja Baik (3,60-4,59), dan Kinerja Sangat Baik (4,60-6,00). Di dalam BPJS Kesehatan Kantor Cabang, hasil kerja pegawainya diharapkan mempunyai kualitas kerja dengan poin Kinerja Sangat Baik (4,60-6,00). Hasil penilaian kualitas kerja pegawai BPJS Kesehatan Kantor Cabang Makassar, Kantor Cabang Parepare dan Kantor Cabang Watampone dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1. Data Penilaian Kinerja Pegawai Kantor Cabang BPJS Kesehatan Periode Tahun 2016 – 2017

Unit Kerja	Tahun	Jumlah Pegawai	Rata-rata Penilaian Kinerja	Keterangan
KC Makassar	2016	97	4,29	Kinerja Baik
	2017	78	4,15	Kinerja Baik
KC Watampone	2016	30	4,43	Kinerja Baik
	2017	35	4,20	Kinerja Baik
KC Pare-pare	2016	31	4,59	Kinerja Baik
	2017	37	4,20	Kinerja Baik
KC Palopo	2016	21	4,30	Kinerja Baik
	2017	35	4,28	Kinerja Baik
KC Makale	2016	26	4,15	Kinerja Baik
	2017	27	4,16	Kinerja Baik

KC Mamuju	2016	26	4,00	Kinerja Baik
	2017	26	4,14	Kinerja Baik

Sumber: Data Bidang SDM Kantor BPJS Kesehatan Kantor Cabang

Berdasarkan tabel 1 di atas dapat diketahui bahwa rata-rata poin kinerja hasil penilaian kinerja pegawai BPJS Kesehatan Kantor Cabang mengalami penurunan pada tahun 2017 meskipun masih pada range nilai Kinerja Baik dan belum sesuai dengan apa yang diharapkan yaitu mendapatkan predikat Kinerja Sangat Baik, karena hasil penilaian belum mencapai poin 4,60-6,00.

Konsekuensi dari penerapan perubahan organisasi pada organisasi adalah penerapan atas perubahan yang memerlukan waktu cukup lama dan biaya yang cukup besar. Risiko bisa saja muncul ketika implementasi berjalan, seperti adanya perubahan tanggung jawab, resistensi pegawai, perlunya keselarasan perubahan dengan budaya, dan komunikasi mengenai perubahan itu sendiri. Risiko tersebut harus dapat diatasi oleh organisasi maka pemimpin harus dapat menetapkan, mengelola dan mengukur kesiapan pegawai untuk berubah sehingga implementasi dapat berjalan dengan efektif. Keberhasilan perubahan hanya dapat terjadi bila pegawai juga bersedia mencurahkan waktu dan energi yang diperlukan untuk mencapai tujuan perubahan tersebut (Simbolon dan Anisah, 2013).

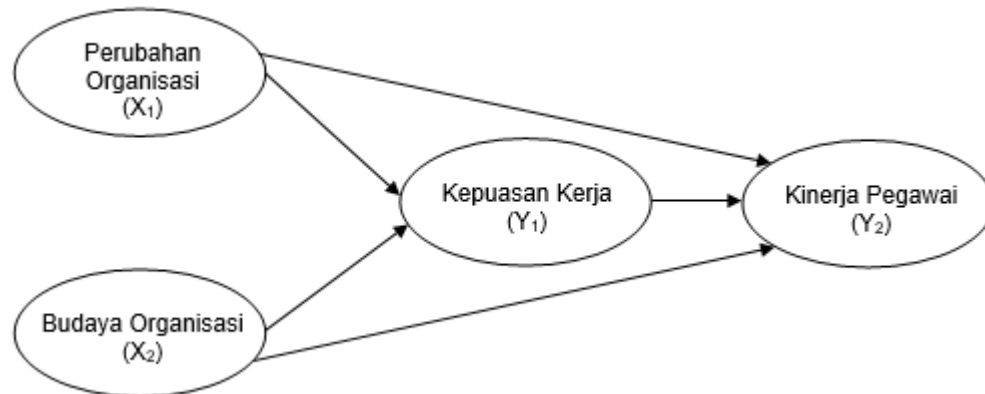
Perubahan organisasi yang diikuti dengan perubahan struktur, teknologi, penataan fisik, dan sumber daya manusia, akan memaksa pegawai untuk menambah keterampilan dan pengetahuan baru guna meningkatkan kemampuan kerja mereka, seiring dengan perubahan yang dilakukan. Hal tersebut pada akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Selain itu, perubahan organisasi akan membantu pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya karena adanya proses otomatisasi pekerjaan dan penyederhanaan proses pekerjaan (Hasanah dan Aima, 2017).

Melihat perubahan lingkungan organisasi yang semakin kompleks dan kompetitif, mensyaratkan perusahaan untuk bersikap lebih responsif agar tetap bertahan. Setiap organisasi dituntut untuk siap menghadapi perkembangan teknologi, kebutuhan konsumen, dan persaingan yang ketat dengan perusahaan atau organisasi lain. Organisasi yang ingin tetap bertahan harus menghadapi perubahan tersebut dengan strategi masing – masing. Salah satu strategi tersebut adalah dengan meningkatkan kinerja karyawannya. Dengan mempertahankan kinerja karyawan tetap tinggi, maka kemungkinan besar perusahaan juga akan mampu bertahan dan berkembang (Hasanah dan Aima, 2017).

Kinerja pegawai dalam organisasi sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi. Dari budaya organisasi yang kondusif akan terbentuk tingkat kepuasan kerja pegawai yang lebih baik, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja para pegawai. Untuk menunjang upaya membangun budaya organisasi, maka diperlukan perubahan praktek-praktek sumber daya manusia. Robbins (2012:203) mengemukakan organisasi yang berbudaya kuat akan memiliki ciri khas tertentu sehingga dapat memberikan daya tarik bagi individu untuk bergabung, berfikir, bertindak dan berperilaku sesuai dengan nilai-nilai organisasi. 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 (Yuningsih, 2015).

Dengan adanya perubahan ini, kompleksitas tantangan yang dihadapi oleh organisasi semakin meningkat, hal ini memunculkan kebutuhan organisasi akan budaya organisasi yang dapat mengarahkan dan mengembangkan pegawai untuk mengelola dan mengendalikan organisasi agar tetap konsisten dengan perubahan yang sedang dilaksanakan sesuai dengan visi dan misi BPJS Kesehatan Kedeputian Wilayah Sulselbartramal. Dengan terjadinya perubahan bentuk organisasi, perubahan budaya serta penerapan ketentuan-ketentuan intern dan ektern seperti penerapan ketentuan kode etik yang mengarahkan pegawai dalam pelayanan yang good

governance, maka dirasakan pentingnya suatu penelitian terhadap kepuasan pegawai dan kinerja pegawai BPJS Kesehatan Kedeputusan Wilayah Sulselbartramal. Berdasarkan uraian tersebut, maka kerangka konseptual penelitian ini adalah:



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

Berdasarkan dari latar belakang, masalah pokok, kajian teori dan kerangka konseptual, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut: (1) Perubahan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai BPJS Kesehatan Kedeputusan Wilayah Sulselbartramal, (2) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai BPJS Kesehatan Kedeputusan Wilayah Sulselbartramal, (3) Perubahan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BPJS Kesehatan Kedeputusan Wilayah Sulselbartramal, (4) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BPJS Kesehatan Kedeputusan Wilayah Sulselbartramal, (5) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BPJS Kesehatan Kedeputusan Wilayah Sulselbartramal, (6) Perubahan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai BPJS Kesehatan Kedeputusan Wilayah Sulselbartramal dan (7) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai BPJS Kesehatan Kedeputusan Wilayah Sulselbartramal.

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan, maka masalah pokok dalam penelitian ini adalah: (1) Bagaimana pengaruh perubahan organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai BPJS Kesehatan Kedeputusan Wilayah Sulselbartramal? (2) Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai BPJS Kesehatan Kedeputusan Wilayah Sulselbartramal? (3) Bagaimana pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja pegawai BPJS Kesehatan Kedeputusan Wilayah Sulselbartramal? (4) Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai BPJS Kesehatan Kedeputusan Wilayah Sulselbartramal? (5) Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai BPJS Kesehatan Kedeputusan Wilayah Sulselbartramal? (6) Bagaimana pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai BPJS Kesehatan Kedeputusan Wilayah Sulselbartramal? dan (7) Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai BPJS Kesehatan Kedeputusan Wilayah Sulselbartramal?

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) Untuk menganalisis pengaruh perubahan organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai BPJS Kesehatan Kedeputusan Wilayah Sulselbartramal, (2) Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai BPJS Kesehatan Kedeputusan Wilayah Sulselbartramal, (3) Untuk menganalisis pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja pegawai BPJS Kesehatan Kedeputusan Wilayah Sulselbartramal, (4) Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai BPJS Kesehatan Kedeputusan Wilayah Sulselbartramal, (5) Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai BPJS Kesehatan Kedeputusan Wilayah

Sulselbartramal, (6) Untuk menganalisis pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja pegawai melalui melalui kepuasan kerja pegawai BPJS Kesehatan Kedepuitan Wilayah Sulselbartramal, (7) Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai BPJS Kesehatan Kedepuitan Wilayah Sulselbartramal.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut: (1) Hasil penelitian ini diharapkan akan melengkapi bahan penelitian selanjutnya dalam rangka menambah khasanah akademik sehingga berguna untuk pengembangan ilmu, khususnya bidang Manajemen Sumber Daya Manusia dan (2) untuk memberikan sumbangan pemikiran bagi pemimpin dan organisasi dalam pengambilan kebijaksanaan yang berkaitan dengan usaha peningkatan kinerja pegawai khususnya dalam hal perubahan organisasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja.

Metode Penelitian

Pendekatan penelitian ini adalah kuantitatif yang berguna untuk menganalisis bagaimana suatu variable independen mempengaruhi variable dependen dan berguna pada penelitian yang bersifat explanatory research dimana variable independennya diperlakukan secara terkendali oleh peneliti untuk melihat dampaknya pada variable dependennya (Sugiyono, 2013:84). Jenis data penelitian ini adalah data primer yaitu data penelitian yang diperoleh atau dikumpulkan langsung dari sumber asli (responden). Sedangkan sumber data primer dalam penelitian ini diperoleh dari jawaban atas kuesioner yang dibagikan kepada para pegawai BPJS Kesehatan Kedepuitan Wilayah Sulselbartramal selaku responden dalam penelitian ini. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis persamaan struktural atau structural equation modeling (SEM) untuk mengetahui hubungan kausal antar variabel laten yang terdapat dalam persamaan struktural. Untuk memudahkan proses analisis digunakan program aplikasi statistik, yaitu SPSS (Statistical Peckage for Service Solution) dan AMOS (Analisis Moment of Structure). Pengujian model struktural digunakan untuk mengetahui hubungan antar variabel dengan model persamaan sebagai berikut:

a. Model struktural variabel yang berpengaruh yaitu perubahan organisasi dan budaya organisasi terhadap variabel kepuasan kerja.

$$Y1 = \alpha1PO + \alpha2BO + \varepsilon1 \dots\dots\dots (1)$$

Dimana $\alpha1$ $\alpha2$ adalah parameter yang akan ditaksir dan $\varepsilon1$ error term variabel kepuasan kerja (Y1).

b. Model struktural variabel yang berpengaruh yaitu perubahan organisasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap variabel kinerja pegawai.

$$Y2 = \beta1PO + \beta2BO + \beta3KK + \varepsilon2 \dots\dots\dots (2)$$

Dimana $\beta1$ $\beta2$ $\beta3$ adalah parameter yang akan ditaksir dan $\varepsilon2$ error term variabel kinerja pegawai (Y2).

Berdasarkan persamaan diatas, maka pengaruh masing-masing variabel, baik pengaruh langsung (direct effect), pengaruh tidak langsung (indirect effect) maupun pengaruh total variabel (total effect).

a) Pengaruh Langsung (Direct Effect)

$\alpha1$ = Pengaruh langsung PO terhadap KK

$\alpha2$ = Pengaruh langsung BO terhadap KK

$\beta1$ = Pengaruh langsung PO terhadap KP

$\beta2$ = Pengaruh langsung BO terhadap KP

$\beta3$ = Pengaruh langsung KK terhadap KP

b) Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect)

$\alpha1\beta3$ = Pengaruh tidak langsung PO terhadap KK dan KP

$\alpha2\beta3$ = Pengaruh tidak langsung BO terhadap KK dan KP

- c) Pengaruh Total (Total Effect)
- $(\beta_1 + \alpha_1\beta_3)$ = Total pengaruh PO terhadap KP
- $(\beta_2 + \alpha_2\beta_3)$ = Total pengaruh BO terhadap KP

Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan model empirik yang diajukan di dalam penelitian ini maka dapat dilakukan pengujian terhadap hipotesis melalui pengujian koefisien jalur pada model persamaan struktural. Adapun hasil pengujian pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2. Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung dan Total Pengaruh

No	Variabel			T Statistics	P-Value	Ket
	Independen	Intervening	Dependen			
H-1	Perubahan Organisasi (X1)	-	Kepuasan Kerja (Y1)	3,842	0.004	Positif dan Signifikan
H-2	Budaya Organisasi (X2)	-	Kepuasan Kerja (Y1)	2,717	0.027	Positif dan Signifikan
H-3	Perubahan Organisasi (X1)	-	Kinerja Pegawai (Y2)	2,870	0.023	Positif dan Signifikan
H-4	Budaya Organisasi (X2)	-	Kinerja Pegawai (Y2)	3,366	0.017	Positif dan Signifikan
H-5	Kepuasan Kerja (Y1)	-	Kinerja Pegawai (Y2)	7,316	0.000	Positif dan Signifikan
H-6	Perubahan Organisasi (X1)	Kepuasan Kerja (Y1)	Kinerja Pegawai (Y2)	2,179	0,034	Positif dan Signifikan
H-7	Budaya Organisasi (X2)	Kepuasan Kerja (Y1)	Kinerja Pegawai (Y2)	2,384	0.017	Positif dan Signifikan

Sumber: Data diolah, Tahun 2019

Pada tabel di atas terlihat, apabila nilai signifikan (P-value) lebih kecil dari 0,05, maka hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen signifikan. Demikian pula sebaliknya apabila nilai signifikan (P-value) lebih besar dari 0,05, maka hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen tidak signifikan. Hasil pengujian hipotesis berkaitan dengan uji signifikan dan pengaruh langsung (direct effect) dan tidak langsung (indirect effect) dapat diuraikan sebagai berikut: (1) Hipotesis yang mengatakan bahwa perubahan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai adalah diterima. Hal ini dibuktikan oleh koefisien regresi yang bernilai positif yaitu sebesar 3,842 dan nilai signifikansinya sama dengan 0,004 atau lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin meningkat intensitas pencapaian perubahan organisasi, maka kepuasan kerja pegawai semakin meningkat (2) Hipotesis yang mengatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai adalah diterima. Hal ini dibuktikan oleh koefisien regresi yang bernilai positif yaitu sebesar 2,717 dan nilai signifikansinya sama dengan 0,027 atau lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin meningkat intensitas pencapaian budaya organisasi, maka kepuasan kerja pegawai semakin meningkat (3) Hipotesis yang mengatakan bahwa perubahan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai adalah diterima. Hal ini dibuktikan oleh koefisien regresi yang bernilai positif yaitu sebesar 2,870 dan nilai signifikansinya sama

dengan 0,023 atau lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin meningkat intensitas pencapaian perubahan organisasi, maka kinerja pegawai semakin meningkat, (4) Hipotesis yang mengatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai adalah diterima. Hal ini dibuktikan oleh koefisien regresi yang bernilai positif yaitu sebesar 3,366 dan nilai signifikansinya sama dengan 0,017 atau lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin meningkat intensitas pencapaian budaya organisasi, maka kinerja pegawai semakin meningkat.

Selanjutnya (5) Hipotesis yang mengatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai adalah diterima. Hal ini dibuktikan oleh koefisien regresi yang bernilai positif yaitu sebesar 7,316 dan nilai signifikansinya sama dengan 0,000 atau lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin meningkat intensitas pencapaian kepuasan kerja, maka kinerja pegawai semakin meningkat, (6) Hipotesis yang mengatakan bahwa perubahan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai adalah diterima. Hal ini dibuktikan oleh koefisien regresi yang bernilai positif yaitu sebesar 2,179 dan nilai signifikansinya sama dengan 0,034 atau lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin meningkat intensitas pencapaian perubahan organisasi, maka kinerja pegawai semakin meningkat yang dimediasi oleh kepuasan kerja dan (7) Hipotesis yang mengatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai adalah diterima. Hal ini dibuktikan oleh koefisien regresi yang bernilai positif yaitu sebesar 2,384 dan nilai signifikansinya sama dengan 0,017 atau lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin meningkat intensitas pencapaian budaya organisasi, maka kinerja pegawai semakin meningkat yang dimediasi oleh kepuasan kerja.

Pembahasan

Pembahasan ini difokuskan pada keputusan yang dihasilkan dari pengujian hipotesis, sebagai upaya untuk menjawab perumusan masalah penelitian. Hasil analisis dari pengujian hipotesis dijelaskan, yaitu:

Pengaruh Perubahan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil analisis statistik dalam penelitian ini, ditemukan bahwa perubahan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai BPJS Kesehatan Kedeputusan Wilayah Sulselbartramal, ini berarti hipotesis pertama (H1) diterima dan dapat disimpulkan bahwa perubahan organisasi yang semakin meningkat maka tingkat kepuasan kerja pegawai yang dicapai juga semakin meningkat. Hasil ini menunjukkan bahwa perubahan organisasi dengan indikator perubahan struktur, perubahan teknologi, perubahan penataan fisik dan perubahan individu signifikan mempengaruhi kepuasan kerja pegawai BPJS Kesehatan Kedeputusan Wilayah Sulselbartramal. Jika perubahan organisasi berjalan secara efektif, maka hal ini akan mendorong pegawai pada tingkat kepuasan kerja yang maksimal. Dengan demikian maka hipotesis yang menyatakan bahwa perubahan organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai BPJS Kesehatan Kedeputusan Wilayah Sulselbartramal diterima.

Perubahan 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 perubahan PT Askes (Persero) menjadi BPJS Kesehatan sangat bergantung pada kesadaran, pemahaman dan kesiapan pegawai untuk berubah. Perubahan 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.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Robbins (2012) yang menyatakan bahwa organisasi hanya dapat bertahan jika dapat melakukan perubahan. Setiap perubahan lingkungan yang terjadi harus dicermati karena keefektifan suatu organisasi tergantung pada sejauhmana organisasi dapat menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut. Pada dasarnya semua perubahan yang dilakukan mengarah pada peningkatan efektifitas organisasi dengan tujuan mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan serta perubahan perilaku anggota organisasi.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Yursil dan Huda (2016) yang menunjukkan bahwa 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. Namun hasil penelitian ini tidak didukung oleh penelitian Yuningsih (2015) menunjukkan bahwa perubahan organisasi seperti struktur organisasi, strategi, SDM serta teknologi tidak signifikan mempengaruhi kepuasan kerja dosen FEB Unila. Hal ini berkemungkinan faktor-faktor lain seperti reward, lingkungan kerja, hubungan dengan atasan dan lainnya yang akan mempengaruhi kepuasan kerja.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil analisis statistik dalam penelitian ini, ditemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai BPJS Kesehatan Kedepuitan Wilayah Sulselbartramal, ini berarti hipotesis kedua (H2) diterima dan dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi yang semakin meningkat maka tingkat kepuasan kerja pegawai yang dicapai juga semakin meningkat. Hasil ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dengan indikator inisiatif individual, pengarahan, integrasi dan dukungan manajemen signifikan mempengaruhi kepuasan kerja pegawai BPJS Kesehatan Kedepuitan Wilayah Sulselbartramal. Hal ini berarti 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 Kedepuitan Wilayah Sulselbartramal 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 Kedepuitan Wilayah Sulselbartramal diterima.

Budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Budaya organisasi yang mendukung kerja pegawai BPJS Kesehatan Kedepuitan Wilayah Sulselbartramal, yaitu: 1) peraturan, tatanan, ketentuan, gaya dan pola perilaku yang dianggap tidak pantas dipegang teguh oleh semua pegawai; 2) pegawai yang berbeda profesi saling menghormati; 3) hubungan antar pegawai tidak selalu harmonis; 4) sepanjang tidak menyalahi aturan, pegawai diberi kebebasan dalam menyelesaikan tugasnya; dan 5) pegawai mempunyai cara tersendiri menghormati pimpinan dan teman sekerja. Semakin banyak aspek budaya organisasi yang sesuai dengan keinginan individu dalam organisasi,

maka semakin tinggi kepuasan kerja pegawai. Untuk itu, sudah menjadi kewajiban BPJS Kesehatan untuk menciptakan suasana organisasi melalui pembentukan budaya organisasi yang baik, agar para pegawai merasa terpacu untuk bekerja lebih baik dan lebih produktif sehingga kepuasan kerja dapat tercapai.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2012) yang 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.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Abadiyah dan Purwanto (2016) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja dan dapat diartikan bahwa dengan adanya budaya organisasi yang baik maka akan menumbuhkan kepuasan pada pegawai dimana salah satu kepuasan yang dimiliki oleh PT Bank Syariah Mandiri Divisi CFBC Surabaya adalah merasa tidak ada konflik antara pimpinan atau bawahan maupun dengan lingkungan pekerjaan karena sudah tercover dengan adanya tingkat budaya organisasi yang sudah di tanamkan oleh perusahaan kepada karyawan. Demikian juga dengan penelitian yang dilakukan Kasegar, dkk (2018) yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Manado. Jika budaya organisasi yang dirasakan pegawai baik maka kepuasan kerja pegawai akan meningkat. Kepuasan kerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Manado dapat ditingkatkan apabila pegawai mendapatkan budaya organisasi yang baik.

Pengaruh Perubahan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil analisis statistik dalam penelitian ini, ditemukan bahwa perubahan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BPJS Kesehatan Kedepatian Wilayah Sulselbartramal, ini berarti hipotesis ketiga (H3) diterima dan dapat disimpulkan bahwa perubahan organisasi yang semakin meningkat maka tingkat kinerja pegawai yang dicapai juga semakin meningkat. Hasil ini menunjukkan bahwa perubahan organisasi dengan indikator perubahan struktur, perubahan teknologi, perubahan penataan fisik dan perubahan individu secara signifikan mempengaruhi kinerja pegawai BPJS Kesehatan Kedepatian Wilayah Sulselbartramal. Hal ini berarti perubahan organisasi dapat menjadi prioritas dalam pengambilan kebijakan untuk peningkatan kinerja pegawai BPJS Kesehatan Kedepatian Wilayah Sulselbartramal. Dengan demikian maka hipotesis yang menyatakan bahwa perubahan organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BPJS Kesehatan Kedepatian Wilayah Sulselbartramal diterima.

Perubahan organisasi merupakan salah satu elemen yang dapat dilakukan dalam menghadapi lingkungan yang dinamis dan terus berubah agar organisasi dapat terus berjalan secara efektif dan efisien dalam menanggapi persaingan, dan hasil penelitian membuktikan bahwa perubahan organisasi sudah secara optimal dapat berpengaruh pada kinerja pegawai BPJS Kesehatan Kedepatian Wilayah Sulselbartramal. Oleh karenanya organisasi BPJS Kesehatan Kedepatian Wilayah Sulselbartramal sudah mampu melakukan perubahan yang terencana, sebagaimana Robbins (2012:413) menyatakan bahwa suatu perubahan yang terjadi dengan perencanaan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dari organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap lingkungannya, dan kedua; berupaya untuk mengubah perilaku dari karyawan. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Yursil dan Huda (2016) yang menunjukkan bahwa transformasi organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel kinerja pegawai, hal ini berarti 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.

Demikian halnya dengan penelitian Utami, dkk (2017) yang menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan perubahan organisasi terhadap kinerja pegawai pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Kantor Cabang Solo, diterima atau terbukti kebenarannya. Hal tersebut dapat dijelaskan bahwa perubahan organisasi merupakan tindakan beralihnya sesuatu organisasi dari kondisi yang berlaku saat ini menuju ke kondisi masa yang akan datang guna meningkatkan efektivitas kinerja organisasi. Namun hasil penelitian ini tidak didukung oleh penelitian Hasanah (2017) yang menunjukkan bahwa perubahan organisasi berpengaruh secara tidak signifikan terhadap variabel kinerja pegawai.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil analisis statistik dalam penelitian ini, ditemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BPJS Kesehatan Kedepuitan Wilayah Sulselbartramal, ini berarti hipotesis keempat (H4) diterima dan dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi yang semakin meningkat maka tingkat kinerja pegawai yang dicapai juga semakin meningkat. Hasil ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dengan indikator inisiatif individual, pengarahan, integrasi dan dukungan manajemen signifikan mempengaruhi kinerja pegawai BPJS Kesehatan Kedepuitan Wilayah Sulselbartramal. Hal ini berarti 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 Kedepuitan Wilayah Sulselbartramal diterima. Budaya organisasi BPJS Kesehatan Kedepuitan Wilayah Sulselbartramal pada dasarnya merupakan nilai-nilai organisasi, kemudian berinteraksi menjadi norma-norma yang dijadikan sebagai pedoman untuk mencapai tujuan organisasi, sehingga budaya organisasi membantu mempersatukan organisasi dalam membuat standar yang tepat mengenai sesuatu aturan yang harus dilakukan oleh pegawai.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Wibowo (2012) yang menyatakan bahwa budaya yang kuat dicirikan oleh nilai inti dari organisasi yang dianut dengan kuat, diatur dengan baik dan dirasakan bersama secara luas. Semakin banyak anggota yang menerima nilai inti dan semakin terikat terhadap organisasi maka makin kuat budaya tersebut, sehingga akan berakibat positif terhadap keefektifan suatu kinerja organisasi, sehingga harus ditekankan dan diajarkan kepada pegawai. Kinerja pegawai ditentukan oleh kondisi lingkungan internal maupun eksternal organisasi termasuk budaya organisasi. Karenanya, kemampuan menciptakan suatu organisasi dengan budaya yang mampu mendorong kinerja adalah suatu kebutuhan.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Utami (2017) yang menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Kantor Cabang Solo, diterima atau terbukti kebenarannya. Hal ini berarti semakin kuat budaya organisasi maka semakin baik kinerja pegawai PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Kantor Cabang Solo. Namun hasil penelitian ini tidak didukung oleh penelitian Darmadi (2016) menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan kondisi lingkungan internal perusahaan belum mampu menciptakan suatu organisasi dengan budaya yang mendorong kinerja pegawai. Namun hasil penelitian ini tidak didukung oleh penelitian Yuningsih (2015) menunjukkan bahwa budaya organisasi di FEB unila tidak berdampak signifikan pada kinerja pegawai.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil analisis statistik dalam penelitian ini, ditemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BPJS Kesehatan Kedeputusan Wilayah Sulselbartramal, ini berarti hipotesis kelima (H5) diterima dan dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja yang semakin meningkat maka tingkat kinerja pegawai yang dicapai juga semakin meningkat. Hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dengan indikator unsur-unsur dalam pekerjaan, sistem penggajian, desentralisasi kekuasaan dan kondisi lingkungan kerja signifikan mempengaruhi kinerja pegawai BPJS Kesehatan Kedeputusan Wilayah Sulselbartramal. Hal ini berarti 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 Kedeputusan Wilayah Sulselbartramal diterima.

Faktor penilaian obyektif kinerja pegawai BPJS Kesehatan Kedeputusan Wilayah Sulselbartramal memfokuskan pada fakta yang bersifat nyata dan hasilnya dapat diukur, misalnya kuantitas, kualitas dan kehadiran. Sedangkan, faktor subyektif kinerja pegawai BPJS Kesehatan Kedeputusan Wilayah Sulselbartramal cenderung berupa opini seperti menyerupai sikap, kepribadian dan penyesuaian diri. Dengan pertimbangan faktor-faktor tersebut di atas maka dalam penilaian kinerja harus benar-benar obyektif yaitu dengan mengukur kinerja pegawai yang sesungguhnya atau mengevaluasi perilaku yang mencerminkan keberhasilan pelaksanaan pekerjaan. Dengan penilaian kinerja yang obyektif akan memberikan feedback yang tepat, dan melalui feedback yang tepat diharapkan terjadi perubahan perilaku peningkatan kepuasan kerja pegawai. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa dengan adanya perubahan kepuasan pegawai dengan sendirinya akan memberikan dampak positif terhadap pencapaian kinerja. Dengan kata lain semakin puas para pegawai bekerja di instansi maka upaya untuk memaksimalkan kemampuan atau potensi dapat terwujud secara maksimal.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Hasibuan (2013) yang menyatakan bahwa arti pentingnya penilaian kinerja dapat dilihat dengan jelas yaitu bahwa penilaian kinerja tidak sekedar menilai yaitu mencari aspek dari pegawai tentang yang kurang atau lebih, tetapi lebih luas lagi yaitu membantu pegawai untuk mencapai kinerja yang diharapkan oleh organisasi dan berorientasi pada pengembangan pegawai. Untuk itu, beberapa kegiatan yang merupakan bagian integral dengan penilaian kinerja harus dilakukan seperti penetapan sasaran kinerja yang spesifik, terukur, memiliki tingkat kemudahan yang sedang dan terbatas waktu.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Abadiyah dan Purwanto (2016) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja dimana dapat diartikan bahwa dengan adanya kepuasan kerja yang dimiliki oleh pegawai PT Bank Syariah Mandiri Divisi CFBC Surabaya maka akan meningkatkan kinerja pegawai secara otomatis kinerja akan baik. Demikian halnya dengan penelitian Utami, dkk (2017) yang menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Kancab Solo, diterima atau terbukti kebenarannya Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat dijelaskan bahwa semakin baik kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai maka semakin baik pula kinerja pegawai. Kepuasan kerja dan kinerja memiliki hubungan sebab akibat. Ketika data produktivitas dan kepuasan kerja secara keseluruhan dikumpulkan untuk perusahaan, ditemukan bahwa perusahaan yang mempunyai karyawan yang lebih puas cenderung lebih efektif bila dibandingkan perusahaan yang mempunyai karyawan yang kurang puas.

Pengaruh Perubahan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil analisis statistik dalam penelitian ini, ditemukan bahwa perubahan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai BPJS Kesehatan Kedeputusan Wilayah Sulselbartramal, ini berarti hipotesis keenam (H6) diterima dan dapat disimpulkan bahwa perubahan organisasi yang semakin meningkat maka tingkat kinerja pegawai yang dicapai juga semakin meningkat yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa perubahan organisasi dengan indikator perubahan struktur, perubahan teknologi, perubahan penataan fisik dan perubahan individu secara signifikan mempengaruhi kinerja pegawai BPJS Kesehatan Kedeputusan Wilayah Sulselbartramal yang dimediasi oleh kepuasan kerja dengan indikator unsur-unsur dalam pekerjaan, sistem penggajian, desentralisasi kekuasaan dan kondisi lingkungan kerja, sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh antara perubahan organisasi terhadap kinerja pegawai, hal ini berarti semakin meningkat perubahan organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perubahan organisasi PT Askes (Persero) menjadi BPJS Kesehatan berbeda dengan perubahan organisasi pada umumnya. Bila perubahan organisasi pada umumnya yang terjadi adalah re-organization, perubahan birokrasi ataupun perubahan 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 UU nomor 24 tahun 2011 dinyatakan bahwa PT Askes (Persero) bubar tanpa likuidiasi dan bertransformasi menjadi 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.

Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja pegawai, hal ini berarti kinerja pegawai BPJS Kesehatan Kedeputusan Wilayah Sulselbartramal dipengaruhi oleh perubahan organisasi. Dari perubahan organisasi diharapkan akan dapat mencapai kepuasan kerja pegawai, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja para pegawai. Dengan adanya perubahan ini, kompleksitas tantangan yang dihadapi oleh BPJS Kesehatan Kedeputusan Wilayah Sulselbartramal semakin meningkat, hal ini memunculkan kepuasan kerja yang dapat mengarahkan dan mengembangkan pegawai untuk mengelola dan mengendalikan organisasi agar tetap konsisten dengan perubahan yang sedang dilaksanakan.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Yuningsih (2015) yang menunjukkan bahwa perubahan organisasi mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kinerja dosen Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung melalui kepuasan kerja. Perubahan ini diharapkan dapat meningkatkan kepuasan dan kinerja dosen dan dosen dapat memanfaatkan kemampuan profesionalnya, sehingga dapat meningkatkan kinerja dalam melaksanakan tugas fungsionalnya, karena pendidikan masa datang menuntut keterampilan profesi pendidikan yang berkualitas tinggi. Perubahan pada FEB Unila harus memperhatikan dan melibatkan seluruh komponen yang ada termasuk dosen. Untuk itu pengelolaan sumber daya manusia menjadi bagian yang strategis dan menentukan. Antara organisasi dan dosen merupakan satu kesatuan yang memiliki hubungan yang bersifat simultan dan harus seimbang. Artinya pada satu sisi, dosen harus dikelola dalam kerangka alur kepentingan organisasi, di sisi lain kegiatan organisasi harus dapat memperhatikan kepentingan dan kebutuhan yang diharapkan dosen.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil analisis statistik dalam penelitian ini, ditemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai BPJS Kesehatan Kedeputusan Wilayah Sulselbartramal, ini berarti hipotesis ketujuh (H7) diterima dan dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi yang semakin meningkat maka tingkat kinerja pegawai yang dicapai juga semakin meningkat yang dimediasi oleh kepuasan

kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dengan indikator inisiatif individual, pengarahan, integrasi dan dukungan manajemen signifikan mempengaruhi kinerja pegawai BPJS Kesehatan Kedepuitan Wilayah Sulselbartramal yang dimediasi oleh kepuasan kerja dengan indikator unsur-unsur dalam pekerjaan, sistem penggajian, desentralisasi kekuasaan dan kondisi lingkungan kerja, sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, hal ini berarti semakin meningkat maka kinerja pegawai juga akan semakin meningkat yang dimediasi oleh kepuasan kerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja pegawai BPJS Kesehatan Kedepuitan Wilayah Sulselbartramal sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi. Dari budaya organisasi yang kondusif akan terbentuk tingkat kepuasan kerja pegawai yang lebih baik, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja para pegawai. Kinerja pegawai yang efektif dan efisien selain akan mencerminkan kinerja organisasi juga akan membentuk citra BPJS Kesehatan Kedepuitan Wilayah Sulselbartramal. Untuk menunjang upaya membangun budaya organisasi, maka diperlukan perubahan praktek-praktek sumber daya manusia. Robbins (2012) mengemukakan organisasi yang berbudaya kuat akan memiliki ciri khas tertentu sehingga dapat memberikan daya tarik bagi individu untuk bergabung, berfikir, bertindak dan berperilaku sesuai dengan nilai-nilai organisasi. 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. Dengan adanya perubahan ini, kompleksitas tantangan yang dihadapi oleh organisasi semakin meningkat, hal ini memunculkan kebutuhan organisasi akan budaya organisasi yang dapat mengarahkan dan mengembangkan pegawai untuk mengelola dan mengendalikan organisasi agar tetap konsisten dengan perubahan yang sedang dilaksanakan sesuai dengan visi dan misi BPJS Kesehatan Kedepuitan Wilayah Sulselbartramal.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Profita, dkk (2017) menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada Dinas Pemerintahan Desa (PEMDES) Kabupaten Lumajang. Hasil tersebut menunjukkan bahwa terdapat keterkaitan antara budaya organisasi, kinerja dan kepuasan kerja karyawan. Semakin baiknya kondisi budaya organisasi pada instansi maka upaya peningkatan perbaikan kinerja dan kepuasan para pegawai dalam bekerja dapat terwujud secara maksimal. Dari hasil analisis menunjukkan bahwa dengan semakin baiknya budaya organisasi pada perusahaan maka dengan sendirinya akan memberikan dukungan dalam upaya untuk meningkatkan kepuasan karyawan. Kondisi ini menjadikan para karyawan memiliki keinginan untuk bekerja lebih baik sesuai dengan harapan instansi.

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan, maka simpulan dalam penelitian ini adalah: (1) Perubahan organisasi memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai BPJS Kesehatan Kedepuitan Wilayah Sulselbartramal, hal ini berarti bahwa semakin meningkat intensitas pencapaian perubahan organisasi, maka kepuasan kerja pegawai semakin meningkat (2) Budaya organisasi memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai BPJS Kesehatan Kedepuitan Wilayah Sulselbartramal, hal ini berarti bahwa semakin meningkat intensitas pencapaian budaya organisasi, maka kepuasan kerja pegawai semakin meningkat (3) Perubahan organisasi memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BPJS Kesehatan Kedepuitan Wilayah Sulselbartramal, hal ini berarti bahwa semakin meningkat intensitas pencapaian perubahan organisasi, maka kinerja pegawai semakin meningkat, (4) Budaya organisasi memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BPJS Kesehatan Kedepuitan Wilayah Sulselbartramal, hal ini berarti bahwa

semakin meningkat intensitas pencapaian budaya organisasi, maka kinerja pegawai semakin meningkat, (5) Kepuasan kerja memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BPJS Kesehatan Kedeputusan Wilayah Sulselbartramal, hal ini berarti bahwa semakin meningkat intensitas pencapaian kepuasan kerja, maka kinerja pegawai semakin meningkat, (6) Perubahan organisasi memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai BPJS Kesehatan Kedeputusan Wilayah Sulselbartramal, hal ini berarti bahwa semakin meningkat intensitas pencapaian perubahan organisasi, maka kinerja pegawai semakin meningkat yang dimediasi oleh kepuasan kerja dan (7) Budaya organisasi memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai BPJS Kesehatan Kedeputusan Wilayah Sulselbartramal, hal ini berarti bahwa semakin meningkat intensitas pencapaian budaya organisasi, maka kinerja pegawai semakin meningkat yang dimediasi oleh kepuasan kerja.

Berdasarkan simpulan hasil penelitian di atas, dapat disampaikan saran sebagai berikut: (1) Pimpinan BPJS Kesehatan Kedeputusan Wilayah Sulselbartramal dalam upaya mencapai tujuan dari organisasi harus berani melakukan berbagai perubahan dalam organisasi. Perubahan organisasi dapat dilakukan dengan cara merubah struktur organisasi, penerapan teknologi yang tepat, pengaturan kondisi tempat kerja yang lebih baik serta pengembangan sumber daya manusia, (2) Menjaga budaya organisasi yang sudah ada dan berusaha meningkatkan dampak positif tersebut pada perusahaan dalam mencapai kepuasan kerja dan mempertahankan kualitas sumber daya manusia pada pegawai agar tetap mampu memberikan kontribusi yang maksimal, (3) Penilaian dalam meningkatkan kinerja juga dapat melalui penghargaan atautayang berupa pujian bagi yang berprestasi merupakan hal yang perlu ditingkatkan karena prestasi tidak bisa berakibat langsung kepada kompensasi yaitu gaji yang sudah ditetapkan dalam peraturan pemerintah. Tetapi untuk budaya organisasi ini harus terus ditingkatkan untuk dapat mencapai kepuasan kerja dimasa yang akan datang karena budaya organisasi dapat berubah setiap saat, (4) Peningkatan kinerja pegawai agar dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik serta memiliki perilaku yang baik dapat dilakukan dengan menerapkan budaya organisasi yang sesuai. Pemberian kesempatan untuk meningkatkan pengetahuan dengan cara memberikan peluang untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan maupun kesempatan untuk melanjutkan studi merupakan upaya yang sangat baik dalam meningkatkan kinerja pegawai dan (5) Penelitian mendatang diharapkan dapat mereplikasi kembali penelitian ini pada subjek yang berbeda, selain itu juga penelitian mendatang diharapkan juga dapat menambah atau mengurangi variabel penelitian ini dengan tujuan untuk mengkonfirmasi penelitian kami.

Referensi

- Abadiyah, Rifdah dan Purwanto, Didik. 2016. Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Bank di Surabaya. *Jurnal Bisnis Manajemen & Perbankan*. Vol 2 No 1. Universitas Muhammadiyah Sidoarjo.
- Alisjahbana, Armida Salsiah. 2014. *Pidato Sambutan pada Rapat Arahan Strategis Nasional tahun 2014 BPJS Kesehatan*, Surabaya.
- Anoraga, Pandji. 2010. *Psikologi Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta
- Ardana, I Komang Dkk. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha ilmu.
- As'ad, Mohamad, 2012. *Seri Ilmu Sumber Daya Manusia: Psikologi Industri*, Edisi Kelima, Cetakan Ketiga, Liberty. Yogyakarta
- BPJS Kesehatan. 2014. *The Askes Way 2013 : Perjalanan Menuju BPJS Kesehatan*, Cetakan 1 Desember 2014; Mizan.
- Byars, Lloyd I. dan Leslie W. Rue. 2010. *Human Resource Management*. 8th edition. McGraw-Hill.

- Darodjat, Achmad Tubagus. 2015. *Konsep-Konsep Dasar Manajemen Personalialia*. Bandung: Anggota Ikapi.
- Darmadi. 2016. Pengaruh Budaya Organisasi dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai di Yayasan Tenaga Kerja Indonesia. *Jurnal Eksekutif*. Vol 13 No 2. Universitas Pancasila Jakarta.
- Ghozali, Imam. 2014. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS19*. Penerbit: Badan Penerbit UnDip. Semarang
- Gibson, JI, Ivancevich Jm, Donnely Jr. JH. 2010. *Organization. 8th ed*, Boston, Massachusetts : Irwin, Inc.
- Hartatik, Indah P. 2014. *Buku Praktis Mengembangkan SDM. Cetakan Pertama. Penerbit: Laksana. Yogyakarta*.
- Hasanah, Rina Uswatun dan Aima M Havidz. 2017. Pengaruh Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Badan Manajemen Pusat Pengkajian dan Pengembangan Islam Jakarta. *Jurnal Ilmu Manajemen*. Universitas Mercu Buana. Jakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit: PT.Haji Masagung. Jakarta.
- Husein Umar, 2014. *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta.
- Kaseger, Juan Gabrielm Bernhard Tewal dan Yantje Uhing. 2018. Pengaruh Kepemimpinan, Pengembangan Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Manado. *Jurnal EMBA*. Vol 6 No 4. Universitas Sam Ratulangi Manado.
- Luthans, Fred. 2012. *Organizational Behavior*. McGraw-Hill. Singapore.
- Mangkunegara, Anwar Prabu , 2014. *Evaluasi Kinerja SDM*. PT. Refika Aditama, Bandung.
- Marihot, Manullang. 2010. *Manajemen Personalialia*. Penerbi Gajah Mada University Press. Yogyakarta
- Mathis, Robet L.& Jacson, Jon H. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resourcse Management)*. Edisi ke-9, Buku 2 Terjemahan Jimmy Sadeli & Bayu Prawira Hie.Penerbit: Salemba Empat. Jakarta.
- Muhajir, Ilyas. 2014. Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Dok & Perkapalan Kodja Bahari (Persero) Cabang Semarang). *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*. Vol XIII No 3.
- Nurhayati Wahyu dan Herminingsih Anik. 2016. Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*. Vol 2 No 3. Universitas Mercu Buana. Jakarta.
- Poluakan, Ferlan Agustinus. 2016. Pengaruh Perubahan dan Pengembangan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sinar Galesong Prima Manado. *Jurnal EMBA*. Vol 4 No 3. Universitas Sam Ratulangi. Manado.
- Priansa, D Juni dan Garnida Agus. 2013. *Manajemen Perkantoran Efektif, Efisien dan Professional*. Bandung: Alfabeta
- Profita, Dihan, Surachman dan Andarwati. 2017. Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Pada Dinas Pemerintahan Desa Kabupaten Lumajang (PEMDES). *Jurnal Bisnis dan Manajemen*. Vol 4 No 2. Universitas Brawijaya. Malang.
- Rivai. Veithzal. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktek*. PT. Rajagrafindo Jakarta.
- Rivai, Veithzal. dan Mulyadi, Deddy. 2012. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Edisi Ketiga. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

- Robbins P. Stephen. 2012. *Perilaku Organisasi*. Edisi-10. Terjemahan Benyamin Molan. PT Indeks Kelompok Gramedia, Indonesia.
- Robbins dan Judge. 2012. *Perilaku Organisasi* Buku 1 (Edisi Ke-12). Salemba Empat. Jakarta.
- Saputra I Gede Ade Eka dan Adnyani I Gusti Ayu Dewi. 2017. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Unud*. Vol 6 No 12. Universitas Udayana. Bali.
- Sastrohadiwiryo, B. Siswanto. 2013. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Penerbit: Bumi Aksara. Jakarta.
- Sedamaryanti. 2011. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Penerbit: CV Mandar Maju. Bandung.
- Simamora, Henry. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi kedua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (YKPN). Yogyakarta.
- Simbolon, Ramli dan Anisah, Hastin Umi. 2015. Pengaruh Perubahan Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Banjarmasin). *Jurnal Wawasan Manajemen*. Vol 1 No 1. Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin.
- Sobirin, Achmad, 2015, Meraih Keunggulan Melalui Pengintegrasian Sumber Daya Manusia dan Perencanaan Strategik, *Edisi Khusus Jurnal Siasat Bisnis On Human Resources*,
- Soedjono. 2015. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan Pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya. *Jurnal Ekonomi Manajemen*. Vol 7 No 1. Universitas Kristen Petra.
- Sunyoto, Danang dan Burhanuddin, 2011, *Perilaku Organisasional*, PT. Buku Seru, Cet. I, Jakarta
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Penerbit: Alfabeta. Bandung.
- Susetyo, Widyanto, Amiartuti Kusmaningtyas dan Hendro Tjahjono. 2014. Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Kartawan pada PT. Bank Muamalat Indonesia Divisi Konsumer Area Cabang Surabaya. *Jurnal Ekonomi & Manajemen*. Vol 1 No 1. Untag Surabaya.
- Sutrisno, Edy. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit: Kencana. Jakarta.
- Tika, Pabundu, H. Moh. 2013. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Karyawan*, Cetakan Pertama, PT. Bhumi Aksara, Jakarta.
- Utami, Anjar Budi, Edi Wibowo dan Setyaningsih Sri Utami. 2017. Pengaruh Perubahan Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*. Vol 17. Universitas Slamet Riyadi Surakarta.
- Wibowo. 2012. *Manajemen Kinerja* Edisi Ketiga. Penerbit: PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Wirawan, 2011. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia, Teori, Aplikasi, Dan Penelitian*, Penerbit: Salemba Empat. Jakarta.
- Yuningsih. 2015. Pengaruh Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Dosen Pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung. *Jurnal Ilmiah FEB*. Universitas Lampung.
- Yursil Asri dan Huda Nurul. 2016. Pengaruh Transformasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Serta Kinerja Pegawai BPJS Kesehatan. 2016. *Journal of Economic and Business Aseanomics (JEBA)*. Vol 1 No 1. Universitas YARSI.