

## PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN

Wahyu Nurhayati dan Anik Herminingsih

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana, Jakarta

Email: cimotku\_adjoe@yahoo.com dan anik\_herminingsih@mercubuana.ac.id

### ABSTRACT

*BPJS Ketenagakerjaan currently undergoing a transformation become the organizing of world-class social security . Transformational Leadership Style , organizational culture , and competence become a major focus in accelerating the transformation process . It is expected BPJS Ketenagakerjaan could face economic competitiveness through human capital - in leadership development , organizational culture , and competence to the employee performance of BPJS Ketenagakerjaan Tangerang Cikokol. amounting to 35 employees are totally employees of BPJS Ketenagakerjaan Tangerang Cikokol. Data are used in this research is primary data gathered from distribution of questionnaires to the research respondents. This research includes exogenous and endogenous variables, while the exogenous variables include organizational culture, transformational leadership style and competence and its endogenous variables employee performance. Test to relationship between some variables are used multiple linear regression analysis using SPSS 22 for processing data. The results of study concluded the organizational culture has no influence on the employee performance. While transformational leadership style and competence has significant and positive influence to the employee performance of BPJS Ketenagakerjaan Tangerang Cikokol. Idealized Influence (Behavioral) based on transformational leadership style has the greatest influence to the employee performance, and Skill based on Competence has the greatest influence to the employee performance of BPJS Ketenagakerjaan Tangerang Cikokol.*

*Keywords : Organizational Culture, Transformational Leadership Style, Competence, Employee Performance*

### ABSTRAK

BPJS Ketenagakerjaan sedang melakukan transformasi untuk menjadi badan penyelenggara jaminan sosial berkelas dunia. Kepemimpinan, budaya organisasi, dan kompetensi menjadi sorotan utama dalam mempercepat proses transformasi tersebut. Dengan demikian diharapkan BPJS Ketenagakerjaan bisa menghadapi *economic competitiveness* melalui *human capital* – dalam *leadership development*, budaya organisasi, dan kompetensi. Penelitian ini bertujuan untuk mengamati pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional dan kompetensi terhadap kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Tangerang Cikokol. Populasi dalam penelitian ini adalah semua karyawan BPJS Ketenagakerjaan Tangerang Cikokol sebanyak 35 orang. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang dikumpulkan dari pembagian kuesioner kepada responden penelitian. Penelitian ini meliputi variabel eksogen dan endogen, sedangkan variabel eksogen meliputi budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional dan kompetensi dan variabel endogen kinerja. Metode yang digunakan adalah analisis deskriptif. Data diolah menggunakan regresi linear berganda dengan SPSS versi 22 Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sedangkan gaya kepemimpinan transformasional dan kompetensi mempunyai pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja BPJS Ketenagakerjaan Tangerang Cikokol. variabel *Idealized Influence (Behavioral)* pada dimensi gaya kepemimpinan transformasional, dan *Skill* (keterampilan) pada dimensi kompetensi mempunyai pengaruh yang paling kuat terhadap kinerja BPJS Ketenagakerjaan Tangerang Cikokol.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi, Kinerja Karyawan BPJS Ketenagakerjaan Tangerang Cikokol

## PENDAHULUAN

Sebagai wujud aplikasi UUD 1945 Bab XIV tentang Kesejahteraan Sosial dan implementasi Sistem Jaminan Sosial Nasional (SJSN) seperti diatur oleh Undang-Undang No. 40 tahun 2004 tentang Sistem Jaminan Sosial Nasional (SJSN), maka pemerintah mengesahkan Undang-Undang No. 24 tahun 2011 tentang Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS). Dalam Undang-Undang tersebut telah diatur pembentukan Transformasi BPJS menjadi dua badan yakni, BPJS Kesehatan dan BPJS Ketenagakerjaan. PT.Askes (Persero) menjadi Sektor Utama dalam penerapan BPJS Kesehatan dan PT. Jamsostek (Persero) sebagai tulang punggung utama penerapan BPJS Ketenagakerjaan).

Kinerja BPJS Ketenagakerjaan Tangerang Cikokol sebagian besar diukur dari kinerja bidang pemasaran sebagai *core unit* yang melakukan perluasan kesepertaan dalam hal menjangkau tenaga kerja swasta di Indonesia untuk menjadi peserta BPJS Ketenagakerjaan yang dilindungi kesejahteraannya, sisanya adalah kinerja *supporting team* dari bidang pelayanan, keuangan dan IT, dan SDM. Produktifitas divisi pemasaran mengalami penurunan dan pencapaian perolehan kepesertaan tenaga kerja baru pada saat persiapan era transformasi di tahun 2014. Pencapaian hasil kerja selama tiga tahun terakhir telah terealisasi sesuai target dan selalu naik setiap tahunnya. Tetapi untuk pencapaian perolehan kepesertaan tenaga kerja baru mengalami penurunan dalam dua tahun terakhir yaitu tahun 2014 dan 2015. pencapaian hasil kerja selama 3 tahun terakhir telah terealisasi sesuai target dan selalu naik setiap tahunnya. Tetapi untuk pencapaian perolehan kepesertaan tenaga kerja baru mengalami penurunan dalam tiga tahun terakhir yaitu tahun 2013, 2014 dan 2015 yang semula 100,71% turun menjadi 95,84% kemudian menurun lagi menjadi 92,85%. Hal ini dikarenakan pada tiga tahun tersebut merupakan masa *euphoria* transformasi dan masa peralihan transformasi Jamsostek menjadi BPJS Ketenagakerjaan, dimana terjadi perubahan strategi bisnis yang semula berorientasi pada produk menjadi berorientasi pada pelanggan (Gema Jamsostek, 2013:3). Hal ini menuntut peningkatan jumlah kepesertaan tenaga kerja sebagai anggota yang didukung dengan peningkatan pelayanan, penggunaan teknologi dan pengadaan fasilitas. Peningkatan kualitas produk dan pelayanan menjadi suatu hal yang harus selalu diperhatikan oleh perusahaan. Hal tersebut menjadi suatu keharusan bagi perusahaan apabila ingin memenangkan persaingan. Perusahaan yang berhasil mempertahankan kualitas pelayanannya bahkan memperbaikinya secara terus- menerus akan menjadi yang terbaik karena berhasil memenuhi kebutuhan pelanggan dan memenangkan persaingan.

Elvyn G. Masassya sebagai Direktur Utama BPJS Ketenagakerjaan menjelaskan, banyaknya pencapaian hasil kepesertaan BPJS Ketenagakerjaan di sektor formal dan meningkatnya kualitas pelayanan tergantung pada *Cooperate Culture* dan Kompetensi SDM. Begitupula Perubahan organisasi dapat berjalan sukses karena adanya kesiapan berubah individu yang ada di dalamnya, dan kesiapan berubah itu dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan (Bridge, 2015:8). BPJS Ketenagakerjaan Tangerang Cikokol menyadari sepenuhnya bahwa SDM merupakan unsur yang sangat penting bagi perusahaan dan dipandang sebagai aset yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Oleh karena itu BPJS Ketenagakerjaan Tangerang Cikokol membangun sistem pengelolaan kebijakan SDM berbasis *Human Capital* dengan *grand design* terdiri dari 6 bagian utama yaitu model dan kamus kompetensi, sistem pengembangan kompetensi, sistem asesmen kompetensi, sistem manajemen karir, sistem manajemen kinerja, dan sistem imbal jasa.

Mengarahkan karyawan menuju perubahan bukan perkara yang mudah. Tuntutan akan adanya perubahan dihadapi juga oleh BPJS Ketenagakerjaan Cabang Tangerang Cikokol, Karyawan harus siap beradaptasi dengan perubahan yang terjadi, namun dalam kenyataannya tidak mudah mengarahkan karyawan untuk beradaptasi dengan perubahan. Situasi tersebut menuntut seluruh karyawan yang ada pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Tangerang Cikokol siap terhadap peningkatan kapasitas kerja karena adanya peningkatan jumlah kepesertaan didukung adanya penggunaan teknologi, produk-produk dan kebijakan baru yang terjadi akibat adanya transformasi BPJS Ketenagakerjaan. Adanya fenomena yang terjadi di BPJS Ketenagakerjaan Cabang Tangerang Cikokol mendorong dilakukannya penelitian tentang **“Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Tangerang Cikokol) ”**

Beberapa hal yang menjadi pokok permasalahan dapat dirumuskan dalam penelitian sebagai berikut: (1) Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di BPJS Ketenagakerjaan Tangerang Cikokol? (2) Apakah Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan di BPJS Ketenagakerjaan Tangerang Cikokol? (3) Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di BPJS Ketenagakerjaan Tangerang Cikokol? (4) Apakah budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional dan kompetensi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan di BPJS Ketenagakerjaan Tangerang Cikokol?

Tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah untuk mengetahui : (1) pengaruh dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada BPJS ketenagakerjaan Tangerang Cikokol; (2) pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada BPJS ketenagakerjaan Tangerang Cikokol; (3) pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Tangerang Cikokol; (4) pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional dan kompetensi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Cabang Tangerang Cikokol.

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **1) Landasan Teori**

#### **Budaya Organisasi**

Budaya Organisasi adalah hasil karya cipta manusia yang dihasilkan dan telah dipakai sebagai bagian dari tata kehidupan sehari-hari. Suatu budaya yang dipakai dan diterapkan dalam kehidupan selama periode waktu yang lama akan mempengaruhi keinginan dan semangat yang kuat untuk melakukan perubahan itu dan yang mampu mengubahnya hanyalah manusia itu sendiri (Fahmi, 2010:46). Menurut Schein dalam Herminingsih (2014: 3) Budaya organisasi adalah Pola asumsi dasar yang dianut bersama oleh sekelompok orang setelah sebelumnya mereka mempelajari dan meyakini kebenaran pola asumsi tersebut sebagai cara untuk menyelesaikan berbagai persoalan yang berkaitan dengan dengan adaptasi eksternal dan integrasi internal, sehingga pola asumsi dasar tersebut perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara untuk berpersepsi, berpikir dan mengungkapkan perasaannya dalam kaitannya dengan persoalan-persoalan organisasi.

Budaya organisasi disebut juga budaya perusahaan, sering juga disebut budaya kerja karena tidak dapat dipisahkan dengan kinerja (*performance*) sumber daya manusia. Semakin kuat budaya perusahaan, semakin kuat pula dorongan untuk berprestasi. Karena organisasi terbentuk dari kumpulan individu yang berbeda baik sifat, karakter, keahlian, pendidikan, dan latar belakang pengalaman dalam hidupnya, maka perlu adanya pengakuan pandangan yang akan berguna untuk pencapaian misi dan tujuan organisasi tersebut agar tidak berjalan sendiri-sendiri. Penyatuan pandangan dari sumber daya manusia di dalam suatu perusahaan diperlukan dalam bentuk ketegasan perusahaan, yang dituangkan dalam bentuk budaya kerja yang mencerminkan spesifikasi dan karakter perusahaan tersebut.

### **Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional menyerukan nilai-nilai moral dari para pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereka untuk mereformasi institusi Yukl (2005:290). Istilah transformasional telah didefinisikan secara luas oleh para penulis untuk mencakup hampir semua jenis kepemimpinan efektif, apapun proses mempengaruhi yang mendasarinya Yukl (2005:313). Beberapa teori tentang kepemimpinan transformasional atau inspirasional didasarkan pada ide Burns (1978) dalam Yukl (2005:304) dan diformulasikan lebih lanjut oleh Bass. Fokus dari teori ini adalah perbedaan antara kepemimpinan transformasional dan transaksional. Kepemimpinan transformasional dan transaksional didefinisikan dalam hal perilaku komponen yang digunakan untuk mempengaruhi para pengikut dan pengaruh dari pemimpin kepada para pengikut Yukl (2005:304).

Pola kepemimpinan transformasional yang ditetapkan di beberapa organisasi terbukti berhasil memberikan kinerja yang unggul dan dianggap efektif dalam situasi atau budaya apa pun seperti yang dikatakan Bass (1996, 1997) dalam Yukl (2005:306). Menurut Bass dan Avolio (1990) dalam Yukl (2005:305), dimensi dari kepemimpinan transformasional adalah: (1) *Idealized Influence* (pengaruh ideal); (2) *Intellectual Stimulation* (stimulasi intelektual), (3) *Individual Consideration* (pertimbangan individual); dan (4) *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional).

### **Kompetensi**

Kompetensi mencakup pengetahuan, keterampilan atau perilaku yang sangat penting untuk kinerja yang sukses. Tujuan dari pelatihan supaya karyawan dapat menguasai pengetahuan, ketrampilan dan perilaku yang ditekankan dalam program pelatihan dan dapat menerapkan dalam aktivitas pekerjaannya. Menurut Palan (2008:205) modal manusia didefinisikan sebagai keterampilan, ketangkasan dan pengetahuan sekelompok orang dan merupakan penentu utama pertumbuhan ekonomi saat ini. Organisasi perlu melakukan upaya atau akuisisi atau pengembangan kompetensi secara sistematis. Abeng (2007:15) fondasi yang utama pilar kompetensi mencakup : (1) Pengetahuan atau *knowledge* (2) keterampilan atau *skill*, (3) Perilaku atau *Attitude*. Ketiga pilar menyatu hingga terbentuk kompetensi. Kompetensi tidak hanya mengandung pengetahuan, keterampilan dan sikap, namun yang terpenting adalah penerapan dari pengetahuan, keterampilan dan sikap yang diperlukan dalam pekerjaan.

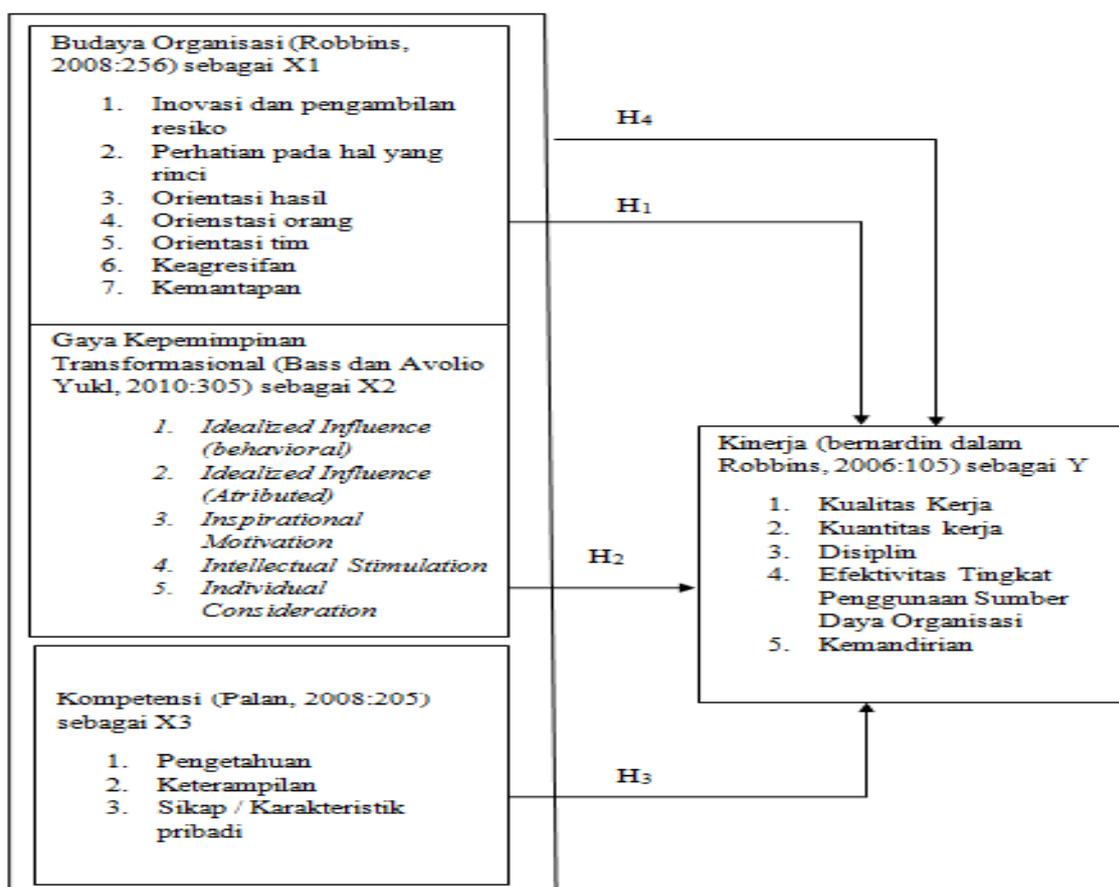
### **Kinerja Karyawan BPJS Ketenagakerjaan Tangerang Cikokol**

Pengertian Kinerja menurut Mangkunegara (2009:67), kinerja diartikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Faustino Cardoso Gomes dalam Mangkunegara (2005:9) mendefinisikan kinerja sebagai : “Ungkapan seperti output, efisiensi serta efektifitas, sering dihubungkan dengan produktifitas”. Sedangkan Rivai (2009:549) mengemukakan bahwa kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan peranannya dalam perusahaan. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Rivai adalah kualitas kerja, efisiensi, kemampuan karyawan, ketepatan waktu, pengetahuan karyawan, kreativitas dan melaksanakan tugas sesuai prosedur. Maka dapat disimpulkan bahwa Kinerja SDM adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitatif maupun kuantitatif yang dicapai oleh SDM dalam satuan periode waktu tertentu berkaitan dengan pelaksanaan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut teori sumber daya manusia, kinerja merupakan hasil yang telah dicapai dari yang telah dilakukan, dikerjakan seseorang dalam melaksanakan kerja atau tugas. Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Kinerja merupakan terjemahan dari kata *performance*, yang menurut *The Scribner-Bantam English Dictionary*, terbitan Amerika Serikat dan Canada (1979), berasal dari akar kata “*to perform*” dengan beberapa “*entries*” yaitu : (1) melakukan, menjalankan, melaksanakan (*to do or carry out, execute*); (2) memenuhi atau melaksanakan kewajiban atau suatu niat atau nazar (*to discharge of fulfill; as vow*); (3) melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab (*to execute or complete an understaking*); (4) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin (*to do what is expected of a person machine*) (Veithzal Rivai dan Ahmad Fawzi Moh Basri, 2005:220).

### **Kerangka Pemikiran dan Hipotesis**

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan diatas, ada dugaan bahwa variabel Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Kompetensi secara parsial mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan BPJS Ketenagakerjaan Tangerang Cikokol. Berikut gambaran kerangka pemikiran dari penelitian ini :



**Gambar 1 Model Penelitian yang Dikembangkan**

Berdasarkan rumusan masalah dan kerangka pemikiran tersebut di atas maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- H<sub>1</sub> : Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Tangerang Cikokol
- H<sub>2</sub> : Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Tangerang Cikokol
- H<sub>3</sub> : Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Tangerang Cikokol
- H<sub>4</sub> : Budaya organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kompetensi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Tangerang Cikokol

#### **METODOLOGI PENELITIAN**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif analitik melalui pendekatan kuantitatif untuk mendapatkan gambaran keterkaitan antara Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi terhadap kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Tangerang Cikokol. Penelitian ini merupakan survei analitik kuantitatif dengan pendekatan kausalitas melalui teknik regresi kemudian diinterpretasikan dan dalam tahap akhir diberikan kesimpulan dan saran.

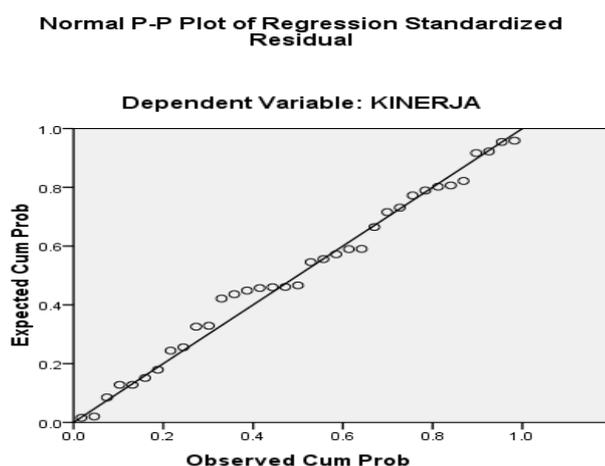
Populasi penelitian adalah seluruh pegawai pada BPJS Ketenagakerjaan Tangerang Cikokol yang berjumlah 35 orang. Teknik pengumpulan data didasarkan pada pengumpulan data melalui metode penelitian survei. Metode ini dilakukan dengan cara mengumpulkan data berdasarkan jawaban responden atas daftar pertanyaan yang peneliti ajukan atau melalui pengisian daftar pertanyaan (kuesioner). Data yang diperoleh selanjutnya diolah dengan menggunakan alat bantu analisis SPSS versi 22.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal dengan sebaran *unstandardized residual* menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal. Dari Normal P-P plot di bawah dapat diketahui bahwa sebaran *unstandardized residual* mengikuti dan menyebar disekitar garis diagonal, maka dapat disimpulkan residu model persamaan regresi berdistribusi normal atau memenuhi asumsi normalitas.

**Gambar 2 Hasil Uji Normalitas**



Sumber: Olah Data SPSS Ver22 (2015)

### Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas digunakan untuk mendeteksi adanya hubungan linier di antara variabel-variabel bebas dalam model regresi. Multikolinieritas dapat diketahui dengan menggunakan *Variances Inflation Factor (VIF)* and *Tolerance Value* pada model regresi dengan menggunakan bantuan SPSS versi 22.

**Tabel 1. Hasil Analisis Multikolinieritas (Colinearity)**

Variabel	Tolerance	VIF
X1 Budaya Organisasi	0.625	1.601
X2 Gaya Kepemimpinan Transformasional	0.946	1.058
X3 Kompetensi	0.638	1.566

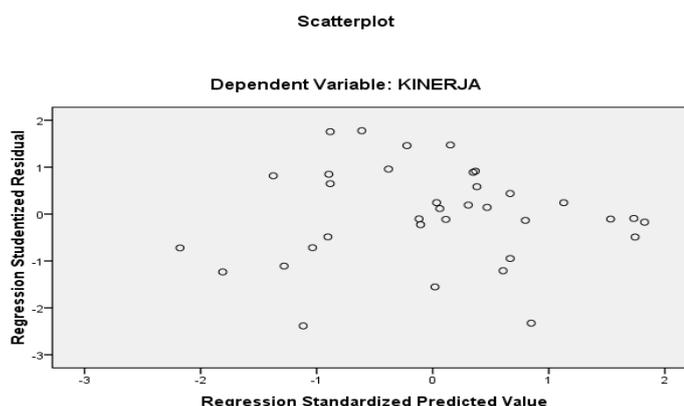
Sumber: Olah Data SPSS Ver 22 (2015)

Berdasarkan Tabel 1 dapat dilihat bahwa nilai *tolerance* lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF lebih kecil dari 10 sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas atau korelasi yang tinggi antara variabel

### Uji Heterokedastisitas

Pengujian heteroskedastisitas dalam penelitian ini dilakukan melalui metode dengan melihat hasil dari *scatterplot* antara data residu yang telah distandarkan (*Sdresid*) dengan hasil prediksi variabel dependen yang telah distandarkan (*Zpred*). Hasil dari *scatterplot* ditampilkan pada Gambar 3. Dari *scatterplot* tersebut dapat dilihat bahwa data tidak membentuk suatu pola tertentu dan titik-titik data tidak hanya mengumpul di atas atau di bawah angka 0 saja melainkan menyebar di atas dan di bawah atau dengan kata lain menyebar dengan pola yang acak serta letaknya tidak beraturan (di atas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y). Jadi, dapat disimpulkan bahwa tidak ada problem hetero kedastisitas pada data residual.

**Gambar 3 Hasil Uji Heteroskedastisitas**



Sumber: Olah Data SPSS Ver:22 (2015)

### Analisis Uji Persamaan Regresi Linear Berganda

Analisis regresi berganda digunakan untuk mengetahui bagaimana pengaruh variabel bebas yang terdiri dari Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi terhadap variabel terikat yaitu Kinerja Karyawan BPJS Ketenagakerjaan Tangerang Cikokol. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan uji t dan uji F dengan memanfaatkan program *SPSS versi 22* sebagai berikut:

**Tabel 2. Hasil Uji Regresi Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan BPJS Ketenagakerjaan Tangerang Cikokol**

Variabel	Koefisien (B)	t <sub>hit</sub>	Sig.
Konstanta	4,317	0,379	0,708
X <sub>1</sub> ( <i>Budaya Organisasi</i> )	0,048	0,354	0,726
X <sub>2</sub> ( <i>Gaya Kepemimpinan Transformasional</i> )	0,860	2,640	0,013
X <sub>3</sub> ( <i>Kompetensi</i> )	0,524	2,500	0,018
R <sup>2</sup>	0,422		
F <sub>hit</sub>	7,533		0,000

a. Variabel Terikat: Kinerja Pegawai

Sumber: Olah Data SPSS Ver:22 (2015)

### Uji t

Berdasarkan Tabel 4, ketiga variabel independen yaitu : Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap BPJS Ketenagakerjaan Tangerang Cikokol. Variabel independen (Budaya Organisasi) tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan BPJS Ketenagakerjaan Tangerang Cikokol.

Persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 \dots\dots\dots(1)$$

$$Y = 4,317 + 0,408X_1 + 0,860X_2 + 0,524X_3 \dots\dots\dots(2)$$

Keterangan:

Y = Kinerja Karyawan BPJS Ketenagakerjaan Tangerang Cikokol

X<sub>1</sub> = Budaya Organisasi

X<sub>2</sub> = Gaya Kepemimpinan Transformasional

X<sub>3</sub> = Kompetensi

Faktor dominan yang mempengaruhi Kinerja Karyawan BPJS Ketenagakerjaan adalah variable gaya Kepemimpinan Transformasional, hal ini dapat dilihat pada beta koefisien dari variabel gaya kepemimpinan transformasional sebesar 0,860 diikuti variabel Kompetensi dengan nilai beta koefisien sebesar 0,524, dan variabel Budaya Organisasi dengan nilai beta koefisien sebesar 0.048.

### Uji F

Tabel 4 menunjukkan, Dalam hal ini F<sub>hitung</sub> > F<sub>tabel</sub> yaitu 7,533 lebih besar dari 2,88 artinya Ho ditolak dan Ha diterima. Nilai signifikan diperoleh 0,001 lebih kecil dari 0,05. Dari kedua cara tersebut maka hasil uji F pada penelitian ini disimpulkan bahwa budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional dan kompetensi secara bersama-sama (simultan) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

### Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

Koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel independen. Tabel 4 menunjukkan, nilai R<sup>2</sup> sebesar 0,422 berarti bahwa kemampuan variabel independen untuk menjelaskan besarnya variasi dalam variabel dependen adalah 42,2 persen sedangkan sisanya dijelaskan variabel lain yang tidak termasuk dalam model. Namun demikian meskipun nilai R Square yang diperoleh dari hasil analisis ini rendah bukan berarti hasil penelitiannya jelek. Oleh sebab itu perlu dilakukan lebih lanjut yang dapat mendukung dari hasil penelitian ini. Selain itu, dapat diketahui variabel lain yang mungkin berpengaruh terhadap kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Tangerang Cikokol.

### Matrik Korelasi Antar Dimensi

Matriks korelasi antar dimensi dapat digunakan untuk melihat korelasi variabel mana saja yang memiliki pengaruh paling besar maupun pengaruh yang paling kecil diantara variabel-variabel penelitian. dimensi pengambilan resiko memiliki hubungan paling kuat dengan dimensi ketepatan waktu pada variabel kinerja karyawan (Y) dengan nilai r = 0,773 atau 77,3% . Bahwa budaya organisasi yang dimiliki karyawan dalam hal ketepatan waktu dalam bekerja mampu memberikan kesan dan pesan tersendiri dalam diri individu

karyawan, karyawan yang telah memahami budaya organisasi dengan baik mampu menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Pada variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2) memiliki hubungan paling kuat dengan dimensi *Idealized Influence Behavioral* dengan dimensi Kualitas Kerja pada variabel kinerja karyawan (Y) dengan nilai  $r = 0,582$  atau 58,2%. Bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan pimpinan, dimana pimpinan mampu dan memiliki perilaku melakukan pendekatan interpersonal kepada bawahan sehingga bawahan merasa senang dan puas dengan cara-cara atasan dalam mengarahkan kinerja karyawan secara luas dan memberikan motivasi untuk mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan.

Pada variabel kompetensi (X3) memiliki hubungan paling kuat dengan dimensi *Skill* dengan dimensi Efektifitas pada variabel Kinerja Karyawan (Y) dengan nilai  $r = 0,571$  atau 57,1%. Artinya karyawan harus memiliki *skill* (keterampilan) yang efektif sehingga bisa menaikkan kompetensi kinerja karyawan itu sendiri. Secara umum untuk meningkatkan kompetensi yang dimiliki karyawan maka perusahaan harus memberikan pelatihan bagi karyawan untuk meningkatkan keterampilan, keahlian dan pengetahuan karyawan.

### **Pembahasan**

1. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional dan kompetensi secara bersama-sama (simultan) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya oleh Helistiawan (2008) bahwasannya ketiga variabel tersebut berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan. Artinya, budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional dan kompetensi menerangkan secara dominan terhadap kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan.
2. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa budaya organisasi secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan Syauta, *et al.* (2012) yang melakukan survey terhadap 127 karyawan PDAM budaya organisasi tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja jika dimediasi oleh kepuasan kerja. Sementara komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan secara langsung atau tidak langsung melalui kepuasan kerja. Ini berarti semakin tinggi budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan, karena itu nilai budaya organisasi termasuk (birokrasi, inovatif dan dukungan) harus disosialisasikan kepada karyawan dalam setiap kerja karyawan sehingga budaya organisasi dapat ditanamkan di setiap karyawan sehingga mereka dapat bekerja lebih baik untuk perusahaan.
3. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan atau jika semakin baik gaya kepemimpinan transformasional yang dirasakan oleh seorang karyawan, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Mariam (2011). Penelitian ini dilakukan di PT. Asuransi Jasa Indonesia (persero), responden yang digunakan sebanyak 115 karyawan, menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dalam

meningkatkan kinerja karyawan. Kesimpulan masalah dalam penelitian ini adalah perlu meningkatkan gaya kepemimpinan untuk meningkatkan kinerja yang baik dari karyawan, caranya dengan mempertahankan gaya pimpinan yang bersikap tidak ambivalensi dalam penilaian kinerja bawahannya, pimpinan memperhatikan benar prestasi kerja bawahannya dan pimpinan harus lebih berpartisipasi terhadap kinerja bawahan, caranya dengan memberikan arahan dari atasan kepada bawahan dan memperhatikan secara pribadi dalam mempromosikan bawahan bagi yang bekerja keras. Selain itu juga perlu meningkatkan budaya organisasi untuk meningkatkan kepuasan kerja yang tinggi dan kinerja yang baik dari karyawan, caranya dengan diadakan pelatihan kerja yang sifatnya outbound dan mengadakan rekreasi bersama, pertandingan olahraga, dan makan malam bersama.

4. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa kompetensi secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitiannya menunjukkan dimensi kompetensi pengetahuan/*knowledge*, keterampilan/*skill*, sikap/*attitude* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya Priyati (2013), menyatakan bahwa pengaruh kepemimpinan, kompetensi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai bagian perencanaan program pada Biro Perencanaan dan Kerjasama Luar Negeri Setjen Kemdiknas adalah terdapat hubungan yang kuat secara bersama-sama antara kepemimpinan (X1), Kompetensi (X2), Budaya (X3) terhadap kinerja pegawai (Y).

## **PENUTUP**

Kesimpulan penelitian pada Karyawan BPJS Ketenagakerjaan Tangerang Cikokol yaitu :

- 1) Budaya Organisasi secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
- 2) Gaya Kepemimpinan Transformasional secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana dimensi yang paling kuat korelasinya dengan dimensi kinerja adalah Idealized Influence (Behavioral).
- 3) Kompetensi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana dimensi yang paling kuat korelasinya dengan kinerja adalah Skill/keterampilan. Selain itu, dimensi Knowledge/pengetahuan dan Attitude/Sikap juga memiliki korelasi yang kuat terhadap kinerja karyawan.
- 4) Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional, dan kompetensi secara bersama-sama (simultan) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional dan kompetensi sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Tangerang Cikokol.

## DAFTAR PUSTAKA

- Gema Jamsostek. (2013). *Majalah BPJS Ketenagakerjaan* Vol 5 hal 8.
- Bridge, (2014). *Demi Pekerja Yang Lebih Sejahtera*, *Majalah BPJS Ketenagakerjaan* Vol 2 hal 8
- \_\_\_\_\_, (2014). *Strategi Memburu Sejuta Kepesertaan*. *Majalah BPJS Ketenagakerjaan* Vol.3 hal 13
- \_\_\_\_\_, (2014). *Estafet Kepemimpinan*. *Majalah BPJS Ketenagakerjaan* Vol 5 hal 16
- \_\_\_\_\_, (2015). *Transformasi*. *Majalah BPJS Ketenagakerjaan* Vol 5 hal 8
- Fahmi, Irham. (2010). *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*. Bandung. Alfabeta
- Herminingsih, Anik. (2014). *Budaya Organisasi*. Penerbit Andi. Yogyakarta
- Abeng, Tanri. (2007). *Profesi Manajemen : Kristalisasi Teori dan Praktik Pembelajaran Manajemen Korporasi, Lembaga Nirlaba, dan Pemerintahan*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
- Palan, R. (2008). *Competency Management*. PPM Konsultasi Manajemen, Jakarta
- Yukl, Gary. (2010). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Edisi kelima, PT. Indeks Jakarta
- Bass, BM, Riggio and Ronald E. (2006). *Transformational Leadership* . New Jersey : Lawrence Erlbawn Associates Publishers.
- Bass, BM. And Avolio, B.J. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire for Research*, Mind Garden, Redwood City, CA
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2005). *Evaluasi Kinerja SDM*. Refika Aditama. Bandung.
- \_\_\_\_\_. (2008). *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Refika Aditama. Bandung.
- \_\_\_\_\_. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan Ketiga. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Rivai, Veithzal, (2005). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Edisi Ketiga. Salemba Empat. Jakarta
- Rivai dan Sagala, (2009) *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan : Teori dan Praktek*. Raja Grafindo Perkasa. Jakarta
- Robbins, S.P and Judge , T.A . (2008). *Perilaku Organisasi*, Salemba Empat. Jakarta
- Robbins, S.P and Mary, C. (2009). *Management, 10<sup>th</sup> edition*. New Jersey : Pearson Prentice Hall
- Syauta, Jack Henry. Eka Afnan Troena, Margono Setiawan, Solimun. (2012). The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance (Study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia). *International Journal of Business and Management Invention*. Volume 1. pp 69-76
- Helistiawan, Anton. (2008). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, dan Kompetensi terhadap kinerja pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal Imigrasi. *Tesis Pascasarjana*. Universitas Indonesia. Jakarta
- Mariam, Rani. (2009). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan sebagai Variabel Intervening (Studi kasus pada Kantor Pusat PT. Asuransi Jasa Indonesia Persero). *Tesis Pascasarjana*. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Priyatno, Dewi. (2008). *Mandiri Belajar SPSS – Bagi Mahasiswa dan Umum*. Mediakom. Yogyakarta