

**THE ROLE OF SUPERVISION IN MODERATING THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE
AND COMMITMENT ON JOB SATISFACTION AND EMPLOYEE PERFORMANCE AT BPJS
KETENAGAKERJAAN PEKANBARU**

Indri Dian Pertiwi¹, Sri Indarti², Yusni Maulida³

^{1,2&3}Universitas Riau

Email: indridianpertiwi4@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to determine the effect of culture and organizational commitment on job satisfaction and employee performance with supervision as a moderating variable at BPJS Ketenagakerjaan Pekanbaru City. This research is quantitative descriptive. The data used consists of primary data and secondary data. Primary data were collected using a questionnaire given to all employees of BPJS Ketenagakerjaan Pekanbaru City, totaling 162 people, the sampling technique method used was saturated sampling (census). The data analysis method used is SEM (Structural Equation Modeling) analysis using the PLS (Partial Least Square) program to test the relationship between variables. The results show that organizational culture has a significant effect on employee job satisfaction, organizational commitment has a significant effect on employee job satisfaction, organizational culture has a significant effect on employee performance, organizational commitment has a significant effect on employee performance, supervision is able to mediate and has a significant positive effect on the influence of organizational culture on employee performance. employee job satisfaction, supervision is able to mediate and have a significant positive effect on the effect of organizational commitment on employee job satisfaction, supervision is able to mediate and has a significant positive effect on the influence of organizational culture on employee performance, supervision is able to mediate and has a significant positive effect on the effect of organizational commitment on employee performance.

Keywords: Organizational Culture; Organizational Commitment; Job Satisfaction; Performance; Supervision

**PERAN PENGAWASAN DALAM MEMODERASI PENGARUH BUDAYA DAN KOMITMEN
ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA PEGAUAI PADA BPJS
KETENAGAKERJAAN KOTA PEKANBARU**

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai BPJS Ketenagakerjaan Kota Pekanbaru. Serta melihat sejauh mana pengawasan dapat mempengaruhi kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif. Data yang digunakan terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer dikumpulkan menggunakan kuisioner yang diberikan kepada seluruh pegawai BPJS Ketenagakerjaan Kota Pekanbaru yang berjumlah 162 orang, metode teknik sampling yang digunakan yaitu sampling jenuh (sensus). Metode analisis data yang digunakan yaitu analisa SEM (*Structural Equation Modeling*) dengan menggunakan program PLS (*Partial Least Square*) untuk menguji hubungan antar variabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, pengawasan mampu memediasi dan berpengaruh positif signifikan pada pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai, pengawasan mampu memediasi dan berpengaruh positif signifikan pada pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai, pengawasan mampu memediasi dan berpengaruh positif signifikan pada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, pengawasan mampu memediasi dan berpengaruh positif signifikan pada pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai.

Kata Kunci: Budaya Organisasi; Komitmen Organisasi; Kepuasan Kerja; Kinerja; Pengawasan

PENDAHULUAN

Penyelenggaraan program jaminan sosial merupakan salah satu tanggung jawab dan kewajiban Negara untuk memberikan perlindungan sosial ekonomi kepada masyarakat. Sesuai dengan kondisi kemampuan keuangan Negara. Indonesia seperti halnya negara berkembang lainnya, mengembangkan program jaminan sosial berdasarkan *funded social security*, yaitu jaminan sosial yang didanai oleh peserta dan dikelola oleh BPJS (Badan Penyelenggara Jaminan Sosial). Dalam menjalankan amanah yang diberikan, BPJS dalam hal ini menunjuk sebuah manajemen dimana terdapat beberapa individu yang memiliki tugas masing-masing untuk mencapai tujuan perusahaan.

Hasil wawancara peneliti dengan pimpinan BPJS ketenagakerjaan Kota Pekanbaru, menyimpulkan bahwasannya kinerja para pegawai dilingkungan BPJS ketenagakerjaan Kota Pekanbaru masih belum maksimal. Masih banyak pegawai yang belum dapat menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu bahkan cenderung ada yang menunda-nunda dalam penyelesaian tugasnya, sehingga sering terjadi keterlambatan dalam penyelesaian suatu laporan sehingga berdampak pada terlambatnya proses kegiatan selanjutnya.

Penilaian kinerja para pegawai pada BPJS Ketenagakerjaan tahun 2019 telah mengalami penurunan dibanding 2 tahun sebelumnya dan tahun 2020 penilaian pegawai yang memiliki kriteria kurang, meningkat menjadi 29 pegawai atau menjadi 18%. Maka dapat disimpulkan kinerja pegawai BPJS dari tahun 2017-2020 mengalami penurunan. Ismayanti, *et.,al* (2020), menyatakan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh budaya dan komitmen yang ada pada organisasi. Menurut penelitian Indarti, *et.,al* (2017), kinerja pegawai dipengaruhi oleh budaya organisasi dan kepuasan kerja para pegawai.

Kinerja yang baik dari seorang pegawai harus didukung oleh banyak faktor, salah satu langkah agar mampu melakukan perubahan ke arah yang lebih baik dengan memperkuat sisi eksternal dan internal organisasi. Sisi internal organisasi ini dapat berupa budaya organisasi. Artinya jika budaya organisasi yang ada di BPJS Ketenagakerjaan telah terintegrasi kuat dalam diri setiap pegawai maka diharapkan akan menjadi faktor yang menentukan bagi keberhasilan kinerja pegawai dan BPJS Ketenagakerjaan Kota Pekanbaru. Fenomena permasalahan terkait dengan budaya organisasi di BPJS Ketenagakerjaan Kota Pekanbaru terdapat pada indikator kepedulian dan harmoni antara pegawai maupun atasan dan bawahan.

Budaya organisasi yang sudah ada, tidak dapat secara maksimal meningkatkan kinerja pegawai tanpa diikuti dengan komitmen yang kuat dari pegawai. Masih rendahnya komitmen yang dimiliki oleh pegawai BPJS ketenagakerjaan Kota Pekanbaru dapat diketahui dari target yang telah ditetapkan di awal tahun belum maksimal pencapaiannya. Dari fenomena yang dijabarkan diatas merupakan permasalahan yang harus dicari strategi yang tepat agar target yang ditargetkan tercapai secara maksimal. Salah satu strategi yang dimiliki BPJS ketenagakerjaan Kota Pekanbaru adalah membentuk tim pengawasan internal yang berkewajiban untuk mengawasi segala aktivitas yang ada di BPJS ketenagakerjaan Kota Pekanbaru.

Dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh dari variabel budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai BPJS ketenagakerjaan Kota Pekanbaru dengan menambahkan pengawasan sebagai variabel moderasi, sebagai pembeda dengan penelitian-penelitian terdahulu. Adanya fenomena dan permasalahan yang penulis temukan pada BPJS ketenagakerjaan Kota Pekanbaru, menjadi motivasi dilakukannya penelitian ini serta masih ditemukannya *research gap* terhadap beberapa hasil penelitian terdahulu terkait dengan permasalahan yang sama. Atas dasar tersebut peneliti tertarik dan termotivasi kembali untuk melakukan penelitian terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai khususnya pada BPJS Ketenagakerjaan Kota Pekanbaru dalam bentuk tesis dengan judul: "Peran Pengawasan Dalam Memoderasi Pengaruh Budaya Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Pada BPJS Ketenagakerjaan Kota Pekanbaru"

TINJAUAN PUSTAKA

Budaya Organisasi

Menurut (Tika 2016:4), budaya organisasi merupakan pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian diwariskan kepada anggota-anggota baru, berbagai cara sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan. Menurut Robbins (2013:22), bahwa budaya organisasi mencerminkan sifat-sifat dan ciri-ciri yang dirasa terdapat dalam lingkungan kerja dan timbul karena kegiatan organisasi yang dilakukan secara sadar atau tidak, dan dianggap mempengaruhi perilaku serta kepribadian organisasi.

Komitmen Organisasi

Menurut Darmawan, (2016) mendefinisikan komitmen organisasi adalah sebuah konsep yang memiliki tiga dimensi, yaitu komitmen afektif, berkelanjutan dan normatif. Kemudian menurut Robbins (2013) mengatakan bahwa komitmen organisasi didefinisikan sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi yang dicirikan oleh penerimaan nilai dan tujuan organisasi, kesediaan berusaha demi organisasi dan keinginan mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.

Kepuasan Kerja

Menurut Robbins (2013) kepuasan kerja adalah perilaku organisasi yang merujuk kepada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Dalam penelitian ini indikator-indikator kepuasan kerja difokuskan pada teori yang dikemukakan oleh (Walumbwa et al., 2011) yang terdiri dari dimensi-dimensi berikut ini: (1) *Pay* (Gaji). Sejumlah bayaran yang diterima dan tingkat dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi. (2) *The Work It self* (Pekerjaan itu sendiri). Tingkat dimana sebuah pekerjaan dalam hal dimana pekerjaan memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab. (3) *Co-workers* (Rekan Kerja). Rekan kerja merupakan faktor yang berhubungan dengan kebutuhan dasar manusia untuk melakukan hubungan sosial, kepuasan akan terpenuhi dengan adanya rekan kerja yang mendukung individu. (4) *Promotion Opportunities* (Kesempatan promosi). Promosi merupakan kesempatan seseorang yang memungkinkan seseorang untuk menduduki suatu jabatan sehingga dapat mengembangkan keterampilan, profesionalisme, dan status kearah yang lebih baik. (5) *Supervisi* (hubungan dengan atasan). Kemampuan pimpinan untuk memberikan bantuan teknis, pengawasan dan bentuk perhatian pimpinan dalam dukungan perilaku terhadap pegawai.

Kinerja

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya Mangkunegara (2016:67). Lebih jauh Mangkunegara (2016:67), mendefinisikan kinerja adalah satu-satunya petunjuk yang dapat dipercayai untuk menyimpulkan apakah suatu organisasi, unit, atau pegawai sukses atau gagal, berprestasi atau tidak.

Dalam penelitian ini indikator-indikator kinerja difokuskan pada teori yang dikemukakan oleh Robbins (2013) yang terdiri dari dimensi-dimensi berikut ini: (1) Kualitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai. (2) Kuantitas. Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. (3) Ketepatan waktu. Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. (4) Efektifitas. Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya. (5) Kemandirian. Merupakan tingkat seorang pegawai yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

Pengawasan

Menurut Kadarisman (2012:173) bahwa pengawasan sebagai salah satu fungsi manajemen yang merupakan suatu proses yang tidak terputus untuk menjaga agar pelaksanaan tugas, fungsi dan wewenang tidak menyimpang dari aturan yang telah ditetapkan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Daulay (2020:218) menambahkan bahwa pengawasan merupakan proses pengamatan pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilaksanakan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan.

Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dan pengembangan hipotesis pada penelitian ini dilandasi dari adanya pengaruh antar variabel sebagai berikut.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Robbins (2012:24), juga menyebutkan bahwa budaya organisasi menyangkut bagaimana para anggota melihat organisasi tadi, bukan menyangkut apakah para anggota organisasi menyukainya atau tidak, sebab para anggota menyerap budaya organisasi berdasarkan berasal apa yang mereka lihat atau dengar pada organisasi. serta anggota organisasi cenderung mempersepsikan sama tentang budaya pada organisasi tadi meskipun mereka berasal latar belakang yang tidak selaras ataupun bekerja pada taraf-taraf keahlian yang berlainan pada organisasi tersebut

H1: Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di BPJS Ketenagakerjaan Kota Pekanbaru.

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Khaerul Umam (2010:259) mengemukakan bahwa komitmen organisasi mempunyai arti penerimaan yang bertenaga pada diri individu ada tujuan serta nilai-nilai organisasi, sebagai akibatnya individu tadi akan berkarya dan mempunyai cita-cita yang kuat untuk bertahan pada organisasi. Dengan komitmen yang bertenaga berasal organisasi, maka kepuasan kerja para pegawai akan tercipta. Dikarenakan pegawai merasa apa yang menjadi harapkan nya kepada organisasi terpenuhi, mirip, komitmen honor yang dijanjikan oleh organisasi dan komitmen lain nya.

H2: Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di BPJS Ketenagakerjaan Kota Pekanbaru.

Peran Pengawasan dalam Memoderasi Pengaruh Budaya dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai pada BPJS Ketenagakerjaan Kota Pekanbaru (Indri Dian Pertiwi, Sri Indarti, dan Yusni Maulida)

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Budaya organisasi yang kuat dapat membantu mempelajari karyawan juga beradaptasi dengan lingkungan mereka yang mempengaruhi kinerja karyawan. Ini telah didukung oleh beberapa penelitian sebelumnya, termasuk penelitian yang dilakukan oleh Rika dan Nirwana (2017), Edward dan Wulandari (2017), serta penelitian Aryana dan Winoto (2017), yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki efek yang signifikan. Pada kinerja karyawan.

H3: Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di BPJS Ketenagakerjaan Kota Pekanbaru.

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja

Komitmen organisasi didasarkan pada dasar kepercayaan pekerja dalam nilai-nilai organisasi itu sendiri, kehendak para pekerja berkontribusi untuk mencapai tujuan organisasi dan kesetiaan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Akibatnya, komitmen organisasi akan menghasilkan rasa partisipasi dalam pekerja dalam organisasi. Seorang karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang kuat harus melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya dengan hasil berkualitas tinggi dan durasi penyelesaian kualitas, sesuai dengan target yang telah ditentukan, sehingga dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif pada kinerja karyawan.

H4: Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di BPJS Ketenagakerjaan Kota Pekanbaru.

Pengawasan dalam Memoderasi Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

Pengawasan dapat menunjukkan arah yang kuat dan sikap mentoring dalam hal pengawasan karyawan. Karena, melalui itu, itu harus memotivasi karya seorang karyawan untuk menghasilkan kinerja yang baik. Motivasi kerja itu sendiri sangat penting bagi seorang karyawan untuk meningkatkan penampilannya karena perilaku ini dapat mempromosikan semangat tinggi dan antusiasme dalam menghilangkan tugas-tugas yang diperlukan untuk mencapai kinerja karyawan yang baik dan realisasi tujuan Organisasi Siregar (2012).

H5: Pengawasan memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai di BPJS Ketenagakerjaan Kota Pekanbaru.

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Dimoderasi Pengawasan

Terkadang peran pengawasan dapat meningkatkan komitmen utama karyawan karena ini harus dapat memotivasi kepuasan karyawan sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik. Tetapi terkadang, pengawasan dapat melemah karena ada karyawan yang kurang praktis jika diawasi. Motivasi kerja itu sendiri sangat penting bagi seorang karyawan untuk meningkatkan penampilannya, karena perilaku ini dapat mempromosikan semangat dan antusiasme yang tinggi dengan melukis tugas-tugas karyawan untuk mendapatkan kepuasan karyawan yang baik dan pencapaian tujuan organisasi (2012).

H6: Pengawasan memoderasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai di BPJS Ketenagakerjaan Kota Pekanbaru.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Dimoderasi Pengawasan

Budaya organisasi terkait dengan efisiensi kinerja yang membuat orang tersebut mampu memenuhi apa yang bekerja dalam suatu organisasi. Sensitisasi karyawan yang lebih tinggi dan sejalan dengan persyaratan kerja, kinerja karyawan akan meningkat. Karyawan yang memiliki visi dan misi umumnya memiliki sikap karakter dan perilaku atau kemampuan kerja yang relatif stabil dan kemauan. Ini akan memberikan dorongan yang kuat kepada karyawan untuk bekerja pada tugas-tugas yang efektif dan efektif yang kemudian akan memberikan pengalaman kerja dan rasa tanggung jawab atas hasil pekerjaan yang mereka lakukan.

H7: Pengawasan memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di BPJS Ketenagakerjaan Kota Pekanbaru.

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Dimoderasi Pengawasan

Terkadang peran pengawasan dapat meningkatkan komitmen utama karyawan karena ini harus dapat memotivasi kepuasan karyawan sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik. Motivasi kerja itu sendiri sangat penting bagi seorang karyawan untuk meningkatkan penampilannya, karena perilaku ini dapat mempromosikan semangat dan antusiasme yang tinggi dengan melukis tugas-tugas karyawan untuk mendapatkan kepuasan karyawan yang baik dan pencapaian tujuan organisasi (2012). Daulay (2020: 218) menambahkan bahwa pengawasan adalah proses mengamati implementasi semua kegiatan organisasi untuk memastikan bahwa semua pekerjaan yang dilaksanakan sesuai dengan rencana yang ditunjuk.

H8: Pengawasan memoderasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai di BPJS Ketenagakerjaan Kota Pekanbaru.

METODE PENELITIAN

Lokasi Penelitian dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Ketenagakerjaan Kota Pekanbaru yang terdiri dari Kanwil BPJS Ketenagakerjaan Sumbar Riau, Kantor Cabang Panam, dan Kantor cabang Tuanku Zainal abidin. Waktu pelaksanaan penelitian adalah bulan April s/d Mei 2021.

Jenis Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan penelitian kuantitatif deskriptif yaitu peneliti menggunakan kuesioner dalam melakukan teknik pengumpulan data. Metode deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti status sekelompok manusia, suatu objek, suatu kondisi, suatu sistem pemikiran, ataupun suatu peristiwa pada masa sekarang.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai BPJS Ketenagakerjaan Kota Pekanbaru yang berjumlah sebanyak 162 orang. Teknik sampling yang digunakan yaitu Sampling Jenuh (sensus).

Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan analisa SEM (*Structural Equation Modeling*) atau Model Persamaan Struktural dengan menggunakan program PLS (*Partial Least Square*) untuk menguji hubungan antar variabel.

Tabel 1. Karakteristik Responden

No	Kategori	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	Jenis Kelamin		
	– Laki-laki	92	37,0
	– Perempuan	70	63,0
	Jumlah	162	100,0
2	Pendidikan		
	– SMA	14	8,6
	– Diploma	38	23,5
	– Sarjana	89	54,9
	– pasca sarjana	21	13,0
	Jumlah	162	100,0
3	Masa Dinas		
	< 5 tahun	54	33,3
	5-10 tahun	88	53,1
	>10 tahun	22	13,6
	Jumlah	162	100,0

Sumber : Data Olahan

Pegawai pada BPJS Ketenagakerjaan sudah memiliki kinerja yang baik sesuai dengan tugasnya masing-masing. Namun dari delapan indikator, pimpinan menilai kualitas kerja para karyawan BPJS Ketenagakerjaan belum maksimal dengan nilai rata-rata hanya 3,36 dengan kategori cukup. Dalam artian peningkatan didalam setiap pekerjaan masih dinilai lamban oleh pimpinan.

Tidak semua pegawai merasakan adanya kepuasan dalam bekerja, baik dilihat dari aspek finansial maupun non finansial. Dari aspek finansial Kompensasi lain yang diterima diluar gaji belum sesuai dengan harapan pegawai dan masih menjadi kendala untuk pegawai dalam bekerja secara maksimal. Namun masih ada karyawan yang memberikan penilaian cukup baik pada indikator kompensasi tambahan diluar gaji sehingga kepuasan kerja karyawan belum maksimal dengan nilai rata-rata 3,39. Hal tersebut dapat menimbulkan permasalahan didalam bekerja dikarenakan kompensasi yang diterima masih ada perbedaan.

Budaya organisasi pada BPJS Ketenagakerjaan Kota Pekanbaru sudah kuat, sehingga dapat meningkatkan kinerja. Budaya organisasi yang merupakan kesepakatan yang telah ada pada suatu organisasi dari awal organisasi didirikan dimana seharusnya budaya organisasi ini dapat diterapkan oleh seluruh pegawai yang ada di BPJS Ketenagakerjaan. Adanya penilaian cukup baik pada indikator norma dan kejujuran dengan nilai rata-rata 3,38 dan 3,36 menjadikan masalah yang harus menjadi perhatian khusus oleh perusahaan.

Komitmen organisasi pada BPJS Ketenagakerjaan Kota Pekanbaru sudah baik, sehingga dapat meningkatkan kinerja. Namun ada nya beberapa pegawai yang enggan mengorbankan kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi menjadi catatan bagi manajemen BPJS Ketenagakerjaan Kota Pekanbaru.

Sistem pengawasan yang pada BPJS Ketenagakerjaan berjalan dan dilaksanakan dengan baik. Namun masih ada karyawan yang menilai bahwa tindakan pengawasan masih kurang sesuai dengan aturan yang berlaku perusahaan dengan mendapatkan nilai rata-rata 3,31.

Hasil Statistik

Uji Validitas

Validitas atau kesahihan suatu instrumen adalah ukuran seberapa tepat instrumen itu mampu menghasilkan data sesuai dengan ukuran yang sesungguhnya yang ingin diukur. Diketahui bahwa pada penelitian ini seluruh indikator memiliki nilai *loading factor* diatas 0,7. Kemudian juga diperoleh nilai *average variance extracted* (AVE) diatas 0,50 yang berarti bahwa seluruh indikator reflektif diatas memiliki korelasi terhadap variabel konstruk. Hal ini menjelaskan bahwa seluruh indikator yang ada pada konstruk variabel memenuhi persyaratan validitas *convergent*.

Uji Reliabilitas

Reliabilitas dari suatu pengukuran mengindikasikan stabilitas dan konsistensi dari instrumen yang mengukur suatu konsep dan berguna untuk menguji suatu “kebaikan” dari pengukuran tersebut.

Tabel 2. Hasil Uji Cronbach's Alpha Konstruk Variabel Penelitian

		Kinerja	Kepuasan Kerja	Budaya Organisasi	Komitmen Organisasi	Pengawasan
Cronbach's Coefficients	Alpha	0,920	0,895	0,936	0,919	0,861

Sumber : Data Olahan

Dari tabel 2 dapat dilihat bahwa seluruh nilai dari *cronbach's alpha* variabel konstruk penelitian berada diatas 0,70. Hal ini menjelaskan bahwa seluruh variabel konstruk memenuhi persyaratan reliabilitas.

Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi menggunakan *R-squared* yang menunjukkan berapa persentase variasi konstruk endogen/kriterium dapat dijelaskan oleh konstruk yang dihipotesiskan memengaruhinya (eksogen/prediktor).

Tabel 3. Hasil Uji Goodness of Fit-Inner Model

Model Struktural	R-squared coefficients	Adjusted R-squared coefficients
Kepuasan Kerja	0,531	0,519
Kinerja	0,604	0,594

Sumber : Data Olahan

Dari tabel 3 dapat dilihat bahwa sebesar 51,9% variabel kepuasan kerja dipengaruhi oleh budaya organisasi dan komitmen organisasi dengan pengawasan sebagai variabel moderasi. Kemudian diperoleh nilai adjusted R square variabel kinerja sebesar 0,594. Artinya adalah sebesar 59,4% variabel kinerja dipengaruhi oleh budaya organisasi dan komitmen organisasi dengan pengawasan sebagai variabel moderasi.

Model Fit dan Quality Indexes

Untuk mengevaluasi *model fit* dan *quality indexe*, dapat ditentukan oleh beberapa indikator uji Model Fit dan Quality Indexes

Average path coefficient (APC)=0.265, $P < 0.001$

Average R-squared (ARS)=0.567, $P < 0.001$

Average block VIF (AVIF)=2.321, acceptable if ≤ 5 , ideally ≤ 3.3

Dari tabel 3 dapat dilihat bahwa nilai *average path coefficient* (APC) sebesar 0,265 dengan *p-value* $< 0,001$ dan *average R-squared* (ARS) sebesar 0,567 dengan *p-value* $< 0,001$ yang berarti bahwa model peneliti mempunyai *fit* yang baik. Kemudian diperoleh nilai *average variance inflation factor* (AVIF) sebesar 2,321 lebih kecil 3,3 yang berarti bahwa tidak ada masalah multikolonieritas antar indikator dan antar variabel eksogen.

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis menggunakan *Partial Least Square* (PLS) akan memperlihatkan delapan hipotesis. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan uji t (*t-test*) pada setiap jalur pengaruh antara variabel. Hasil pengujian dengan *bootstrapping* dari analisis PLS dapat dilihat sebagai berikut:

Budaya Organisasi → Kepuasan Kerja

Diperoleh nilai *path coefficients* sebesar 0,440 dengan *P value* $< 0,001$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *P value* $< 0,001$, artinya adalah bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Kemudian

diperoleh nilai *path coefficients* sebesar 0,440 yang artinya setiap membaiknya budaya organisasi sebesar 1 satuan, maka kepuasan kerja akan meningkat sebesar 0,440 dan sebaliknya.

Komitmen Organisasi → Kepuasan Kerja

Diperoleh nilai *path coefficients* sebesar 0,242 dengan P value < 0,001. Hasil tersebut menunjukkan bahwa P value < 0,001, artinya adalah bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Kemudian diperoleh nilai *path coefficients* sebesar 0,242 yang artinya setiap peningkatan komitmen organisasi sebesar 1 satuan, maka akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 0,242 dan sebaliknya.

Budaya Organisasi → Kinerja

Diperoleh nilai *path coefficients* sebesar 0,323 dengan P value < 0,001. Hasil tersebut menunjukkan bahwa P value < 0,001, artinya adalah bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Kemudian diperoleh nilai *path coefficients* sebesar 0,323 yang artinya setiap membaiknya budaya organisasi sebesar 1 satuan, maka kinerja akan meningkat sebesar 0,440 dan sebaliknya.

Komitmen Organisasi → Kinerja

Diperoleh nilai *path coefficients* sebesar 0,389 dengan P value < 0,001. Hasil tersebut menunjukkan bahwa P value < 0,001, artinya adalah bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Kemudian diperoleh nilai *path coefficients* sebesar 0,389 yang artinya setiap peningkatan komitmen organisasi sebesar 1 satuan, maka akan meningkatkan kinerja sebesar 0,389 dan sebaliknya.

Budaya Organisasi*Pengawasan → Kepuasan Kerja

Diperoleh nilai *path coefficients* sebesar 0,181 dengan P value = 0,009. Hasil tersebut menunjukkan bahwa P value (0,009) < 0,05, artinya adalah bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja yang dimoderasi oleh pengawasan. Kemudian diperoleh nilai *path coefficients* sebesar 0,181 yang artinya setiap membaiknya budaya organisasi sebesar 1 satuan, maka kepuasan kerja akan meningkat sebesar 0,181 dan sebaliknya dengan pengawasan sebagai variabel moderasi.

Komitmen Organisasi*Pengawasan → Kepuasan Kerja

Diperoleh nilai *path coefficients* sebesar 0,152 dengan P value = 0,024. Hasil tersebut menunjukkan bahwa P value (0,024) < 0,05, artinya adalah bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja yang dimoderasi oleh pengawasan. Kemudian diperoleh nilai *path coefficients* sebesar 0,152 yang artinya setiap peningkatan komitmen organisasi sebesar 1 satuan, maka akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 0,152 dan sebaliknya dengan pengawasan sebagai variabel moderasi.

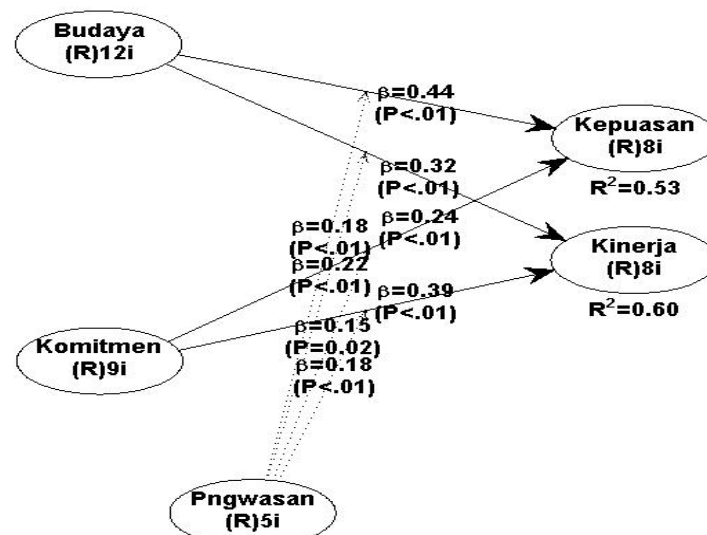
Budaya Organisasi*Pengawasan → Kinerja

Diperoleh nilai *path coefficients* sebesar 0,218 dengan P value = 0,002. Hasil tersebut menunjukkan bahwa P value (0,002) < 0,05, artinya adalah bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja yang dimoderasi oleh pengawasan. Kemudian diperoleh nilai *path coefficients* sebesar 0,218 yang artinya setiap membaiknya budaya organisasi sebesar 1 satuan, maka kinerja akan meningkat sebesar 0,218 dan sebaliknya dengan pengawasan sebagai variabel moderasi.

Komitmen Organisasi*Pengawasan → Kinerja

Diperoleh nilai *path coefficients* sebesar 0,178 dengan P value = 0,010. Hasil tersebut menunjukkan bahwa P value (0,010) < 0,05, artinya adalah bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja yang dimoderasi oleh pengawasan. Kemudian diperoleh nilai *path coefficients* sebesar 0,178 yang artinya setiap peningkatan komitmen organisasi sebesar 1 satuan, maka akan meningkatkan kinerja sebesar 0,178 dan sebaliknya dengan pengawasan sebagai variabel moderasi.

Dari hasil pengujian tersebut diatas, maka diperoleh model gambar Diagram Struktural WarpPLS sebagai berikut:



Sumber: Hasil Olahan Data 2021

Gambar 1. Diagram Struktural WarpPLS

PEMBAHASAN

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Dari hasil penelitian mendapatkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai BPJS Ketenagakerjaan Kota Pekanbaru. Semakin kuat budaya organisasi pada pegawai BPJS Ketenagakerjaan Kota Pekanbaru maka kepuasan kerja pegawai akan semakin meningkat. Sebaliknya, semakin kurang kuat budaya organisasi pada pegawai BPJS Ketenagakerjaan Kota Pekanbaru maka kepuasan kerja pegawai akan semakin rendah.

Dimana Budaya organisasi merupakan acuan dasar bagi pegawai didalam melakukan segala aktivitasnya. BPJS Ketenagakerjaan mempunyai tujuh nilai dasar budaya yang menjadi acuan perilaku seluruh insan perusahaan secara terus-menerus yang akhirnya akan membentuk budaya perusahaan.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Parmitasari *et al.*, (2017), Hasibuan & Wulandari, (2017) yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat akan melahirkan kepuasan kerja pada karyawan yang akan membawa hasil kepada kinerja karyawan yang lebih baik.

Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Dari hasil penelitian mendapatkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai BPJS Ketenagakerjaan Kota Pekanbaru. Semakin pegawai menjalankan komitmen organisasi maka kepuasann kerja pada pegawai BPJS Ketenagakerjaan Kota Pekanbaru akan semakin meningkat. Sebaliknya, semakin kurang menjalankan komitmen organisasi maka kepuasan kerja pada pegawai BPJS Ketenagakerjaan Kota Pekanbaru maka akan semakin rendah.

Komitmen organisasi dimana para pegawai BPJS Ketenagakerjaan Kota Pekanbaru percaya dan menerima tujuan-tujuan dari organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi. Adanya komitmen organisasi sangat diharapkan pegawai terutama terhadap kesejahteraan dan kenyamanan pegawai dalam bekerja. Hal ini karena dengan adanya komitmen dari organisasi dapat menimbulkan komitmen seseorang terhadap organisasinya.

Penelitian dari Kashefi *et al.*, (2013) menyatakan bahwa dampak positif yang di hasilkan dari adanya komitmen organisasi bahwa individu yang menikmati komitmen, lebih tertib, tinggal di organisasi untuk jangka waktu yang lama, dan bekerja lebih lama serta dapat menjadikan pegawai merasa puas dalam bekerja.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

Dari hasil penelitian mendapatkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BPJS Ketenagakerjaan Kota Pekanbaru. Semakin kondusif budaya organisasi pada pegawai BPJS Ketenagakerjaan Kota Pekanbaru maka kinerja pegawai akan semakin meningkat. Sebaliknya, semakin kurang kondusif budaya organisasi pada pegawai BPJS Ketenagakerjaan Kota Pekanbaru maka kinerja pegawai akan semakin rendah.

Budaya organisasi pada BPJS Ketenagakerjaan saat ini telah kuat, dan mampu memicu semangat pegawai dalam bekerja sehingga kinerja pegawai meningkat. Budaya organisasi merupakan nilai-nilai dominan atau kebiasaan dalam suatu organisasi yang disebarluaskan dan diacu sebagai filosofi kerja karyawan. Pada dasarnya

budaya organisasi merupakan alat untuk mempersatukan setiap individu yang melakukan aktivitas secara bersama-sama.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Aryana & Tj, 2017) tentang Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai. Hasil penelitiannya mendapatkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya semakin baik penerapan budaya organisasi dalam perusahaan maka kinerja pegawai semakin tinggi.

Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja

Dari hasil penelitian mendapatkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BPJS Ketenagakerjaan Kota Pekanbaru. Semakin pegawai memiliki komitmen organisasi maka kinerja pada pegawai BPJS Ketenagakerjaan Kota Pekanbaru akan semakin meningkat. Sebaliknya, semakin kurang menjalankan komitmen organisasi maka kinerja pegawai pada BPJS Ketenagakerjaan Kota Pekanbaru akan semakin rendah.

Komitmen organisasi pegawai BPJS Ketenagakerjaan Kota Pekanbaru dalam beberapa tahun kebelakang sedikit terganggu. Hal ini disebabkan karena adanya ketidakpastian mengenai kepangkatan yang ada yang menyebabkan banyak pegawai yang melakukan turn over.

Penelitian (Setiawan & Lestari, 2016) Respatiningsih & Sudirjo (2016), (Lisdiana, 2017), serta penelitian Nisa, (2018), yang menyimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Dimoderasi Pengawasan

Dari hasil penelitian mendapatkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai BPJS Ketenagakerjaan Kota Pekanbaru yang dimoderasi dengan pengawasan. Semakin kuat budaya organisasi pada pegawai BPJS Ketenagakerjaan Kota Pekanbaru yang dimoderasi oleh pengawasan maka kepuasan kerja pegawai akan semakin meningkat. Sebaliknya, semakin kurang kuat budaya organisasi pada pegawai BPJS Ketenagakerjaan Kota Pekanbaru yang dimoderasi dengan pengawasan maka kepuasan kerja pegawai akan semakin rendah.

Budaya organisasi BPJS Ketenagakerjaan yang didalamnya banyak mengandung nilai-nilai kehidupan seperti beriman, selalu bersikap profesional, inovatif, dan bersungguh-sungguh dalam mengupayakan hasil terbaik untuk memberikan manfaat serta nilai tambah bagi organisasi dan lingkungan, senantiasa memulai dari dirinya sendiri untuk berperilaku sesuai dengan norma, etika dari peraturan yang berlaku sehingga dapat menjadi contoh bagi lingkungan sekitarnya, mampu membangun kerjasama, keselarasan, dan mengutamakan keberhasilan bersama, senantiasa dapat menjaga amanah, jujur, satu dalam kata dan perbuatan, dapat dipercaya, serta berkomitmen untuk patuh pada norma dan peraturan yang berlaku, senantiasa peduli pada peserta, lingkungan kerja, dan organisasi sehingga ikut merasa bertanggung jawab secara tulus berpartisipasi aktif untuk membawa kemajuan organisasi, senantiasa bekerja dengan sukacita, proaktif, serta bersemangat dalam melaksanakan pekerjaan.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian (Afnita et al., 2014) yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang diwasai dalam pelaksanaan nya mampu meningkatkan kepuasan kerja para pegawai.

Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Dimoderasi Pengawasan

Dari hasil penelitian mendapatkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai BPJS Ketenagakerjaan Kota Pekanbaru yang dimoderasi dengan pengawasan. Semakin kuat komitmen organisasi pada pegawai BPJS Ketenagakerjaan Kota Pekanbaru yang dimoderasi oleh pengawasan maka kepuasan kerja pegawai akan semakin meningkat. Sebaliknya, semakin kurang kuat komitmen organisasi pada pegawai BPJS Ketenagakerjaan Kota Pekanbaru yang dimoderasi dengan pengawasan maka kepuasan kerja pegawai akan semakin rendah.

Peran pengawasan dapat meningkatkan komitmen pegawai yang kuat karena melalui hal tersebut diharapkan dapat memotivasi kepuasan pegawai agar dapat menghasilkan kinerja yang baik. Motivasi kerja itu sendiri sangat penting bagi seorang pegawai untuk meningkatkan kinerjanya karena perilaku tersebut dapat menumbuhkan semangat tinggi dan antusiasme dalam mengerjakan tugas-tugas pegawai tersebut demi tercapainya kepuasan pegawai yang baik dan terwujudnya tujuan dari organisasi (Siregar et al., 2012) Penelitian (Lengkey et al., 2019) menyimpulkan bahwa pengawasan mampu membantu perusahaan dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai dan akan meningkatkan kinerja.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dengan Dimoderasi Pengawasan

Dari hasil penelitian mendapatkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai BPJS Ketenagakerjaan Kota Pekanbaru dengan pengawasan sebagai variabel moderasi. Konduksi atau tidaknya budaya organisasi yang disertai pengawasan, dapat memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja pegawai BPJS Ketenagakerjaan Kota Pekanbaru.

Organisasi sebagai tempat atau wadah dimana orang-orang berkumpul, bekerjasama secara rasional dan sistematis, terencana, terorganisasi, terpimpin dan terkendali, dalam memanfaatkan sumber daya organisasi secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Kerjasama dimaksud adalah kerjasama yang terarah pada pencapaian tujuan.

Seseorang yang bekerja dalam suatu organisasi atau institusi tentunya akan banyak dipengaruhi oleh budaya pada organisasi tersebut. Suatu organisasi yang memiliki budaya yang sesuai norma akan mempengaruhi karyawan untuk bekerja dengan norma yang berlaku. Dengan demikian maka akan berjalan sistem kerja yang sesuai aturan tanpa harus disertai dengan pengawasan yang ketat. Dalam penelitian ini, pengawasan yang diterapkan dapat memberikan efek yang signifikan terhadap kinerja pegawai BPJS Ketenagakerjaan Kota Pekanbaru. Pada kondisi tertentu, pengawasan justru membuat pegawai merasa nyaman dalam bekerja, mereka merasa percaya diri apabila pekerjaan yang mereka kerjakan senantiasa diawasi.

Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Dengan Dimoderasi Pengawasan

Dari hasil penelitian mendapatkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BPJS Ketenagakerjaan Kota Pekanbaru yang dimoderasi dengan pengawasan. Semakin kuat komitmen organisasi pada pegawai BPJS Ketenagakerjaan Kota Pekanbaru yang dimoderasi oleh pengawasan maka kinerja pegawai akan semakin meningkat. Sebaliknya, semakin kurang kuat komitmen organisasi pada pegawai BPJS Ketenagakerjaan Kota Pekanbaru yang dimoderasi dengan pengawasan maka kinerja pegawai akan semakin rendah.

Komitmen organisasi pegawai BPJS Ketenagakerjaan Kota Pekanbaru dalam beberapa tahun kebelakang sedikit terganggu. Hal ini disebabkan karena adanya ketidakpastiaan mengenai kepengkutan yang ada yang menyebabkan banyak pegawai yang melakukan turn over. Setelah dilakukan nya evaluasi oleh manajemen, barulah dalam tahun ini komitmen organisasi mulai membaik.

Penelitian Setiawan dan Lestari (2016), Respatiningsih & Sudirjo (2016), Lisdiana (2016), serta penelitian Nisa, (2018), yang menyimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

PENUTUP

Budaya organisasi yang ada di BPJS Ketenagakerjaan Kota Pekanbaru merupakan salah satu faktor dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai, hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada BPJS Ketenagakerjaan. Semakin kuat Budaya Organisasi yang dirasakan oleh pegawai maka kepuasan kerja pada BPJS Ketenagakerjaan akan semakin meningkat. Namun masih adanya pegawai yang belum maksimal dalam menjalankan budaya organisasi dapat menurunkan kepuasan kerja pegawai lainnya.

Komitmen Organisasi yang ada di BPJS Ketenagakerjaan Kota Pekanbaru berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada BPJS Ketenagakerjaan Kota Pekanbaru. Semakin baik Komitmen Organisasi yang dijalankan oleh pegawai maka kepuasan kerja pada BPJS Ketenagakerjaan akan semakin meningkat. Namun masih adanya pegawai yang belum maksimal dalam mengorbankan dirinya bagi perusahaan dapat menurunkan kepuasan kerja pegawai lainnya.

Kinerja pegawai dapat ditingkatkan melalui budaya organisasi, hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang dijalankan di BPJS Ketenagakerjaan Kota Pekanbaru berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin kuat budaya organisasi yang dirasakan oleh pegawai maka kinerja pada BPJS Ketenagakerjaan akan semakin meningkat. Namun masih adanya pegawai yang belum maksimal dalam menjalankan budaya organisasi dapat menurunkan kinerja pegawai.

Komitmen Organisasi memiliki peran dalam peningkatan kinerja pegawai, hal ini menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada BPJS Ketenagakerjaan. Semakin baik Komitmen Organisasi yang diberikan oleh pegawai maka kinerja pegawai pada BPJS Ketenagakerjaan akan semakin meningkat. Namun masih adanya pegawai yang belum maksimal dalam menjalankan Komitmen organisasi dapat menurunkan kinerja pegawai.

Kepuasan kerja pegawai pada BPJS Ketenagakerjaan Kota Pekanbaru dapat ditingkatkan melalui budaya organisasi dengan mediasi pengawasan, hal ini menunjukkan bahwa pengawasan mampu memediasi dan berpengaruh positif signifikan pada pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai. Kuatnya budaya organisasi yang disertai pengawasan, dapat memberikan dampak yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada BPJS Ketenagakerjaan.

Kepuasan kerja pegawai dapat ditingkatkan melalui komitmen organisasi dengan mediasi pengawasan, hal ini menunjukkan bahwa pengawasan mampu memediasi dan berpengaruh positif signifikan pada pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai pada BPJS Ketenagakerjaan. Baik atau tidaknya komitmen organisasi yang disertai Tindakan pengawasan yang mampu untuk memberikan motivasi pada karyawan, dapat memberikan dampak yang signifikan terhadap kepuasan pegawai pada BPJS Ketenagakerjaan

Kinerja pegawai dapat ditingkatkan melalui budaya organisasi dengan mediasi pengawasan, hal ini menunjukkan bahwa pengawasan mampu memediasi dan berpengaruh positif signifikan pada pengaruh budaya

organisasi terhadap kinerja pegawai pada BPJS Ketenagakerjaan. Kondusif atau tidaknya budaya organisasi yang disertai pengawasan, dapat memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada BPJS Ketenagakerjaan.

Kinerja pegawai dapat ditingkatkan melalui komitmen organisasi dengan mediasi pengawasan, hal ini menunjukkan bahwa pengawasan mampu memediasi dan berpengaruh positif signifikan pada pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada BPJS Ketenagakerjaan. Baik atau tidaknya komitmen organisasi yang disertai pengukuran proses kerja yang baik pada karyawan, dapat memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada BPJS Ketenagakerjaan.

Dari hasil penelitian dan kesimpulan yang sudah dijelaskan sebelumnya, maka penulis memberikan saran sebagai berikut: (1) Meningkatkan kinerja pegawai melalui penguatan organisasi. Untuk itu diperlukan adanya perubahan *mindset* dari para pegawai itu sendiri, yang tidak hanya bisa diubah melalui pengawasan formal, akan tetapi lebih mengarah kepada pendampingan yang lebih intensif seperti pemimpin langsung memberikan arahan kerja kepada karyawan masing-masing sesuai dengan SOP dan target yang telah ditetapkan perusahaan serta mengadakan pelatihan secara berkala guna meningkatkan kualitas dari kinerja karyawan. (2) Kepada BPJS Ketenagakerjaan perlu kiranya melakukan evaluasi terhadap kompensasi diluar gaji yang diterima oleh karyawan. Dilakukannya perhitungan ulang mengenai kompensasi diluar gaji sesuai dengan beban kegiatan diluar beban kerja pokok karyawan. Seperti perhitungan kompensasi untuk karyawan yang lembur dan karyawan yang ditugaskan untuk dinas luar. (3) Diharapkan pada BPJS Ketenagakerjaan untuk dapat lebih memperhatikan mengenai cara untuk membentuk dan meningkatkan budaya organisasi. Seperti dilakukannya pengenalan budaya organisasi beserta maknanya pada setiap *briefing* pagi sehingga karyawan dapat lebih mengingat dan memahami mengenai budaya organisasi serta memberikan sanksi kepada karyawan yang melanggar budaya organisasi berupa teguran. (4) BPJS Ketenagakerjaan perlu melakukan penguatan komitmen organisasi melalui evaluasi menyeluruh terhadap sistem kerja yang telah ada. Seperti kesadaran akan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya. Sehingga karyawan dapat mendahulukan kepentingan organisasi dari pada kepentingan pribadi. Apa bila terjadi pelanggaran komitmen yang menyebabkan kerugian bagi perusahaan, perusahaan berhak memberi sanksi kepada karyawan, sanksi ini dapat berupa peringatan dari atasan langsung, SP 1, SP 2 dan pemberhentian. (5) Kepada BPJS Ketenagakerjaan perlu kiranya melakukan evaluasi mengenai sistem pengawasan yang ada seperti pengawasan terhadap performance masing masing karyawan yang dilakukan setiap bulan agar grafik kinerja dapat diketahui secara jelas dan dapat segera menindak lanjuti kesalahan dan penurunan kinerja yang terjadi sesuai dengan aturan yang berlaku tanpa memandang individunya, serta menyusun ulang standar pelaksanaan pengawasan yang sesuai dengan aturan yang berlaku diperusahaan. (6) Diharapkan kepada peneliti selanjutnya untuk menggunakan metode wawancara serta angket terbuka dalam penelitian, agar data yang diperoleh sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

DAFTAR RUJUKAN

- Afnita, M., Muis, M., & Umar, F. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di BPJS Ketenagakerjaan Kantor Pusat. *Jurnal Analisis*, 3(2), 172–179.
- Aryana, P., & Tj, H. W. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi, Etika Kerja, dan Loyalitas terhadap Kinerja Karyawan (Studi kasus pada karyawan pendukung non akademik Universitas XYZ). *Ilmiah Manajemen Bisnis*.
- Aulia, N., Indarti, S., & Efni, Y. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Pada Pt Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Pekanbaru. *Procuratio: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 5(2), 235–250.
- Darmawan, D. (2016). Peranan Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan Indonesia*, 2(3), 109–118.
- Daulay, R. U. (2020). *Pengaruh Integritas Auditor, Independensi Auditor dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Auditor (Studi Kasus pada Kantor Akuntan Publik di Kota Medan)*. Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
- Hasibuan, E. A. H., & Wulandari, S. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Universitas Muslim Nusantara Al-washliyah. *Jurnal Penelitian Pendidikan Sosial Humaniora*, 2(1), 173–178.
- Ismayanti, G. V., Isyandi, B., & Efni, Y. (2020). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Upbjj Universitas Terbuka Wilayah Barat Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis*, 12(2), 266–284.
- Kadarisman, M. (2012). Manajemen pengembangan sumber daya manusia. *Jakarta: Rajawali Pers*, 2, 13.
- Kashefi, M. A., Adel, R. M., Abad, H. R. G., Aliklayeh, M. B. H., Moghaddam, H. K., & Nadimi, G. (2013). Organizational commitment and its effects on organizational performance. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(12), 501–510.
- Lengkey, J. S. M., Nangoi, G. B., & Wokas, H. R. N. (2019). Pengaruh Pemanfaatan Sistem Informasi Manajemen Daerah Dan Pengawasan Keuangan Terhadap Nilai Informasi Laporan Keuangan Pemerintah Daerah

- (Studi Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah kota Manado). *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 7(3).
- Lisdiana, N. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi Pada Universitas Boyolali. *Excellent*, 4(2), 33–40.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Nisa, R. K. (2018). *Dampak Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Religiusitas Sebagai Intervening Di SMK Muhammadiyah 2 Andong Boyolali*. Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Parmitasari, R. D. A., Abdullah, W., & Nirwana, N. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar. *Jurnal Minds: Manajemen Ide Dan Inspirasi*, 4(1), 67–72.
- Respatiningsih, I., & Sudirjo, F. (2016). Pengaruh komitmen organisasi, motivasi, kapabilitas dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai (Studi Empirik Pada Inspektorat Kabupaten Pemalang). *Serat Acitya*, 4(3), 56.
- Robbins, S., Judge, T. A., Millett, B., & Boyle, M. (2013). *Organisational behaviour: Pearson Higher Education AU*.
- Setiawan, R., & Lestari, E. P. (2016). Pengaruh budaya organisasi, komunikasi, lingkungan kerja dan motivasi terhadap komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai. *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*, 12(2), 169–184.
- Siregar, S. V., Amarullah, F., Wibowo, A., & Anggraita, V. (2012). Audit tenure, auditor rotation, and audit quality: the case of Indonesia. *Asian Journal of Business and Accounting*, 5(1), 55–74.
- Tika, P. (2006). *Budaya organisasi dan peningkatan kinerja perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B., & Oke, A. (2011). Retracted: Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior*, 32(1), 4–24.