

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, PENEMPATAN SDM, DAN MANAJEMEN TALENTA TERHADAP KINERJA ORGANISASI (Studi Kasus Pada Bpjs Kesehatan)****Afrizayanti Zubir Dan S. Pantja Djati**Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Mercu Buana  
drgezasyahrul@yahoo.com; spantjadjati@yahoo.co.id

**Abstract.** This study aims to examine the effect of organizational culture, employee placement, and talent management on the performance of BPJS Kesehatan. Research has been done in the head of regional work unit of BPJS Kesehatan. The data was collected by distributing questionnaires to the respondents. Respondents in this study amounted to 85 employees with simple random sampling technique of 541 employees. The analytical method used in this research is multiple linear regression and the data have been processed by using statistical method with SPSS 24.0 for windows. The results showed that of organizational culture, employee placement, and talent management have significant and positive effects on the performance BPJS Kesehatan. Based on this analyse, the performance of BPJS Kesehatan can be maximized by strengthening organizational culture, making employee placement policies appropriately, and applying talent management strategies effectively.

**Keyword:** organizational culture, employee placement, talent management, organizational performance

**Abstrak.** Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh budaya organisasi, penempatan SDM, dan manajemen talenta terhadap kinerja BPJS Kesehatan. Penelitian ini dilakukan di wilayah kerja kantor pusat BPJS Kesehatan. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarakan kepada responden. Responden dalam penelitian ini berjumlah 85 pegawai yang dihasilkan melalui teknik random sampling dari populasi yang berjumlah 541 pegawai. Sampel berjumlah 62 responden. Metode penelitian dilakukan dengan menggunakan Analisis Regresi Linier Berganda dan data diolah dengan menggunakan metode statistik menggunakan SPSS 24.0 For Windows. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi, penempatan SDM, dan manajemen talenta memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja BPJS Kesehatan. Berdasarkan hasil analisis, kinerja BPJS Kesehatan dapat dimaksimalkan dengan memperkuat budaya organisasi, membuat kebijakan penempatan pegawai dengan tepat, dan menerapkan strategi manajemen talenta dengan efektif.

**Kata kunci:** budaya organisasi, penempatan SDM, manajemen talenta, kinerja organisasi

**PENDAHULUAN**

Sistem kesehatan di Indonesia mengalami perubahan signifikan pada tahun 2014 sejak beroperasinya BPJS Kesehatan sebagai wujud implementasi UUD 1945 Bab XIV tentang kesejahteraan sosial dan Undang-undang Sistem Jaminan Sosial Nasional (SJSN) Nomor 40 tahun 2004.

Proses transformasi dari perusahaan perseroan Askes menjadi BPJS Kesehatan dilakukan dengan sangat cepat yang menuntut manajemen untuk beradaptasi dengan dinamika perubahan. BPJS Kesehatan perlu memperhatikan kinerja organisasinya. Kinerja organisasi merupakan indikator tingkatan prestasi yang dapat dicapai yang mencerminkan keberhasilan dari suatu organisasi.

Berdasarkan data pencapaian hasil kinerja organisasi yang dimiliki BPJS Kesehatan, diketahui pencapaian kinerja organisasi mengalami penurunan pada tahun 2015 sebesar 3,6% dan kembali meningkat pada 2016 menjadi 106,00% namun belum setinggi tahun 2014 yaitu 106,14%. Hal tersebut harus diwaspadai karena sebagai organisasi yang baru bertransformasi, risiko penurunan kinerja organisasi dapat terjadi, salah satu penyebab adanya penambahan SDM baru yang belum terlatih

Kinerja organisasi BPJS Kesehatan dibentuk oleh beberapa indikator, yaitu SDM yang kompeten, skor tata kelola organisasi yang baik serta tingkat *readiness to change*. Akan tetapi belum diketahui apakah penempatan dan manajemen talenta yang selama ini dilakukan di BPJS Kesehatan memberikan pengaruh pada kinerja organisasi melalui peningkatan SDM yang kompeten dan apakah budaya organisasi sebagai indikator tata kelola organisasi juga memberikan pengaruh positif bagi kinerja BPJS Kesehatan.

Bahasan yang akan diteliti oleh penulis dalam penelitian ini adalah mengenai pencapaian kinerja pegawai yang merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja BPJS Kesehatan. Setelah dilakukan survei pra-penelitian melalui wawancara dan kuesioner ditemukan bahwa masih terjadi gap dalam penerapan budaya organisasi dimana justru terjadi peningkatan pada perilaku yang tidak diharapkan khususnya pada budaya integritas. Perilaku yang tidak diharapkan tersebut diantaranya terjadinya manipulasi data, informasi dan laporan oleh pegawai, adanya penerimaan gratifikasi dari pihak lain, penggunaan fasilitas kantor untuk keperluan diluar kedinasan, perilaku sengaja membicarakan rahasia dan menceritakan keburukan organisasi kepada pihak luar, serta adanya perilaku pembiaran terhadap terjadinya kecurangan. Selain itu data hasil survey *Employee Opinion Survey* yang dimiliki perusahaan mengenai dimensi penempatan pegawai menunjukkan pencapaian terendah adalah di Kantor Pusat BPJS Kesehatan, namun sampai dengan saat ini belum dapat diketahui pengaruh pencapaian tersebut terhadap kinerja organisasi BPJS Kesehatan. BPJS Kesehatan telah menerapkan manajemen kinerja sebagai bagian dari manajemen talenta, namun berdasarkan EOS kepuasan terhadap pelaksanaan manajemen talenta masih belum memuaskan. Dari hasil prastudi dan data survey yang dimiliki oleh perusahaan itulah, peneliti mendapatkan ketiga faktor yang diduga merupakan faktor yang paling mempengaruhi kinerja organisasi BPJS Kesehatan. Ketiga faktor tersebut adalah budaya organisasi, penempatan SDM, dan manajemen talenta.

Berdasarkan fenomena yang ditemukan, penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai **“Pengaruh Budaya Organisasi, Penempatan SDM, dan Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Organisasi BPJS Kesehatan”**.

## KAJIAN TEORI

**Kinerja Organisasi.** Kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan). (Sedarmayanti, 2011:260).

Menurut Bernardin dan Russel (2012:379) kinerja adalah hasil dari prestasi kerja yang telah dicapai oleh karyawan sesuai dengan fungsi dan tugasnya pada periode tertentu, sedangkan Mangkunegara (2013:67) menyatakan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja menurut standar atau kriteria yang ditetapkan oleh organisasi. Kinerja organisasi pada dasarnya merupakan tanggung jawab setiap anggota organisasi. Apabila kinerja anggota organisasi baik maka diharapkan kinerja organisasi juga baik. Kinerja anggota organisasi dipengaruhi oleh faktor pengetahuan, kemampuan, motivasi, dan peran.

**Budaya Organisasi.** Menurut Robbins dan Judge (2015:512) budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lain.

Schein (2010:18) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar yang ditentukan atau dikembangkan oleh sekelompok orang ketika mereka belajar mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi interna, yang telah berhasil dengan baik sehingga dianggap sah untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk berfikir, melihat, merasakan, dan memecahkan masalah.

Menurut Hofstede (2010:3) Budaya adalah pemrograman kolektif pikiran yang membedakan anggota/satu kelompok/kategori orang dari yang lain. Budaya dalam arti ini, termasuk sistem nilai dan nilai-nilai adalah intisari dari budaya.

Menurut Robbins dan Judge (2015:521) pembentukan budaya dapat dilihat bahwa budaya organisasi diturunkan dari filsafat pendiri, kemudian budaya ini sangat mempengaruhi kriteria yang digunakan dalam merekrut/memperkerjakan anggota organisasi dengan mengidentifikasi dan memperkerjakan individu dengan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang nilai-nilai dasarnya konsisten setidaknya sesuai dengan sebagian yang baik dari organisasi. Melalui kata-kata dan perilaku, eksekutif senior menetapkan norma-norma hingga mengalir ke bawah sepanjang organisasi. Anggota baru butuh bantuan beradaptasi dengan budaya yang berlaku. Bantuan tersebut dapat dilakukan melalui sosialisasi. Proses sosialisasi tidak peduli seberapa baik yang telah dilakukan organisasi itu dalam proses perekrutan dan seleksi, anggota baru tidak sepenuhnya diindoktrinasi dalam budaya organisasi. Tingkat keberhasilan dalam mensosialisasikan budaya organisasi tergantung pada kecocokan nilai-nilai anggota baru dengan nilai-nilai organisasi dalam proses seleksi maupun pada referensi manajemen puncak.

**Penempatan SDM.** Penempatan tenaga kerja merupakan suatu usaha untuk menyalurkan kemampuan sumber daya manusia sebaik-baiknya dengan jalan menempatkan pegawai yang tepat atau jabatan yang paling sesuai.

Rivai dan Sagala (2011:198) mendefinisikan penempatan sebagai penugasan kembali seorang pegawai kepada pekerjaan barunya.

Menurut Hasibuan (2012:63), penempatan pegawai adalah tindak lanjut dari seleksi yaitu menempatkan calon karyawan yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan atau pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan wewenang (*authority*) kepada orang tersebut.

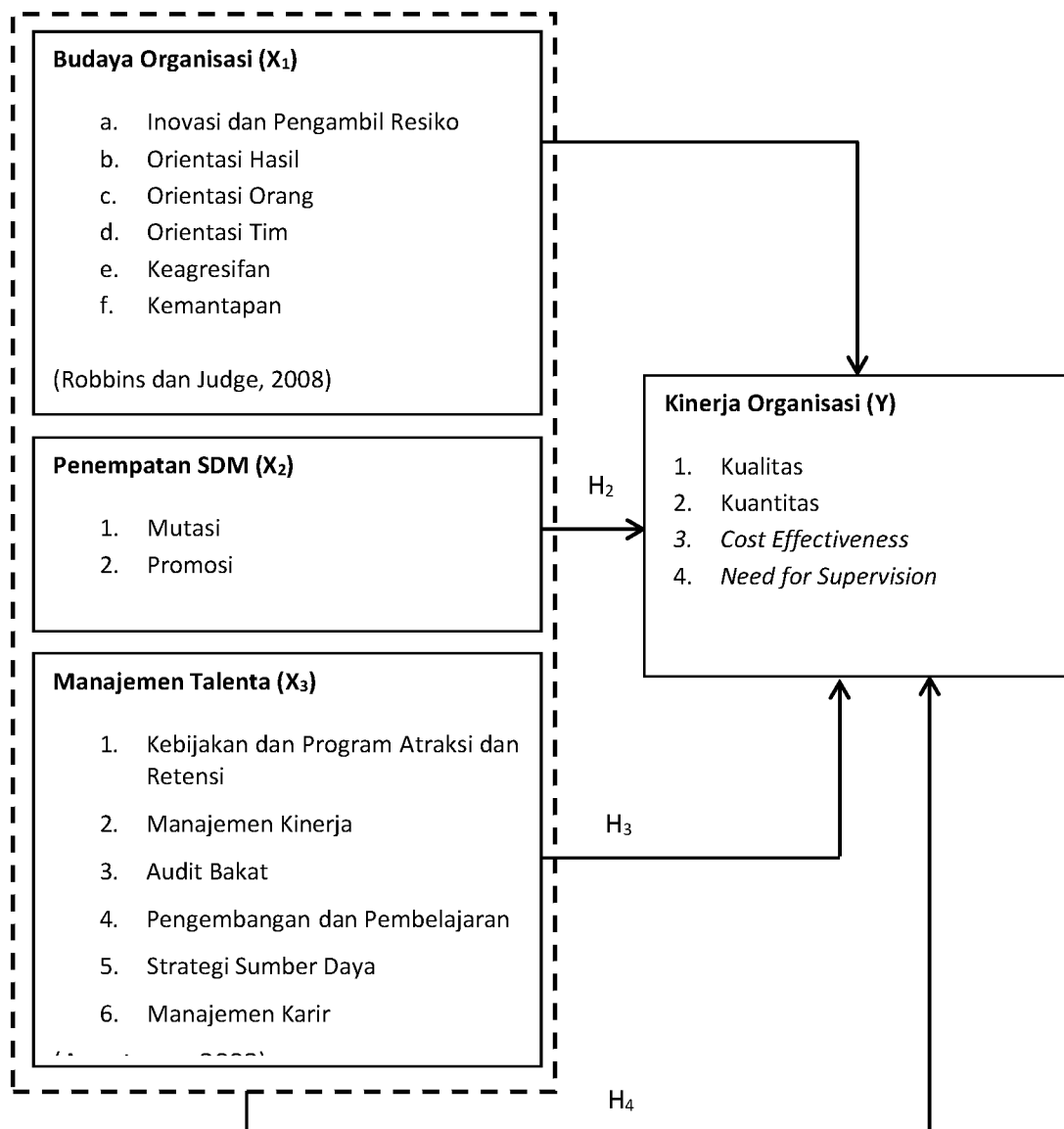
Sastrohadiwiryo (2013:162) mengemukakan penempatan pegawai adalah proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggung jawabkan segala resiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang serta tanggung jawabnya.

**Manajemen Talenta.** Menurut Pella dan Inayati (2011:81) manajemen talenta adalah suatu proses untuk memastikan suatu perusahaan mengisi posisi kunci pemimpin masa depan dan posisi yang mendukung kompetensi inti perusahaan. Selanjutnya, Pella dan Inayati (2011:82) menambahkan definisi mengenai *talent* yaitu manusia-manusia yang ingin dipelihara perusahaan karena kelebihanannya, *talent* juga dapat diartikan karyawan yang diidentifikasi memiliki potensi menjadi pemimpin masa depan perusahaan.

Groves (2007) dalam Endratno (2011:2) mengemukakan manajemen talenta secara umum berkaitan dengan pelatihan mengenai strategi pengembangan, mengidentifikasi *talent gaps*, *sucession planning*, serta merekrut, menyeleksi, mendidik, memotivasi, dan memelihara karyawan yang memiliki *talent* melalui berbagai inisiatif.

Armstrong (2008:168) mendefinisikan manajemen talenta sebagai proses mengidentifikasi, mengembangkan, merekrut, mempertahankan, dan menyebarkan orang-orang bertalenta.

**Kerangka Pemikiran.** Pengaruh budaya organisasi, penempatan SDM, dan manajemen talenta terhadap kinerja organisasi dapat ditunjukkan oleh gambar di bawah ini.



**Gambar 1.** Model Penelitian Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi  
Sumber: Diolah dari berbagai sumber (2017)

**Hipotesis.** Berdasarkan teori-teori di atas, maka hipotesis yang akan dikemukakan adalah sebagai berikut:

H<sub>1</sub>: Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja BPJS Kesehatan.

H<sub>2</sub>: Penempatan SDM berpengaruh terhadap kinerja BPJS Kesehatan

H<sub>3</sub>: Manajemen talenta berpengaruh terhadap kinerja BPJS Kesehatan.

H<sub>4</sub>: Budaya Organisasi, Penempatan SDM, Manajemen Talenta secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja BPJS Kesehatan.

## METODE

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah korelasional dengan menggunakan pendekatan analisa kuantitatif, yaitu penelitian yang menggunakan data berupa angka sebagai alat untuk menemukan keterangan mengenai apa yang ingin diketahui yaitu pengaruh budaya organisasi, penempatan SDM, dan manajemen talenta terhadap kinerja organisasi. Penelitian korelasi atau korelasional adalah suatu penelitian untuk mengetahui hubungan dan tingkat

hubungan antara dua variabel atau lebih tanpa ada upaya untuk mempengaruhi variabel tersebut sehingga tidak terdapat manipulasi variabel (Fraenkel dan Wallen, 2008:328).

**Lokasi Penelitian.** Penelitian ini dilakukan di BPJS Kesehatan. Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Juli 2017.

**Populasi dan Sampel.** Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bekerja di BPJS Kesehatan wilayah kerja kantor pusat sebanyak 541 pegawai. Teknik pengambilan sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah teknik random sampling dengan teknik penentuan sampel menggunakan rumus Slovin.

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan:

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

e = batas toleransi kesalahan

Penelitian ini menggunakan batas toleransi kesalahan sebesar 10% sehingga perhitungan sampel sebagai berikut:

$$e^2 = (0.1)^2 = 0.01$$

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

$$n = \frac{541}{1 + (541 \times 0.01)}$$

$$n = 84.39; \text{ dibulatkan menjadi } 85$$

Jadi, total sampel yang digunakan pada penelitian ini sebanyak 85 responden.

#### **Variabel dan Pengukuran Variabel**

**Kinerja Organisasi.** Kinerja adalah hasil dari prestasi kerja yang telah dicapai oleh karyawan sesuai dengan fungsi dan tugasnya pada periode tertentu (Bernardin dan Russel, 2012:379). Indikator konsep kinerja organisasi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Kualitas
- b. Kuantitas
- c. *Cost Effectiveness*
- d. *Need For Supervision*

**Budaya Organisasi.** Budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lain. (Robbins dan Judge, 2015:512). Indikator konsep budaya organisasi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Inovasi dan Pengambil Resiko
- b. Orientasi Hasil
- c. Orientasi Orang
- d. Orientasi Tim
- e. Keagresifan
- f. Kemantapan

**Penempatan SDM.** Penempatan pegawai adalah proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggung jawabkan segala resiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang serta tanggung jawabnya. (Sastrohadiwiryono, 2013:162). Indikator konsep penempatan SDM dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Mutasi
  - b. Promosi
- (Sunyoto, 2012:123).

**Manajemen Talenta.** Manajemen talenta merupakan proses mengidentifikasi, mengembangkan, merekrut, mempertahankan, dan menyebarkan orang-orang bertalenta. (Armstrong, 2008:168). Indikator konsep manajemen talenta dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Kebijakan dan Program Atraksi dan Retensi
- b. Manajemen Kinerja
- c. Audit Bakat
- d. Pengembangan dan Pembelajaran
- e. Strategi Sumber Daya
- f. Manajemen Karir

**Jenis dan Sumber Data.** Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini bersifat kuantitatif. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari beberapa sumber yaitu:

1. Data primer, yaitu data asli yang berasal langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti. Data yang diperoleh untuk penelitian ini diperoleh secara langsung dari hasil jawaban kuesioner yang disebarkan kepada pegawai BPJS Kesehatan wilayah kerja kantor pusat.
2. Data sekunder, yaitu data yang diperoleh melalui media perantara atau secara tidak langsung yang berupa buku, catatan, bukti yang telah ada, atau arsip baik yang dipublikasikan maupun yang tidak dipublikasikan secara umum. Dalam penelitian ini, data sekunder diperoleh dari arsip BPJS Kesehatan.

**Teknik Analisis Data.** Metode analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linear berganda yang terstandarisasi dan dihitung melalui program SPSS. Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengukur besarnya pengaruh antara dua atau lebih variabel *independent* terhadap satu variabel *dependent* dan memprediksi variabel *dependent* dengan menggunakan variabel *independent*.

Dalam regresi linier berganda terdapat asumsi klasik yang harus terpenuhi, yaitu *residual* terdistribusi normal, tidak adanya multikolinieritas, tidak adanya heteroskedastisitas, dan tidak adanya autokorelasi pada model regresi.

1. Uji Kualitas Instrumen
    - a. Uji Validitas
    - b. Uji Realibilitas
  2. Uji Asumsi Klasik
    - a. Uji Normalitas
    - b. Uji Multikolinearitas
    - c. Uji Heteroskedastisitas.
  3. Analisis Data
    - a. Regresi Linear Berganda
- Persamaan regresi linier berganda dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan:

Y	=	Variabel terikat
a	=	Nilai Konstanta
b <sub>1</sub> b <sub>2</sub> b <sub>3</sub>	=	Koefesien Regresi
X <sub>1</sub> ,	=	Variabel Bebas
e	=	Error

- b. Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)
- c. Uji-t

- d. Uji F
- e. Analisis Korelasi Antar Dimensi

## HASIL DAN PEMBAHASAN

**Karakteristik Responden.** Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 85 responden yang merupakan pegawai BPJS Kesehatan wilayah kerja kantor pusat. Berdasarkan jenis kelamin, responden yang mengisi kuesioner didominasi oleh perempuan (55,30%) dengan rentang usia yang paling banyak menjadi responden adalah 20-30 tahun (52,90%), sementara untuk lama masa kerja antara 0-5 tahun sebanyak 80%. Pendidikan terakhir responden didominasi oleh jenjang S1 sebanyak 77,60%. Responden yang pernah mengalami mutasi sebanyak 70,60%, promosi 37,60%, dan keduanya (Mutasi dan Promosi) yaitu sebanyak 17,50%.

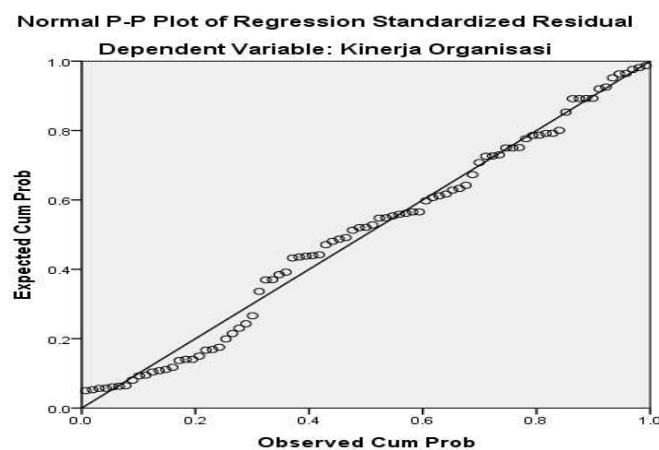
### Uji Kualitas Instrumen

**Uji Validitas dan Reliabilitas.** Hasil uji validitas pada seluruh butir pernyataan pada kuesioner dari keempat variabel (kinerja organisasi, budaya organisasi, penempatan SDM, dan manajemen talenta) memiliki nilai  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  tabel (0, 213), sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh instrumen dalam penelitian ini dinyatakan valid.

Hasil uji reliabilitas variabel kinerja organisasi, budaya organisasi, penempatan SDM, dan manajemen talenta memiliki nilai *Cronbach's Alpha* > 0,60. Oleh sebab itu, keseluruhan variabel dalam penelitian ini dapat dinyatakan valid dan reliabel sehingga instrumen pada masing-masing variabel layak digunakan sebagai alat untuk mengukur variabel kinerja organisasi, budaya organisasi, penempatan SDM, dan manajemen talenta

### Uji Asumsi Klasik

**Uji Normalitas.** Hasil uji normalitas menyatakan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini berdistribusi normal. Hal ini dapat dilihat pada pengujian yang dilakukan grafik *normal probability plot* di bawah ini. Gambar 2. grafik *normal probability plot* menunjukkan bahwa titik-titik distribusi berada pada garis diagonal. Titik-titik yang menggambarkan data sesungguhnya mengikuti garis diagonal artinya sebaran data dikatakan tersebar di sekeliling garis lurus (tidak terpancar jauh dari garis lurus) sehingga dapat disimpulkan bahwa data terdistribusi secara normal atau distribusi frekuensi kinerja organisasi sesuai dengan hasil distribusi uji. Kondisi ini menjelaskan bahwa penyebaran peringkat kinerja organisasi mengikuti distribusi normal.



Gambar 2. Grafik P-Plot

Sumber: Kuesioner, data diolah (2017)

Hasil uji normalitas menggunakan metode uji statistik *Kolmogorov-Smirnov* dengan melihat *Asymp. Sig. (2-tailed)*. Nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* adalah sebesar 0,200 kemudian

dibandingkan dengan  $\alpha = 0,05$ . Syarat normalitas adalah  $p > \alpha$ , maka didapat  $0,200 > 0,05$  sehingga dapat dikatakan bahwa data pada penelitian ini telah terdistribusi secara normal.

**Uji Multikolinearitas.** Nilai *Tolerance* dan nilai VIF yang didapatkan dari hasil uji multikolinearitas menunjukkan bahwa variabel independen dalam model regresi pada penelitian ini tidak saling berkorelasi.

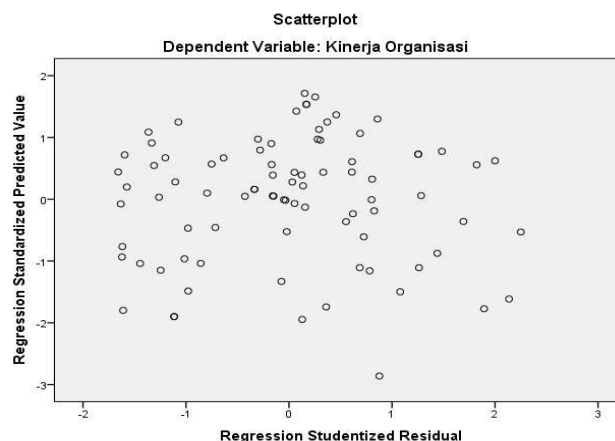
**Tabel 1.** Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Tolerance	VIF
Budaya Organisasi	0.261	3.825
Penempatan SDM	0.422	2.37
Manajemen Talenta	0.207	4.83

Sumber: Kuesioner, data diolah (2017)

Berdasarkan data pada Tabel 1. seluruh variabel independen yang terdiri dari budaya organisasi ( $X_1$ ), penempatan SDM ( $X_2$ ), dan manajemen talenta ( $X_3$ ) memiliki nilai *tolerance* lebih besar dari 0,01 dan nilai VIF yang lebih kecil dari 10. Sehingga dapat disimpulkan bahwa di dalam model regresi tidak terjadi multikolinearitas.

**Uji Heteroskedastisitas.** Hasil pengujian heteroskedastisitas menggunakan *Scatter Plot* menunjukkan titik-titik data menyebar secara acak, tidak membentuk pola tertentu serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi masalah heteroskedastisitas pada model regresi dalam penelitian ini



**Gambar 3.** Uji Heteroskedastisitas menggunakan Scatter Plot

Sumber: Kuesioner, data diolah (2017)

### Analisis Data

**Regresi Linear Berganda.** Untuk memprediksi besarnya pengaruh variabel bebas yang terdiri dari budaya organisasi, penempatan SDM dan manajemen talenta terhadap kinerja organisasi, maka digunakan nilai koefisien regresi yang dihasilkan dari analisis regresi linear berganda.



**Tabel 2.** Hasil Uji Regresi Linear Berganda

		Coefficients <sup>a</sup>				
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.702	3.579		1.314	0.193
	Budaya Organisasi	0.348	0.123	0.310	2.822	0.006
	Penempatan SDM	0.355	0.111	0.276	3.197	0.002
	Manajemen Talenta	0.330	0.116	0.351	2.842	0.006

C. Dependent Variable: Kinerja Organisasi

Sumber: Kuesioner, data diolah (2017)

Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 4,702 + 0,348.X_1 + 0,355.X_2 + 0,330.X_3$$

Interpretasi dari persamaan di atas adalah:

1. Nilai  $\beta_0 = 4,702$  menunjukkan jika variabel X (budaya organisasi, penempatan SDM dan Manajemen Talenta) bernilai konstan atau nol maka nilai kinerja organisasi sebesar 4,702.
2. Variabel  $X_1$  memiliki nilai beta sebesar 0,348 artinya jika  $X_1$  meningkat sebesar 1 satuan maka Y akan naik sebesar 0,348 satuan jika variabel yang lain dianggap konstan.
3. Variabel  $X_2$  memiliki nilai beta sebesar 0,355 artinya jika  $X_2$  meningkat sebesar 1 satuan maka Y akan naik sebesar 0,355 satuan jika variabel yang lain dianggap konstan.
4. Variabel  $X_3$  memiliki nilai beta sebesar 0,330 artinya jika  $X_3$  meningkat sebesar 1 satuan, maka Y akan naik sebesar 0,330 satuan jika variabel yang lain dianggap konstan.
5. Dari ketiga variabel X di atas, dapat diketahui bahwa variabel Manajemen Talenta ( $X_3$ ) mempunyai pengaruh lebih besar dibandingkan variabel Budaya Organisasi ( $X_1$ ) dan Penempatan SDM ( $X_2$ ).

**Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).** Analisa determinasi digunakan untuk mengetahui persentase sumbangan variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Dalam penelitian ini variabel bebas: budaya organisasi ( $X_1$ ), penempatan SDM ( $X_2$ ), dan manajemen talenta ( $X_3$ ) dengan variabel terikat adalah kinerja organisasi (Y).

**Tabel 3.** Hasil Analisis Koefisien Korelasi Berganda (R) dan Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.863 <sup>a</sup>	0.745	0.735	3.56600
a. Predictors: (Constant), Manajemen Talenta, Penempatan SDM, Budaya Organisasi				
b. Dependent Variable: Kinerja Organisasi				

Sumber: Kuesioner, data diolah (2017)

Berdasarkan Tabel 3. di atas dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Nilai R merupakan korelasi antara seluruh variabel independen terhadap variabel dependen. Besar korelasi yang dihasilkan sebesar 0,863 yang masuk dalam kategori korelasi yang tinggi.
2. Nilai  $R^2$  merupakan besarnya pengaruh sumbangan efektif antara seluruh variabel independen terhadap variabel dependen. Besarnya  $R^2$  yang dihasilkan 0,745 artinya

sebesar 74,5% variabel independen menyumbang pengaruh yang efektif terhadap variabel dependen sedangkan sisanya 25,5% dipengaruhi oleh faktor yang lain.

3. Nilai adjusted  $R^2$  merupakan besarnya pengaruh sumbangan efektif yang telah disesuaikan dengan standar deviasi. Pengaruh ini biasa digunakan jika variabel independen lebih dari 1 sebab besarnya adjusted  $R^2$  berpengaruh terhadap semakin banyaknya variabel independen. Besarnya adjusted  $R^2$  yang dihasilkan 0,735 artinya sebesar 73,5% variabel independen menyumbang pengaruh yang efektif terhadap variabel dependen sedangkan sisanya 26,5% dipengaruhi oleh faktor yang lain.

**Uji-t.** Uji t dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel budaya organisasi, penempatan SDM, dan manajemen talenta terhadap kinerja organisasi secara parsial (sendiri-sendiri). Hasil uji t dalam penelitian ini disajikan pada tabel berikut.

**Tabel 4.** Hasil Uji-t

Model	Coefficients <sup>a</sup>		Standardized Coefficients Beta	T	Sig.
	Unstandardized Coefficients				
	B	Std. Error			
1 (Constant)	4.702	3.579		1.314	0.193
Budaya Organisasi	0.348	0.123	0.310	2.822	0.006
Penempatan SDM	0.355	0.111	0.276	3.197	0.002
Manajemen Talenta	0.330	0.116	0.351	2.842	0.006

a. Dependent Variable: KinerjaOrganisasi

Sumber: Kuesioner, data diolah (2017)

Uji t dilakukan dengan membandingkan nilai  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$ . Apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau nilai sig. lebih kecil dari 0,05 maka dikatakan pengaruhnya signifikan dan apabila  $t_{hitung} < t_{tabel}$  atau nilai sig. lebih besar dari 0,05 maka dikatakan pengaruhnya tidak signifikan.

Berdasarkan Tabel 4. di atas diketahui nilai t hitung untuk variabel budaya organisasi adalah 2.822, variabel penempatan SDM adalah 3,197 dan variabel manajemen talenta adalah 2,842.

**Uji F.** Uji F bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh variabel budaya organisasi, penempatan SDM, dan variabel manajemen talenta secara bersama-sama atau simultan terhadap kinerja organisasi BPJS Kesehatan.

**Tabel 5.** Hasil Pengujian Secara Simultan (Uji-F)

		ANOVA <sup>a</sup>				
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3006.729	3	1002.243	78.815	.000 <sup>b</sup>
	Residual	1030.024	81	12.716		
	Total	4036.753	84			

a. Dependent Variable: Kinerja Organisasi  
b. Predictors: (Constant), Manajemen Talenta, Penempatan SDM, Budaya Organisasi

Sumber: Kuesioner, data diolah (2017).

Pengujian dengan uji F adalah dengan membandingkan antara nilai F tabel dengan nilai F hitung. Nilai F hitung diperoleh dengan menggunakan bantuan *software* SPSS versi 24.0 yang kemudian akan dibandingkan dengan nilai F tabel.

Berdasarkan Tabel 5. di atas, hasil pengujian menunjukkan nilai F hitung adalah sebesar 78,815 dengan nilai signifikannya adalah 0,000. Hasil pengujian menunjukkan nilai F hitung adalah sebesar  $78,815 > F \text{ tabel} = 2,695$  dan nilai Sig = 0,000 yang berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_4$  diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara simultan terdapat Pengaruh Budaya Organisasi, Penempatan SDM, dan Manajemen Talenta terhadap Kinerja Organisasi BPJS Kesehatan.

**Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi.** Budaya Organisasi di BPJS Kesehatan diinternalisasikan kepada setiap SDM nya melalui beberapa upaya diantaranya melalui kegiatan ritual pagi, penerbitan peraturan direksi terkait tata nilai organisasi dan peraturan tentang kepegawaian. Di BPJS Kesehatan Kantor Pusat, penerapan Budaya Organisasi tidak berbeda dengan penerapan di Kantor Kedepatian Wilayah/Kantor Cabang.

Kegiatan ritual pagi yang dilaksanakan berupa pelafalan budaya organisasi yang ada di BPJS Kesehatan. Pada hari tertentu, pelafalan tersebut diikuti dengan pembacaan butir perilaku yang diharapkan maupun yang tidak diharapkan dari masing-masing tata nilai budaya organisasi yang ada. Butir perilaku tersebut tertuang melalui Peraturan Direksi BPJS Kesehatan.

Perilaku dari SDM BPJS Kesehatan diatur melalui peraturan kepegawaian dimana terdapat beberapa sanksi yang dapat diberikan ketika terjadi pelanggaran perilaku dari SDM BPJS Kesehatan. Budaya Organisasi BPJS Kesehatan salah satu tujuannya adalah untuk meningkatkan kinerja organisasi, yaitu:

- a. Budaya integritas, diharapkan dengan budaya ini setiap SDM BPJS Kesehatan memiliki integritas untuk selalu berkata dan bertindak benar sesuai fakta yang ada, melaporkan hasil pekerjaan sesuai kondisi yang ada agar dapat dilakukan perbaikan dimasa mendatang. Budaya integritas juga menuntut SDM BPJS Kesehatan untuk menjadi pribadi yang taat terhadap Tuhan YME dan berperilaku jujur. Hal tersebut mampu mendorong kinerja organisasi karena secara rutin manajemen BPJS Kesehatan dapat melakukan perbaikan diberbagai bidang berdasarkan data yang telah dihasilkan oleh SDM nya.
- b. Budaya profesional, budaya ini menuntut SDM BPJS Kesehatan untuk bekerja secara profesional dan berkualitas. Sebagai contoh penerapan perilaku profesional yang dilakukan oleh SDM BPJS Kesehatan Kantor Pusat adalah penyajian data secara tepat waktu dan kualitas data yang baik (valid dan lengkap) sebagaimana yang diharapkan oleh Pimpinan BPJS Kesehatan. Perilaku Profesional mendorong setiap SDM nya untuk meningkatkan kinerja individu yang kemudian akan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.
- c. Budaya Pelayanan Prima, budaya ini mendorong setiap SDM BPJS Kesehatan dapat memberikan pelayanan yang optimal bagi setiap stakeholder sehingga budaya ini mampu meningkatkan citra baik dimata stakeholder dan mendukung pencapaian tujuan dari organisasi.
- d. Budaya efisiensi operasional mendorong tercapainya tujuan organisasi karena BPJS Kesehatan sebagai badan penjamin dituntut untuk mampu memastikan kecukupan anggaran untuk memberikan jaminan kesehatan bagi peserta terdaftarnya. Budaya ini membuat SDM BPJS Kesehatan mampu membuat perencanaan anggaran dan pelaksanaan kegiatan secara efektif dan efisien.

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Brahmasari *et al* (2008) yang meneliti tentang Pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap komitmen karyawan dan kinerja perusahaan dengan hasil Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan dan dapat meningkatkan loyalitas karyawan serta kepercayaannya terhadap nilai-nilai organisasi.

**Pengaruh Penempatan SDM terhadap Kinerja Organisasi.** Mekanisme penempatan SDM di BPJS Kesehatan baik melalui mutasi maupun promosi telah mengalami beberapa perbaikan,

diantaranya telah mempertimbangkan tentang pentingnya kehadiran keluarga bagi SDM (ketahanan keluarga). Beberapa orang yang akan dimutasi dihubungi oleh bidang SDM terlebih dahulu dan ditanyakan kesediaannya, namun ini belum berlaku bagi semua SDM BPJS Kesehatan yang direncanakan akan dimutasikan. Penempatan SDM juga telah mempertimbangkan latar belakang pendidikan dan prestasi kerja dimana diharapkan hal tersebut mampu mendorong kinerja organisasi. Hal yang masih butuh perbaikan adalah pada transparansi promosi, saat ini SDM BPJS Kesehatan menilai belum adanya jalur promosi yang jelas dan transparansi kriteria SDM yang berhak dipromosikan.

Penelitian ini menyatakan bahwa H<sub>2</sub> diterima yaitu Penempatan SDM berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi. Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Fadilah *et al* (2015) tentang pengaruh penempatan pegawai terhadap kinerja (studi pada pegawai sekretariat daerah Kabupaten Gresik).

**Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Kinerja Organisasi.** BPJS Kesehatan telah melakukan perencanaan dan penilaian kinerja secara sistem yaitu melalui aplikasi *Human Capital Information System* (HCIS). Pada Aplikasi HCIS, SDM memiliki akun masing-masing dan pada awal tahun diminta untuk mengisi perencanaan kinerja. Perencanaan Kinerja termasuk dengan aktifitas yang akan dilakukan dan target yang harus dicapai yang mampu mendorong target utama BPJS Kesehatan. Secara rutin perencanaan kinerja tersebut dievaluasi dan dinilai pencapaiannya terhadap target yang ditetapkan. Hasil penilaian kinerja menjadi dasar bagi penempatan talenta dari SDM. Terdapat 12 peta talenta SDM yaitu talent risk, inconsistent player, rough diamond, solid professional, high professional, key player, future star, current star dan consistent star. Peta talenta ini menjadi dasar peningkatan kompetensi SDM dan perencanaan Promosi.

Kekurangan dari pelaksanaan manajemen talenta di BPJS Kesehatan adalah belum adanya kejelasan indikator yang harus dipenuhi oleh seorang SDM apabila ingin mencapai peta talenta kategori Talent Pool (Future Star, Current Star dan Consistent Star). Peta talenta Talent Pool adalah peta talenta dimana SDM yang berhasil mencapai itu dalam periode tertentu akan diprioritaskan untuk di promosikan. Disamping itu, kelemahan manajemen talenta BPJS Kesehatan adalah adanya peluang berkolusi antar SDM untuk saling memberikan nilai optimal pada tool multirater agar dapat mencapai kriteria Talent Pool.

Manajemen Talenta diharapkan mampu mendorong kinerja organisasi karena penempatan talent secara tepat akan mampu mendorong pencapaian tujuan organisasi, dengan diterimanya H<sub>3</sub> dalam penelitian ini yaitu Manajemen Talenta berpengaruh terhadap kinerja organisasi maka penelitian ini sejalan dengan penelitian Endratno (2015) yang berjudul *Talent Management* dalam meningkatkan kinerja organisasi dimana penelitian tersebut memberikan hasil bahwa *Talent management* yang efektif merupakan sesuatu yang krusial dalam persaingan bisnis.

**Pengaruh Budaya Organisasi, Penempatan SDM, dan Manajemen Talenta secara bersama-sama terhadap Kinerja Organisasi.** Sesuai dengan hasil uji statistik yang menyatakan bahwa H<sub>4</sub> dapat diterima yaitu Budaya Organisasi, Penempatan SDM dan Manajemen Talenta secara bersama-sama berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi, dengan nilai adjusted R<sup>2</sup> sebesar 73,7%, maka terdapat 26,3% faktor lain yang mempengaruhi kinerja organisasi yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

## PENUTUP

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dipaparkan sebelumnya, maka dari penelitian ini dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

Budaya organisasi (X<sub>1</sub>) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi (Y) BPJS Kesehatan wilayah kerja kantor pusat, artinya semakin kuat budaya organisasi maka akan semakin kuat efek atau pengaruhnya terhadap perilaku pegawai yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi, sehingga hipotesis pertama yang diajukan dapat diterima.

Penempatan SDM ( $X_2$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi (Y) BPJS Kesehatan wilayah kerja kantor pusat, artinya semakin tepat kebijakan penempatan SDM maka semakin baik pula kinerja organisasi, sehingga hipotesis kedua yang diajukan dapat diterima.

Manajemen talenta ( $X_3$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi (Y) BPJS Kesehatan wilayah kerja kantor pusat artinya semakin baik manajemen talenta maka kinerja organisasi akan semakin tinggi, sehingga hipotesis ketiga yang diajukan dapat diterima.

Budaya Organisasi ( $X_1$ ), penempatan SDM ( $X_2$ ), dan manajemen talenta ( $X_3$ ) secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi (Y) BPJS Kesehatan, sehingga hipotesis keempat dapat diterima.

Berdasarkan hasil penelitian ini, maka terdapat beberapa saran berupa rekomendasi yang relevan sesuai dengan hasil penelitian guna meningkatkan kinerja organisasi.

Berdasarkan uji korelasi antar dimensi variabel budaya organisasi ditemukan hasil tingkat korelasi terkuat ada pada korelasi dimensi orientasi orang terhadap dimensi *need for supervision*. Implikasinya adalah jika manajemen BPJS Kesehatan wilayah kerja kantor pusat mampu menerapkan keadilan dalam pemberian hak yang sama bagi pegawai dalam karirnya, memberikan tugas yang rinci sehingga pegawai dapat bekerja dengan lebih teliti dan efisien maka keterlibatan pemimpin baik dalam memotivasi pegawai maupun melakukan supervisi akan dapat meningkatkan kinerja organisasi. Sedangkan tingkat korelasi terendah ada pada korelasi dimensi keagresifan terhadap dimensi kuantitas. Implikasinya adalah jika manajemen BPJS Kesehatan wilayah kerja kantor pusat tidak dapat memberikan dorongan bagi pegawai dalam menyelesaikan tantangan-tantangan dalam pekerjaan maka kuantitas kerja akan menurun.

Berdasarkan uji korelasi antar dimensi variabel penempatan SDM ditemukan bahwa baik dimensi mutasi maupun promosi memiliki korelasi yang kuat pada semua dimensi variabel kinerja organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja organisasi dapat meningkat jika manajemen BPJS Kesehatan wilayah kerja kantor pusat dapat merumuskan kebijakan promosi dan keputusan mutasi dengan tepat dan mempertimbangkan berbagai aspek dalam membuat kebijakan tersebut.

Berdasarkan uji korelasi antar dimensi variabel manajemen talenta ditemukan hasil tingkat korelasi terkuat ada pada korelasi dimensi strategi sumber daya terhadap dimensi *cost effectiveness*. Implikasinya adalah jika manajemen BPJS Kesehatan wilayah kerja kantor pusat dapat membuat strategi pengelolaan pegawai berbakat serta menciptakan strategi pengembangan pegawai berbakat dengan tepat maka *cost effectiveness* dapat tercapai sehingga kinerja organisasi akan meningkat. Sedangkan tingkat korelasi terendah ada pada korelasi dimensi manajemen kinerja terhadap dimensi kuantitas. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan perusahaan dalam memotivasi dan memberikan pengakuan terhadap pegawai berbakat dapat memotivasi pegawai tersebut sehingga kinerjanya akan meningkat dan pada akhirnya memberikan peningkatan bagi kinerja organisasi itu sendiri.

Penelitian selanjutnya yang serupa diharapkan dapat meneliti faktor lain di luar penelitian ini agar dapat diketahui penyebab faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi.

## DAFTAR RUJUKAN

- Armstrong, Michael. (2008). *Strategic Human Resource Management: a Guide to Action*. 4<sup>th</sup> Edition. Kogan Page. United Kingdom.
- Bernardin, H. John dan Joyce E. A. Rusell. (2012). *Human Resource Management*. Edisi 6. McGraw Hill Inc. Singapore.
- Brahmasari, Ida Ayu, dan Sungkono. (2008). "Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Komitmen Karyawan dan Kinerja Perusahaan (Studi pada PT DuPont Agricultural Product Indonesia)". *DIE-Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen*. Vol.5 No. 1. Hal: 167-200.

- Endratno, Hermin. (2011). "Talent Management dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi". *Jurnal Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unsoed*. Vol. 1 No.1.
- Fadilah, Asri Nur, Abdul Hakim, dan Siswidiyanto. (2015). "Pengaruh penempatan pegawai terhadap kinerja (studi pada pegawai secretariat daerah Kabupaten Gresik)". *Jurnal Administrasi Publik*. Vol. 5. No. 5.
- Fraenkel, J,R dan Wallen, N.E. (2008). *How to Design and Evaluate research in Education*. McGraw-Hill. Newyork.
- Hasibuan, Malayu SP. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Edisi Revisi*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Hofstede, Geerts, Minkov Michael. (2010). *Cultures and Organizational: Software of the mind: Intercultural cooperation and its importancefor survival*. Third Edition. McGraw-Hill. New York.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Pella, Darmin A dan Afifah Inayati. (2011). *Talent Management (Mengembangkan SDM untuk Mencapai Pertumbuhan dan Kinerja Prima)*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Rivai, Veithzal dan Sagala, Ella Jauvani. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Edisi 2. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Robbins, Stephen P dan Judge, Timothy A. (2015). *Perilaku Organisasi*. Edisi Enam Belas. Salemba Empat. Jakarta.
- Sastrohadiwiryo, Siswanto. (2013). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Schein, Edgar H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Fourth Edition. Jossey Bass Publisher. San Fransisco.
- Sedarmayanti. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Cetakan Kelima. Refika Aditama. Bandung.
- Sunyoto, Danang. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CAPS. Yogyakarta.