

***THE INFLUENCE OF WORK CULTURE, MOTIVATION, LOCUS OF CONTROL
ON THE PERFORMANCE OF EMPLOYEES OF BPJS KESEHATAN DEPUTIES
OF REGION VIII***

**PENGARUH BUDAYA KERJA, MOTIVASI, LOCUS OF CONTROL
TERHADAP KINERJA PEGAWAI BPJS KESEHATAN KEDEPUTIAN
WILAYAH VIII**

Kartiningih¹, Sri Gustina Pane², Zainal Abidin³

Program Studi Magister Manajemen Universitas Terbuka^{1,2,3}

kartiningih426@gmail.com¹

ABSTRACT

This study aims to investigate the influence of Work Culture, Motivation, and Locus of Control on employee performance at the BPJS Kesehatan Deputy VIII Region. Through a research process involving data collection and analysis, the researcher was able to draw several relevant conclusions regarding the research issues. Firstly, the findings indicate that Work Culture has a significant influence on employee performance in the BPJS Kesehatan environment. This emphasizes the importance of building and maintaining a positive and supportive work culture within the organization to enhance employee performance. Secondly, the research results also suggest that Motivation plays an important role in determining employee performance. High motivation can drive employees to achieve better results and increase overall productivity. Thirdly, the research findings indicate that Locus of Control, which is an individual's belief in their ability to control their environment, also significantly influences employee performance. Employees with an internal locus of control tend to be more proactive and have greater control over their tasks and responsibilities, which can positively impact their performance.

Keywords: Work Culture, Motivation, Locus of Control; Employee Performance; BPJS Health Deputy Region VIII.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi pengaruh Budaya Kerja, Motivasi, dan Locus of Control terhadap kinerja pegawai di BPJS Kesehatan Kedeputan Wilayah VIII. Melalui proses penelitian yang melibatkan pengumpulan dan analisis data, peneliti dapat menarik beberapa kesimpulan yang relevan terkait permasalahan penelitian. Pertama, temuan menunjukkan bahwa Budaya Kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di lingkungan BPJS Kesehatan. Hal ini menegaskan pentingnya membangun dan memelihara budaya kerja yang positif dan mendukung dalam organisasi untuk meningkatkan kinerja pegawai. Kedua, hasil penelitian juga mengindikasikan bahwa Motivasi memiliki peran yang penting dalam menentukan kinerja pegawai. Motivasi yang tinggi dapat mendorong pegawai untuk mencapai hasil yang lebih baik dan meningkatkan produktivitas secara keseluruhan. Ketiga, temuan penelitian menunjukkan bahwa Locus of Control, yakni kepercayaan individu terhadap kemampuannya untuk mengendalikan lingkungannya, juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki internal locus of control cenderung lebih proaktif dan memiliki kontrol yang lebih besar terhadap tugas dan tanggung jawab mereka, yang dapat berdampak positif pada kinerja mereka.

Kata Kunci: Budaya Kerja; Motivasi; Locuf of Control; Kinerja Pegawai; BPJS Kesehatan Kedeputan Wilayah VIII.

PENDAHULUAN

Kinerja menjadi isu aktual dalam organisasi karena apapun organisasinya, kinerja merupakan pernyataan kunci terhadap efektivitas atau keberhasilan organisasi. Organisasi yang berhasil dan efektif merupakan organisasi dengan individu yang di dalamnya memiliki kinerja yang baik. Organisasi yang

efektif akan ditopang oleh Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas. Banyak organisasi yang berhasil atau efektif karena ditopang oleh kinerja SDM yang baik (Akrani, 2018).

SDM merupakan aset organisasi yang sangat vital, karena itu peran dan fungsinya tidak bisa digantikan oleh sumber daya lainnya. SDM menjadi

tolak ukur dalam keberhasilan sebuah instansi/organisasi dalam mencapai kinerjanya. Pada prinsipnya setiap instansi/organisasi memiliki barometer untuk menilai apakah roda organisasinya berjalan dengan baik atau terdapat hambatan dan tantangan dalam mencapai tujuan.

Instansi pemerintah adalah salah satu instansi yang mendapatkan sorotan dalam hal kinerja. Hal ini karena fungsi pemerintah yang melekat pada pelayanan masyarakat menuntut untuk selalu mencapai kinerja terbaik mereka dengan secara periodik menyampaikan hasil laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Salah satu instansi pemerintah yang menjadi sorotan kinerja saat ini adalah BPJS Kesehatan. Instansi ini merupakan penyelenggara program jaminan sosial di bidang kesehatan yang merupakan salah satu dari lima program dalam Sistem Jaminan Sosial Nasional (SJSN), yaitu Jaminan Kesehatan, Jaminan Kecelakaan Kerja, Jaminan Hari Tua, Jaminan Pensiun, dan Jaminan Kematian sebagaimana tercantum dalam Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2004 tentang Sistem Jaminan Sosial Nasional.

Salah satu kinerja BPJS Kesehatan yang menggambarkan kinerja organisasi adalah kepuasan peserta terhadap layanan BPJS Kesehatan. Kualitas pelayanan tentunya bergantung dari bagaimana pegawai BPJS dalam memberikan pelayanan terhadap peserta secara konsisten baik sikap, komunikasi, keterampilan, serta tersedianya sarana dan prasarana yang memadai. Peranan kualitas pelayanan ini menjadi cara pandang (*locus of control*) bagi pegawai BPJS Kesehatan dalam melayani peserta individu ataupun korporasi yang sangat berpengaruh terhadap kemampuan dalam memberikan layanan kepada peserta. Selain menjaga kepuasan peserta dalam jangka waktu panjang diharapkan dapat meminimalisir keluhan

peserta tentunya dengan meningkatkan kinerja internal pegawai BPJS Kesehatan dapat memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja BPJS Kesehatan secara umum dan peningkatan kepuasan peserta BPJS Kesehatan secara spesifik.

Tabel 1. Hasil Survey Kepuasan peserta 3 Tahun terakhir

No.	Periode Survey	Hasil Survey	Target	Gap
1	Tahun 2017	79.8	85	- 5.2
2	Tahun 2018	80.8	85	- 4.2
3	Tahun 2019	78.6	85	- 6.4
4	Tahun 2020	79.6	85	- 5.4
5	Tahun 2021	88.2	85	+ 3.2
6	Tahun 2022	86.8	85	+ 1.3

Sumber Data : BPJS Kesehatan melalui survey *Cusomer Satisfaction Indeks Tahun 2017, tahun 2018, tahun 2019, tahun 2020, tahun 2021, dan tahun 2022*

Berdasarkan Tabel 1. di atas menjelaskan hasil survey kepuasan peserta Kedeputian Wilayah VIII dimana target capaiannya adalah 85. Pada tahun 2017 hingga tahun 2020 hasil survey kepuasan peserta tidak pernah mencapai target, baru di tahun 2021 tercapai sebagaimana target yang telah ditetapkan oleh manajemen. Namun pada tahun 2022 apabila dibandingkan dengan tahun 2021 mengalami penurunan penilaian hasil survey dengan perbedaan GAP yang cukup signifikan.

Sumber daya manusia dalam sebuah organisasi memegang peranan sangat penting dalam menjalankan seluruh proses aktivitas organisasi. Potensi individu-individu tersebut harus dimanfaatkan sebaik-baiknya agar mampu memberikan hasil yang maksimal. Kinerja merupakan proses dari motivasi dan kemampuan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan. Secara umum kinerja dipengaruhi oleh dua faktor yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam diri pegawai meliputi kepuasan kerja dan *locus of control*. Sedangkan faktor eksternal

merupakan faktor yang berasal dari luar diri pegawai meliputi kepemimpinan, keamanan, budaya kerja, maupun keselamatan kerja (Widodo, 2020).

Terkait faktor individual yang dapat berpengaruh terhadap kinerja antara lain faktor budaya kerja. Menurut Widodo (2020) budaya kerja merupakan suatu dampak dari proses yang secara tidak langsung berkesinambungan. Proses terjadinya suatu budaya dimulai dari tindakan yang terjadi berulang-ulang menjadi kebiasaan terhadap setiap masalah atau perubahan lingkungan yang bervariasi. Fenomena budaya kerja yang terjadi pada instansi BPJS Kesehatan di Kedeputan Wilayah VIII adalah karakteristik wilayah yang menjadi sampel penelitian. Kedeputan Wilayah VIII merupakan BPJS Kesehatan Wilayah KALTIMTENGSELTARA atau yang disebut dengan BPJS Kesehatan Wilayah Kalimantan Timur, Tengah, Selatan dan Utara. Perbedaan wilayah akan menentukan cara bersikap, berfikir dan pola perilaku seseorang dalam memecahkan masalah dan mencapai kinerja. Selain itu sarana dan prasarana, kesejahteraan dan *reward* untuk pegawai juga dapat mempengaruhi budaya kerja pegawai BPJS Kesehatan yang ada di wilayah KALTIMTENGSELTARA

Penelitian yang dilakukan oleh Panagiotopoulos, *et al.*, (2018) menyatakan bahwa budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja. Penelitian ini menjelaskan bahwa semakin tinggi budaya kerja untuk mencapai sasaran hidupnya maka akan berdampak langsung pada rasa puas dalam menyelesaikan pekerjaannya yang mempengaruhi peningkatan kinerja. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Taheri, *et al.*, (2020) juga menyatakan bahwa budaya kerja bukan sebagai faktor yang penting dalam memberikan efek pada kinerja. Hal ini dikarenakan

budaya kerja harus diimbangi oleh lingkungan kerja yang mendukung dan sehat sehingga memberikan dorongan dalam peningkatan produktifitas karyawan dalam bekerja sehingga berpengaruh terhadap kepuasan kerja dalam menyelesaikan kinerjanya.

Sebagai instansi yang bergerak dibidang jasa dan pelayanan, kinerja BPJS Kesehatan berfokus pada kualitas mutu yang diberikan kepada peserta (*customer focused*) dengan melibatkan semua level karyawan dalam melakukan peningkatan atau perbaikan yang berkesinambungan

Kesesuaian kualitas mutu dengan pendekatan kualitas dan kinerja pegawai BPJS Kesehatan Kedeputan Wilayah VIII dipengaruhi oleh motivasi karyawan itu sendiri. Motivasi ini dicerminkan oleh dorongan dan kesediaan karyawan untuk memenuhi target perusahaan agar kinerja perusahaan tercapai sehingga pegawai merasakan kesenangan dalam menyelesaikan pekerjaannya yang mempengaruhi pegawai untuk mencapai kinerja yang lebih baik.

Penelitian ini mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Ekhsan (2019) dengan variabel motivasi dan budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja, sedangkan pada penelitian Ariyanto (2013) dan Suwati (2013) menyatakan bahwa motivasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Variabel *Locus of Control* pada penelitian Puspitayanti (2015) menyatakan bahwa *Locus of Control* berpengaruh terhadap kinerja pegawai sementara pada penelitian Al Azhar L (2013) *Locus of Control* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan uraian di atas dan penambahan variabel *locus of control* sebagai variabel independen yang mempengaruhi kinerja serta adanya *gap research* dari penelitian sebelumnya

tentang hasil penelitian yang belum konsisten maka judul yang diangkat dalam penelitian ini adalah Pengaruh Budaya Kerja, Motivasi dan *Locus of Control* terhadap Kinerja Pegawai BPJS Kesehatan Kedeputan Wilayah VIII.

METODE PENELITIAN

Dari sudut disain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *conclusive*. Tahap awal penelitian ini dilakukan kajian teori guna memahami, menggali lebih dalam dan memastikan suatu permasalahan dalam studi. Melalui telaah jurnal terkait, dapat diperoleh pemahaman konsep, penerapannya dalam objek penelitian serta pengembangan metode riset. Melalui pemahaman yang mendalam atas konsep teori, definisi dan permasalahan penelitian maka ditemukannya kebaruan (*novelty*) atas penelitian yang dilakukan. Menurut Ghozali (2016), melalui kajian pustaka dipelajari konsep-konsep ataupun teori-teori yang relevan atas kajian riset yang sedang dibuat, yang diharapkan dapat menjadi dasar analisis serta memperkuat penelitian yang dilakukan.

Jenis penelitian yang dilakukan menggunakan studi kuantitatif (Ghozali, 2016). Dalam penelitian kuantitatif, peneliti akan menguji hipotesis dengan menggunakan alat statistik yang dijelaskan hasilnya untuk mengetahui kejelasan hubungan antar variabel. Menurut Ghozali (2016) penelitian kuantitatif menekankan pada pengujian teori melalui pengukuran variabel penelitian setelah sebelumnya dilakukan survey terhadap responden penelitian melalui kuesioner yang dibuat berdasarkan indikatornya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Model Pengukuran (Measurement Model)/Outer Model

1. Uji Relibilitas

Pengujian reliabilitas dilakukan untuk mencari indikasi apakah indikator sesuai dengan kenyataan yang terjadi dan dirasakan oleh responden. Reliabilitas memiliki makna kesesuaian dan konsistensi jawaban terhadap pernyataan di setiap konstruk variabel penelitian. Pengujian reliabilitas pada penelitian ini menggunakan dua pengukuran yaitu nilai cronbach alpha dan composite reliability. Pengukuran cronbach alpha mengukur keandalan indikator dan composite reliability mengukur konsistensi atas hasil jawaban responden penelitian. Berikut adalah hasil pengujian reliabilitas pada penelitian ini:

Tabel 2. Uji Reliabilitas

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Budaya Kerja (X1)	0.915	0.929
Kinerja (Y)	0.908	0.923
<i>Locus of Control</i> (X3)	0.929	0.940
Motivasi (X2)	0.842	0.884

Sumber: SEM PLS, 2024

Berdasarkan Tabel 2. diatas dapat disimpulkan bahwa konstruk untuk semua variabel memenuhi kriteria reliabel. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *Cronbach's Alpha* dan *composite reliability* yang diperoleh dari hasil estimasi SmartPLS. Nilai yang dihasilkan adalah $> 0,70$ sebagaimana kriteria yang ditentukan didalam standar pengukuran.

2. Uji Multikolonieritas

Uji multikolonieritas pada penelitian ini digunakan untuk mengetahui hubungan interkolineritas antara variabel eksogen. Nilai *Variance Inflation Factor* $R^2 = 0.706 \times 100 \% = 70.6 \%$ (VIF) > 10 menunjukan ada indikasi gejala multikolonieritas. Berikut adalah hasil pengujian multikolonieritas pada penelitian ini:

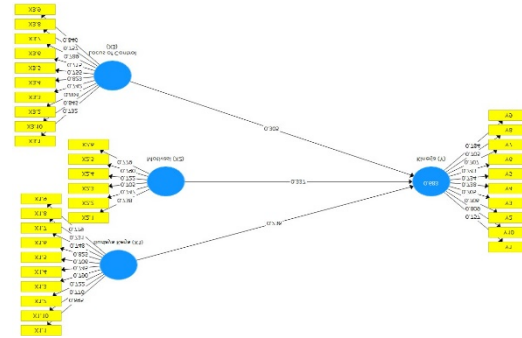
Tabel 3. Uji Multikolonieritas

	VIF
X1.1	1,872

X1.10	2,298
X1.2	2,029
X1.3	2,376
X1.4	2,136
X1.5	2,117
X1.6	2,918
X1.7	2,032
X1.8	1,867
X1.9	2,398
X2.1	1,663
X2.2	1,719
X2.3	1,545
X2.4	1,619
X2.5	1,871
X2.6	1,867
X3.1	1,945
X3.10	4,038
X3.2	2,505
X3.3	2,003
X3.4	2,869
X3.5	2,280
X3.6	2,216
X3.7	2,389
X3.8	2,192
X3.9	4,249
Y1	2,133
Y10	2,925
Y2	1,898
Y3	1,791
Y4	1,951
Y5	1,968
Y6	1,910
Y7	1,854
Y8	1,873
Y9	2,750

Sumber: SEM PLS, 2024

Berdasarkan tabel 3. diatas, dapat disimpulkan bahwa nilai VIF pada masing-masing variabel berada jauh dibawah 10 atau nilai VIF < 10. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa masing-masing variabel eksogen tidak memiliki keterkaitan satu sama lain.



Gambar 1. Outer Model

Analisis Model Struktural (*Structural Model*)/Inner Model

1. Analisis Nilai dari Variabel Endogen

Analisis Uji R Square dilakukan untuk mengetahui nilai variabel eksogen terhadap nilai endogen adalah berdasarkan R^2 , dari proses Analisis didapatkan nilai R square adalah:

$$R^2 = 0,675 \times 100\% = 67,5\%$$

Dari perhitungan diatas maka dapat disampaikan bahwa variabel kinerja pegawai dipengaruhi oleh budaya kerja, motivasi, dan *locus of control* sebesar 67,5%, maka pengaruh variabel bebas X terhadap Y termasuk kuat. Sedangkan sisanya 30% ada kemungkinan dipengaruhi oleh variabel selain tiga variabel eksogen yang diteliti.

2. Analisis Nilai Koefisien Path

Analisis nilai koefisien path adalah untuk menunjukan hubungan antar variabel positif atau negative, nilai koefisien path dalam rentang 0 – 1, untuk menandakan bahwa variabel mempunyai hubungan positif.

Tabel 4. Nilai Koefisien Path

Variabel	P Value
Budaya Kerja (X1) → Kinerja (Y)	0.039
Locus of Control (X3) → Kineja (Y)	0.036
Motivasi (X2) → Kinerja (Y)	0.039

Sumber: SEM PLS, 2024

Berdasarkan tabel 4. diatas, dapat disimpulkan nilai koefisien path seluruhnya mempunyai hubungan yang

positif.

3. Analisis Relevansi Prediksi atau Q Square (Q^2)

Relevansi prediksi adalah untuk menilai apakah prediksi yang didapatkan relevance ataukah tidak. Perhitungannya dalam PLS SEM menggunakan Q Square. Berikut hasil analisisnya pada semua kelompok:

Tabel 5. Q Square (Q^2)

	SSO	SSE	$Q^2 (=1 - SSE/SSO)$
Budaya Kerja (X1)	1300.000	1300.000	
Kinerja (Y)	1300.000	832.531	0.360
Locus of Control (X3)	1300.000	1300.000	
Motivasi (X2)	780.000	780.000	

Sumber: SEM PLS, 2024

Berdasarkan tabel 5 diatas, dapat disimpulkan nilai Q Square, prediksi terhadap Y oleh semua variable *latent exogen* adalah relevan atau akurat sebab nilai Q Square > 0,05.

4. Analisis Nilai Signifikansi

Pengujian nilai signifikansi digunakan untuk menyatakan signifikan hubungan antar jalur untuk melihat kekuatan hubungan antar variabel. Nilai signifikan ini dapat diperoleh dengan prosedur *bootstrapping* yang menghasilkan nilai P value < 0.5. Berikut adalah pengujian nilai signifikansi pada penelitian ini:

Tabel 6. Total Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Budaya Kerja (X1) → Kinerja (Y)	0,236	0,242	0,114	2,073	0,039
Locus of Control (X3) → Kinerja (Y)	0,305	0,316	0,145	2,099	0,036
Motivasi (X2) → Kinerja (Y)	0,337	0,328	0,163	2,071	0,039

Sumber: SEM PLS, 2024

Berdasarkan Tabel 6. diatas, maka untuk menjawab hipotesis penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Hipotesis 1 yaitu budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja,

berdasarkan tabel 4.17 diatas menunjukkan berpengaruh dengan hasil uji pada nilai koefisien jalur sebesar 2.073, nilai P value sebesar 0.039 (> 0.05) artinya budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja secara signifikan sehingga Hipotesis 1 diterima.

- 2) Hipotesis 2 yaitu motivasi berpengaruh terhadap kinerja, berdasarkan tabel 4.17 diatas menunjukkan berpengaruh dengan hasil uji pada nilai koefisien jalur sebesar 2.099, nilai P value sebesar 0.039 (> 0.05) artinya motivasi berpengaruh terhadap kinerja secara signifikan sehingga Hipotesis 2 diterima.

- 3) Hipotesis 3 yaitu *locus of control* berpengaruh terhadap kinerja berdasarkan tabel 4.17 diatas menunjukkan tidak berpengaruh dengan hasil uji pada nilai koefisien jalur sebesar 2.071, nilai P value sebesar 0.036 (> 0.05) artinya *locus of control* berpengaruh terhadap kinerja secara signifikan sehingga Hipotesis 3 diterima.

Berdasarkan nilai *p-value* Hipotesis 1 yaitu budaya kerja sebesar 0.039, Hipotesis 2 sebesar 0.039, Hipotesis 3 sebesar 0.036 sehingga model ini X1, X2, dan X3 signifikan pengaruhnya terhadap Y karena *pvalue* < 0.05.

Pembahasan

Berdasarkan analisis data diatas maka untuk mengetahui pengaruh budaya kerja, motivasi, locus of control terhadap kinerja pegawai BPJS Kesehatan Kedeputan Wilayah VIII pada penelitian ini dapat disampaikan secara teoritis adalah sebagai berikut:

1. Budaya Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai

Budaya Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil uji deskriptif

variabel budaya kerja pada indikator pelibatan karyawan, norma aturan, perbaikan going concern, pendidikan dan pelatihan serta indikator fokus terhadap pelanggan. Hal ini menunjukkan budaya kerja yang terjalin dalam Perusahaan sudah baik dikarenakan Perusahaan mengedepankan pelanggan dalam hal ini adalah peserta BPJS dibanding kebutuhan pribadi Perusahaan. Selain itu berdasarkan uji analisis signifikansi menunjukkan pengaruhnya budaya kerja terhadap kinerja pegawai.

Teori menyebutkan jika Budaya kerja diartikan sebagai norma-norma dan nilai-nilai organisasi yang mengatur perilaku untuk menyesuaikan lingkungan dan dipandang sebagai sebuah sistem (Harhinto, 2016). Budaya kerja juga diberikan batasan yang komprehensif sebagai asumsi dasar yang dipelajari baik sebagai hasil dalam pemecahan masalah yang timbul dalam proses penyesuaian dengan lingkungannya, maupun sebagai hasil untuk memecahkan masalah yang timbul dari dalam organisasi yang bersifat terpadu. Budaya yang timbul sebagai hasil belajar dari para anggota organisasi dapat mengajarkan anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat dalam hal mengamati, memikirkan, dan merasakan dalam hubungannya dengan masalah-masalah tersebut. Budaya kerja menjelaskan bagaimana asumsi dasar yang digunakan dalam memecahkan masalah baik eksternal maupun internal bersifat absolute dan perlu diganti asumsi dasar lain (Ningtyas, 2017). Budaya kerja juga menjelaskan cara-cara berfikir, berprasaan dan bereaksi pada pola-pola tertentu yang ada dalam organisasi. Menurut Lubis (2018) menjelaskan bahwa budaya kerja mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Sistem ini bila

diamati dengan lebih seksama merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi tersebut.

Kondisi ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Herwanto (2022) yang menyatakan budaya kerja yang memberikan hasil dengan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Cabang Windu Karsa Bakauheni Lampung Selatan dikarenakan Tujuan adanya Budaya Kerja adalah untuk memberikan dorongan pada seseorang agar mau bekerja dengan baik dan agar lebih dapat mencapai tingkat Semangat dan Kegairahan Kerja yang lebih tinggi sehingga dapat membangkitkan gairah kerja motivasi seorang pegawai, jadi seseorang mau bekerja dengan baik apabila dalam dirinya terdapat motivasi, yang menjadi masalah adalah bagaimana pula menciptakan gairah kerja dan motivasinya, sebab walaupun motivasi sudah terbentuk apabila tidak disertai dengan gairah kerjanya maka tetap saja pegawai tersebut tidak akan bisa bekerja sesuai yang diharapkan. Oleh karena itu pelaksanaan Budaya Kerja harus mempertimbangkan kinerja, kebutuhan, keadilan dan kelayakan serta evaluasi jabatan, sehingga program Budaya Kerja betul-betul menjadi faktor penting untuk bekerja lebih produktif dan berkualitas. Berdasarkan kondisi pada responden yaitu pegawai BPJS Kesehatan Kedeputian Wilayah VIII terlihat budaya kerja mendorong pegawai untuk turut serta menciptakan kinerja yang baik. Sehingga pegawai menjadikan hal itu adalah kebiasaan. Kebiasaan yang baik menjadikan pegawai bekerja secara maksimal dan pelanggan merasa terpuaskan.

2. Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai

Motivasi mempunyai pengaruh

positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan analisis deskriptif didapatkan pegawai memiliki motivasi yang tinggi. Hal ini ditunjukkan pada indikator kemampuan, minat dan usaha yang dimiliki oleh pegawai BPJS Kesehatan Kedeputian Wilayah Kaltim tengseltara memiliki potensi yang besar dalam menghasilkan motivasi untuk bekerja lebih baik. Perusahaan dan pegawai sama-sama bekerja untuk menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, sehat dan dapat dirasakan oleh setiap karyawan. Hal ini diperkuat dengan hasil uji signifikansi yang menunjukkan ada pengaruh antara motivasi dengan kinerja.

Berdasarkan teori disebutkan motivasi ialah sebuah harapan dalam mengerjakan sebagai persetujuan untuk mengeluarkan tingkat usaha yang paling besar untuk tujuan organisasi, yang sudah terkondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk mencukupi sebuah kebutuhan personal. Seorang individu melaksanakan perihal atas dasar kemauan serta adanya dorongan untuk memenuhi kebutuhan. Motivasi sebagai dorongan seorang individu menjadi sangat penting, tanpa adanya dorongan tersebut maka individu tersebut tidak termotivasi untuk melaksanakan tugas dan pekerjaan yang dibebankan. Soegandhi dan Cahyono (2016) memberikan pengertian motivasi secara berbeda, indikator motivasi dijadikan sebagai kecenderungan seseorang melibatkan diri dalam kegiatan yang mengarah ke sasaran. Jika perilaku tersebut mengarah pada suatu obyek atau sasarannya maka dengan motivasi tersebut akan diperoleh pencapaian target atau sasaran sebesar-besarnya sehingga pelaksanaan tugas dapat dikerjakan dengan sebaik-baiknya, sehingga efektifitas kerja dapat dicapai. Dengan adanya target atau sasaran itulah yang mengarahkan serta memotivasi

karyawan untuk mengerjakan sesuatu.

Kondisi ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Rivaldo (2020) yang menyatakan motivasi memberikan hasil berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menjelaskan bahwa karyawan yang memiliki motivasi yang baik dalam bekerja menunjukkan adanya keadilan dalam distribusi gaji dan penghargaan dari institusi untuk mencapai kinerja yang baik. Adanya kepastian dalam keamanan ketika karyawan bekerja, semua ini tentunya akan meningkatkan nilai positif dalam mendorong karyawan untuk bekerja lebih aktif, praktis, taktis, inovatif dan kreatif. Kontinuitas kepemimpinan dalam menanggapi keinginan bawahannya, aliran motivasi yang terus menerus disalurkan kepada karyawan sehingga semua hal ini mampu menciptakan kinerja yang stabil dalam sebuah perusahaan perbankan. Karyawan yang merasakan keseimbangan dalam melakukan pekerjaan dari apa yang mereka pertanggungjawabkan. Karyawan memiliki peluang yang sama dalam melakukan lompatan karir sehingga kinerja dengan sendirinya akan mencapai standar yang baik. Dengan manajemen yang selalu aktif dalam melihat pergerakan karyawan tentunya menjadi sebuah keuntungan sendiri bagi karyawan untuk dapat menunjukkan performa yang baik. Kesimpulannya adalah semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan maka akan memicu kinerja menjadi lebih produktif.

Berdasarkan kondisi pada responden yaitu pegawai BPJS Kesehatan Kedeputian Wilayah VIII terlihat motivasi yang dimiliki sangat tinggi. Sehingga pegawai menjadikan hal itu untuk lebih bersemangat bekerja. Motivasi yang dimiliki responden menjadikan pelayanan dalam BPJS menjadi lebih baik, adanya selisih paham

dapat diselesaikan dan dapat membuat kinerja pegawai semakin baik. Kebiasaan yang baik menjadikan pegawai bekerja secara maksimal dan pelanggan merasa terpuaskan.

3. *Locus of control* berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai

Locus of control mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan analisis deskriptif didapatkan *locus of control* pada indikator suka bekerja keras, memiliki inisiatif, Selalu berusaha menemukan pemecahan masalah, Selalu mencoba berpikir seefektif mungkin dan selalu mempunyai persepsi ingin berhasil. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh indikator pada *locus of control* yang dimiliki oleh pegawai BPJS Kedeputan Wilayah Kaltim tengseltara memiliki potensi yang besar dalam menghasilkan kinerja pegawai yang baik dikarenakan lingkungan kerja yang sudah baik dengan sistem yang terarah dan list pekerjaan yang jelas membuat pegawai menikmati dan bisa menghasilkan pekerjaan yang maksimal. Hal ini diperkuat dengan hasil uji signifikansi yang menunjukkan ada pengaruh antara *locus of control* dengan kinerja pegawai

Konsep *locus of control* pertama kali ditemukan oleh Rotter (1966), seorang ahli teori pembelajaran sosial. *Locus of control* didefinisikan Intyas (2007) sejauh mana seseorang merasakan hubungan kontijensi antara tindakan dan hasil yang mereka peroleh. Konsep *locus of control* terutama didasarkan pada teori pembelajaran sosial (*social learning theory*) menurut Reiss dan Mitra (1998), teori 29 tersebut menyatakan bahwa pilihan dibuat oleh individu dari berbagai macam perilaku potensial yang tersedia untuk mereka. Rotter, (1996) menyatakan perilaku auditor dalam situasi konflik akan

dipengaruhi oleh karakter *locus of control*-nya. *Locus of control* menurut Hjele dan Ziegler, 1981; Baron dan Byrne, (1994) diartikan sebagai persepsi seseorang tentang sebab sebab keberhasilan atau kegagalan dalam melaksanakan pekerjaannya. Seseorang yang percaya bahwa mereka memiliki pengendalian atas takdir mereka disebut internal yang percaya bahwa pengendalian terletak dalam diri mereka sendiri. Menurut Wati (2009) *locus of control* merupakan suatu keyakinan dalam diri individu yang merupakan pusat kendali dan pusat pengarahan dari semua perilaku dalam semua dimensinya yang secara kontinum bergerak dalam dirinya kearah luar dirinya. Aktivitas individu sebagai respon terhadap faktor-faktor internal dan eksternal tersebut dikontrol oleh faktor *locus of control*. *Locus of control* baik internal maupun eksternal bukanlah merupakan suatu konsep tipologi, melainkan merupakan pengaruh atau sumbangan berbagai faktor lingkungan. Artinya *locus of control* bukan berasal sejak lahir melainkan timbul dalam proses pembentukannya yang berhubungan dengan faktor-faktor lingkungan, sehingga tidak ada orang yang hanya memiliki kontrol internal saja ataupun kontrol eksternal saja (Sarita, Agustia 2009).

Kondisi ini sesuai dengan penelitian yang Pulungan (2021) yang menemukan bahwa *locus of control* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dari hasil pengujian yaitu semakin besar *Locus of Control* yang dirasakan karyawan maka akan meningkatkan rasa keterikatan antar karyawan. Semakin baik seorang karyawan dalam mengontrol dirinya, baik itu dari pengaruh internal maupun eksternal akan dapat meningkatkan rasa keterikatan karyawan dengan perusahaan

Berdasarkan kondisi pada responden yaitu pegawai BPJS Kesehatan Kedeputan Wilayah VIII terlihat *locus of control* yang dimiliki sangat tinggi. Sehingga pegawai menjadikan hal itu untuk lebih bersemangat bekerja. *Locus of control* yang dimiliki responden menjadikan pelayanan dalam BPJS menjadi lebih baik, adanya selisih paham dapat diselesaikan dan dapat membuat kinerja pegawai semakin baik. Kebiasaan yang baik menjadikan pegawai bekerja secara maksimal dan pelanggan merasa terpuaskan.

4. Budaya Kerja, Motivasi, Dan *Locus of Control* Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai.

Berdasarkan analisis deskriptif variabel budaya kerja, motivasi, dan *locus of control* menunjukkan gambaran yang baik. Perusahaan mengedepankan pelanggan dalam hal ini adalah peserta BPJS dibanding kebutuhan pribadi Perusahaan. Selain itu perusahaan juga menciptakan lingkungan kerja yang baik sehingga pegawai dapat bekerja dengan semangat dan menciptakan hasil kerja yang maksimal dan menciptakan kepuasan pelanggan. Hal ini didukung oleh analisis signifikansi menunjukkan budaya kerja, motivasi, dan *locus of control* memiliki $pValue < 0,05$ sehingga seluruh variabel berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Analisis ini didukung juga dengan nilai *F Square* X1, X2, dan X3 terhadap Y memiliki efek size sedang.

Kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa aspek antara lain motivasi kinerja, dan implementasi motivasi pada kinerja (Anwar, 2017): Faktor Individu Kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh faktor individual yang terdiri dari kemampuan dan keahlian, latar belakang, serta demografi. Menurut Suharto dan Cahyono (2015) faktor

psikologis karyawan memiliki peran penting dalam mempengaruhi kinerja seperti persepsi, perilaku, personalitas, pembelajaran, dan motivasi. Faktor Lingkungan kerja yang optimal dalam mencapai prestasi kerja dalam pekerjaannya juga didukung oleh lingkungan organisasi yang baik dan sesuai. Menurut Mangkunegara (2016) lingkungan organisasi yang dimaksud adalah kondisi atau keadaan jabatan dengan otoritas yang jelas berupa target kerja, pola komunikasi kerja yang efektif, peluang karir, ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan, serta fasilitas kerja yang memadai. Karyawan dapat mengubah beberapa faktor lingkungan organisasi tersebut dengan cara menganggap hal tersebut adalah hal yang menantang dan dijadikan motivasi untuk bekerja lebih baik dan berprestasi (Mangkunegara, 2016). Selain itu, dalam sebuah organisasi perlu memperhatikan keadilan yang berdampak pada pembagian kerja yang baik, karena perspektif karyawan dalam memperoleh beban kerja dalam organisasi juga berpengaruh dalam meningkatkan kinerja.

Beberapa kebijakan yang menjadi dasar pertimbangan sebuah organisasi dalam penilaian kinerja karyawan juga berdampak positif terhadap peningkatan kinerja organisasi. Karyawan yang berfungsi menjalankan aktivitasnya sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab akan mencapai tujuan organisasi karena adanya peran perencanaan dan konsep yang terarah secara berkesinambungan. Berdasarkan pendapat yang sudah dipaparkan di atas, maka bisa ditarik kesimpulan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja karyawan berasal dari hasil kerja karyawan selama periode tertentu melalui target dan saran yang telah ditentukan bersama karyawan, pimpinan dan organisasi secara

keseluruhan. Hal ini dilakukan dengan mempertimbangkan berbagai pilihan dan alternative dari keadaan dan perkembangan organisasi yang akhirnya dapat memberikan pengaruh kinerja dari karyawan tersebut.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian Purwanti tahun 2021 pada karyawan produksi PT HM Sampoerna TBK Surabaya. Penelitian ini menyebutkan jika motivasi kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan Produksi PT. HM Sampoerna Tbk di SKT Plant Rungkut 1 Surabaya, *Locus of control* berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan Produksi PT. HM Sampoerna Tbk di SKT Plant Rungkut 1 Surabaya, dan budaya organisasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan Produksi PT. HM Sampoerna Tbk di SKT Plant Rungkut 1 Surabaya, secara simultan motivasi kerja, *locus of control* dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Produksi PT. HM Sampoerna Tbk di SKT Plant Rungkut 1 Surabaya.

Pencapaian dari kerja yang berdasarkan kualitas dan kuantitas karyawan untuk menghasilkan kerja terbaiknya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dapat dilihat dari kinerja karyawan atau pegawai tersebut, dimana hal ini bisa dipengaruhi oleh karyawan itu sendiri maupun pengaruh dari lingkungan perusahaan tersebut. Kinerja karyawan dapat dilihat dari hasil produktifitas, kualitas, target yang dihasilkan oleh karyawan sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan kondisi pada responden yaitu pegawai BPJS Kesehatan Kedeputian Wilayah VIII terlihat budaya kerja, motivasi, dan *locus of control* yang dimiliki sangat tinggi. Sehingga pegawai menjadikan hal itu untuk lebih bersemangat bekerja. *Locus*

of control yang dimiliki responden menjadikan pelayanan dalam BPJS menjadi lebih baik, adanya selisih paham dapat diselesaikan dan dapat membuat kinerja pegawai semakin baik. Kebiasaan yang baik menjadikan pegawai bekerja secara maksimal dan pelanggan merasa terpuaskan.

Untuk meningkatkan kinerja karyawan, salah satu aspek yang diperlukan yaitu budaya kerja yang sesuai dengan karyawan. Para pemimpin memiliki peran penting pada peningkatan kinerja karyawan mengatakan bahwa budaya kerja yang baik merupakan cara memengaruhi seseorang untuk berperilaku dan bekerja sesuai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Selain itu budaya kerja juga dapat menciptakan motivasi yang tinggi untuk meningkatkan kinerja pegawai. Pemimpin yang baik mampu memberikan motivasi kepada karyawan untuk bertindak

Pengembangan kinerja karyawan memerlukan lingkungan kerja yang mampu berkontribusi dengan tugas karyawan. Lingkungan pekerjaan sebab dapat memperkirakan kinerja karyawan pada suatu perusahaan. Lingkungan kerja dikatakan sangat berdampak pada kinerja karyawan menuju hasil negatif atau positif. Manajemen sumber daya manusia harus memberi perhatian ekstra untuk menangani dan mengidentifikasi lingkungan kerja karena pandangan. Lingkungan kerja yang memadai serta sesuai dengan keadaan kerja karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan pada suatu Perusahaan.

Peningkatan kinerja karyawan seiring dengan peningkatan kemampuan kerja karyawan tersebut. Kemampuan kerja menunjukkan tingkat penyelesaian tugas pada setiap karyawan. Kemampuan kerja merupakan gabungan yang kompleks antara kemampuan fisik, mental dan fungsional pekerja. Semakin

meningkatnya kemampuan kerja karyawan berdampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan.

PENUTUP

Kesimpulan

Setelah melalui proses penelitian akhirnya peneliti dapat menarik kesimpulan penelitian sesuai dengan permasalahan dalam penelitian yaitu:

1. Budaya Kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai BPJS Kesehatan Kedeputan Wilayah VIII.
2. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai BPJS Kesehatan Kedeputan Wilayah VIII.
3. *Locus of Control* berpengaruh terhadap kinerja pegawai BPJS Kesehatan Kedeputan Wilayah VIII.
4. Budaya Kerja, Motivasi, dan *Locus of Control* berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Akrani, A. S. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan.
- Al-Damen, R. A. 2017. *The Impact of Total Quality Management on Organizational Performance Case of Jordan Oil Petroleum Company*. *International Journal of Business and Social Science*, 8(1), 192–202.
- Al-Ghamdi, F. 2018. *Total Quality Management and Organizational Performance: A Possible Role of Organizational Culture*. *International Journal of Business Administration*, 9(4), 186–200.
- Al-Hudri. 2015. *Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Dengan Loyalitas Sebagai Variabel Moderating*. Tesis Fakultas Ekonomi Universitas Widyatama Bandung.
- Al-Shobaki, and Mudayana. 2017. *Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Rumah Sakit Nur Hidayah Bantul*. *Jurnal Kes Mas Universitas Negeri Semarang*, 4(2).
- Anwar, R. 2017. *Manajemen Konflik Perusahaan*. Jakarta: Penerbit Remaja Rosdakarya.
- As'ad, H. 2019. *Pengaruh Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Karyawan*. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Bisnis*, 3(1).
- Barnlund, C. D. T., and Fiske, D. W. 1991. *Convergent and Discriminant Validation by the Multitrait-Multimethod Matrix*. *Journal Psychological Bulletin Austria University*, 56, 81–105.
- Cain, C. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (1st ed.). Yogyakarta: Andi.
- Dewi, P., Budiyo, and Agustedi. 2020. *The Role of Loyalty in Moderating the Effect of Work Load on Employee Performance*. *Accounting*, 6(7), 1217–1226. <https://doi.org/10.5267/j.ac.2020.9.005>
- Dhafer, N. 2018. *The Impact of Total Quality Management on Organizational Performance*. *European Journal of Business and Management King Abdul-Aziz University*, 7(36).
- Eka, R. P. A., Gede, S. W., and Kerti, Y. N. N. 2019. *Peran Mediasi Motivasi Kerja Pada Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 3(8), 424–441.
- Enny, H. 2015. *Pengaruh Loyalitas Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja*. *Jurnal Universitas Negeri Jakarta*, 1(1).
- Ferdinand, A. 2014. *Metode Penelitian Manajemen* (5th ed.). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Fisher. 1978. *Perspective on Human Communication and People*. New York: Harper & Row Publisher.
- Ghozali, I. 2016. *Desain Penelitian Kuantitatif Dan Kualitatif*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ghufron, M dan Risnawati N. 2010. *Teori-Teori Psikologi*. Yogyakarta: Ruzz Media
- Hair, J.F., Black, W.C & Anderson, R.E. 2019. *Multivariate Data Analysis (A Global Perspective)*. New Jersey: Pearson Education, Inc
- Handoko, A. H. 2018. *Motivation and Personality*. Jakarta: Rajawali.
- Hasibuan, H. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Hasibuan, M. S. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Iskandar, M. H. 2016. *Cointegration and Granger Causality Test of Interaction in Malaysia*. *Journal Asian Economic Bulletin Universitas Malaysia*, 17, 36-47.
- Ismanto, A. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit PT. Pradnya Paramita.
- Ismunawan, U. 2018. *Pengaruh Pengawasan Terhadap Disiplin Kerja Pada Kantor Kecamatan Samarinda ULU Kota Samarinda*. *Jurnal Komunikasi Dan Ilmu Sosial*.
- Kartika, Surachman, and Ratnawati. 2018. *Pengaruh Kepemimpinan Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV Putra Kaltim Samarinda*. *Jurnal Universitas Negeri Surabaya*, 4(1).
- Locke, H. 1969. *Interpersonal Communication Skill* (2nd ed.). Holyrood: Edinburgh Univeristy.
- Luthans, F. 1985. *Organizational Behavior* (3rd ed.). McGraw-Hill: Kogulensha Ltd.
- Luthans, F. 2017. *Organization Behavior*. New York: McGraw Hill International.
- Mali, P. 1978. *Improving Total Productivity*. Canada: John Wiley and Sons Inc.
- Mangkunegara, A. P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Margano, S. E. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (1st ed.). Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Moekijat, A. 2017. *Analisis Teknik Kinerja*. Yogyakarta: Amara Books.
- Mulyana, Y., and Purnaini, B. R. 2015. *Pengolahan Limbah Cair Domestik Untuk Penggunaan Ulang (Water Reuse)*. *Jurnal Teknologi Lingkungan Lahan Basah*, 1(1), 1–10.
- Noor, S., and Rafiq, M. A. 2021. *Discover the Employee Performance Dimensionality in Public Sector Organizations of Pakistan*. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 18(4), 4991–5021.
- Noor, S. U. 2019. *Understanding the Effect of Interpersonal Communication on Job Performance*. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 7(5), 448–453.
- Panagiotopoulos, G., Petta, E., and Karanikola, Z. 2018. *The Contribution Of Motivation To Job Satisfaction: A Survey Of Technological Educational Institute Employees Of Western Greece*. *European Journal of Training and Development Studies*, 5(3), 18–26.
- Pandoyo, and Sofyan, M. 2018. *Metodologi Penelitian Keuangan Dan Bisnis*. Bogor: In Media.

- Panjaitan, W. O., and Frisda, K. 2019. *Analisis Efek Mediasi Lingkungan Pada Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai*. Tesis Fakultas Manajemen Universitas Negeri Jakarta.
- Paramarta, W. A., and Astika, I. P. P. 2020. *Motivasi Sebagai Mediasi Pengaruh Pelatihan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Medis Instalasi Rawat Inap B RSUP Sanglah Denpasar*. *Widya Manajemen*, 2(2), 9–26.
- Pattnaik, S., and Pattnaik, S. 2020. *Exploring Employee Performance Dimensionality in Indian Public Sector Units*. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Poernomo, M. 2016. *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Primarindo Asia Infrastruktur*, Tbk. *Jurnal ISSN 2355-9357 Vol 3 No 2*, 3(2).
- Pradhan, R. S., and Prajuli, P. 2017. *Impact of Capital Adequacy and Cost Income Ratio on Performance of Nepalese Commercial Banks*. *International Journal of Management Research*, 8(1).
- Prawirosentono. 2018. *Dasar-Dasar Manajemen* (Revisi). Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Putri, I. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Rivai, A. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit PT Kencana.
- Riyadi, S. 2016. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Riyanto, M. 2017. *Pengaruh Teamwork, Burnout Dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Perawat RS PKU Muhammadiyah Bantul, DIY*. Disertasi Universitas Islam Indonesia.
- Runtu, H. 2017. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Sallis, E. 2017. *Total Quality Management*. Jakarta: Kogan.
- Sari, D. I., and Widyastuti, E. 2010. *Loyalitas Karyawan Ditinjau Dari Persepsi Terhadap Penerapan Keselamatan Dan Kesehatan Kerja (K-3)*. Universitas Setia Budi.
- Sarwono, W. S. 2019. *Psikologi Remaja: Definisi Remaja*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Sedarmayanti, A. 2018. *Research for Performance* (8th ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Sekaran, U., and Bougie, R. 2016. *Research Methods for Business (Metodologi Penelitian Untuk Bisnis)* (4th ed.). United Kingdom: John Wiley & Sons Inc.
- Shih, Z. 2018. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Siagian, S. P. 2015. *Teori Dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Siam, L. H., and Kim, T. H. 2020. *The Moderating Effect of Loyalty on Total Quality Management and Satisfaction by Employees ' Performance*. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17.
- Soegandhi, and Cahyono. 2016. *Pengaruh Total Quality Management Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 2(1).
- Subramanian, S. 2018. *Stewardship Theory of Corporate Governance and ValueSystem: The Case of a Family-Owned Business Group in India*. *Indian Journal of Corporate Governance*, 1(1), 88–102.
- Sudimin, S. 2016. *Pengaruh Pegawai Dilingkungan Sekretariat Daerah*

- Kabupaten Bangkalan. Tesis Universitas Negeri Padang.
- Suewarso, T. B. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Indeks.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Suharto, and Cahyono. 2015. *Manajemen Personalita Dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Sukwadi. 2018. *Pengaruh Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Inspektorat Kabupaten Kotawaringin Barat Pangkalan Bun*. *Jurnal Ilmiah Dan Riset Ilmu Sosial Dan Politik Universitas Negeri Samarinda*.
- Sunyoto. 2016. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia* (2nd ed.). Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Sutalaksana. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Indeks.
- Taheri, R. H., Miah, M. S., and Kamaruzzaman. 2020. *Impact of Working Environment on Job Satisfaction*. *EPRA International Journal of Multidisciplinary Research (IJMR)*, 5(6), 403–406. <https://doi.org/10.36713/epra4849>
- Tarwaka. 2015. *Total Quality Management*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Tinuke, R. 2019. *Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja*. Tesis Publikasi Manajemen Sumber Daya Manusia Universitas Negeri Semarang.
- Tjiptono, and Diana. 2017. *Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Perkebunan Nusantara III Rambutan*. Tesis Universitas Dipenogoro.
- Tommy, U. S. 2017. *Manajemen Tenaga Kerja* (Revisi). Bandung: Penerbit Sinar Baru.
- Utomo, H. 2017. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Wahid, F. 2015. *Impact of Job Satisfaction on Employee Performance*. *International Journal of Innovation and Research in Educational Sciences Salman Bin Abdul Aziz University*, 2(1).