

**TESIS**

**ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN  
KEPUASAN KERJA  
TERHADAP KUALITAS PELAYANAN INTERNAL  
PADA APARATUR SIPIL NEGARA (ASN)  
BADAN PENGHUBUNG PROVINSI RIAU**

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Magister Sains**



**OLEH :**

**NAMA : HENNY SASMITA  
NOMOR MAHASISWA : 177122056  
BIDANG KAJIAN : ADMINISTRASI PUBLIK  
UTAMA**

**PROGRAM MAGISTER (S2) ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS ISLAM RIAU  
PEKANBARU**

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirabbi' alamin, puji dan syukur yang tiada terhingga penulis ucapkan atas kehadiran Allah S.W.T atas rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis mampu menyelesaikan tesis ini. Sholawat dan salam kepada junjungan alam Nabi Besar Muhammad S.A.W yang telah membawa terhadap manusia dari peradaban jahiliyah ke peradaban yang berilmu pengetahuan. Sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul **“Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kualitas Pelayanan Internal Pada Aparatur Sipil Negara (Asn) Badan Penghubung Provinsi Riau”**.

Proses perancangan, penyusunan, pembuatan, serta penyelesaian tesis penulis tidak memungkirkan bahwa banyak pihak yang terlibat dalam pembuatannya. Baik itu sifatnya dukungan materi maupun dukungan moril berupa data, fasilitas, semangat dan motivasi, masukan, kritik dan saran serta do'a yang begitu besar terhadap penulis, sehingga penulis mampu melewati berbagai halangan dan rintangan dalam penulisan tesis ini.

Untuk itu penulis dengan segala kerendahan hati ingin menyampaikan ucapan terimakasih sebesar-besarnya kepada pihak yang telah terlibat baik secara langsung maupun tidak langsung telah membantu terbentuknya karya ilmiah ini. Ucapan terimakasih disampaikan kepada :

1. Rektor Universitas Islam Riau Bapak Prof. Dr. H. Syafrinaldi SH., M.C.L yang telah memberikan kesempatan untuk menimba ilmu di Universitas Islam Riau.
2. Direktur Program Pascasarjana Universitas Islam Riau Bapak Prof. Dr. H. Yusri Munaf, SH., M.Hum yang telah mendidik dan memberikan ilmu pengetahuan.
3. Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Publik Bapak Dr. H. Moris Adidi Yogya, S.Sos., M.Si yang telah mendidik dan mengacc proposal yang telah diseminarkan serta mengacc tesis ini.
4. Dosen Pembimbing I Bapak Dr. H. Moris Adidi Yogya, S.Sos., M.Si dan Dosen Pembimbing II Dr. H. Panca Setyo Prihatin, S.P., M.Si yang telah membimbing penulisan sehingga dapat menyusun tesis ini hingga selesai.
5. Buat Orangtua, Adik-adik dan Kakak-kakak yang telah memberikan semangat bagi Penulis untuk menyelesaikan studi S2.
6. Buat Suami dan Anak yang selalu mendo'akan dan mensupport untuk menyelesaikan program studi S2 ini.
7. Bapak dan Ibu Pascasarjana Universitas Islam Riau yang telah memberikan pengetahuan dan pengalaman yang sangat berharga pada penulis sehingga, jasa Bapak dan Ibu Dosen dibalas Tuhan yang Maha Esa.

8. Karyawan dan Karyawati Bagian Keuangan, Sekreatriat Universitas Islam Riau, Bank Unisritama, Tata Usaha, Program Pascasarjana Universitas Islam Riau yang memberikan Pelayanan dan kemudahan dalam urusan administrasi yang berkenaan dengan pelaksanaan studi penulisan ini.

Meskipun penulis telah berusaha keras dalam penulisan tesis ini, namun penulis masih merasa bahwa tesis ini masih jauh dari kesempurnaan. Untuk itu penulis mengharapkan saran dan kriterikan dari semua pihak guna untuk perbaikan menuju kearah kesempurnaan tesis ini.

Pekanbaru, Agustus 2021  
Pembuat pernyataan,

**HENNY SASMITA**

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>LEMBARAN PERSETUJUAN TESIS</b> .....	ii
<b>LEMBARAN TIM PENGUJI TESIS</b> .....	ii
<b>SURAT PERNYATAAN KEASLIAN</b> .....	iv
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	vii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	x
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xiv
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xv
<b>ABSTRACT</b> .....	v
<b>ABSTRAK</b> .....	vi
 <b>BAB I : PENDAHULUAN</b>	
I. 1. Latar Belakang Penelitian.....	1
I. 2. Rumusan Masalah.....	10
I. 3. Tujuan Penelitian .....	11
I. 4. Manfaat Penelitian .....	11
 <b>BAB II : TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS</b>	
2.1 Tinjauan Pustaka.....	13
2.1.1 Konsep dan Teori Administrasi Publik.....	13
2.1.2 Konsep dan Teori Organisasi Publik .....	16
2.1.3 Konsep dan Teori Kualitas Pelayanan Internal.....	17
2.1.4 Konsep dan Teori Budaya Organisasi.....	23
2.1.5 Konsep dan Teori Kepuasan Kerja .....	32
2.2 Kerangka Pemikir.....	42
2.3 Hipotesis.....	44
2.4 Hasil Penelitian Terdahulu.....	46
2.5 Konsep Oprasional .....	51
2.6 Operasional Variabel .....	56
2.7 Teknik Pengukuran .....	60
 <b>BAB III : METODE PENELITIAN</b>	
3. 1. Jenis Penelitian.....	62
3. 2. Lokasi Penelitian.....	63
3. 3. Populasi dan Sample .....	63
3.3.1. Populasi Penelitian.....	64
3.3.1. Sample Penelitian.....	64
3.4. Jenis dan Sumber Data .....	66
3.5. Teknik Pengumpulan Data dan Instrumen Penelitian .....	68

<b>BAB IV: DESKRIPSI LOKASI PENELITIAN</b>	
4.1. Sejarah Ringkas Badan Penghubung Provinsi Riau .....	77
4.2. Visi dan Misi Badan Penghubung Provinsi Riau .....	78
4.3. Fungsi Tugas, Tugas Pokok, Dan Organisasi.....	78
4.4. Sumber Daya Organisasi Badan Penghubung Provinsi Riau .....	86
<b>BAB V: HASIL DAN PEMBAHASAAN</b>	
5.1. Gambaran Profil Subjek Penelitian .....	89
5.2. Analisis Data data Hasil Penelitian .....	92
5.3. Pembahasan .....	130
<b>BAB VI: PENUTUP</b>	
6.1. Kesimpulan .....	135
6.2. Saran .....	136
<b>DaftarKepustakaan</b>	
<b>DaftarLampiran</b>	



## DAFTAR TABEL

<b>Tabel</b>	<b>Halaman</b>
1 : Perbandingan Indikator Kinerja Utama Badan Penghubung Provinsi Riau.....	5
2 : Pemetaan Permasalahan sebagai Penentu Prioritas dan Sasaran Pembangunan Daerah di Badan Penghubung Provinsi Riau .....	6
3 : Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kualitas Pelayanan Internal pada Aparatur Sipil Negara Badan Penghubung Provinsi Riau.....	56
3.1. : Partisipasi ASN Badan Penghubung Provinsi Riau.....	66
3.2 : Instrumen Penelitian Budaya Organisasi .....	71
3.3 : Instrumen pengukuran Kepuasan Kerja .....	73
3.4 : Instrumen pengukuran Kualitas Pelayanan Internal .....	75
4.1 : Gambaran Kepegawaian ASN Badan Penghubung Provinsi Riau ...	86
4.2 : Gambaran Tingkat Pendidikan ASN Badan Penghubung Provinsi Riau.....	87
4.3 : Gambaran Aset dan Fasilitas Badan Penghubung Provinsi Riau .....	88
5.1 : Gambaran Partisipan berdasarkan Umur di Badan Penghubung Provinsi Riau.....	89
5.2 : Gambaran Partisipan berdasarkan jenis kelamin di Badan Penghubung Provinsi Riau.....	90
5.3 : Gambaran Partisipan Partisipan Berdasarkan Pendidikan Pada pegawai Badan Penghubung Provinsi Riau .....	91
5.4 : Gambaran Partisipan berdasarkan lama telah berkerja sebagai ASN pada Badan Penghubung Provinsi Riau .....	92
5.5 : Gambaran Validitas Skala Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Kualitas Pelayanan Internal.....	98

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. LAMPIRAN II KUESIONER PENELITIAN .....	
2. LAMPIRAN III HASIL OUTPUT SPSS .....	
3. Foto-Foto Dokumentasi Hasil Penelitian.....	
4. Dokumen Dokumen Penelitian .....	



Dokumen ini adalah Arsip Milik :

Perpustakaan Universitas Islam Riau



**ANALYSIS OF THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND  
JOB SATISFACTION ON INTERNAL SERVICE QUALITY GOVERNMENT  
EMPLOYEES THE REPRESENTATIVE OFFICE OF  
RIAU PROVINCE**

HENNY SASMITA

**ABSTRACT**

In terms of administration and bureaucracy, civil employees appear to play an essential role in ensuring the harmony and sustainability of regional potential development. The objectives of this research is to consider the impact of organizational culture and work satisfaction on the quality of government employees' internal services at the Riau Province Representative Office. 65 government employees from the Riau province representative office in Jakarta are participating in this type of quantitative research. The data was collected using a questionnaire with three measuring scales, namely the quality of internal services compiled by Sasser and Arbeit (1976), and developed by Al-Ababneh et al (2018) consists of 21 items. The second is the job satisfaction scale that was developed by Spector (2012) contains 32 item. Hofstede (2011) compiled an organizational culture scale with 18 items, which Zaqiri and Alija (2016) developed. Statistical analysis used consisted of descriptive analysis, correlational from Pearson, multiple regression analysis to answer the whole hypothesis. According to the findings of the study, corporate culture and work satisfaction have an impact on  $F=20.572$ ,  $p < 0.05$ , Furthermore, both independent variables have a contribution of  $R^2 = 0.264$ . It can be concluded that the research hypothesis is accepted. The study's findings suggest that a positive organizational culture, followed by high employee satisfaction, can lead to improved internal service quality.

Keywords: Organizational Culture, Job Satisfaction, Internal Service Quality, Representative Office

**ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA  
TERHADAP KUALITAS PELAYANAN INTERNAL PADA APARATUR SIPIL  
NEGARA BADAN PENGHUBUNG PROVINSI RIAU**

HENNY SASMITA

**ABSTRAK**

Aparatur Sipil Negara (ASN) memegang peranan penting dalam menjaga harmonisasi dan keberlangsungan pengembangan potensi daerah dari sisi administrasi dan birokrasi. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja mempengaruhi kualitas pelayanan internal ASN Badan Penghubung provinsi Riau. Jenis penelitian kuantitatif ini melibatkan 65 orang ASN Badan Penghubung provinsi Riau yang berada di Jakarta. Teknik pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner yang terdiri dari 3 skala yaitu kualitas pelayanan internal yang disusun oleh Sasser dan Arbeit (1976) dan dikembangkan oleh Al-Ababneh et al (2018) terdiri dari 21 aitem. Skala kedua adalah kepuasan kerja yang di kembangkan oleh Spector (2012) berisikan 32 aitem. Skala budaya organisasi disusun oleh Hofstede (2011) dan dikembangkan oleh Zaqiri dan Alija (2016) sebanyak 18 aitem. Analisis statistik yang digunakan terdiri dari analisis deskriptif, korelasional dari Pearson, analisis regresi berganda untuk menjawab keseluruhan hipotesis. Berdasarkan analisis yang dilakukan diketahui bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja memberikan pengaruh sebesar  $F=20.572$ ,  $p < 0.05$ , selain itu, kedua variabel bebas menunjukkan kontribusi sebesar  $R^2 = 0.264$ . Hal ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis penelitian ini diterima. Implikasi saran dari penelitian ini menjelaskan bahwa budaya organisasi yang baik yang diikuti dengan kepuasan kerja yang baik, dapat menunjukkan kualitas pelayanan internal yang lebih baik.

Kata Kunci: Budaya organisasi, kepuasan kerja, kualitas pelayanan internal, Badan Penghubung

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1. Latar Belakang Penelitian

Pelayanan Publik telah menjadi Isu kebijakan strategis, karena pelayanan publik memiliki dampak luas terhadap perubahan aspek-aspek kehidupan masyarakat sehingga kinerja pelayanan publik merupakan hal penting yang menjadi perhatian semua pihak, eksistensi Undang-Undang Pelayanan Publik telah berjalan sejak tahun 2009, yang sudah dilaksanakan di setiap daerah, hal ini sesuai dengan Undang-Undang No. 25 tahun 2009 tentang pelayanan publik, Undang-Undang ini memberikan banyak kewenangan pada organisasi pemerintahan dalam melaksanakan fungsi umum pemerintahan yaitu pelayanan publik, undang-undang ini merupakan landasan yuridis bagi pengembangan layanan publik di Indonesia.

Peran pemerintah dalam sektor publik lebih dominan daripada sektor swasta, oleh karena itu fungsi-fungsi yang dijalankan pemerintah sebagai sebagian besar menyangkut pelayanan publik maka dengan sendirinya pelayanan itu dilakukan melalui struktur dan mesin birokrasi pemerintah.

Badan Penghubung Provinsi Riau Adalah sebuah Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang mempunyai tugas membantu Gubernur Riau dalam melaksanakan fungsi penunjang Urusan pemerintah (kongkuren) yang menjadi wewenang daerah, menurut undang-undang Nomor 23 tahun 2014, yaitu sebanyak 32 urusan yaitu wajib dan pilihan dengan turunanannya, sesuai dengan peraturan pemerintah Republik Indonesia Nomor 33 tahun 2018 tentang tugas dan wewenang Gubernur sebagai wakil pemerintah pusat,

serta Peraturan Daerah Riau Nomor tahun 2016 tentang Pembentukan Susunan Perangkat Daerah Riau.

Badan Penghubung Provinsi Riau bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat khususnya masyarakat Riau yang ada di Jakarta, Badan Penghubung Provinsi Riau berperan sebagai penghubung, penyampaian informasi, fasilitasi, koordinasi, dan diplomasi mengenai kepentingan pembangunan daerah Riau. Kehadiran badan ini menjadikan barisan depan bagi pemerintah Provinsi Riau untuk menyediakan informasi teknis dan non-teknis terkait dengan potensi dan sumber daya yang ada di provinsi Riau. Oleh karena itu, Kinerja Badan Penghubung Provinsi Riau menjadi sangat penting untuk menampilkan citra Provinsi Riau yang baik dimata public.

Kualitas Pelayanan yang diberikan oleh Badan Penghubung Provinsi Riau ditentukan oleh kualitas kinerja perangkat Birokrasi, yang terlibat dalam proses pelayanan tersebut. Untuk dapat memberikan pelayanan prima, maka orang-orang yang ada di dalam instansi tersebut haruslah orang-orang dengan kinerja yang baik serta memiliki jiwa pelayanan, sehingga pelayanan yang diberikan dilakukan dengan sepenuh hati. Melayani tidak lagi dianggap kewajiban tapi sudah di anggap sebagai kesenangan. Pelayanan Prima oleh Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (LAN-RI) (2004) didefinisikan sebagai Pelayanan yang sangat baik dan atau pelayanan yang terbaik, sesuai dengan standar yang berlaku atau yang dimiliki oleh instansi yang memberi pelayanan sehingga mampu memuaskan pihak yang dilayani. Pelayanan prima didefinisikan oleh Barata (2003) merupakan kepedulian kepada pelanggan dengan memeberikan layanan terbaik untuk memfasilitasi

kemudahan pemenuhan kebutuhan dan mewujudkan kepuasan pelanggan, agar mereka selalu loyal kepada organisasi atau perusahaan.

Pelayanan yang dilakukan oleh instansi atau organisasi kepada dua karakteristik konsumen yaitu internal (pelayanan organisasi kepada pegawai), dan eksternal (pelayanan organisasi atau yang diwakili oleh pegawai kepada pihak luar organisasi).

Suatu instansi pemerintah yang sukses perlu menekankan fokus pada kualitas layanan kepada pihak-pihak yang berkepentingan, ditambah lagi perlunya keterampilan organisasi dalam memprediksi perubahan dan kemampuan sumber daya yang tersedia. Salah satu dari layanan berkualitas tinggi tersebut adalah dengan memandang penting kualitas layanan internalnya sebagai metode untuk mendapatkan keunggulan yang kompetitif (Singh, 2016). Dengan pelayanan internal yang baik, yang terukur berdasarkan peraturan maka akan meningkatkan kinerja Pegawai untuk dapat melahirkan pelayanan Eksternal yang berkualitas.

Pelayanan Internal merupakan faktor yang mempengaruhi kepuasan dan loyalitas pegawai hal ini seperti yang diungkapkan oleh model *service profit chain*, model ini juga menggambarkan bahwa organisasi yang memiliki pegawai yang mendapatkan pelayanan internal yang baik dan loyal akan memberikan pelayanan yang bernilai tinggi kepada pelanggannya. Haskel et. Al (1994) dalam (Muhammad Ahmad & Naser, 2012). Kualitas pelayanan di sektor publik, khususnya instansi pemerintah berperan penting dalam hal pemenuhan harapan internal yaitu pegawainya. Pada dasarnya memberikan layanan yang berkualitas dilakukan sebagai salah satu strategi bagi organisasi dan instansi untuk sukses dan pencapaian tujuan (Zeithaml, Parasuraman, &

Berry, 1990).

Kinerja Suatu Instansi Pemerintahan tertuang dan dijelaskan dalam Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP), dari laporan tersebut dapat dilihat gambaran umum kinerja suatu Instansi, demikian juga dengan Badan penghubung Provinsi Riau yang melaporkan bahwa pada tahun 2017 s/d 2019 pada Tabel 1 berikut.

**Tabel 1. Perbandingan Indikator Kinerja Utama Badan Penghubung Provinsi Riau**

Sasaran Strategis	Presentase Unsur Kinerja	2017 (%)	2018 (%)	2019 (%)
I	Unsur kepuasan tamu yang menginap di Mess Riau Jakarta	94.8	63.17	79
	Unsur kepuasan pelayanan/fasilitas pengunjung anjungan Riau TMII	100	24.85	76.05
	Indeks kepuasan stakeholder	0	0	0
II	Unsur kepuasan pelayanan/fasilitas pengunjung anjungan Riau TMII	94.54	29.77	16.67
	Layanan administrasi perkantoran yang baik	96.77	100	100
	Sarana & prasana kerja aparatur yang sesuai dengan standar kerja	100	0	0

Dari Tabel diatas dapat diketahui bahwa terjadi penurunan kepuasan pelanggan pada tahun 2018, walaupun pada tahun 2019 kembali terjadi peningkatan namun hal tidak terjadi secara signifikan

Selain temuan yang ditunjukkan pada Tabel 1, bahwa diketahui pula bahwa Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) Badan

Penghubung Provinsi Riau Pada Tahun 2019 dilaporkan masih bernilai C (Cukup), nilai ini di berada di bawah nilai Pemerintah Provinsi Riau yaitu B (Baik), hal ini menunjukan belum maksimalnya sinergi antar seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) sehingga belum mampu mendapat nilai maksimal.

Instansi pemerintah sebagai suatu organisasi perlu beradaptasi dengan perubahan secara internal dan eksternal. Oleh karena itu perlu adanya perhatian terhadap lingkungan terkait dengan permasalahan yang dapat mempengaruhi kepegawaian. Dengan demikian dalam beberapa aspek perlu dilakukan pemetaan untuk memprediksi kinerja dalam hal perencanaan, tata laksana kepegawaian, menegaskan regulasi dan kebijakan strategis, melakukan pendataan, mengelola keuangan dan aset. Hal ini dilaporkan sebagai pemetaan permasalahan berdasarkan Renstra 2020 untuk menentukan skala prioritas dan sasaran pembangunan, yang dijelaskan dalam Tabel 2 dibawah ini.

**Tabel 2. Pemetaan Permasalahan sebagai Penentu Prioritas dan Sasaran Pembangunan Daerah di Badan Penghubung Provinsi Riau**

Masalah Sasaran Strategis	Penyebab Masalah
Pelaksanaan tugas dan fungsi Badan Penghubung dalam memfasilitasi urusan stakeholder	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Belum tersedia standar pelayanan untuk dijadikan pedoman dalam pelaksanaan tugas dan fungsi Badan Penghubung terkait urusan stakeholder</li> <li>2. Rendahnya pemahaman SDM terkait dengan jenis, standar, dan mutu pelayanan tugas dan fungsi terkait dengan stakeholder</li> <li>3. Keterbatasan sarana dan prasana yang dimiliki dalam berupaya memberikan layanan kepada stakeholder</li> <li>4. Lemahnya koordinasi antar pemerintah provinsi dan kab/kota terkait dengan aktivitas lembaga yang dapat difasilitasi</li> </ol>
Pelaksanaan tugas dan fungsi Badan Penghubung dalam memberikan pelayanan publik di Anjungan Riau TMII	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Belum tersedia standar pelayanan untuk dijadikan pedoman dala pelaksanaan tugas dan fungsi terkait pelayanan di anjungan Riau TMII</li> <li>2. Rendahnya pemahaman SDM terkait dengan jenis, standar, dan mutu</li> </ol>

	<p>elayanan tugas dan fungsi terkait dengan pelayanan anjungan Riau TMII</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Keterbatasan sarana dan prasana yang dimiliki dalam berupaya memberikan pelayanan publik di anjungan Riau TMII</li> <li>4. Lemahnya koordinasi antar pemerintah provinsi dan kab/kota terkait agenda promosi seni dan budaya di anjungan Riau TMII</li> </ol>
--	--

**Sumber: Renstra 2020 Badan Penghubung Provinsi Riau**

Masalah yang dikemukakan dalam Renstra Badan Penghubung Provinsi Riau, memberikan gambaran bahwa Badan Penghubung Provinsi Riau masih memiliki sejumlah permasalahan untuk mencapai kinerja maksimal terutama dalam hal peningkatan kualitas pelayanan, belum tersedianya Standar pelayanan mengakibatkan sulitnya melakukan pengukuran dan evaluasi kinerja pelayanan, dan dengan ketiadaan standar pelayanan, maka sulit untuk Aparatur Sipil Negara (ASN) Untuk memahami jenis, standar dan mutu pelayanan yang harus diberikan kepada pelanggan. Keterbatasan sarana dan prasarana juga menjadi salah satu isu yang mengakibatkan ketidakpuasan pelanggan terhadap pelayanan Badan Penghubung Provinsi Riau, hal ini dapat dilihat dari bangunan Mess Pemda Riau atau Mess Slipi yang memerlukan rehabilitasi , demikian juga halnya dengan Anjungan TMII Riau terlihat banyak kerusakan fisik yang memerlukan perbaikan (Harian Times.Com, 20 Januari 2020).

Harapan dan kebutuhan pemangku kepentingan terhadap respon layanan yang diberikan sangat penting bagi peningkatan kinerja berkelanjutan, namun pada kenyataannya kualitas pelayanan masih sangat rendah dilakukan, karena itu diperlukan perbaikan pelayanan internal yang akan bermuara pada baiknya layanan secara umum. Konsep Pelayanan internal pertama kali dikemukakan oleh Sasser dan Arbeit (1976) yang menganggap pegawai adalah klien, seperti anggota organisasi Mereka menambahkan bahwa memberikan pelayanan yang



berkualitas kepada klien eksternal dibutuhkan pelayanan internal yang berkualitas. Menurut Xie (2005) kualitas pelayanan internal adalah keadaan dimana seorang pegawai merasakan puas dengan pelayanan yang diberikan oleh penyedia layanan internal.

Menurut pendapat Hasket *et al* (1994) yang disitasi oleh Pasebani *et al* (2012) yang memperkenalkan sebuah model *service profit chain*, bahwa dasar pemikiran model tersebut merupakan faktor kualitas pelayanan internal berupa faktor yang mempengaruhi kepuasan dan loyalitas pegawai. Model ini menggambarkan bahwa apabila organisasi yang memiliki pegawai memperoleh pelayanan internal yang baik dan loyal akan memberikan pelayanan bernilai tinggi kepada pelanggannya.

Perlu disadari bahwa dengan melakukan perubahan dan perbaikan dalam pelayanan internal dapat membantu organisasi dalam meningkatkan citra positif dan keuntungan bagi pihak berkepentingan terhadap sumber daya daerah (Duncan & Elliot, 2002), khususnya provinsi Riau. Sumber daya manusia (SDM) sebagai salah satu aset penting bagi setiap organisasi/instansi dalam menjalankan pelayanan agar menjadi lebih baik.

Organisasi/Instansi memandang penting nya SDM sebagai bagian garda depan dalam menjaga kualitas pelayanan internal, akan senantiasa memberikan prioritas dalam hal menjaga budaya organisasi yang lebih baik. Budaya organisasi mengacu pada hubungan yang unik dari norma-norma, nilai-nilai, kepercayaan dan cara berperilaku yang menjadi ciri bagaimana individu dan kelompok menyelesaikan sesuatu. Budaya organisasi mengandung nilai-nilai yang harus di pahami, di jiwai, dan di praktikan bersama oleh individu/kelompok yang terlibat di dalamnya (Wang, 2012). Oleh karena itulah budaya organisasi

sangat mempengaruhi perilaku anggota kelompoknya, yang jika dikaitkan dengan pelayanan, hal ini berkaitan dengan kualitas pelayanan yang diberikan.

Menekankan keseimbangan pelayanan eksternal dan tetap memperhatikan bagian-bagian pelayanan internal, ini dapat mewujudkan pandangan positif bagi seluruh anggota organisasi/instansi (Khurshid & Awan, 2017). Budaya organisasi dapat memberikan motivasi yang besar bagi anggota organisasi untuk memberikan pelayanan terbaik, karena menurut Hofstede (2011) budaya organisasi yang kuat menunjukkan tiga ciri yaitu kejelasan nilai-nilai dan keyakinan (Clarity of Ordering), penyebaran nilai dan keyakinan (Extent of Ordering), dan kekokohan nilai inti serta keyakinan (Core Values Being Intensely Held).

Oleh karena itu, sudah seharusnya organisasi/instansi seperti Badan Penghubung Provinsi Riau memandang pentingnya menjaga kualitas pelayanan internal dengan mengidentifikasi variabel-variabel yang terkait. Beberapa faktor yang berkontribusi terhadap kualitas pelayanan internal dari beberapa ahli yaitu berkorelasi dengan budaya organisasi (Wang, 2012) dan kepuasan kerja (Pasebani, Mohammadi, & Yektatyar, 2012). Namun, dari beberapa penelitian terdahulu masih belum meneliti budaya organisasi maupun kepuasan kerja terhadap kualitas pelayanan internal dikalangan pegawai instansi pemerintah, mereka masih tertarik untuk mengulas kualitas pelayanan internal di kalangan karyawan organisasi. Baik karyawan maupun Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan pasar internal dalam organisasi, memberikan hak sebagai bagian dari organisasi menjadikan organisasi yang lebih kompetitif. Oleh karena, Aparatur Sipil Negara (ASN) memegang peranan penting dalam menjaga harmonisasi dan keberlangsungan pengembangan potensi daerah dari sisi

administrasi dan birokrasi.

Masalah kualitas pelayanan internal salah satu isu yang memiliki tantangan tersendiri dalam organisasi, terutama di kalangan pegawai di instansi pemerintah khususnya badan penghubung provinsi Riau. Meskipun ada beberapa penelitian dan literatur yang mengangkat pentingnya variabel ini, bahkan dibuktikan secara empiris, namun masih terbatasnya studi-studi kualitas pelayanan internal yang berfokus kepada peningkatan pelayanan dalam kalangan internal organisasi, khususnya terkait dengan budaya organisasi dan kepuasan kerja dalam persepsi pegawai Badan Penghubung Provinsi Riau, yang berkedudukan di Jakarta.

### **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan pemaparan dari latar belakang diatas dapat diidentifikasi rincian rumusan masalah penelitian yang diajukan sebagai berikut:

- 1) Seberapa besar pengaruh budaya organisasi mempengaruhi kualitas pelayanan internal Aparatur Sipil Negara (ASN) Badan Penghubung provinsi Riau?
- 2) Seberapa besar pengaruh kepuasan kerja mempengaruhi kualitas pelayanan internal Aparatur Sipil Negara (ASN) Badan Penghubung provinsi Riau?
- 3) Bagaimanakah pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja mempengaruhi kualitas pelayanan internal Aparatur Sipil Negara (ASN) Badan Penghubung provinsi Riau?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Sejalan dengan penjelasan yang telah dipaparkan di atas, dengan

demikian tujuan penelitian dijelaskan atas dibagi atas empat tujuan, yaitu sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kualitas pelayanan internal Aparatur Sipil negara (ASN) Badan Penghubung provinsi Riau.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kualitas pelayanan interna ASN Badan Penghubung provinsi Riau.
- 3) Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kualitas pelayanan internal Aparatur Sipil Negara (ASN) Badan Penghubung provinsi Riau.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

- 1) Manfaat teoritis, Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dalam mengembangkan teori terkait dengan administrasi publik, khususnya dalam studi pelayanan internal. Selain itu sebagai ilmu pengetahuan yang membidangi keilmuan kualitas pelayanan internal, budaya organisasi dan kepuasan kerja.
- 2) Manfaat praktis. Adapun manfaat penelitian ini secara praktis adalah membantu pemangku kebijakan dalam menentukan kebijakan (policy) terkait dengan pelayanan publik. Selain itu pula sebagai bahan rekomendasi bagi instansi dan organisasi publik, khususnya instansi pemerintah dalam menentukan faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan internal, budaya organisasi, dan kepuasan kerja setiap pegawai.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

#### 2.1 Tinjauan Pustaka

Pada bagian ini menerangkan berbagai interpretasi dari teori yang telah dikembangkan oleh peneliti terdahulu yang mencakup pengertian dan konsep teori terkait dengan variabel yang akan diteliti, yaitu kualitas pelayanan internal, budaya organisasi, dan kepuasan kerja

##### 2.1.1 Konsep dan Teori Administrasi Publik

Administrasi publik telah populer setelah para penyelenggara publik memandang perlu nya satu elemen yang dijalankan secara terorganisir. Istilah 'administrasi' berasal dari kata Bahasa Latin yaitu 'ad' dan 'ministare' yang bermakna 'melayani'. Perkataan sederhana nya adalah 'peduli' atau 'menjaga' kepentingan dan mengatur urusan orang lain (Ramakrishnan & Ravi, 2017). Menurut mereka administrasi publik merupakan proses dimana manusia bekerjasama untuk mencapai pelbagai tujuan bersama, dapat terlibat dalam pelbagai aktivitas seperti administrasi di keluarga, pabrik, rumah sakit, perusahaan, universitas dan bahkan di institusi pemerintahan.

Konsep administrasi telah menjadi unsur penting dalam kehidupan berorganisasi, hampir seluruh aktivitas pemerintahan terkait dengan unsur penyelenggaraan publik. Oleh karena itu, kehadiran penyelenggara publik dalam kehidupan bernegara, bermasyarakat, dan berorganisasi

memiliki nilai dan kompetensi dalam hal pelayanan publik dengan baik (Basheka, 2012).

Administrasi publik disebut sebagai kebijakan dan program organisasi yang sifatnya terpusat dan bertanggung jawab dengan seluruh perilaku oleh pemerintah. Sementara administrator publik dijalankan oleh pegawai publik yang bekerja di suatu badan atau unit di departemen atau lembaga publik yang tersebar diseluruh Organisasi Perangkat Daerah (OPD) (Morenikeji & Olla, 2014). Dalam studi klasik teori organisasi, administrasi publik adalah bagian penting dari pengetahuan yang digunakan untuk mengukur hubungan antara struktur dan hasil (Frederickson, Smith, Larimer, Licari, 2018: 74).

Sejalan dengan waktu administrasi publik berkembang sebagai salah satu disiplin akademis yang diklasifikasi kedalam paradigma dikotomi politik-administrasi (Henry, 2015: 27), seperti sebagai ilmu politik, ilmu administrasi publik, dan ilmu pemerintahan. Fase penting dalam pertumbuhan administrasi publik menurut Dhameja (2003: 1) masuk kedalam dikotomi antara politik dan administrasi, keilmuan dan praktik, terkait dengan nilai-fakta dalam wajah administrasi publik terapan.

Administrasi publik disebut sebagai interdisipliner yang terpusat pada teori-teori organisasi, sosial, politik dan kebijakan, namun demikian, struktur dan fungsi domainnya masih dalam sektor publik dalam segala studinya (Pollitt, 2010: 292). Secara epistemologi, administrasi publik berlandaskan sejarah ilmu pemerintahan yang terkait dengan layanan publik dalam kehidupan profesi dan akademik (Golembiewski, 1977).

Pelbagai argumentasi dari serangkaian pendapat diketahui bahwa

terdapat beberapa cara dimana masalah pembangunan teori dalam administrasi publik dapat diuraikan. Beberapa pendekatan dilakukan untuk mengintegrasikan pelbagai ruang lingkup teori administrasi publik kedalam tiga orientasi yang dapat diidentifikasi (Denhardt, 2008: 11), yaitu:

- a) Administrasi publik dipandang sebagai bagian dari proses antara ilmu pemerintahan dan ilmu politik.
- b) Organisasi publik dipandang sebagai sejajar dengan organisasi swasta.
- c) Administrasi publik sebagai bidang profesi, samahal nya seperti hukum atau dokter, karena ilmu yang mengacu kepada pelbagai perspektif teoritis dalam menghasilkan dampak praktis, seperti kebijakan.

### **2.1.2 Konsep dan Teori Organisasi Publik**

Teori organisasi adalah salah satu studi memahami organisasi secara formal di pelbagai sektor seperti publik, nirlaba, dan swasta dalam memahami lingkungan untuk mencapai satu tujuan. Dengan memahami teori organisasi berarti dapat mendefinisikan keterkaitan organisasi sebagai bagian dalam system sosial yang lebih luas yaitu struktur dan proses baik dalam industry maupun masyarakat (Brun, 2016:14). Pendapat lain menyatakan bahwa teori organisasi dipahami sebagai sekumpulan teori yang berisikan perbedaan perspektif disiplin dan pelbagai

pendekatan metodologis, sementara sebagian lagi berisikan bidang keilmuan sosial yang dapat dipelajari organisasi dari lingkungannya (Cristensen, Laegreid, Roness, & Rovik, 2007: 6).

Organisasi publik merupakan awal dari terbentuknya demokrasi dalam organisasi, salah satunya adalah proses pemilihan pemimpin melalui suara terbanyak. Organisasi publik diwujudkan dalam gaya kepemimpinan yang dipilih secara demokratis, bergiliran, bertanggung jawab kepada masyarakat sebagai pemilih (Cristensen, Laegreid, Roness, & Rovik, 2007: 6). Oleh demikian, organisasi publik dianggap sebagai pemula rantai pemerintahan parlementer dan sangat berbeda dalam menghadapi segala tantangan nya dibandingkan dengan organisasi swasta.

Organisasi publik bersifat multifungsi, maksudnya sebagian besar keputusan yang diambil dilakukan atas pertimbangan kebijakan karena sifatnya yang transparansi, sensitif, terpublikasi, dan berwawasan (Cristensen et al, 2007:7). Sementara itu Denhardt (2008: 14) menjelaskan bahwa organisasi publik adalah serangkaian karakteristik dalam hubungan antara birokrasi dan hierarki yang ditunjukkan dari pembagian kerja dan hubungan otoritas. Keadaan ini menjelaskan konsekuensi hubungan antara organisasi-publik terjadi akan berdampak pada suatu organisasi.

### 2.1.3 Konsep dan Teori Kualitas Pelayanan Internal



### A. Pelayanan

Pelayanan merupakan hal terpenting dalam menjalankan fungsi sebagai organisasi yang melayani atau bersifat jasa. Beberapa organisasi menawarkan fungsi solusi kepada pihak-pihak yang memerlukan pelayanan. Oleh demikian diperlukan aturan manajemen yang handal dan efisien untuk menjamin pelayanan berjalan dengan baik (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2009: 4).

Menurut Zeithaml et al (2009: 4) pelayanan yang diberikan hanya dapat dirasakan, karena tidak berwujud, bahkan bukan menjadi tujuan utama. Layanan yang diberikan dapat diukur ketika kepuasan dari pihak pengguna memberikan respon positif terhadap akhir dari pelayanan yang diberikan.

### B. Kualitas Pelayanan Internal

Kualitas pelayanan internal pertama kali di gagas oleh Sasser dan Arbeit (1976), karena dianggap sebagai satu bagian penting dalam memahami pelayanan dari dalam organisasi. Namun begitu, kualitas pelayanan internal telah diperkenalkan oleh Ishikawa (1985) pentingnya mendengarkan pelanggan dengan memenuhi kebutuhan pelayanan dari dalam (Brandon-Jones & Silvestro, 2010).

Kualitas pelayanan internal didefinisikan sebagai perasaan individu terkait dengan keualitas pelayanan yang diberikan atau yang diterima dari rekan kerja, lingkungan kerja, maupun

organisasi itu sendiri (Hallowell et al., 1996). Hal yang sama diungkapkan bahwa kualitas pelayanan internal sebagai persepsi yang mereka terima dan diberi dari rekan kerja maupun lingkungan kerja yang mempengaruhi kualitas pelayanan eksternal (Heskett et al 1994). Bahkan meminjam pengertian kombinasi antara kualitas pemasaran dan pelayanan internal yang peduli dengan pihak berkepentingan (Sasser dan Arbeit, 1976). Persepsi ini menurut peneliti kualitas pelayanan internal (*internal service quality=ISQ*) terkait dengan budaya dan iklim layanan dalam hal praktik dan kinerja yang dihargai dan diharapkan kepada pihak berkepentingan dan ini pula turut dirasakan oleh pegawai (Schneider, White, & Paul, 1998; Joshi & Chadha, 2016).

Kualitas pelayanan internal digambarkan pengukuran kinerja pelayanan yang diberikan kepada pegawai yang memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaannya (Ismaryati, 2010). Pada awalnya, kualitas pelayanan diukur dari pelayanan di sektor *private*, sejalan dengan kebutuhan public berkembang untuk mengukur pelayanan di sektor publik. Kualitas pelayanan pada dasarnya dipengaruhi oleh beberapa variabel yang dirasakan (*perceived service*) dan hal yang dirasakan (*expected service*), sementara kualitas pelayanan mencakup *internal dan external service quality* (Handayani, Singgih & Suef, 2011).

Sejalan dengan definisi tersebut diatas, kualitas pelayanan internal pula disebutkan sebagai suatu layanan yang diberikan oleh suatu unit organisasi, atau hal-hal yang diberikan oleh orang-

orang yang bekerja dalam satu organisasi kepada pegawai atau karyawan karena menunjukkan kinerja terbaiknya (Back, Lee, & Abbott, 2011; Al-Ababneh, Masadeh, Al-Shakhsheer, & Habiballah, 2018). Terkait hal tersebut, ketika organisasi atau instansi yang memberikan pelayanan eksternal dengan kualitas baik semestinya menimbang untuk meningkatkan pelayanan internal yang lebih memuaskan dengan memenuhi kebutuhan individu didalam organisasi.

Beberapa peneliti telah menyoroti pelbagai faktor yang dapat pandangan terhadap kualitas pelayanan internal karena hal ini terkait dengan kepuasan pelanggan atau pihak-pihak yang terkait dengan suatu organisasi. Persepsi individu terkait dengan kualitas pelayanan internal bergantung kepada pandangan nya terhadap lingkungan kerjanya seperti rekan kerja, penghargaan, insentif, dan budaya organisasi (Joshi & Cadha, 2016).

Sekarang ini para pengambil kebijakan mulai melakukan pertimbangan dengan memperbaiki kualitas pelayanan internal yang mengarahkan pada kepuasan pelanggan. Dengan demikian, para peneliti pula telah melakukan serangkaian studi menyoroti faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kualitas pelayanan internal yang lebih baik (Bouranta, Mavridoglou, & Kyriazopoulos, 2005). Model kualitas pelayanan yang telah diteliti oleh beberapa ahli menyebutkan konsep pengukuran yang dapat mewakili konstruksi multidimensi. Salah satu nya seperti Parasuraman et al (1985) dan Al-Ababneh et al (2018) menjelaskan bahwa terdapat

lima dimensi yang dapat mendefinisikan kualitas layanan internal yang lebih baik, yaitu:

- a) *Tangibility* (peralatan fisik dan penampilan individu), yaitu segala kebutuhan fisik, perlengkapan dan peralatan individu, dan komunikasi interpersonal. Wujud dari hal ini adalah penampilan dari luar diri anggota organisasi;
- b) Reliabilitas (kemampuan untuk melakukan pelayanan yang telah disepakati secara efektif dan efisien), maksudnya adalah organisasi menawarkan pelayanan yang handal dan akurat, tanpa cela kepada pihak berkepentingan secara langsung mulai dari awal pelayanan sampai dengan dikeluarkannya rekomendasi;
- c) Responsif (kesediaan untuk membantu pihak yang memerlukan kepentingan dan memberikan layanan secara efektif dan efisien), ini berarti bahwa anggota organisasi bersedia memberikan pelayanan untuk membantu, menjawab permintaan, dan memberikan informasi kepada orang yang memerlukan ketika pelayanan telah dibuka, dan segera mungkin memberikan pelayanan dengan efektif dan efisien.
- d) Jaminan (informasi, kesopanan, dan kemampuan untuk mendapatkan kepercayaan dan percaya diri), hal ini menjelaskan bahwa perilaku anggota organisasi telah mewujudkan kepercayaan dan perasaan aman, selain itu pula menunjukkan kemampuan menjawab pertanyaan dan bersikap sopan; dan terakhir

e) Empati (sikap anggota organisasi yang ditunjukkan dengan memberikan perhatian kepada kebutuhan dalam pelayanan), maksudnya adalah kemampuan yang ditunjukkan dalam memahami masalah, bertindak dengan bijak, dan memberikan pelayanan sesuai dengan kebutuhan, termasuk didalamnya adalah ketepatan dalam memulai jam kerja tepat waktu.

Pengukuran kualitas pelayanan internal merupakan kerangka yang paling sesuai untuk mengevaluasi pelayanan, karena dapat menjelaskan kesenjangan antara harapan dan persepsi dari pihak pengguna layanan.

#### **2.1.4 Konsep dan Teori Budaya Organisasi**

##### **A. Pengertian**

Sebelum menjelaskan konsep dan teori budaya organisasi, ada baiknya mengenal definisi budaya itu sendiri terlebih dahulu. Budaya adalah serangkaian fenomena yang bersifat dinamis diantara kehidupan manusia yang secara terus menerus terjadi dan tercipta dari hasil interaksi manusia-manusia, dan manusia-lingkungan. Sementara itu, budaya organisasi merupakan sistem tindakan, nilai, dan keyakinan yang berkembang dalam organisasi dan berkembang sejalan dengan perubahan pada anggota organisasi (Schein, 2004).

Namun selanjutnya Schein (2017, p. 1) melengkapinya

bahwa budaya organisasi merupakan pola nilai, norma, kepercayaan, sikap, dan asumsi yang diartikan oleh organisasi yang ditunjukkan melalui perilaku anggota organisasi dalam menyelesaikan sesuatu masalah dan pekerjaan mereka. Hal yang sama pun membuktikan bahwa budaya organisasi dipercaya memberikan dampak besar pada kualitas kepuasan kerja dan berdampak kepada kualitas individu dalam memberikan pelayanan secara internal (Schein, 2017).

Definisi lain budaya organisasi menekankan kepada aspek subjektif terkait dengan organisasi, karena sifatnya lebih abstrak seperti nilai dan norma yang sulit didefinisikan dan dibahas (Armstrong, 2006, p. 384). Namun demikian, budaya organisasi diketahui memberikan pengaruh yang signifikan terhadap setiap perilaku individu dalam organisasi. Hofstede, Neuijen, Ohayv, dan Sanders (1990, p. 286), Sagiv dan Schwartz (Sagiv dan Schwartz, 2007), terakhir Dauber dan Fink (Dauber & Fink, 2010) menjelaskan bahwa pengukuran budaya organisasi dan budaya publik menunjukkan dimensi yang berbeda, karena budaya organisasi lebih menekankan kepada nilai-nilai sosial yang ada dalam organisasi.

## B. Komponen dalam Budaya Organisasi

Budaya organisasi digambarkan dari pelbagai segi yaitu

norma, norma, artefak, dan gaya kepemimpinan (Armstrong, 2006, p. 387), adapun penjelasannya adalah sebagai berikut:

1) **Nilai.** Suatu keyakinan tentang hal-hal terkait dengan sesuatu yang baik bagi organisasi dan pelbagai situasi yang terjadi dalam organisasi. Sekumpulan nilai yang diyakini dikenal oleh manajemen tingkat atas sampai dengan bawah, bahkan setiap sikapnya didorong oleh nilai yang diyakini tersebut. Menurut Armstrong (2006) selanjutnya, nilai-nilai yang kuat dapat mempengaruhi perilaku individu, karena nilai-nilai implisit yang ditanamkan secara mendalam melalui budaya diperkuat pula oleh perilaku atasan, contohnya jargon organisasi, cerita dan mitos. Sementara nilai-nilai idealis hanya berpengaruh kecil, karena nilai tersebut biasanya tidak ditindaklanjuti bahkan digunakan oleh semua kalangan.

2) **Norma.** Segala aturan perilaku yang tidak tertulis sebagai pedoman informal mengenai perilaku dalam organisasi. Norma memberikan pemahaman setiap orang dalam organisasi tentang hal-hal terkait dengan perilaku, perkataan, kepercayaan, dan pakaian yang digunakan. Walaupun tidak dituliskan dalam peraturan, tetapi menjadikannya sebagai salah satu kebijakan atau prosedur. Aturan nonformal yang dilakukan disampaikan dari orang ke orang, dan apabila ada pelanggaran akan menerima reaksi dari orang-orang disekitarnya. Bahkan

memberikan tekanan yang bersifat negatif sebagai reaksi perilaku 'pelanggaran' tersebut.

- 3) **Artefak.** Aspek yang terlihat dan nyata dari sebuah organisasi yaitu dapat didengr, dilihat, atau dirasakan anggota organisasi sehingga memberikan kontribusi berdasarkan pemahaman mereka tentang budaya organisasi. Artefak merangkumi hal-hal terkait dengan lingkungan kerja, pola dan aturan dalam mengirim email, surat dan kesepakatan, cara-cara individu berinteraksi selama jam kerja, sampai dengan perihal memberikan sambutan.
- 4) **Gaya Kepemimpinan.** Pendekatan yang biasa digunakan oleh atasan dalam menangani anggota organisasinya adalah dengan memastikan gaya kepemimpinan yang dilakukannya adalah tepat. Kebanyakan dari pemimpin biasa mengadopsi pelbagai pendekatan dan memvariasikannya sesuai dengan situasi dan posisi bawahan saat itu. Setiap atasan menerapkan gaya kepemimpinannya sendiri-sendiri yang tidak terlepas dari budaya organisasi yang ada, sehingga mereka pun sadar telah mempresentasikan norma kedalam perilaku gaya kepemimpinan yang diadopsi.

#### C. Indikator Pengukuran Budaya Organisasi

Para ahli menemukan pengukuran valid yang dapat dilakukan untuk melakukan asesmen budaya organisasi guna



menjelaskan indikator penilaian budaya organisasi. Pelbagai penelitian mencoba untuk mengeksplorasi reaksi paling positif di kalangan pegawai di berbagai negara dengan mengukur enam dimensi yang menurut Hofstede (2011) dapat mengidentifikasi dan menggambarkan variasi budaya yang dipraktikkan di organisasi.

Keenam dimensi yang dikembangkan dan dijalankan oleh Hofstede (2011) dan Hofstede et al (1990) digunakan sebagai kerangka kerja untuk mendeskripsikan budaya organisasi karena dianggap valid dan universal. Adapun keenam dimensi tersebut sebagai berikut.

#### A. Berorientasi pada proses vs hasil

Budaya yang berorientasi pada proses diketahui lebih cenderung fokus kepada rutinitas teknis dan birokrasi, sementara sebaliknya budaya yang berorientasi pada hasil lebih cenderung memperhatikan hasil yang diperoleh. Kekuatan dimensi ini ada pada homogenitas budaya dalam organisasi, dalam unit yang berfokus pada hasil menunjukkan setiap orang mempraktikkan cara kerja yang hampir sama, sementara berorientasi pada proses masih dapat menunjukkan perbedaan persepsi pada tingkatan kerja yang berbeda unit. Studi Zeqiri dan Alija (2016) menyimpulkan bahwa individu dalam budaya yang berorientasi proses memandang diri mereka perlu menghindari risiko dan lebih menyukai melakukan tugas-tugas terbatas dalam pekerjaan

mereka, karena tugas yang dilakukan setiap harinya selalu sama. Sementara individu dalam orientasi hasil lebih memandang diri mereka perlu situasi dan keadaan yang tidak biasa, dengan menjalankan hal-hal yang memiliki tantangan baru.

#### B. Berorientasi pada pekerjaan vs karyawan

Tugas dan tanggung jawab diserahkan sepenuhnya kepada pegawai, yang kemudian dinilai dari kinerjanya. Sehingga, pegawai yang berada dalam organisasi yang berorientasi pada bagian ini memandang tekanan-tekanan pekerjaan yang sangat kuat untuk menyelesaikannya, dan menganggap organisasi hanya peduli dengan hasil kerja. Sementara sebaliknya organisasi yang berorientasi pada pegawai menunjukkan bahwa tanggung jawab pekerjaan diberikan kepada individu dengan memperhatikan kesehateraanannya. Diketahui bahwa perlakuan pada orientasi bagian ini lebih karena adanya faktor-faktor sejarah dan sebab-sebab tertentu.

#### C. Profesional vs Paroki (konvensional)

Kelompok professional biasanya berasal dari kalangan berpendidikan tinggi dan memiliki keterampilan khusus, sementara sebaliknya kelompok lainnya memandang tempat kerja mereka adalah identitas mereka. Pakar Sosiologi menyebut bagian ini antara kelompok 'lokal' versus 'kosmopolitan' dalam kerangka acuan intenal dan eksternal

organisasi. Studi Zaqiri dan Alija (2016) menambahkan bahwa dimensi ketiga pada professional menunjukkan ciri anggota organisasi yang dapat mengidentifikasi diri kebutuhan dan minat mereka, kecenderungan profesi yang diinginkan. Sebaliknya jenis lainnya memandang bahwa norma organisasi dapat menutupi perilaku-perilaku mereka selama di tempat kerja, maupun di rumah.

#### D. Menganut sistem terbuka vs sistem tertutup

Pada dimensi ini sistem terbuka lebih mengacu kepada gaya komunikasi internal dan eksternal anggota organisasi, cenderung lebih mudah menerima pandangan dari luar dan menerima dengan baik pembaharuan dan individu pendatang baru. Sebaliknya disisi sistem tertutup tidak hanya sukar menerima pandangan baru dan komunikasi terbatas, bahkan organisasi jenis sistem tertutup hanya menerima pendapat dari pihak-pihak di dalam organisasi saja.

#### E. Memiliki Kontrol ketat vs kontrol kendur (longgar)

Organisasi yang memiliki kontrol ketat terkait dengan kehadiran tingkat formalitas dan ketepatan waktu yang ketat dalam organisasi, biasanya berada dalam ruang lingkup organisasi yang menggunakan fungsi teknologi dalam setiap aktivitas nya, perbankan, perusahaan farmasi. Sementara mereka yang bekerja dalam area laboratorium penelitian, dan biro iklan lebih memiliki waktu kerja yang lebih longgar.

Menurut kesimpulan kajian Zaqiri dan Alija (2016) organisasi dengan kontrol ketat disebutkan sebagai representasi dari penataan organisasi internal, lingkungan kerja lebih tertutup, dengan tujuan agar atasan mengetahui dan mudah melakukan koordinasi tugas yang diselesaikan pegawainya kemungkinan adanya perbedaan strategi dengan bagian pusat organisasi. Sementara sebaliknya organisasi dengan sistem yang lebih longgar memberikan perlakuan pegawai dengan lebih memiliki otonomi kerja, dan sangat sedikit melakukan koordinasi kerja dengan unit lainnya.

#### F. Pragmatis vs Normatif

Dimensi terakhir dari budaya organisasi ini menggambarkan fleksibilitas atau menerampkan cara-cara yang kaku dalam menangani lingkungan organisasi. Dijelaskan bahwa mereka yang berada pada bagian pemasaran dan promosi menjual jasa cenderung bersifat lebih pragmatis atau fleksibel, individu dengan model pragmatis mengikuti hasil dan cenderung lebih penting memenuhi kebutuhan orang lain. Sementara, unit lain lebih menerapkan peraturan dan hukum secara normatif dalam menjalankan tugas, organisasi yang menerapkan budaya normatif cenderung taat pada prosedur dan aturan yang berlaku dalam organisasi daripada menunjukkan hasil kerja.

Berdasarkan penjelasan dapat disimpulkan bahwa keenam dimensi berisikan indikator penilaian budaya organisasi dapat

menjelaskan karakteristik pengukuran budaya organisasi terhadap anggota organisasi.

### **2.1.5 Konsep dan Teori Kepuasan Kerja**

#### **A. Pengertian**

Pada awal teori kepuasan kerja dikenalkan oleh Maslow (1943) dalam teori Hierarki Kebutuhannya. Selanjutnya teori ini berkembang, yang didefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan menyenangkan yang merupakan respon dari penilaian individu terhadap tugas dan pekerjaannya (Locke, 1969). Menurut beberapa ahli kepuasan kerja menjelaskan kontribusinya bagi motivasi, moral pribadi, hubungan positif timbal balik, dan keterampilan interpersonal (Wehrich & Koontz, 2005, p. 42).

Kepuasan kerja diidentifikasi sebagai salah satu subjek penting dalam ilmu perilaku dalam organisasi, karena terkait dengan kesehatan fisik dan psikologis individu dalam organisasi (Oshagbemi, 1999). Sejalan dengan studi sebelumnya dari Spector (2012) yang juga menegaskan perasaan yang tercermin dari individu dengan hasil kerja yang puas dan disukainya, selain itu pula menurutnya terkait dengan perspektif psikologis dan fisik yang dirasakan nya dari pekerjaannya tersebut.

Menurut hasil studi kepuasan kerja adalah sikap umum, sebagai hasil dari sikap yang secara khusus dipengaruhi oleh faktor

pekerjaan, karakteristik individu atau personal, dan faktor hubungan sosial dan kelompok diluar dari pekerjaan (Shajahan & Shajahan, 2004: 116). Sebenarnya, kepuasan kerja adalah pantulan perilaku individu yang ditunjukkan pada pencapaian bahkan terukur dari kemampuan individu dalam menggunakan pelbagai metode dalam penyelesaian masalah (Schmidt, 2007). Hal ini dapat dilihat dari dorongan dan kebutuhan individu ketika mereka bergabung dengan suatu organisasi, kinerja yang ditunjukkan dapat menjadi pengukur bagi individu puas atau tidak nya terhadap pekerjaan mereka (Khan, Khan, Nawaz, & Qureshi, 2016).

Teori kepuasan kerja tentunya sedikit berbeda dengan teori isi pada motivasi. Teori kepuasan kerja lebih berasaskan kepada teori proses yang lebih menekankan kepada proses motivasi itu sendiri terjadi, selain itu juga teori ini merumuskan konsep harapan dan proses berpikir dalam menjelaskan dominasi nya terhadap terbentuknya kepuasan kerja. (Luthans, 2012: 246). Teori proses menjelaskan bagaimana terpenuhinya antara kebutuhan dan tujuan yang dapat diterima oleh kognitif (Perry et al, 2006).

Sejumlah teori proses telah menarik diteliti beberapa ahli, dominasi teori kepuasan kerja yang telah banyak dikenal adalah sebagai berikut:

1. Teori Keadilan (*equity theory*) oleh Adams (1963). Teori ini menjelaskan bahwa individu perlu mempertimbangkan hal-hal yang perlu dilakukan disituasi kerja yang disebut *input* kerja terhadap hasil yang akan mereka peroleh, dan kemudian membandingkan nilai yang

diperolehnya dengan orang lain. Apabila ditemukan rasio yang sama dalam proses perbandingan tersebut, situasi ini dikatakan sebagai adanya keadilan (Luthans, 2012, p. 58). Terkait dengan teori motivasi, hal ini merujuk kepada kinerja tinggi yang mengarah kepada penerimaan penghargaan, baik intrinsik maupun ekstrinsik. Penghargaan dari organisasi merupakan salah satu anteseden terhadap kepuasan kerja yang dianggap sebagai sikap adil nya organisasi (Perry et al, 2006).

2. Teori Harapan (Vroom's Expectancy Theory) oleh Vroom (1964). Teori ini mengungkapkan motivasi yang dilakukan adalah dorongan untuk mencapai tujuan, Individu percaya dengan nilai-nilai tujuan dalam memandang setiap kemungkinan yang bisa terjadi, hal ini lah yang membantu individu menunjukkan upayanya mencapai tujuan (Wehrich & Koontz, 2005, p. 470). Teori Vroom terdiri dari 3 karakteristik utama, yaitu:
  - Valensi, yaitu kekuatan preferensi, nilai, insentif, sikap, dan manfaat yang diharapkan untuk mencapai hasil kerja. Salah satu contoh nya harapan individu untuk mendapatkan promosi akan menyebabkan seseorang bekerja secara maksimal untuk mendapatkan jabatan atau promosi.
  - Intrumentalitas, yaitu keyakinan individu terhadap tugas yang dapat menunjukkan hasil kerja yang diinginkan. Salah satu contoh nya adalah insentif sebagai tambahan pendapatan selain gaji yang terkait dengan pekerjaan. Insentif diperoleh apabila pegawai

memiliki kinerja baik, semakin baik semakin besar yang diperoleh dengan demikian hasil kerja akan meningkat.

- Harapan (*expectancy*) yaitu keyakinan individu dengan sejumlah usaha yang dilakukannya yang mengarah kepada peningkatan kinerja yang dapat memberikan hasil yang lebih besar

Teori ini menjelaskan bahwa kepuasan kerja dapat diperkirakan kemungkinan untuk meningkatkan kinerja dengan mengakumulasi antara valensi + harapan + instrumentalitas.

### 3. Teori Penetapan Tujuan (*Goals-setting Theory*) oleh Locke (1969).

Teori ini diperkenalkan oleh Locke (1969), Ia menyatakan bahwa tujuan dan kinerja sebagai faktor utama kepuasan kerja individu dalam penyelesaian tugas (Shajahan & Shajahan, 2004, p. 95). Teori ini pula menekankan konsep dasar tentang pemahaman tujuan yang diharapkan oleh organisasi, oleh sebab itu individu mampu mempengaruhi kinerjanya.

Penjelasan teori proses diatas telah memaparkan pemahaman tentang situasi kerja yang dapat dikendalikan dengan adanya kepuasan kerja sebagai dasar pandangan mengenal karakteristik individu dan lingkungan kerja.

## B. Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kepuasan kerja

Adapun kepuasan kerja dipengaruhi oleh pelbagai faktor baik itu dari dalam diri individu, maupun dari luar dirinya (Spector, 2012, p. 216).

Adapun penjelasannya sebagai berikut:

### 1) Faktor lingkungan



Penelitian membuktikan bahwa aspek pekerjaan dan lingkungan kerja berkaitan dengan kepuasan kerja. Beberapa situasi telah membuktikan dapat menghasilkan kepuasan atau ketidakpuasan. Karakteristik yang menyertai faktor lingkungan terdiri dari tugas, gaji, keadilan, dan kondisi kerja.

- a) Karakteristik pekerjaan. Hal ini mengacu kepada level dan sifat tugas itu sendiri. Beberapa karakteristik dipelajari memberikan kontribusi terhadap karakteristik ini, yaitu: Pelbagai keterampilan yang dimiliki (sejumlah keterampilan berbeda yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan); deskripsi tugas (gambaran seluruh pekerjaan yang dilakukan individu, apakah ia menyelesaikan seluruh atau sebagian nya); otonomi (kebebasan individu dalam melakukan pekerjaannya sesuai dengan keinginan); dan umpan balik tugas (sejauhmana kejelasan pegawai dalam melakukan pekerjaan mereka dengan benar).
- b) Gaji yang adil. Keadilan yang ditunjukkan dengan pembayaran atau gaji yang didistribusikan dengan adil, lebih penting daripada tingkat pembayaran gaji itu sendiri. Individu dengan pekerjaan yang lebih besar pembayaran gaji mereka belum tentu merasa lebih puas dibandingkan mereka yang dibayar dengan adil.
- c) Keadilan. Keadilan merupakan persepsi dari anggota organisasi terhadap perlakuan manajemen terhadap dirinya. Keadilan bukan saja dengan pemberian penghargaan, tetapi adil secara procedural adalah sejauh mana individu memandang proses pemberian penghargaan tersebut diberikan diberikan kepada orang dan waktu yang tepat. Bagi

seorang supervisor, keadilan secara procedural lebih penting daripada secara distributive, karena tugas nya sebagai supervisor adalah memberikan keputusan terhadap penugasan tugas dan pemberian penghargaan.

## 2) Faktor Personal atau Pribadi

Pada umumnya penelitian menemukan faktor penyebab kepuasan kerja dari sisi faktor lingkungan. Namun fakta nya, beberapa peneliti memandang bahwa karakteristik pribadi adalah salah satu faktor penting dalam menentukan kepuasan kerja. Adapun karakteristik pribadi yang mempengaruhi meliputi faktor demografi seperti usia, jenis kelamin, dan ras, sementara ada juga faktor kepribadian.

a) Kepribadian. Gagasan bahwa kepuasan kerja sebagian karena faktor kepribadian. Kepuasan kerja dari waktu ke waktu mendukung gagasan bahwa kepribadian itu penting, tetapi tidak menjelaskan seberapa banyak sifat-sifat kepribadian yang relevan. Beberapa ciri khusus telah dipelajari, perhatian khusus pula diberikan kepada dua diantaranya yaitu afektifitas negatif dan kendali lokus. Efektifitas negatif adalah kecenderungan seseorang untuk mengalami emosi negatif, seperti kecemasan atau depresi dalam pelbagai situasi. Sementara kendali lokus mengacu kepada keyakinan individu dapat mengendalikan situasi.

b) Jenis Kelamin. Studi telah membuktikan bahwa ada perbedaan kepuasan kerja antara pria dan wanita. Berdasarkan rangkuman penelitian menunjukkan bahwa wanita ditemukan lebih bahagia dengan gaji yang lebih rendah dan tanggung jawab yang lebih

sedikit daripada pria, mungkin karena ekspektasi yang lebih rendah dan membandingkan diri mereka dengan wanita lain yang berada dalam keadaan yang sama.

- c) Umur. Adanya perubahan komposisi demografi penduduk dan undang-undang yang diskriminatif, tenaga kerja berusia tua semakin mengalami perubahan dalam struktur organisasi. Seiring pertambahan umur pekerja, masa kerja rata-rata mengalami peningkatan, dan banyak dari pekerja melewati masa-masa libur bersama pasangan dan keluarga, sebagai salah satu faktor penurunan kepuasan kerja. Sementara itu, pekerja yang memilih untuk mengambil waktu lembur justru meningkat, kemungkinan adanya perubahan gaya hidup dalam lingkungan mereka.
- d) Perbedaan budaya dan etnis. Beberapa negara multikultural dalam komposisi angkatan kerja telah menjadi isu tren saat ini. Sebagian organisasi telah mempekerjakan berbagai kalangan dari etnis dan budaya, sehingga memaksa manajemen secara tepat memahami latar belakang etnis, ras, dan budaya memandang dan merasakan pekerjaan mereka, termasuk respon kepuasan kerja.

### 3) Faktor *Person-Job Fit*

Faktor ini dijelaskan dalam pelbagai penelitian menjadi salah satu kecenderungan menunjukkan pengaruh terhadap kepuasan kerja. Pendekatan interaksi antara orang-pekerja berkontribusi terhadap kepuasan kerja apabila adanya kecocokan bagi keduanya. Namun, perlu diketahui bahwa kecocokan antara orang-pekerjaan tersebut dimediasi oleh hubungan antara tuntutan tugas dan kemampuan

pribadi.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa terdapat pelbagai faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, oleh karena itu pengukuran bagi faktor yang belum tercantum seperti penjelasan diatas masih menjadi bahasan beberapa ahli.

### C. Konsekuensi Kepuasan Kerja

Adapun karakteristik dasar dari faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja telah diteliti secara empiris, sehingga diketahui bahwa adanya konsekuensi makro yang diakibatkannya. Menurut Spector (2012, p. 226) menjelaskan bahwa terdapat sejumlah variabel yang relevan secara organisasi yang dianggap sebagai konsekuensi dari kepuasan atau ketidakpuasan kerja. Adapun tiga diantaranya adalah sebagai berikut:

#### 1) Konsekuensi Kinerja

Berdasarkan beberapa penelitian menyimpulkan bahwa kualitas kinerja adalah salah satu yang paling menerima konsekuensi ketika dihubungkan dengan kepuasan kerja. Keterkaitan kinerja dan kepuasan kerja mengarah kepada kinerja yang tercipta karena individu menyukai pekerjaannya dan kinerja baik tersebut memberikan manfaat dalam meningkatkan kepuasan.

#### 2) *Turnover*

Berhenti dari pekerjaan atau perputaran kerja telah diketahui berhubungan dengan kepuasan kerja. Pelbagai penelitian menunjukkan bahwa individu yang tidak merasa puas lebih cenderung ingin berhenti dari pekerjaan mereka daripada individu yang puas

dengan pekerjaannya.

### 3) Ketidakhadiran

Ketidakhadiran dalam pekerjaan adalah salah satu bentuk ketidakpuasan kerja yang dilakukan oleh individu. Namun demikian, ketidakhadiran dari beberapa penelitian meta-analisis menunjukkan kecenderungan pengaruh yang kecil terhadap kepuasan kerja.

### 4) Kesehatan dan Kesejahteraan

Ketidakpuasan individu terhadap organisasi diketahui berkorelasi dengan emosi negatif selama bekerja, seperti perasaan cemas dan depresi. Keadaan emosi negatif dianggap menjadi salah satu konsekuensi dari kesehatan psikologis atau kesejahteraan di tempat kerja. Beberapa bukti terkait kepuasan kerja telah mengarah kepada masalah kesehatan yang lebih serius, seperti penyakit jantung, dan kontraproduktif.

### 5) Kepuasan Hidup

Kepuasan hidup adalah satu bagian penting yang memberikan kontribusi kepada kepuasan kerja. Individu yang bahagia baik itu di tempat kerja maupun di tempat kerja menunjukkan kesejahteraan secara emosional yang secara tidak langsung berkontribusi kepada kepuasan kerja.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memberikan konsekuensi terhadap beberapa hal terkait dengan keberadaannya sebagai anggota organisasi.

## 2.2 Kerangka Pemikiran

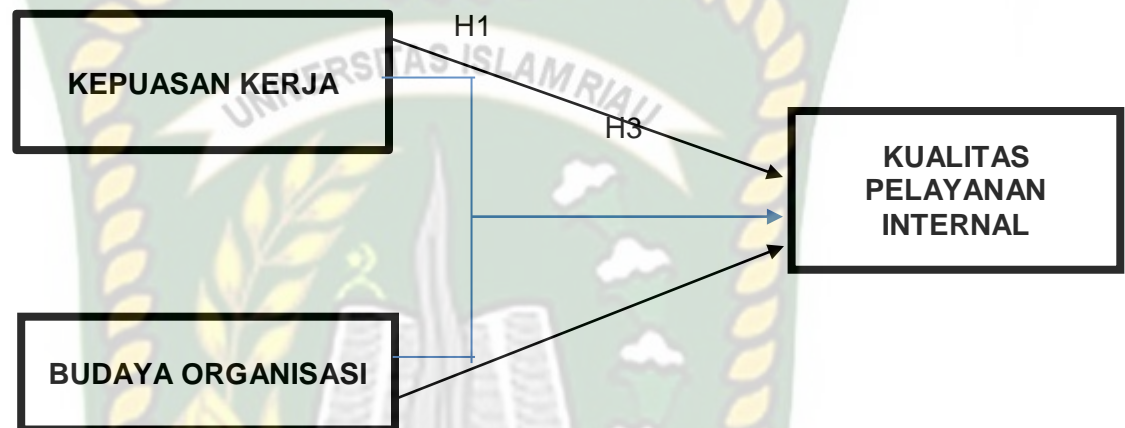
Kualitas pelayanan internal merupakan suatu mekanisme

mengelolaan manajemen yang terus dilakukannya peningkatan baik itu dalam pelayanan jasa, bisnis dan produk (Evan & Lindsay, 2017, p. 78). Sistem manajemen berperan mengendalikan proses kualitas pelayanan demi menjamin konsistensi yang memenuhi persyaratan atau bahkan melampauinya.

Oleh karena pentingnya menjaga mutu kualitas pelayanan penting adanya menjaga efektifitas budaya organisasi yang kondusif dan progresif. Budaya organisasi yang korporatif melibatkan berbagai faktor seperti gaya kepemimpinan, komitmen, keterlibatan individu, komunikasi interpersonal, dan usaha perbaikan berkelanjutan (Gantsho & Sukdeo, 2018). Namun demikian, banyak organisasi/instansi yang belum menyadari bahwa fungsi kualitas pelayanan internal penting untuk dijaga, khususnya ketika mengalami perubahan baik itu dalam sistem, maupun budaya organisasi. Manajemen harus dapat menyadari bahwa tidak semua anggota organisasi dapat menerima perubahan-perubahan yang ada, karena berpegang pada kebiasaan, keyakinan, dan nilai-nilai lama sehingga membentuk budaya dalam organisasi (Fakhar, 2014).

Organisasi yang mendahulukan kualitas pelayanan internal cenderung memberikan layanan eksternal yang berkualitas lebih baik. Salah satu penelitian menunjukkan bahwa manajemen yang memfungsikan pelayanan internal yang berkualitas menyediakan pelbagai kebijakan dan prosedur yang dapat memberikan kepuasan bagi anggota organisasi (Al-Ababneh et al, 2018). Bahkan peneliti sebelumnya pun telah membuktikan bahwa kualitas pelayanan internal dalam organisasi telah mempengaruhi kepuasan kerja (Heskett, Jones, Loveman, Sasser, & Schlesinger, 1994).

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan dalam satu gambar kerangka pemikiran pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kualitas pelayanan internal pada ASN Badan Penghubung provinsi Riau, sebagai berikut.



### 2.3 Hipotesis

Penelitian kuantitatif tidak terlepas dari aturan langkah-langkah yang harus dipenuhi. Ketika penelitian yang dijalankan telah diputuskan dengan menggunakan analisis statistik inferensial untuk mengukur perilaku dalam sampel yang dipelajari, memerlukan hasil mean dan nilai prediksi, saat itu pula penelitian ini dinyatakan penelitian kuantitatif.

Penelitian kuantitatif pula mengandung karakteristik dalam suatu populasi yang disebut pengujian hipotesis. Pengujian ini pada dasarnya adalah cara sistimatis untuk menguji klaim atau gagasan tentang suatu kelompok atau populasi dalam penelitian. Pengujian hipotesis adalah metode untuk menguji suatu klaim atau suatu parameter dalam suatu populasi,

dengan menggunakan data yang diukur dalam suatu sampel. Metode ini biasanya digunakan untuk menguji beberapa hipotesis dengan menentukan kemungkinan bahwa statistik sampel dapat dipilih, apabila hipotesis parameter telah dinyatakan benar (Gravetter & Wallnau, 2013, p. 2).

Hipotesis dihadirkan untuk melengkapi dasar suatu penyelidikan dan tetap mengujinya dengan fakta. Hipotesis yang didasari oleh beberapa teori sebelumnya dan beberapa alasan dari dalil-dalil yang dianggap benar. Sementara asumsi adalah solusi yang diasumsikan dari masalah utama, karena ada anggapan bahwa sebagian analisis penyelidikan ini benar, oleh demikian proses penelitian ilmiah didasarkan pada satu hipotesis atau lebih (Kabir, 2016, p. 51). Metode pengujian hipotesis menurut Gravetter dan Wallnau (2013, p. 3) dapat digunakan sebagai:

- a) Untuk memulai, yaitu mengidentifikasi hipotesis atau mengklaim yang akan diuji.
- b) Untuk melakukan pemilihan kriteria yang akan diuji kebenarannya atau tidak.
- c) Untuk memilih sampel acak dari populasi dan pengukuran rata-rata (*mean*) pada sampel penelitian
- d) Untuk melakukan perbandingan yang sedang diamati pada sampel dengan yang apa yang diharapkan untuk diamati apabila diuji kebenarannya.

Oleh karena itu, berdasarkan uraian dari teori dan kerangka pemikiran yang telah dijelaskan, maka penelitian ini perlu menjelaskan hipotesis untuk penelitian ini. Adapun hipotesis yang akan diuji terdiri dari:

- 1) Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kualitas pelayanan internal pada ASN Badan Penghubung Provinsi Riau



- 2) Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kualitas pelayanan internal pada ASN Badan Penghubung Provinsi Riau
- 3) Terdapat pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja secara simultan terhadap kualitas pelayanan internal pada ASN Badan Penghubung Provinsi Riau

#### 2.4 Hasil Penelitian Terdahulu

Beberapa peneliti telah melakukan penelitian dengan variabel-variabel serupa bahkan diantaranya telah melakukan studi dengan analisis yang sama. Namun demikian, penelitian yang akan dijalankan ini penelitian yang melibatkan unsur salah satu unit bagian dalam instansi pemerintah yang berkedudukan di ibu kota Jakarta. Adapun beberapa penelitian relevan dengan yang dijalankan peneliti saat ini adalah sebagai berikut.

- 1) Penelitian yang dijalankan oleh Al-Ababneh, et al (2018) adalah berjudul “Pengaruh kualitas layanan internal terhadap kepuasan kerja di industry perhotelan”. Tujuan dari penelitian ini adalah membuktikan dan memahami apakah kualitas layanan internal hotel bintang lima Yordania memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini melibatkan sejumlah karyawan hotel bintang lima di Yordania yang tersebar di 14 hotel, sebanyak 238 partisipan yang telah dinyatakan valid melakukan pengisian kuesioner. Persepsi karyawan hotel diuji dengan kuesioner yang dirancang berdasarkan pengukuran multidimensi *Internal Service Quality* (ISQ) dan kepuasan kerja. Kuesioner dibagi tiga bagian yaitu menguji persepsi karyawan dengan menggunakan model SERVQUAL yang dimodifikasi, bagian kedua

mengukur kepuasan kerja. Kedua skala yang diuji menggunakan skala tipe Likert 7-poin (sangat tidak setuju = 1 sampai dengan sangat setuju = 7), sementara bagian terakhir adalah laporan diri (umur, jender, pendidikan terakhir, pengalaman kerja, posisi dalam unit departemen, dan asal departemen).

Dimensi dalam kualitas layanan internal terdiri atas lima dimensi (kredibilitas, aksesibilitas, kesiapan, keandalan, dan kompetensi), dan terdiri dari 22 item. Sementara dimensi dalam kepuasan kerja terdiri atas 10 dimensi (pembayaran, promosi, pengawasan, tunjangan, penghargaan, kondisi operasional kerja, rekan kerja, sifat pekerjaan, dan komunikasi), skala ini meliputi 36 total item. Nilai internal konsistensi menunjukkan kisaran antara 0.647 sampai dengan 0.843, dengan demikian menunjukkan konsistensi internal yang cukup baik bagi seluruh faktor pengukur. Reliabilitas dari Alpha Cronbach bagi kepuasan kerja menunjukkan  $\alpha = 0.962$ , sementara kualitas layanan internal menunjukkan  $\alpha = 0.847$ , hal ini berarti kedua skala ini menunjukkan konsistensi dan keandalan yang tinggi diantara pernyataan disetiap variabel. Berdasarkan hasil penelitian regresi sederhana yang telah dilakukan diketahui bahwa kualitas layanan internal dianggap dapat memprediksi kepuasan kerja karyawan yang cukup signifikan. Hal ini dibuktikan dari hasil regresi yang menunjukkan nilai  $\beta = 0.582$ ,  $p < 0.01$ , secara khusus bahwa kualitas layanan internal menunjukkan kontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan sebanyak 33.8 persen.

- 2) Salah satu penelitian relevan yang telah dilakukan di Taiwan oleh Wang (2012) berjudul "Pengaruh kualitas layanan internal terhadap kepuasan kerja

karyawan di hotel turis internasional Taiwan, dengan menggunakan budaya organisasi sebagai mediator. Beliau menjelaskan bahwa sektor jasa telah mengalami perkembangan oleh adanya dukungan dari pemerintah secara ekstensif, dengan demikian menjadi sorotan dalam perencanaan pengembangan industry di seluruh dunia. Penelitian ini didasari oleh studi review literatur sekaligus membagikan 243 kuesioner yang dinyatakan valid untuk dianalisis, dengan demikian penulis merasa perlu menurunkan hipotesis dan menetapkan kerangka kerja konseptual penelitian.

Kuesioner dalam penelitian ini disusun berdasarkan pengujian multi dimensi bagi variabel yang diamati. Keseluruhan skala nya menggunakan tipe jawaban 7 poin skala dari Likert, 7 berarti sangat setuju dan 1 sangat tidak setuju. Kuesioner kualitas layanan internal mengandung 16 item hasil dari adaptasi Heskett et al (1994), sementara skala budaya organisasi berjumlah 12 item berdasarkan penelitian dari Hsu et al, terakhir skala kepuasan kerja berjumlah 10 item berasal dari penelitian Smith et al dan terakhir yang dites dengan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA). Berdasarkan faktor loading yang dilakukan menunjukkan muatan item mendekati 1.0, sementara faktor loading dari semua variabel eksplisit diketahui antara 0.7 dan 0.9, hal ini dinyatakan memiliki keanalan yang memuaskan. Berdasarkan analisis uji *goodness of fit* terdapat interaktif yang signifikan antara kualitas layanan internal dan budaya organissi terhadap kepuasan kerja karyawan (Y) ( $c = 0.732$ ). Berdasarkan analisis yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa kualitas layanan internal dan budaya organissi memiliki pengaruh interaktif yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di hotel turis internasional di Taiwan, hal ini pula menandakan bahwa efek asing yang positif dari budaya organisasi

dalam penelitian ini.

- 3) Berdasarkan kesimpulan dari penelitian Gantsho dan Sukdeo (2018) bahwa sistem manajemen mutu yang baik memberikan kepercayaan kepada pihak berkepentingan bahwa institusi mampu mengendalikan proses dan memberikan jaminan secara konsisten. Menurut hasil penelitiannya budaya organisasi berkaitan dengan studi tentang bagaimana individu bertindak dan mempengaruhi kinerja sebagai pegawai. Adapun tujuan dari penelitian Gantsho dan Sukdeo ini adalah secara mendalam untuk mengetahui hubungan antara kualitas pelayanan dapat meningkatkan budaya organisasi. Metodologi yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian survei dengan menggunakan teknik pengumpulan data yang dijalankan dengan bantuan kuesioner tentang budaya organisasi dan kualitas pelayanan.

Studi yang dijalankan dalam penelitian ini adalah berbasis di kantor pusat dengan melibatkan sekitar 1000 orang pegawai dari berbagai unit yang ada, berdasarkan pengurangan dari kesalahan 10 persen, kuesioner dapat dibagikan kepada 96 orang pegawai. Pengambilan sampel yang dilakukan secara acak digunakan agar memastikan setiap pegawai memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih. Kuesioner kedua variabel yang diukur menggunakan skala yang terdiri dari empat dimensi pengukuran ciri budaya organisasi (keterlibatan, konsistensi, kemampuan beradaptasi, dan misi), dan skala kualitas pelayanan mengandung lima dimensi pengukuran (tangible, reliabilitas, responsiveness, assurance, dan empati). Kedua-dua skala yang digunakan dapat dijawab oleh responden dengan menggunakan skala Likert 4 poin (1=tidak relevan, 2 = agak relevan, 3 = relevan, 4 = sangat relevan).

Sementara analisis data yang dilakukan dengan menggunakan korelasi dari Pearson dan analisis Regresi. Berdasarkan koefisien reliabilitas diketahui bahwa budaya organisasi menunjukkan reliabilitas dari Alpha Cronbach sebesar  $\alpha = 0.97$ , sementara kualitas layanan menunjukkan  $\alpha = 0.95$ . Berdasarkan analisis yang dijalankan diketahui bahwa secara keseluruhan dimensi-dimensi budaya organisasi berhubungan positif dengan dimensi-dimensi yang ada dalam kualitas layanan. Begitu pula dengan hasil analisis regresi menunjukkan bahwa dimensi budaya organisasi (keterlibatan, konsistensi, kemampuan beradaptasi, dan misi) secara bersama-sama mempengaruhi kualitas layanan sebesar  $R = 0.941$ ,  $p < 0.05$ . Koefisien determinasi menunjukkan kecocokan model regresi berganda dengan data yang diperoleh adalah  $R^2 = 0.887$ , yang berarti kualitas pelayanan memberikan kontribusi terhadap budaya organisasi adalah sebesar 88.7 persen.

## 2.5 Konsep Operasional

Konsep operasional adalah konsep secara jelas mengenai variable-variabel penelitian untuk memberikan hasil penelitian yang seragam pada semua pengamat (Purwanto, 2007:93) Konsep operasional juga menjelaskan tentang bagaimana kegiatan yang harus dilakukan untuk memperoleh data atau indikator yang dimaksud (Masyuri dan Zainuddin, 2008:131). Adapun Variabel yang akan dioperasionalkan adalah 2 Variabel Bebas yaitu (X) yaitu Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja, dan satu variable terikat (Y) yaitu kualitas pelayanan internal

Penjelasan variabel tersebut adalah sebagai berikut (Shukla, 2018).

- 1) Variabel bebas (Budaya organisasi dan Kepuasan kerja). Variabel bebas adalah variabel yang nilainya mempengaruhi nilai variabel lainnya (terikat). Variabel bebas juga disebut sebagai variabel *absolut*.
  - a. Budaya organisasi menurut Schien merupakan pola, nilai, norma dan kepercayaan dan asumsi yang diartikan oleh organisasi yang ditunjukkan melalui perilaku organisasi dalam menyelesaikan suatu masalah dan pekerjaan mereka

Penilaian diagnostik budaya organisasi dilakukan berdasarkan pada pengujian nilai inti, asumsi, dan pendekatan umum dalam lingkungan kerja. Instrumen Penilaian Budaya Organisasi (IPBO) dirancang untuk mengidentifikasi budaya organisasi yang ada semenjak organisasi berdiri sampai mengalami perubahan budaya dalam organisasi tersebut (Heritage et al, 2014). Berdasarkan penelitian pengembangan skala pengukuran budaya organisasi oleh Cameron dan Quinn (2006), IPBO di klaim dapat digunakan untuk mengukur nilai-nilai inti dan asumsi terkait budaya dalam organisasi. Aspek-aspek dalam IPBO terdiri atas model empat faktor yaitu **Budaya Klan**, mengukur fleksibilitas dan fokus internal, aspek ini di klaim mewakili organisasi bercirikan kekeluargaan, hamper seluruh anggota organisasi melibatkan diri dalam pengambilan keputusan, biasa bekerja dalam tim. **Budaya Adhocracy**, mengukur fleksibilitas tetapi fokus pada eksternal, bercirikan penekanan pada inovasi dalam menjalankan fungsi organisasi, sehingga keterampilan khusus atau spesifik diperlukan untuk melakukan perubahan, anggota organisasi bekerja dalam tim mengerjakan proyek tertentu yang tidak berlangsung lama. **Budaya Hierarki**, mengukur fokus internal dan aspek stabilitas yang mirip dengan prinsip dalam

birokrasi, bercirikan pendekatan pada tugas secara vertikal dan fokus pada efisiensi. **Budaya Pasar**, mengukur fokus eksternal dan stabilitas, penekanan kepada daya saing dan kemenangan, ciri budaya ini adanya dorongan kebutuhan untuk melakukan transaksi dengan organisasi lain sebagai jalan memperoleh keuntungan.

- b. Kepuasan Kerja. Menurut Maslow (1943) adalah perasaan menyenangkan yang merupakan respon dari penilaian individu terhadap tugas dan pekerjaannya. Salah satu hal yang menarik dari kepuasan kerja adalah dapat diukur secara langsung dan tidak langsung. Pengukuran yang dilakukan secara langsung biasanya peneliti akan memberikan sejumlah pertanyaan atau kuesioner. Sementara secara tidak langsung mengukur kepuasan kerja dapat dilihat dari wujud penerimaan tugas dan tanggung jawab yang diperlihatkan dari prestasi kerjanya (Khan, Khan, Nawaz, & Qureshi, 2016). Kepuasan kerja terkait dengan lima aspek pengukuran yaitu karakteristik tugas, gaji yang adil, kejelasan promosi, dilakukannya pengawasan, dan hubungan dengan rekan kerja. Menurut Spector (2012) Keseluruhan aspek pengukuran kepuasan kerja disusun dalam satu skala pengukuran yaitu Survei Kepuasan Kerja (*The Job Satisfaction Survey-JSS*). Bukan saja 4 aspek yang diukur dalam JSS tetapi ada 9 aspek yang perlu diukur dalam menentukan individu puas atau tidak nya terhadap organisasi, yaitu gaji, promosi, pengawasan, penghargaan, imbalan berbasis kinerja, prosedur dan aturan yang efektif dan efisien, rekan kerja, karakteristik tugas, komunikasi.

2) Variabel terikat (kualitas pelayanan internal). Variabel yang nilainya berubah karena perubahan nilai dari variabel lain, nilai nya yang berbeda dapat diperoleh dalam rangka adanya perubahan variabel bebas. Variabel terikat ditemukan dalam pembahasan teori nya dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, dalam hal ini variabel terikat penelitian ini adalah kualitas pelayanan internal yang mungkin adanya pengaruh variabel lain seperti budaya organisasi dan kepuasan kerja. Kualitas pelayanan internal dikemukakan oleh Sasser dan Arbeit (1976) untuk menanggapi respon pegawai, yang melibatkan pelatihan pengembangan diri, program insentif, dan peningkatan kesejahteraan. Kualitas pelayanan internal diukur dengan menggunakan alat uji Penilaian Kualitas Pelayanan (SERQUAL) yang kemudian dimodifikasi dan dikembangkan Parasuraman et al (1985) dengan mengukur lima dimensi yaitu **Tangibility**, mengukur dalam memberikan fasilitas yang sesuai secara fisik, menyediakan segala perlengkapan yang dibutuhkan secara individu dan tim kerja, adanya interaksi komunikasi organisasi. **Reliabilitas**, mengukur kemampuan melakukan pelayanan yang handal dan akurat, dalam hal ini pegawai menerima layanan dan memberikan layanan yang akurat dan handal secara langsung sejak mulai berjalannya pelaksanaan tugas hingga penyelesaian tugas. **Responsif**, yaitu mengukur kemampuan individu dalam membantu pelayanan dan memberikan pelayanan secara efektif dan efisien, seperti dengan membantu kesulitan, menjawab pertanyaan, menginformasikan pelayanan yang diberikan, dan menyelenggarakan pelayanan yang cepat. **Jaminan (Assurance)**, mengukur individu dalam organisasi yang memberikan keyakinan melalui pengetahuan dan kemampuan dalam memberikan pelayanan dengan sopan dan santun.



**Empati**, mengukur kemampuan individu dalam memahami masalah yang dihadapi melalui tindakan untuk memperoleh keuntungan dan memperlakukan mereka sebagai individu, termasuk didalamnya jam aktivitas pelayanan.

Secara operasional keseluruhan alat ukur variabel bebas dan terikat merupakan stimulus berupa pernyataan atau pertanyaan yang secara tidak langsung mengungkapkan atribut yang diteliti, sehingga mengungkap indikator perilaku dari atribut yang terkait. Respon yang diberikan subjek dalam penelitian ini tidak diklasifikasikan sebagai jawaban benar dan salah, yang mana alat ukur penelitian ini sesuai dengan karakteristik skala model Likert yang telah dimodifikasi dan disesuaikan dengan karakteristik situasi subjek penelitian (Hadi, 2014).

Instrument penelitian merupakan suatu alat yang dapat digunakan untuk memperoleh, mengolah dan menginterpretasikan respon yang didapat dari respon subjek penelitian, dengan pola ukur yang digunakan adalah sama (Siregar, 2013).

## 2.6 Operasionalisasi Variabel

**Tabel 3 : Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kualitas Pelayanan Internal pada Aparatur Sipil Negara (ASN) Badan Penghubung Provinsi Riau**

Konsep	Variabel	Indikator	Jumlah Indikator	Skala Pengukuran
1	2	3	4	5
nurut Sasser dan Arbeit (1976) Pelayanan Internal sebagai suatu bagian penting dalam memahami pelayanan dalam organisasi. Pegawai adalah klien dalam hal ini adalah klien internal .	Pelayanan Internal (Y)	1. Tangibility  2. Reliabilitas  3. Responsif	1. Fasilitas Fisik 2. Perlengkapan 3. Peralatan Individu 4. Komunikasi Interpersonal  1. Prosedur Kerja 2. Kualitas Pekerjaan 3. Kuantitas pekerjaan 4. hasil kerja  1. Pelayanan Efektif 2. Pelayanan Efisien	sangat setuju, setuju, Netral, tidak setuju dan sangat tidak setuju  sangat setuju, setuju, Netral, tidak setuju dan sangat tidak setuju  sangat setuju, setuju, Netral, tidak setuju dan sangat tidak setuju



dan pekerjaan mereka			Cara individu berinteraksi	setuju
		4. Gaya Kepemimpinan	Kemampuan memotivasi kemampuan komunikasi kemampuan menciptakan lingkungan kerja yang sehat kemampuan mendelegasikan tugas dan wewenang Tanggungjawab	uju, Netral, ak setuju dan sangat tidak setuju
puasan kerja menurut Maslow adalah Perasaan menyenangkan yang merupakan respon dari	puasan Kerja (X)	1. Pembayaran Gaji/Upah  2. Promosi	Keadilan Upah Kenaikan Upah Penghargaan  Kesempatan Promosi Kejelasan Jenjang Karier	uju, Netral, ak setuju dan sangat tidak setuju  uju, Netral, ak setuju dan

penilaian individu terhadap tugas dan pekerjaannya		3. Atasan	Kompetensi atasan Keadilan Atasan Perhatian Atasan Kepuasan Nominal Tunjangan Keadilan Penerimaan Tunjangan	sangat tidak setuju uju, Netral, ak setuju dan sangat tidak setuju uju, Netral, ak setuju dan sangat tidak setuju
		4. Tunjangan	Penghargaan sesuai kinerja Penghargaan yang jelas atas kinerja	setuju uju, Netral, ak setuju dan sangat tidak
		5. Penghargaan	Peraturan dan Prosedur kerja Pembagian Tugas	sangat tidak setuju
		6. kondisi Kerja	Kompetensi Rekan kerja Hubungan interpersonal Suasana kerja	uju, Netral, ak setuju dan sangat tidak setuju uju, Netral, ak setuju dan

		7. Rekan Kerja	Kejelasan penugasan Menyukai Pekerjaan.	sangat tidak setuju
			Gaya Komunikasi Cara Berkomunikasi	setuju, Netral, sangat tidak setuju dan sangat tidak setuju
		8. Sifat Kerja/penugasan		setuju, Netral, sangat tidak setuju dan sangat tidak setuju
		9. Komunikasi		setuju, Netral, sangat tidak setuju dan sangat tidak setuju

### 2.7 Teknik Pengukuran

Bagian sub bab ini merupakan bagian dari proses penelitian yang mana alat ukur penelitian disebut sebagai instrument penelitian sebagai alat respon oleh subjek penelitian terhadap pernyataan yang diajukan dalam kuesioner. Beberapa pandangan memandang alat ukur penelitian disajikan dalam beberapa versi seperti lembar observasi, tes prestasi, tes diagnostik atau interpretasi, angket, susunan pertanyaan wawancara, skala sikap, tes asosiasi, lembar ceklis, lembar evaluasi, dan opini (Shukla, 2018).

Seluruh variabel yang diteliti dalam penelitian yaitu budaya organisasi,

kepuasan kerja, dan kualitas pelayanan internal mengandung respon 5 poin skala Likert. Skala Likert adalah skala pengukuran yang digunakan dalam kuesioner direspon oleh subjek penelitian untuk mengidentifikasi derajat setuju sampai dengan tidak setuju terkait dengan perilaku atau objek (Malhotra, 2007). Penggunaan skala Likert adalah agar objek diberikan peringkat dan menunjukkan nilai dimensi yang diukur.



### **BAB III METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis Penelitian**

Desain penelitian dalam penelitian yang akan dijalankan ini adalah studi penelitian kuantitatif, yang tujuan umumnya adalah untuk menyelidiki topik atau aktivitas tertentu dengan melakukan pengukuran variabel yang dapat diukur. Penelitian kuantitatif mengedepankan keperluan pengumpulan dan analisis data numerical dalam mendeskripsikan, menjelaskan, memprediksikan, atau mengontrol variabel dan fenomena yang ingin diteliti (Gay, Mills, & Airasian, 2009, p. 324).

Penelitian dengan pendekatan kuantitatif berarti mengambil kesimpulan yang diperoleh dari fenomena yang telah diverifikasi melalui pengamatan dan pengukuran oleh peneliti. Pendekatan kuantitatif bertujuan agar peneliti tetap objektif dengan langkah-langkah dan strategi yang dibangunnya (Mertler, 2019, p. 108) menuju objektivitas peneliti. Fokus peneliti pada objektivitas memungkinkan peneliti untuk melakukan generalisasi temuan studinya pada situasi tertentu.

Penelitian yang akan dijalankan ini data yang telah diperoleh akan dianalisis dengan pelbagai pendekatan, yaitu pendekatan deskriptif dan korelasional, sekaligus mengungkapkan uji asumsi (linear, normalitas, multikolinearitas, dan heterokedastisitas), validitas, reliabilitas, dan koefisien korelasi serta determinasi.

Analisis dengan pendekatan deskriptif dilakukan untuk mendiskripsikan dan menjelaskan status individu saat dilakukannya penelitian (Mertler, 2017, p. 119). Dalam pendekatan ini peneliti mengulas fenomena alamiah tanpa dilakukan manipulasi kepada individu, kondisi, ataupun peristiwa saat dijalankannya penelitian. Sementara analisis selanjutnya pendekatan korelasional, dilakukan bertujuan untuk menemukan dan mengukur hubungan



antara dua variabel atau lebih. Pada pendekatan ini, peneliti menghubungkan individu pada satu variable kecenderungan yang menjadi permasalahan penelitian.

### **3.2. Lokasi Penelitian**

Penelitian ini akan dijalankan di Badan Penghubung Provinsi Riau yang berkantor di jalan Otto Iskandar Dinata nomor 107, kodepos 13330, Jakarta-Indonesia. Badan Penghubung Provinsi Riau di Jakarta adalah salah satu Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Provinsi Riau yang memfasilitasi, menginformasikan, mengkoordinasi dan mendiplomasikan kepentingan pembangunan Riau melalui keberadaannya di Ibu Kota Negara, Jakarta.

### **3.3. Populasi dan Sampel**

Penelitian ini akan dijalankan untuk mengukur kemungkinan perilaku dalam sampel sehingga dapat memprediksi analisis secara umum, oleh karena itu peneliti perlu melakukan kontrol dalam populasi dan yang seringkali terlalu besar atau tidak dapat diakses.

#### **3.3.1. Populasi Penelitian**

Populasi atau target adalah keseluruhan kumpulan individu yang akan diekstrapolasi temuan dalam survei. Anggota individu dari populasi yang karakteristiknya akan diukur, disebut unit dasar atau elemen populasi (Levy & Lemeshow, 2011).

Populasi mengacu kepada kumpulan kelompok individu tertentu atau entitas non-individu seperti benda, lembaga, wilayah, harga atau gaji yang

ditarik. Suatu populasi yang berisikan sejumlah individu, anggota kelompok, unit dalam klasifikasi. Suatu populasi memungkinkan berjumlah tanpa batas, atau tidak diketahui jumlahnya seperti atmosfer, udara dan sebagainya

Penelitian ini merupakan populasi heterogen yaitu sekumpulan individu yang populasinya relative memiliki sifat-sifat individual. Sifat ini membedakan individu anggota populasi dengan yang lain, sifat anggota disebut variatif sehingga memerlukan penjelasan terhadap sifat-sifat tersebut secara kuantitatif.

### 3.3.2. Sampel Penelitian

Sekumpulan atau beberapa elemen yang terpilih dari totalitas populasi dikenal dengan sebutan sampel. Para ahli statistik inferensial berasumsi bahwa sampel akan menjadi benar-benar terpilih apabila mampu menunjukkan karakteristik yang sama dengan keseluruhan populasi. Oleh karena itu, perlu adanya satu cara atau teknik yang dapat dilakukan dalam pengambilan sampel yang benar dan tidak bias. Walaupun beberapa populasi sangat besar sehingga dapat menguras tenaga, waktu, biaya dan lain-lain.

Sampel dibagi menjadi atas dua bagian berdasarkan bagaimana sampel itu dikumpulkan, yaitu sampel probabilitas dan non-probabilitas. Sampel probabilitas memiliki karakteristik bahwa setiap elemen memiliki kemungkinan dalam sampel. Sedangkan sampel non-probabilitas adalah sampel yang didasari oleh rencana pengambilan sampel yang tidak memiliki kemungkinan tersebut. Pengambilan sampel probabilitas dilakukan agar setiap elemen memiliki peluang yang sama untuk dipilih, memiliki parameter yang tidak bias sehingga terjaga linearitas dari

pengamatan dari data sampel. Sementara sampel non-probabilitas, tidak mengandung unsur-unsur peluang tersebut, dan metode yang digunakan untuk mengevaluasi keandalan atau validitas estimasi yang dihasilkan.

Peneliti dalam hal ini dihadapkan pada populasi dalam jumlah yang tidak besar, sehingga keseluruhan populasi yang ada diberlakukan sebagai subjek penelitian. Hal ini sejalan dengan pendapat Purwanto (2008, p. 243) bahwa apabila target subjek adalah keseluruhan populasi maka disebut sebagai *sensus*. Penelitian dengan populasi sensus dilakukan dengan melakukan pengumpulan dan analisis datanya diberlakukan kepada keseluruhan elemen individu dalam populasi.

Peneliti mendapati jumlah keseluruhan populasi sebanyak 68 orang Aparatur sipil Negara (ASN). Oleh karena itu, diputuskan untuk mengambil keseluruhan populasi, tanpa menjalankan teknik sampling. Adapun subjek dalam penelitian ini adalah Aparatur Sipil Negara (ASN) Badan Penghubung Provinsi Riau, per - Juni 2020 terdiri dari tingkat eselon III, IV, dan staf. Penjelasan nya dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut:

Tingkatan dalam Jabatan	Jumlah
Eselon III	1
Eselon IV	3
Staf	64
<b>Jumlah</b>	<b>68</b>

#### 3.4. Jenis dan Sumber Data

Data merupakan satu bagian yang penting dalam setiap penelitian. Adapun data merupakan fakta atau angka yang diperoleh oleh peneliti yang kemudian dapat

ditarik kesimpulannya. Pengumpulan data dimulai dari peneliti menemukan masalah penelitian dan menentukan desain penelitian yang ingin dijalankan. Oleh karena itu, peneliti perlu mengambil perhatian pada dua jenis data yang dikumpulkannya, yaitu data primer dan sekunder (Bungin, 2011, p. 132).

#### **3.4.1 Data Primer**

Data ini merupakan informasi yang diperoleh dari sekumpulan peneliti yang belum pernah dikumpulkan oleh peneliti lainnya, sehingga menyusun dan mempublikasikan informasi tersebut dalam suatu forum atau media yang dapat diakses oleh peneliti lainnya (Bungin, 2011). Menurut beliau, data primer menjadi data yang langsung diperoleh oleh peneliti dari proses pengumpulan data yang dilakukannya, baik itu target penelitian atau lokasi penelitiannya.

Dalam penelitian ini, data primer yang diperoleh berasal dari data yang langsung diperoleh dari lapangan. Peneliti mengumpulkan data primer melalui pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner yang didalamnya dilengkapi dengan informasi identitas diri selain dari skala pengukuran.

#### **6.4.1. Data Sekunder**

Salah satu jenis data yang tidak kalah pentingnya adalah data sekunder, ini adalah jenis data yang dikumpulkan oleh pihak tertentu yang tidak terkait dengan kajian penelitian yang dilakuka. Data ini dikumpulkan dengan tujuan untuk digunakan oleh pihak lain yang berkepentingan pada waktu dan kondisi yang berbeda, yang biasanya tersedia dalam bentuk monograf, elektronik, pusat informasi, atau hasil pengumpulan dari data primer.

Pada dasarnya data ini berperan sebagai data bantu atau tambahan

dalam mengungkapkan kondisi dan fakta yang diharapkan, sumber data sekunder dapat digunakan sebagai pelengkap dan pembanding. Sementara itu, data sekunder dalam penelitian ini adalah data yang diperoleh dari pelbagai sumber dari instansi pemerintah maupun swasta yang telah dikumpulkan dan dianalisis sehingga dapat dijadikan data pendukung penelitian ini.

#### **6.4.2. Sumber Data Penelitian**

Adapun sumber data pada penelitian ini adalah data yang dikumpulkan melalui satu set kuesioner yang dibagikan kepada subjek penelitian yang telah ditetapkan yaitu Bagian Penghubung Provinsi Riau di Jakarta.

### **3.5. Teknik Pengumpulan Data dan Instrumen Penelitian**

Penelitian yang dijalankan ini tidak menggunakan pelbagai teknik dalam pengumpulan data nya, selain menggunakan data sekunder sebagai pendukung, data primer diperoleh dengan membagikan kuesioner kepada keseluruhan pegawai Bagian Penghubung Provinsi Riau yang ada di Jakarta. Adapun kuesioner berisikan skala budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kualitas pelayanan internal.

#### **3.5.1. Kuesioner Penelitian**

Kuesioner sebagai satu teknik pengumpulan data yang digunakan mengandung sejumlah pernyataan atau pertanyaan yang meminta responden untuk memberikan jawaban nya terkait dengan apa yang diukur

dalam penelitian ini. Sejumlah pertanyaan yang diajukan biasanya dalam bentuk *printout* atau elektronik, yang mana formulir menyediakan ruang kosong untuk diisikan jawaban. Kuesioner digunakan agar peneliti memperoleh informasi yang berguna secara statistic tentang yang hendak diteliti.

Penelitian yang dijalankan ini termasuk dalam kategori jenis kuesioner pertanyaan tertutup (*closed-ended questions*). Jenis kuesioner ini membatasi responden dalam menjawab serangkaian pertanyaan yang diberikan, respon yang diinginkan telah ditetapkan oleh peneliti semenjak awal dari penelitian dilakukan (Roopa & Rani, 2017). Salah satu dari pertanyaan yang dapat dijawab adalah dengan pilihan atau disediakan nya opsi jawaban yang dapat dipilih, seperti Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Netral (N), Tidak Setuju (TS), dan Sangat Tidak Setuju (STS). Tanggapan dinilai dalam sebuah kontinum 1 – 5 poin yang disebut sebagai Skala Likert.

Skala Likert adalah sekumpulan pernyataan (item) yang ditawarkan kepada responden melibatkan situasi dan keadaan nya saat itu. Responden diminta untuk menunjukkan tingkat kesetujuan mereka (dari SS sampai STS) dengan pernyataan yang diberikan pada skala metrik, yang mana keseluruhan dimensi pengukuran saling terkait dengan yang hendak diteliti (Joshi, Kale, Chandel, & Pal, 2015).

### **3.5.2. Instrumen Penelitian**

Penelitian ini terdiri dari tiga instrumen yang digunakan untuk mengukur dan menguji pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kualitas pelayanan internal. Keseluruhan instrumen dalam penelitian ini adalah hasil dari adaptasi dari skala yang telah ada, adapun

penjelasannya dapat dilihat dalam tabel berikut.

#### 1) Budaya Organisasi

Budaya organisasi ditentukan sebagai sekumpulan nilai-nilai umum dalam organisasi dan keyakinan yang terkandung di dalam organisasi, seperti daya saing, tanggung jawab sosial, dukungan inovasi dan kinerja yang baik (Abbaspour, 2013). Hofstede (2011) menjalankan enam dimensi pengukuran yang dapat mendeskripsikan budaya organisasi secara valid dan universal, yaitu berorientasi proses vs hasil, orientasi pada pekerjaan vs pegawai, profesional vs paroki (konvensional), menganut sistem terbuka vs tertutup, memiliki kontrol ketat vs kendur (longgar), dan bersifat pragmatis vs normatif.

Penelitian ini pegawai diminta untuk menjawab kuesioner terstruktur yang menunjukkan sejauh mana individu setuju dengan pernyataan yang terkait dengan dimensi budaya organisasi menurut Hofstede (2011). Berdasarkan Hofstede individu diminta menjawab pernyataan yang tersedia pada kuesioner dengan menggunakan skala dari Likert 5-poin: Sangat Setuju (5) sampai dengan Sangat Tidak Setuju (1). Adapun kerangka kerja instrumen skala budaya organisasi dari Hofstede (2011) yang telah diadaptasi oleh Zaqiri dan Alija (2016) dapat dilihat dalam Tabel 3.1 dibawah ini.

**Tabel 3.2 Instrumen Penelitian Budaya Organisasi**

Dimensi	Indikator	jumlah
Berorientasi proses vs hasil	1) Pegawai dalam organisasi ini selalu memberikan yang terbaik dalam penyelesaian tugasnya	2
	2) Pegawai dalam organisasi ini sering menghadapi tantangan baru di tempat kerja	

Berorientasi pada pegawai pekerjaan vs	3) Unit bagian ini hanya peduli pada pekerjaan yang dilakukan pegawainya	4
	4) Unit bagian ini tidak terlalu peduli dengan masalah pribadi para pegawainya	
	5) Unit bagian ini hanya sedikit memberikan perhatian pada lingkungan kerja	
	6) Unit bagian ini lebih memperhatikan masalah operasional dan lebih sedikit pada masalah manajerial	
Profesional vs konvensional	7) Kerjasama dan kepercayaan antar rekan kerja telah sesuai	5
	8) Perubahan diimplimentasikan dalam koordinasi dengan kebutuhan pegawai	
	9) Unit bagian ini berusaha untuk mendukung setiap pegawai dalam promosi	
	10) Pegawai selalu mendapatkan umpan balik dari atasan atas kinerja kami	
	11) Atasan lebih tertarik pada inisiatif yang dilakukan daripada hasil yang ingin dicapai	
Menggunakan sistem terbuka vs tertutup	12) Pegawai lama terbuka dengan kehadiran pegawai lama dan honor	3
	13) Pegawai baru dapat dengan cepat mendapatkan dukungan	
	14) Pegawai baru di unit ini hanya membutuhkan beberapa hari untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja	
Peraturan ketat vs Longgar	15) Pegawai di unit ini tidak masalah datang terlambat dari waktu yang ditentukan ketika rapat	2
	16) Pegawai di unit ini sangat jarang memikirkan biaya selama bekerja (seperti: belanja bahan, peralatan, dll)	
Bersifat Pragmatis vs Normatif	17) Di unit ini tidak memberikan kontribusi yang berarti bagi masyarakat	2
	18) Pegawai di unit ini lebih bersifat pragmatis (pembuktian) daripada dogmatis (perilaku yang didasari kepercayaan)	
<b>TOTAL</b>		<b>18</b>

## 2) Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai bentuk perasaan yang menyenangkan, dihasilkan dari penilaian individu terhadap pekerjaan, sehingga ditunjukkannya



dengan pencapaian atau memfasilitasi pencapaian melalui penerapan nilai-nilai kerja demi tujuan organisasi (Locke, 1969).

Kepuasan kerja dapat diukur secara langsung maupun tidak langsung. Pengukuran secara langsung dapat dilakukan dengan memberikan pertanyaan secara lugas kepada pegawai seberapa puas mereka terhadap tugas dan pekerjaan mereka melalui pengisian kuesioner dan wawancara. Sementara secara tidak langsung peneliti dapat melihatnya melalui data yang dikumpulkan oleh organisasi secara berterusan, seperti tingkat perputaran kerja yang tinggi dan semakin meningkatnya perilaku menyimpang di tempat kerja. Kepuasan kerja dapat diukur dalam lima aspek peringkat kepuasan kerja secara keseluruhan dengan menggunakan skala yang dikembangkan oleh Spector (2012) dengan menggunakan skala dari Likert 5-poin: Sangat Setuju (5) sampai dengan Sangat Tidak Setuju (1), sebagai berikut.

**Tabel 3.3 Instrumen pengukuran Kepuasan Kerja**

Aspek	Indikator	Jumlah
Pembayaran/Gaji/Upah	1. Saya merasa dibayar adil dan sesuai dengan kerja ya saya lakukan	4
	10. Kenaikan gaji jarang berlaku di unit saya	
	19. Saya merasa kurang diharga apabila saya berpikir mengenai gaji yang dibayar kepada saya	
	28. Saya merasa puas dengan kenaikan gaji saat ini	
Promosi	2. Kesempatan promosi yang ada saat ini semakin sedikit di unit saya saat ini	4
	11. Mereka yang bekerja dengan baik lebih berpeluang mendapat kenaikan pangkat	
	20. Pegawai di unit ini melanjutkan karir mereka sama cepatnya seperti di unit lain	
	30. Saya puas dengan peluang promosi saat ini	
Atasan	3. Atasan saya cukup berkompeten dalam menjalankan tugasnya di unit ini	4

	12. Atasan saya tidak adil terhadap saya	
	21. Atasan saya menunjukkan tidak terlalu minat dengan perasaan pegawai lain nya	
	33. Saya menyukai atasan saya dalam bekerja	
Tunjangan	4. Saya merasa tidak puas dengan manfaat yang saya terima	4
	13. Manfaat pekerjaan yang saya terima diunit ini sama baiknya dengan manfaat nya dari unit lain	
	22. Manfaat dari pekerjaan yang saya jalankan di unit ini sama baiknya dengan unit lain.	
	29. Saya tidak mendapatkan manfaat lebih dari unit ini	
Penghargaan	5. Ketika saya melakukan kerja dengan baik, saya menerima penghargaan yang sesuai dengan kinerja saya	4
	14. Saya merasa bahwa tugas saya tidak dihargai pada unit ini	
	23. Terlalu sedikit imbalan yang diberikan kepada pegawai bekerja di bidang ini	
	32. Saya merasa usaha saya tidak saya tidak diberik imbalan yang sepatasnya	
Kondisi kerja	6. Peraturan dan prosedur kerja banyak yang menyusahkan saya untuk melakukan tugas dengan baik	4
	15. Usaha saya untuk bekerja dengan baik tidak dihalangi oleh masalah diluar pekerjaan	
	24. Saya mempunyai terlalu banyak pekerjaan	
	31. Saya mempunyai terlalu banyak menulis terkait dengan pekerjaan	
Rekan Kerja	7. Saya menyukai rekan kerja saya dalam bekerja tim	4
	16. Saya mesti bekerja lebih keras karena rekan sekerja saya tidak memiliki kemampuan melakukan nya	
	25. Saya menyukai rekan kerja satu unit saya	
	34. Terlalu banyak pertengkarang dan perselisihan yang terjadi di tempat kerja saya	
Sifat Kerja/Penugasan	8. Kadang kala, saya merasa bahwa pekerjaan saya tidak bermakna	4
	17. Saya suka hal-hal yang terkait dengan tugas di tempat kerja	

	27. Saya merasa bangga dengan pekerjaan saya	
	35. Saya suka melaksanakan setiap tugas yang diberikan	
Komunikasi	9. Komunikasi di unit saya kurang membaik	4
	18. Menurut saya, tujuan organisasi di unit bagian ini tidak jelas	
	26. Saya seting merasa bahwa saya tidak mengetahui tentang apa yang sedang berlaku dalam unit bagian ini	
	36. Tugas-tugas yang diberikan sepenuhnya tidak jelas informasi yang diberikan	
<b>TOTAL</b>		<b>36</b>

### 3) Kualitas Pelayanan Internal

Kualitas pelayanan internal digagas oleh Sasser dan Arbeit (1976) oleh karena menganggap pentingnya organisasi melakukan perubahan dan peningkatan terhadap pelayanan yang baik. Model kualitas pelayanan selanjutnya diteliti oleh pelbagai ahli organisasi sehingga menyusun pengukuran yang tepat dalam mengkontruksikan kualitas pelayanan internal yang multidimensi. Pengukuran kualitas pelayanan internal telah digunakan sebelumnya terdiri dari 21 aitem kuesioner yang telah dimodifikasi oleh Xie (2005) menggunakan skala 5-poin yang terdiri dari sangat tidak setuju yang bernilai 1 sampai dan sangat setuju bernilai 5.

Salah seorang peneliti organisai Parasuraman et al (1985) kemudian dilanjutkan oleh penelitian dari Al-Ababneh et al (2018) merumuskan lima dimensi yang dapat mengukur kualitas pelayanan internal yang baik, yaitu *tangibility* atau terkait sejumlah peralatan fisik dan penampilan individu, reliabilitas atau kemampuan individu untuk melakukan pelayanan yang sama untuk situasi tertentu, responsif atau ketersediaan individu untuk membantu pihak yang memerlukan nya dan memberikan layanan yang efektif serta efisien, memberikan jaminan seperti jaminan informasi, kesopanan dan kepercayaan,

terakhir adalah memiliki rasa empati atau sikap yang ditunjukkan dengan memberikan perhatian terhadap kebutuhan dalam melayani. Adapun rumusan instrumen penelitian ini adalah sebagai berikut.

**Tabel 3. Instrumen pengukuran Kualitas Pelayanan Internal**

Aspek	Indikator	Jumlah
Tangibility	1. Saya memahami kebutuhan khusus dari rekan dan atasan selama bekerja	4
	2. Ketika saya menjanjikan akan melakukan sesuatu, maka akan saya tepati	
	3. Saya memberikan pelayanan dengan baik yang diperlukan oleh atasan, rekan kerja, dan bawahan	
	4. Ketika masalah internal terjadi, saya memberikan perhatian saya dalam upaya untuk menyelesaikan dengan cepat	
Reliabilitas	5. Saya tidak pernah terlalu sibuk untuk menanggapi permintaan dari rekan kerja	4
	6. Saya memperlakukan karyawan dengan sopan	
	7. Saya mampu menjawab pertanyaan rekan lain	
	8. Ketika seseorang karyawan memiliki masalah, saya memberinya perhatian khusus (Secara individu)	
Responsif	9. Unit bagian ini memberikan respon cepat untuk permintaan dari pihak luar di luar unit bagian ini	5
	10. Unit bagian ini dapat dipercaya saat memberikan layanan kepada unit bagian lain /pihak luar	
	11. Unit bagian ini menyediakan layanan membantu unit bagian lain / pihak luar	
	12. Unit bagian ini memiliki pemahaman yang jelas tentang kebutuhan pihak lain	
	13. Anggota unit bagian ini selalu memberikan layanan berkualitas tinggi kepada saya dan pihak luar	
Jaminan	14. Unit bagian saya percaya bahwa kualitas layanan internal yang tinggi adalah tujuan yang pantas untuk diperjuangkan	4
	15. Unit bagian saya membekali saya dengan program pelatihan difokuskan pada bagaimana memberikan kualitas layanan internal tinggi kepada pihak luar	
	16. Dalam unit bagian ini, ada komunikasi yang teratur tentang kualitas layanan internal antar pegawai.	
	17. Saya menerima penghargaan ketika saya melakukan pekerjaan dengan baik dalam memberikan	

	pelayanan yang baik	
Empati	18. Atasan dan rekan kerja saya selalu ada ketika di butuhkan	4
	19. Dalam unit bagian saya, kerja sama tim terjadi antara individu dan antar tim lain bila diperlukan	
	20. Dalam unit bagian saya, ada kebijakan yang tepat dan prosedur untuk membantu saya melayani pihak luar dengan cara yang baik	
	21. Saya memiliki akses informasi dan / atau dukungan yang saya butuhkan untuk melayani pihak luar dengan baik	
<b>TOTAL</b>		21

## BAB IV

### DESKRIPSI LOKASI PENELITIAN

#### 4.1. Sejarah Ringkas Badan Penghubung Provinsi Riau

Sejarah berdirinya Badan penghubung Provinsi Riau tidak terlepas dari Undang-Undang nomor 22, tahun 1999 tentang pemerintah daerah yang menjelaskan bahwa Pemerintah Daerah dapat membentuk lembaga perwakilan daerah di ibu kota Jakarta sesuai dengan keadaan yang ada. Hal ini pula sejalan dengan Peraturan Daerah nomor 33 tahun 2001 tentang pembentukan, susunan organisasi dan tata kerja Kantor Penghubung Pemerintah Provinsi Riau, dengan dasar itu pula kantor perwakilan ini di pimpin oleh seorang Esselon III.

Badan Penghubung Provinsi Riau di Jakarta merupakan salah satu Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) provinsi Riau yang memiliki ruang lingkup kerja yang strategis, yaitu penyampaian informasi, fasilitasi, koordinasi, dan diplomasi terkait dengan kepentingan pembangunan Riau yang berkantor di ibu kota negara, Jakarta. Berdasarkan aturan baru menjadi Peraturan Daerah nomor 8 tahun 2008 tentang organisasi dan tata

kerja inspektorat, Badan Perancangan Daerah dan Lembaga Teknis Daerah provinsi Riau yang menyebabkan adanya perubahan eselonisasi, bahwa eselon III menjadi eselon II. Namun, tahun 2016 atas kebijakan Presiden Republik Indonesia, seluruh OPD Badan Penghubung di Indonesia berubah kembali di pimpin oleh seorang eselon III.

#### **4.2. Visi dan Misi Badan Penghubung Provinsi Riau**

Adapun visi dan Misi Badan Penghubung provinsi Riau adalah sebagai berikut.

##### **VISI**

*Mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik dan pelayanan publik yang prima berbasis teknologi informasi*

##### **MISI**

- 1) *Meningkatkan koordinasi dan fasilitasi ke Kementerian/Lembaga*
- 2) *Meningkatkan pelayanan pada pejabat, unsur Pemerintah, masyarakat, dan layanan informasi*
- 3) *Meningkatkan promosi budaya Melayu dan potensi daerah di Anjungan Riau TMII.*

#### **4.3. Fungsi Tugas, Tugas Pokok, dan Struktur Organisasi**

##### **4.3.1. Fungsi Tugas**

Berdasarkan Peraturan Gubernur Riau nomor 22 tahun 2018 tentang perubahan atas peraturan Gubernur Riau nomor 101 tahun 2016 tentang kedudukan, susunan organisasi, tugas dan fungsi, serta tata kerja Badan Penghubung provinsi Riau. Dijelaskan sebagai unsur penunjang urusan pemerintahan dalam kewenangan daerah. Adapun tugas nya adalah menunjang koordinasi pelaksanaan urusan pemerintahan dan pembangunan dengan pemerintah pusat.

Secara normatif Badan Penghubung Provinsi Riau memiliki tugas pokok sebagai penyelenggara rumusan kebijakan umum dan teknis, pelaksana tugas manajerial dan teknis sub bagian tata usaha, keuangan, perlengkapan, dan pengelolaan barang milik daerah, pelayanan, hubungan antar lembaga dan masyarakat Riau yang ada di Jakarta. Agar penyelenggaraan tugas pokok tersebut, Badan Penghubung provinsi Riau menjalankan fungsinya, sebagai berikut.

- a) Menyusun kebijakan teknis pada sub bagian tata usaha, keuangan, perlengkapan, hubungan antar lembaga dan masyarakat;
- b) Melaksanakan tugas teknis untuk mendukung sub bagian tata usaha, keuangan, perlengkapan dan pengelolaan barang milik daerah, pelayanan, hubungan antar lembaga dan masyarakat;
- c) Memantau, mengevaluasi dan melaporkan pelaksanaan tugas untuk mendukung teknis sub bagian tata usaha, keuangan, perlengkapan, hubungan antar lembaga dan masyarakat;
- d) Membina teknis penyelenggaraan fungsi penunjang urusan Pemerintah Daerah;
- e) Melaksanakan fungsi lain yang diberikan oleh Gubernur Riau terkait dengan tugas dan fungsinya

#### 4.3.2. Tugas Pokok

Adapun tugas masing-masing perangkat pada Badan Penghubung provinsi Riau adalah sebagai berikut.

1. Tugas Kepala Badan Penghubung adalah membantu Gubernur melaksanakan fungsi penunjang koordinasi pelaksanaan urusan

pemerintahan dan pembangunan dengan Pemerintah Pusat.

Adapun fungsi tugas nya adalah

2. Menyusun program kerja dan rencana operasional;
  3. Menyelenggara dan mengelola anjungan Riau Taman Mini Indonesia Indah (TMII), seperti membina, melestarikan, dan mengembangkan aset budaya yang ada didalamnya;
  4. Menyelenggara dan melaksanakan koordinasi, memfasilitasi, dan memeriksa hasil pelaksanaan tugas di lingkungan Badan Penghubung;
  5. Menyelenggarakan pemantauan, mengevaluasi, dan melaporkan pelaksanaan tugas sesuai dengan tugas yang dijalankan; dan
  6. Melaksanakan fungsi yang diberikan oleh Gubernur Riau terkait dengan tugas dan fungsinya
- 4) Tugas Kepala Sub-Bagian Tata Usaha mempunyai tugas sebagai berikut.
- a) Membuat perencanaan program/kegiatan dan menganggarkan kegiatan sub-bagian Tata Usaha;
  - b) Melakukan pembagian tugas, memberikan petunjuk dan melakukan pemeriksaan hasil pelaksanaan tugas bawahan di lingkungan sub-bagian Tata Usaha;
  - c) Melakukan pelaksanaan koordinasi dan memfasilitasi pelaksanaan tugas di lingkungan sub-bagian Tata Usaha;
  - d) Mempersiapkan bahan dan melakukan penghimpunan usulan rencana program/kegiatan pada Badan Penghubung;
  - e) Memfasilitasi persiapan dan pelaksanaan kerjasama;



- f) Melakukan penyusunan Rencana Strategis, Rencana Kerja Pemerintah Daerah, perjanjian kinerja, laporan kinerja instansi pemerintah unit kerja;
- g) Melakukan koordinasi penyusunan Standar Operasional Prosedur;
- h) Menyiapkan bahan pra-rapat koordinasi dan rapat koordinasi musyawarah perencanaan pembangunan daerah, serta rapat koordinasi teknis;
- i) Menyusun agenda dan melakukan distribusi surat menyurat;
- j) Melakukan koordinasi menyusun analisis jabatan, beban kerja, peta jabatan, proyeksi kebutuhan pegawai, standar kompetensi, dan evaluasi jabatan;
- k) Melaksanakan koordinasi menyusun analisis jabatan, beban kerja, peta jabatan, proyeksi kebutuhan pegawai, standar kompetensi, dan evaluasi jabatan;
- l) Melakukan proses penegakan disiplin pegawai;
- m) Menyusun laporan perkembangan kepegawaian;
- n) Melakukan pengelolaan kearsipan dan dokumentasi;
- o) Memfasilitasi rapat, pertemuan dan upacara, serta melakukan kegiatan keprotokolan dan administrasi perjalanan dinas;
- p) Membuat perencanaan pengadaan sarana dan prasarana kantor setelah berkoordinasi dengan Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah;
- q) Melakukan pengumpulan, penyusunan dan pengolahan bahan data informasi untuk kepentingan masyarakat;
- r) Melakukan pemeliharaan sarana dan prasarana kantor, kebersihan, keindahan, keamanan dan ketertiban kantor;

- s) Melakukan pengadaan dan pemeliharaan rutin berkala sarana dan prasarana kebudayaan Anjungan Riau;
  - t) Melakukan pemantauan, evaluasi dan membuat laporan pelaksanaan tugas dan kegiatan pada Subbagian Tata Usaha;
  - u) Menjalankan tugas kedinasan lain yang diberikan atasan sesuai tugas dan fungsinya.
- 5) Tugas Keuangan, perlengkapan, dan pengelolaan barang milik daerah, adapun tugas dan fungsinya adalah sebagai berikut.
- a) Membuat rencana program/kegiatan dan menganggarkan Sub-bidang Keuangan, Perlengkapan dan Pengelolaan Barang Milik Daerah;
  - b) Melakukan pembagian tugas, memberi petunjuk dan memeriksa hasil pelaksanaan tugas di lingkungan Sub-bidang Keuangan dan Perlengkapan;
  - c) Menjalankan urusan perbendaharaan dan akuntansi keuangan dan aset;
  - d) Mengelola keuangan dan penyiapan pembayaran gaji pegawai;
  - e) Melakukan pembinaan dan memberikan petunjuk teknis pengelolaan keuangan dan aset;
  - f) Mempersiapkan dokumen rencana kebutuhan dan penganggaran barang milik daerah;
  - g) Menjalankan urusan pengurusan barang milik daerah yang berada pada penguasaan Badan Penghubung;
  - h) Melakukan penyelesaian tindak lanjut Laporan Hasil Pemeriksaan atau pemutakhiran data hasil pemeriksaan pelaksanaan kegiatan;

- i) Melakukan proses administrasi tuntutan perbendaharaan dan tuntutan ganti rugi;
  - j) Melakukan verifikasi dan pertanggungjawaban anggaran;
  - k) Melakukan penyusunan laporan pertanggungjawaban dan pencatatan aset;
  - l) Memfasilitasi rencana umum pengadaan barang dan jasa unit kerja;
  - m) Melakukan pemantauan, evaluasi dan membuat laporan pelaksanaan tugas dan kegiatan pada Sub-bidang keuangan, perlengkapan dan pengelolaan barang milik daerah;
  - n) Menjalankan tugas kedinasan lain yang diberikan atasan sesuai tugas dan fungsinya.
- 4) Tugas Kepala Sub-Bidang Pelayanan memiliki tugas dan fungsinya sebagai berikut.
- a) Membuat perencanaan dan penganggaran program dan kegiatan.
  - b) Melakukan pembagian tugas, memberikan petunjuk dan melakukan pemeriksaan hasil pelaksanaan tugas bawahan di lingkungan sub-bidang pelayanan;
  - c) Memfasilitasi peningkatan promosi potensi dan forum investasi daerah;
  - d) Melaksanakan pengembangan informasi dan promosi potensi daerah;
  - e) Memfasilitasi para pejabat Pemerintah Provinsi yang melaksanakan tugas kedinasan di Jakarta dan sekitarnya;
  - f) Melaksanakan kegiatan kehumasan, keprotokolan, akomodasi, dokumentasi, media cetak dan elektronik;
  - g) Melakukan pemantauan, evaluasi dan membuat laporan pelaksanaan tugas dan kegiatan pada sub-bidang pelayanan;

h) Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan atasan sesuai tugas dan fungsinya.

5) Tugas Kepala sub-bidang hubungan antar Lembaga dan masyarakat memiliki tugas dan fungsinya sebagai berikut

- a) Menyusun rencana anggaran program kegiatan dan penganggaran pada sub-bidang hubungan antar lembaga dan masyarakat;
- b) Membagi tugas, memberi petunjuk dan memeriksa hasil pelaksanaan tugas bawahan di lingkungan sub-bidang hubungan antar lembaga dan masyarakat;
- c) Melaksanakan koordinasi, diplomasi dan fasilitasi hubungan kerjasama antara lembaga pemerintah tingkat nasional dan internasional;
- d) Melaksanakan fasilitasi lembaga nasional dan internasional dalam hal mendapatkan sumber bantuan, hibah menghimpun data lembaga pemerintah;
- e) Menghimpun dan mengolah data masyarakat Riau termasuk didalamnya mahasiswa dan pelajar asal provinsi Riau;
- f) Melakukan pembinaan terhadap mahasiswa dan pelajar asal Provinsi Riau baik yang tinggal di asrama maupun diluar asrama;
- g) Memfasilitasi organisasi masyarakat, lembaga ekonomi masyarakat, membantu layanan kesehatan masyarakat, akomodasi dan transportasi masyarakat, ketenagakerjaan masyarakat;
- h) Membangun hubungan sosial komunitas dan masyarakat Riau;

- i) Melakukan pemantauan, evaluasi, dan membuat laporan pelaksanaan tugas dan kegiatan pada sub-bidang hubungan antar lembaga dan masyarakat;
- j) Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan atasan sesuai tugas dan fungsinya.

#### 4.4. Sumber Daya Organisasi Badan Penghubung Provinsi Riau

##### 4.4.1. Sumber Daya Aparatur

Melaksanakan tugas dan fungsinya, Badan Penghubung provinsi Riau didukung oleh Sumber Daya Manusia yang memiliki potensi dan kemampuan dalam menjalankan tugas tersebut. Sumber daya aparatur di badan ini terdiri dari 68 orang Aparatur Sipil Negera (ASN). Adapun gambaran kepegawaian di Badan Penghubung Provinsi Riau per – Juni 2020 dapat dilihat dalam tabel dibawah ini.

**Tabel 4.1. Gambaran Kepegawaian ASN Badan Penghubung Provinsi Riau**

Tingkatan dalam Jabatan	Jumlah
Eselon III	1
Eselon IV	3
Staf	64
<b>Jumlah</b>	<b>68</b>

Berdasarkan Tabel 4.1 menunjukkan bahwa jumlah pegawai ASN sebanyak 64 orang, pejabat eselon III terdapat 1 orang, dan pejabat eselon IV terdapat 3 orang. Keadaan tingkat Pendidikan pegawai di lingkungan Badan Penghubung provinsi Riau pula didominasi oleh tingkat Pendidikan Sarjana Strata 1 (S1) yang berjumlah 32 orang atau 46.37 persen, dari 69 orang jumlah

pegawai ASN yang terdaftar sampai dengan Juni 2020. Data ini dapat di lihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.2. Gambaran Tingkat Pendidikan ASN Badan Penghubung provinsi Riau

Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persen
Sarjana Strata 2 (S-2)	32	47.05
Sarjana Strata 1 (S-1)	20	28.05
Diploma (D3)	2	2.90
SMA	15	22
<b>Jumlah</b>	<b>68</b>	<b>100</b>

Berdasarkan Tabel 4.2 diatas diketahui bahwa mayoritas pegawai ASN di Badan Penghubung provinsi Riau adalah Sarjana Strata 2 (S-2) atau sebesar 47.05%.

#### 4.4.2. Sarana dan Prasarana

Sumber daya dari sarana dan prasarana sebagai fasilitas dan penunjang kerja Badan Penghubung provinsi Riau terdiri dari aset dan harta tak bergerak, keseluruhannya dapat dilihat pada tabel 4.3 dibawah ini.

Tabel 4.3. Gambaran Aset dan Fasilitas Badan Penghubung provinsi Riau

No	Nama Aset	Jumlah	Keterangan
1	Tanah 3 Lokasi	8	Unit
2	Bangunan dan Lokasi gedung di 3 lokasi	5	Unit

3	Kendaraan operasional roda 4	22	Unit
4	Kendaraan operasional roda 2	1	Unit
5	Jaringan listrik kantor	1	Unit
6	Jaringan air bersih	2	Unit
7	Buku perpustakaan	201	Unit
8	Alat kantor dan rumah tangga	1345	Unit
9	Alat studio dan komunikasi	125	Unit

Sumber data: Rekapitulasi dari buku inventaris semester 1, tahun 2019



## BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN

### 5.1. Gambaran Profil Subjek Penelitian

Subjek yang berpartisipasi dalam penelitian ini adalah pegawai ASN

Badan Penghubung provinsi Riau berjumlah 68 orang, namun dalam pelaksanaannya hanya 65 orang yang mengembalikan kuisisioner samapai batas waktu yang ditetapkan, sehingga diputuskan melanjutkan Analisa dengan 65 Sampel yang tersedia. Berikut ini adalah gambaran karakteristik partisipan penelitian.

#### A. Partisipan Berdasarkan Umur

Berdasarkan umur, partisipan dalam penelitian ini diketahui berumur 33 sd 58 tahun, disamping itu rata-rata pada umumnya umur partisipan dalam penelitian ini adalah  $M = 46.49$ , dengan  $SD = 7.614$ . Keterangan lebih lanjut dapat dilihat dalam tabel dibawah ini.

**Tabel 5.1. Gambaran Partisipan berdasarkan umur di Badan Penghubung provinsi Riau**

No	Kategorisasi Umur (tahun)	Jumlah	Keterangan (%)
1	33 – 39	18	27.69
2	40 – 46	14	21.54
3	47 – 53	17	26.15
4	54 – 60	16	24.62
Total		65	100

Berdasarkan Tabel 5.1 diatas dilakukan kategorisasi umur yang di kelompokkan dalam 4 hal yaitu kelompok kategori 33 sd 39 tahun sebanyak 27.69 persen dari jumlah partisipan, kelompok kategori 40 sd 46 tahun sebanyak 21.54 persen. Sementara itu kelompok umur 47 sd 53 tahun menunjukkan jumlah partisipan sebanyak 26.15 persen, dan kelompok umur 54 sd 60 tahun menunjukkan respon partisipan sebanyak 24.62 persen. Berdasarkan 4 kategori di atas diketahui mayoritas respon umur partisipan adalah berada dalam kelompok 33 sd 39 tahun yaitu sebanyak 27.69 persen.



## B. Partisipan Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan analisis deskriptif terhadap jenis kelamin responden diketahui bahwa dari 65 orang pegawai Badan Penghubung provinsi Riau jumlah pegawai perempuan lebih banyak dibanding pegawai laki-laki. Hal ini dalam dilihat dalam tabel dibawah ini.

**Tabel 5.2. Gambaran Partisipan berdasarkan jenis kelamin di Badan Penghubung provinsi Riau**

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Keterangan (%)
1	Laki-laki	29	44.6
2	Perempuan	36	55.4
	<b>Total</b>	65	100

Gambaran partisipan berdasarkan Tabel 5.2 di atas diketahui bahwa partisipan pegawai perempuan menunjukkan 55.4 persen, sedangkan partisipan pegawai laki-laki menunjukkan 44.6 persen.

## C. Partisipan Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan pegawai ASN Badan Penghubung provinsi Riau telah menamatkan SMA, Diploma 3, Sarjana Strata 1, dan Sarjana Strata 2. Hal ini dapat tergambar di tabel dibawah ini.

**Tabel 5.3. Gambaran Partisipan berdasarkan Pendidikan pada pegawai Badan Penghubung provinsi Riau**

No	Jenjang Pendidikan	Jumlah	Keterangan (%)
1	SMA	16	24.6
2	D3	2	3.1
3	S1	29	44.6
4	S2	18	27.7

<b>Total</b>	65	100
--------------	----	-----

Berdasarkan respon partisipan berdasarkan jenjang pendidikan terakhir pada pegawai ASN Badan Penghubung provinsi Riau seperti pada Tabel 5.3 di atas menunjukkan bahwa mayoritas memiliki pendidikan sarjana strata 1 sebanyak 44.6 persen. Sementara respon lainnya menunjukkan telah menyelesaikan pendidikan sarjana strata 2 sebanyak 27.7 persen, Diploma 3 sebanyak 3.1 persen, dan memiliki pendidikan SMA sebanyak 24.6 persen.

#### **D. Partisipan Berdasarkan Lama telah Bekerja**

Berdasarkan analisis data yang telah dilakukan kategori respon lama bekerja partisipan dibagi atas 3 bagian yaitu bekerja 1 sd 15 tahun, 17 sd 26 tahun, dan 27 sd 37 tahun. Penjelasan tersebut dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

**Tabel 5.4. Gambaran Partisipan berdasarkan lama telah bekerja sebagai ASN pada pegawai Badan Penghubung provinsi Riau**

No	Kategori bekerja sebagai ASN	Jumlah	Keterangan (%)
1	1 sd 15 tahun	34	52.31
2	17 sd 26 tahun	17	26.15
3	27 sd 37 tahun	14	21.54
<b>Total</b>		65	100

Gambaran respon Tabel 5.4 diatas menunjukkan bahwa mayoritas Pegawai ASN Badan Penghubung provinsi Riau telah bekerja selama 1 sd 15 tahun sebanyak 52.31 persen, sementara mereka yang telah bekerja 17 sd 26 tahun sebanyak 26.15 persen, dan mereka yang telah bekerja selama 27 sd 37 tahun sebagai ASN adalah sebanyak 21.54 persen.

## 5.2. Analisis Data dan Hasil Penelitian

Bagian ini menjelaskan beberapa analisis yaitu validitas, reliabilitas, uji asumsi, deskriptif yang di bagian atas 5 kategori (tidak baik, kurang baik, cukup, baik, dan sangat baik). Analisis lain nya adalah inferensial yang terdiri dari analisis korelasi dari Pearson dan regresi berganda.

### 5.2.1. Analisis Validitas

Bagian ini menjelaskan analisis validitas kriteria dengan memastikan butir-butir item variabel yang diteliti memenuhi kompetensi valid atau tidak. Pengujian validitas ini memperhatikan nilai *item-total correlation* pada tabel SPSS yang disebut sebagai nilai *r* hitung. Adapun formula yang perlu diperhatikan dalam pengujian validitas adalah

- a) Apabila nilai *r* hitung  $>$  *r* kritis 0.30 maka item dinyatakan valid
- b) Apabila nilai *r* hitung  $<$  *r* kritis 0.30 maka item dinyatakan valid

Berikut ini penjelasan validitas item keseluruhan variabel yang diteliti dapat dilihat dalam tabel dibawah ini.

**Tabel 5.5. Gambaran Validitas Skala Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Kualitas Pelayanan Internal**

NO	ITEM	<i>r</i>	KETERANGAN
<b>BUDAYA ORGANISASI</b>			
1	Pegawai dalam organisasi ini selalu memberikan yang terbaik dalam penyelesaian tugasnya	0.567	Valid
2	Pegawai dalam organisasi ini sering menghadapi tantangan baru di tempat kerja	0.560	Valid
3	Unit bagian ini hanya peduli pada pekerjaan yang dilakukan pegawainya	0.407	Valid
4	Unit bagian ini tidak terlalu peduli dengan masalah pribadi para pegawainya	0.501	Valid

5	Unit bagian ini hanya sedikit memberikan perhatian pada lingkungan kerja	0.375	Valid
6	Unit bagian ini lebih memperhatikan masalah operasional dan lebih sedikit pada masalah manajerial	0.483	Valid
7	Kerjasama dan kepercayaan antar rekan kerja telah sesuai	0.387	Valid
8	Perubahan diimplimentasikan dalam koordinasi dengan kebutuhan pegawai	0.386	Valid
9	Unit bagian ini berusaha untuk mendukung setiap pegawai dalam promosi	0.497	Valid
10	Pegawai selalu mendapatkan umpan balik dari atasan atas kinerja kami	0.592	Valid
11	Atasan lebih tertarik pada inisiatif yang dilakukan daripada hasil yang ingin dicapai	0.473	Valid
12	Pegawai lama terbuka dengan kehadiran pegawai lama dan honor	0.529	Valid
13	Pegawai baru dapat dengan cepat mendapatkan dukungan	0.429	Valid
14	Pegawai baru di unit ini hanya membutuhkan beberapa hari untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja	0.354	Valid
15	Pegawai di unit ini tidak masalah datang terlambat dari waktu yang ditentukan ketika rapat	0.428	Valid
16	Pegawai di unit ini sangat jarang memikirkan biaya selama bekerja (seperti: belanja bahan, peralatan, dll)	0.677	Valid
17	Di unit ini tidak memberikan kontribusi yang berarti bagi masyarakat	0.635	Valid
18	Pegawai di unit ini lebih bersifat pragmatis (pembuktian) daripada dogmatis (perilaku yang didasari kepercayaan)	0.728	Valid
<b>KEPUASAN KERJA</b>			
1	Saya merasa dibayar adil dan sesuai dengan kerja ya saya lakukan	0.495	Valid
2	Kesempatan promosi yang ada saat ini semakin sedikit di unit saya saat ini	0.508	Valid
3	Atasan saya cukup berkompeten dalam menjalankan tugasnya di unit ini	0.568	Valid
4	Saya merasa tidak puas dengan manfaat yang saya terima	0.704	Valid

5	Ketika saya melakukan kerja dengan baik, saya menerima penghargaan yang sesuai dengan kinerja saya	0.508	Valid
6	Peraturan dan prosedur kerja banyak yang menyusahkan saya untuk melakukan tugas dengan baik	0.457	Valid
7	Saya menyukai rekan kerja saya dalam bekerja tim	0.318	Valid
8	Kadang kala, saya merasa bahwa pekerjaan saya tidak bermakna	0.652	Valid
9	Komunikasi di unit saya kurang membaik	0.481	Valid
10	Kenaikan gaji jarang berlaku di unit saya	0.590	Valid
11	Mereka yang bekerja dengan baik lebih berpeluang mendapat kenaikan pangkat	0.508	Valid
12	Atasan saya tidak adil terhadap saya	0.612	Valid
13	Manfaat pekerjaan yang saya terima di unit ini sama baiknya dengan manfaat nya dari unit lain	0.578	Valid
14	Saya merasa bahwa tugas saya tidak dihargai pada unit ini	0.657	Valid
15	Usaha saya untuk bekerja dengan baik tidak dihalangi oleh masalah diluar pekerjaan	0.557	Valid
16	Saya mesti bekerja lebih keras karena rekan sekerja saya tidak memiliki kemampuan melakukan nya	0.706	Valid
17	Saya suka hal-hal yang terkait dengan tugas di tempat kerja	0.530	Valid
18	Menurut saya, tujuan organisasi di unit bagian ini tidak jelas	0.652	Valid
19	Saya merasa kuran diharga apabila saya berpikir mengenai gaji yang dibayar kepada saya	0.587	Valid
20	Pegawai di unit ini melanjutkan karir mereka sama cepatnya seperti di unit lain	0.391	Valid
21	Atasan saya menunjukkan tidak terlalu minat dengan perasaan pegawai lain nya	0.579	Valid
22	Manfaat dari pekerjaan yang saya jalankan di unit ini sama baiknya dengan unit lain	0.544	Valid
23	Terlalu sedikit imbalan yang diberikan kepada pegawai bekerja di bidang ini	0.488	Valid
24	Saya mempunyai terlalu banyak pekerjaan	0.688	Valid
25	Saya menyukai rekan kerja satu unit saya	0.357	Valid

26	Saya seting merasa bahwa saya tidak mengetahui tentang apa yang sedang berlaku dalam unit bagian ini	0.654	Valid
27	Saya merasa bangga dengan pekerjaan saya	0.491	Valid
28	Saya merasa puas dengan kenaikan gaji saat ini	0.551	Valid
29	Saya tidak mendapatkan manfaat lebih dari unit ini	0.352	Valid
30	Saya puas dengan peluang promosi saat ini	0.005	Tidak valid
31	Saya mempunyai terlalu banyak menulis terkait dengan pekerjaan	-0.003	Tidak valid
32	Saya merasa usaha saya tidak saya tidak diberikan imbalan yang sepatasnya	0.082	Tidak valid
33	Saya menyukai atasan saya dalam bekerja	0.145	Tidak valid
34	Terlalu banyak pertengkarang dan perselisihan yang terjadi di tempat kerja saya	0.024	Tidak valid
35	Saya suka melaksanakan setiap tugas yang diberikan	-0.051	Tidak valid
36	Tugas-tugas yang diberikan sepenuh nya tidak jelas informasi yang diberikan	0.081	Tidak valid
<b>KUALITAS PELAYANAN INTERNAL</b>			
1	Saya memahami kebutuhan khusus dari rekan dan atasan selama bekerja	0.117	Tidak valid
2	Ketika saya menjanjikan akan melakukan sesuatu, maka akan saya tepati	0.500	Valid
3	Saya memberikan pelayanan dengan baik yang diperlukan oleh atasan, rekan kerja, dan bawahan	0.427	Valid
4	Ketika masalah internal terjadi, saya memberikan perhatian saya dalam upaya untuk menyelesaikan dengan cepat	0.361	Valid
5	Saya tidak pernah terlalu sibuk untuk menanggapi permintaan dari rekan kerja	0.321	Valid
6	Saya memperlakukan karyawan dengan sopan	0.440	Valid
7	Saya mampu menjawab pertanyaan rekan lain	0.403	Valid
8	Ketika seseorang karyawan memiliki masalah, saya memberinya perhatian khusus (Secara individu)	0.293	Tidak valid

9	Unit bagian ini memberikan respon cepat untuk permintaan dari pihak luar di luar unit bagian ini	0.653	Valid
10	Unit bagian ini dapat dipercaya saat memberikan layanan kepada unit bagian lain /pihak luar	0.387	Valid
11	Unit bagian ini menyediakan layanan membantu unit bagian lain / pihak luar	0.419	Valid
12	Unit bagian ini memiliki pemahaman yang jelas tentang kebutuhan pihak lain	0.559	Valid
13	Anggota unit bagian ini selalu memberikan layanan berkualitas tinggi kepada saya dan pihak luar	0.316	Valid
14	Unit bagian saya percaya bahwa kualitas layanan internal yang tinggi adalah tujuan yang pantas untuk diperjuangkan	0.472	Valid
15	Unit bagian saya membekali saya dengan program pelatihan difokuskan pada bagaimana memberikan kualitas layanan internal tinggi kepada pihak luar	0.498	Valid
16	Dalam unit bagian ini, ada komunikasi yang teratur tentang kualitas layanan internal antar pegawai.	0.512	Valid
17	Saya menerima penghargaan ketika saya melakukan pekerjaan dengan baik dalam memberikan pelayanan yang baik	0.458	Valid
18	Atasan dan rekan kerja saya selalu ada ketika di butuhkan	0.347	Valid
19	Dalam unit bagian saya, kerja sama tim terjadi antara individu dan antar tim lain bila diperlukan	0.550	Valid
20	Dalam unit bagian saya, ada kebijakan yang tepat dan prosedur untuk membantu saya melayani pihak luar dengan cara yang baik	0.508	Valid
21	Saya memiliki akses informasi dan / atau dukungan yang saya butuhkan untuk melayani pihak luar dengan baik	0.558	Valid

Berdasarkan Tabel 5.5 di atas dapat disimpulkan bahwa skala budaya organisasi secara keseluruhan item dinyatakan **valid**. Sementara pada skala kepuasan kerja terdapat 7 item dari 36 item yang ada dinyatakan **tidak valid**, hal ini dikarenakan nilai  $r$  hitung  $< r$  kritis 0.30. Item-item bergerak antara rentang - 0.003 sd 0.082 yaitu pada item 30,31,32,33,34,35, dan 36. Pada skala kualitas

pelayanan internal dinyatakan terdapat 2 item dari 21 item yang ada dinyatakan **tidak valid** yaitu item nomor 1 (0.117) dan 8 (0.293).

### 5.2.2. Analisis Reliabilitas

Analisis selanjutnya adalah menjelaskan hasil analisis reliabilitas dengan tujuan menguji keabsahan data penelitian yang dilakukan. Reliabilitas digunakan untuk menentukan ketepatan atau *consistency* atau dapat dipercaya. Pada penelitian ini, reliabilitas dapat di ketahui dengan membaca hasil *Alpha Cronbach* ( $\alpha$ ).

Dibawah skor *Alpha Cronbach* ( $\alpha$ ) keseluruhan skala pengukuran variabel budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kualitas pelayanan internal dapat dilihat dalam tabel berikut ini.

**Tabel 5.6. Gambaran Reliabilitas Skala Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Kualitas Pelayanan Internal**

NO	VARIABEL	JLH ITEM	$\alpha$	KET
1	Budaya Organisasi	18	0.879	Reliabel
2	Kepuasan Kerja	36	0.912	Reliabel
3	Kualitas Pelayanan Internal	21	0.855	Reliabel

Berdasarkan Tabel 5.6 diatas menunjukkan keseluruhan skala pada variabel budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kualitas pelayanan internal adalah memenuhi syarat reliabilitas, karena nilai  $\alpha \geq 0.7$ .

### 5.2.3. Hasil Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk mengetahui respon item-item skala pengukuran. Keseluruhan skala dalam penelitian ini berjumlah 74 butir yang tersebar pada 3 variabel penelitian. Rentang skala digunakan untuk memberikan



interpretasi terhadap penilaian, Adapun rumus Rentang Skala  $m = \text{Skor maksimum} - \text{Skor minimum}$   $b = \text{banyaknya kelas yang terbentuk}$  besarnya interval range untuk tingkat kepuasan tiap variabel

$$RS = (n \times (m - 1)) / m$$

$$\begin{aligned} RS &= 65 \times (5 - 1) / 5 \\ &= 65 \times 4 / 5 \\ &= 52 \end{aligned}$$

$$65 \times 5 = 325 \text{ (Maksimal)}$$

$$65 \times 1 = 65 \text{ (Minimum)}$$

$$\text{Adapun Interval Katagori adalah } \frac{325 - 65}{5} = \frac{260}{5} = 52$$

**Tabel: Rentang Skala Analisis Budaya Organisasi dan Kepuasan kerja Terhadap kualitas pelayanan internal**

No	Nilai Interval	Keterangan
1.	$52 > X < 117$	Tidak Baik
2.	$117 > X < 169$	Kurang Baik
3.	$169 > X < 221$	Cukup
4.	$221 > X < 273$	Baik
5.	$273 > X < 325$	Sangat baik

#### A. Budaya Organisasi

Bagian pertama analisis respon yaitu skala budaya organisasi yang terdiri dari 18 butir item. Dimensi pertama adalah respon terkait dengan berorientasi proses vs hasil, terdiri dari 2 item yang dapat dilihat dalam tabel dibawah ini.

**Tabel 5.7. Gambaran Respon atas berorientasi proses vs hasil**

No	Item	Respon					Total skor
		SS	S	N	TS	STS	
1	Pegawai dalam organisasi ini selalu memberikan yang terbaik dalam penyelesaian tugasnya	12	28	14	9	2	64
2	Pegawai dalam organisasi ini sering menghadapi tantangan baru di tempat kerja	11	29	14	9	2	41
	<b>Total</b>	23	57	28	18	4	130
<b>Kategori</b>						<b>Kurang baik</b>	

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa respon partisipan di dominasi di skala poin **setuju** sebesar 57 poin. Hal ini menunjukkan partisipan memiliki kecenderungan dominan ke arah budaya organisasi yang berorientasi pada proses. Hal ini sejalan dengan pendapat Hofstede (2011) bahwa rutinitas seorang birokrasi lebih mengarah kepada orientasi proses daripada hasil, setiap individu mengarah kepada praktik kerja dengan panduan yang sama.

Dimensi kedua adalah berorientasi pada pegawai vs pekerjaan, terdiri dari 4 item, adapun penjelasan respon partisipan dapat dilihat dalam tabel 5.8 berikut.

**Tabel 5.8. Gambaran Respon atas berorientasi pada pegawai vs pekerjaan**

No	Item	Respon					Total
		SS	S	N	TS	STS	
3	Unit bagian ini hanya peduli pada pekerjaan yang dilakukan pegawainya	9	16	20	16	4	65
4	Unit bagian ini tidak terlalu peduli dengan masalah pribadi para pegawainya	10	18	17	16	4	65
5	Unit bagian ini hanya sedikit memberikan perhatian pada lingkungan kerja	10	19	12	20	4	65
6	Unit bagian ini lebih memperhatikan masalah operasional dan lebih sedikit pada masalah manajerial	8	21	19	16	1	65

	<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>74</b>	<b>68</b>	<b>68</b>	<b>13</b>	<b>260</b>
<b>Kategori</b>						<b>Baik</b>	

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa respon budaya organisasi yang berorientasi pegawai vs pekerjaan dalam penelitian ini didominasi pada respon **setuju** sebesar 74 poin. Menurut studi Hofstede (2011) dimensi orientasi ini didasari oleh faktor sejarah manajemen dalam organisasi, sehingga pola orientasi nya sangat berpengaruh pada pendiri organisasi tersebut. Sejalan dengan pernyataan dari Sensuse, Cahyaningsih dan Wibowo (2015) yang menurut mereka bahwa budaya organisasi yang mengarah kepada anggota organisasi yaitu pegawai dapat mendorong setiap individu untuk membagikan pengetahuan dan menunjukkan hubungan yang baik sesama anggota organisasi.

Dimensi ketiga adalah budaya organisasi professional vs konvensional yang terdiri dari 5 item, adapun penjelasannya dapat dilihat dalam tabel dibawah ini.

**Tabel 5.9. Gambaran Respon atas berorientasi pada profesional vs konvensional**

No	Item	Respon					Total
		SS	S	N	TS	STS	
7	Kerjasama dan kepercayaan antar rekan kerja telah sesuai	9	32	16	4	4	65
8	Perubahan diimplimentasikan dalam koordinasi dengan kebutuhan pegawai	7	30	15	11	2	65
9	Unit bagian ini berusaha untuk mendukung setiap pegawai dalam promosi	9	20	25	5	6	65
10	Pegawai selalu mendapatkan umpan balik dari atasan atas kinerja kami	15	22	16	10	2	65
11	Atasan lebih tertarik pada inisiatif yang dilakukan daripada hasil yang ingin dicapai	8	19	21	14	3	65
	<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>123</b>	<b>93</b>	<b>44</b>	<b>17</b>	<b>325</b>

	<b>Kategori</b>					<b>Sangat Baik</b>
--	-----------------	--	--	--	--	--------------------

Berdasarkan analisis diatas menunjukkan bahwa dimensi budaya organisasi berorientasi pada profesional vs konvensional menunjukkan respon dominan **setuju** dengan poin 123. Sementara secara keseluruhan dimensi ini dalam kategori **sangat baik**. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dalam institusi ini telah mengacu kepada penerapan nilai-nilai, keyakinan dan norma yang dianut oleh pegawai sejak lama. Sejalan dengan pernyataan Susilo (2018) bahwa organisasi yang memandang penting nya penerapan nilai, norma, dan aturan yang dianut bersama sebagai anggota organisasi dapat membangun komitmen organisasi yang lebih baik, karena pegawai sadar dengan pencapaian tujuan organisasi.

Dimensi keempat dari budaya organisasi adalah menggunakan sistem terbuka vs tertutup, yang mana dimensi ini terdiri dari 3 butir item. Ketiga butir item direspon dalam kategori yang ditentukan, penjelasan tersebut dapat dilihat dalam tabel di bawah ini.

**Tabel 5.10. Gambaran Respon atas menggunakan sistem terbuka vs tertutup**

No	Item	Respon					Total
		SS	S	N	TS	STS	
12	Pegawai lama terbuka dengan kehadiran pegawai lama dan honor	15	29	9	6	6	65
13	Pegawai baru dapat dengan cepat mendapatkan dukungan	8	32	13	6	6	65
14	Pegawai baru di unit ini hanya membutuhkan beberapa hari untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja	8	33	13	7	4	65
		<b>31</b>	<b>94</b>	<b>35</b>	<b>19</b>	<b>16</b>	<b>195</b>
	<b>Kategori</b>					<b>Cukup</b>	

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa dimensi yang

berorientasi terbuka vs tertutup dominan di respon dalam kategori **setuju** sebesar 94. Menurut Hofstede (2011) individu yang mudah menerima orang lain dalam organisasi dan terbuka dengan pengalaman kerja yang baru menunjukkan penerimaan dan gaya komunikasi internal dan eksternal yang lebih baik.

Dimensi kelima pada skala budaya organisasi adalah peraturan ketat vs longgar, terdiri dari dua item yang telah direspon oleh 65 orang partisipan. Penjelasan nya dapat di lihat dalam tabel dibawah ini.

**Tabel 5.11. Gambaran Respon atas peraturan ketat vs longgar**

No	Item	Respon					Total
		SS	S	N	TS	STS	
15	Pegawai di unit ini tidak masalah datang terlambat dari waktu yang ditentukan ketika rapat	13	22	12	12	6	65
16	Pegawai di unit ini sangat jarang memikirkan biaya selama bekerja (seperti: belanja bahan, peralatan, dll)	7	22	13	13	10	65
		<b>20</b>	<b>44</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>16</b>	<b>130</b>
	<b>Kategori</b>					<b>Kurang baik</b>	

Gambaran respon pada tabel diatas menunjukkan bahwa pegawai ASN di badan Penghubung provinsi Riau di Jakarta lebih dominan merespon peraturan yang longgar dalam organisasi. Hal ini dibuktikan dari total kategori **setuju** sebanyak 44 poin, sehingga dapat disimpulkan bahwa karakteristik peraturan dalam institusi ini lebih longgar pengawasan oleh atasan. Menurut studi Dunaetz (2019) budaya organisasi yang lebih longgar memiliki harapan yang lebih sedikit kesesuaian sehingga mendorong anggota organisasi bersikap terbuka dengan perubahan dan interaksi sosial yang baru. Dengan demikian, respon dominan yang ditujukan pegawai ASN di Badan Penghubung provinsi Riau cenderung bersikap fleksibel pada norma-norma dan toleransi yang berlaku dalam dan luar lingkungan organisasi, sehingga dapat lebih bebas bekerja

secara variasi dan inovasi.

Dimensi keenam sebagai dimensi terakhir dari skala budaya organisasi adalah bersifat pragmatis vs normatif, terdiri dari dua item yang dapat dilihat dalam tabel di bawah ini.

**Tabel 5.12. Gambaran Respon atas bersifat pragmatis vs normative**

No	Item	Respon					Total
		SS	S	N	TS	ST S	
17	Di unit ini tidak memberikan kontribusi yang berarti bagi masyarakat	11	18	11	15	10	65
18	Pegawai di unit ini lebih bersifat pragmatis (pembuktian) daripada dogmatis (perilaku yang didasari kepercayaan)	10	22	19	5	9	65
		<b>21</b>	<b>40</b>	<b>30</b>	<b>20</b>	<b>19</b>	<b>130</b>
	<b>Kategori</b>						<b>Kurang baik</b>

Gambaran respon pada tabel diatas menunjukkan bahwa partisipan lebih dominan merespon pada bagian **setuju** sebanyak 40 poin. Hal ini berarti partisipan lebih menunjukkan budaya yang dominan pragmatis daripada normatif. Secara keseluruhan berada dalam kategori penilaian **kurang baik**. Sejalan dengan studi Zeqiri dan Alija (2016) bahwa budaya pragmatis biasa berlaku dikalangan institusi yang mengarah pada pemenuhan kebutuhan terkait dengan pelanggan, karena budaya pragmatis dianggap lebih tepat dan penting dalam melaksanakan mekanisme dan prosedur yang telah dibuat. Sehingga dalam penelitian ini sikap budaya pragmatis yang lebih dominan dipandang lebih memenuhi kebutuhan dari visi dari Badan penghubung provinsi Riau itu sendiri.

Berdasarkan gambaran respon item di atas dapat disimpulkan bahwa skala budaya organisasi yang terdiri dari 6 dimensi pengukuran yang tersebar atas 18 item diketahui bahwa terdapat 3 dimensi yang di respon dalam kategori

kurang baik. Sementara dalam kategori baik dan sangat baik hanya terdapat dalam dimensi berorientasi pada pegawai vs pekerjaan dan berorientasi pada pegawai vs pekerjaan, dan terakhir dalam kategori cukup pada dimensi menggunakan sistem terbuka vs tertutup.

### B. Kepuasan Kerja

Pengukuran kepuasan kerja terdiri 9 aspek yang memiliki 36 butir item. Aspek pengukuran pertama adalah pembayaran/gaji/upah, terdiri 4 butir item, gambarnya dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

**Tabel 5.13. Gambaran Respon Aspek Pembayaran/Gaji/Upah**

No	Item	Respon					Total
		SS	S	N	TS	STS	
1	Saya merasa dibayar adil dan sesuai dengan kerja yang saya lakukan	7	31	19	6	2	65
10	Kenaikan gaji jarang berlaku di unit saya	10	19	13	21	2	65
19	Saya merasa kurang dihargai apabila saya berpikir mengenai gaji yang dibayar kepada saya	9	16	16	21	3	65
28	Saya merasa puas dengan kenaikan gaji saat ini	14	23	17	10	1	65
		<b>40</b>	<b>89</b>	<b>65</b>	<b>58</b>	<b>8</b>	<b>260</b>
	<b>Kategori</b>						<b>Baik</b>

Berdasarkan Tabel 5.13 diatas menunjukkan bahwa mayoritas respon partisipan terhadap aspek pembayaran/upah/gaji adalah pada kategori respon **setuju** yaitu skor 89. Secara keseluruhan aspek ini di dalam kategori **baik**. Hasil analisis menunjukkan bahwa partisipan dalam penelitian ini dibayar dengan adil, adanya transparansi gaji, dan merasa puas dengan insentif yang telah diberikan.

Hasil ini sejalan dengan studi yang dilakukan oleh Dharmija et al (2018),

menurut mereka gambaran gaji atau insentif yang dibayarkan organisasi menentukan tingkat kepuasan yang juga terkait dengan pekerjaan. Penelitian lain pula menyebutkan bahwa organisasi yang menerapkan budaya suportifitas, keadilan, dan fleksibilitas dalam pemberian insentif dapat meningkatkan kinerja anggota organisasi (Khurshid & Awan, 2017).

**Tabel 5.14. Gambaran Respon Aspek Promosi**

No	Item	Respon					Total
		SS	S	N	TS	STS	
2	Kesempatan promosi yang ada saat ini semakin sedikit di unit saya saat ini	6	31	15	11	2	65
11	Mereka yang bekerja dengan baik lebih berpeluang mendapat kenaikan pangkat	9	23	15	16	2	65
20	Pegawai di unit ini melanjutkan karir mereka sama cepatnya seperti di unit lain	9	26	12	15	3	65
30	Saya puas dengan peluang promosi saat ini	5	14	13	31	2	65
		<b>29</b>	<b>94</b>	<b>55</b>	<b>73</b>	<b>9</b>	<b>260</b>
	<b>Kategori</b>						<b>Baik</b>

Berdasarkan Tabel 5.14 diatas menunjukkan bahwa mayoritas respon partisipan terhadap aspek pembayaran/upah/gaji adalah pada kategori respon **setuju** yaitu skor 94. Secara keseluruhan aspek ini di dalam kategori **baik**. Hasil analisis yang telah dilakukan menunjukkan bahwa partisipan memandang manajemen memberikan peluang promosi dan kenaikan pangkat yang sama bagi setiap anggota yang telah memenuhi syarat.

Menurut Dharmija (2018) transparansi terkait dengan promosi pegawai



turut menentukan perasaan puas atau tidaknya anggota organisasi, karena adanya pengakuan diri. Hal yang sama juga dibahas oleh Khurshid dan Awan (2017) sistem promosi yang transparan dan adil bagi pegawai yang telah memenuhi syarat merupakan faktor penting dalam mengembangkan perasaan puas individu terhadap pekerjaan mereka.

**Tabel 5.15. Gambaran Respon terhadap Aspek Atasan**

No	Item	Respon					Total
		SS	S	N	TS	ST S	
3	Atasan saya cukup berkompeten dalam menjalankan tugasnya di unit ini	5	29	22	5	4	65
12	Atasan saya tidak adil terhadap saya	6	17	12	21	9	65
21	Atasan saya menunjukkan tidak terlalu minat dengan perasaan pegawai lain nya	10	14	20	14	7	65
33	Saya menyukai atasan saya dalam bekerja	12	33	14	4	2	65
		33	93	68	44	22	<b>260</b>
	<b>Kategori</b>						<b>Baik</b>

Berdasarkan Tabel 5.15 diatas menunjukkan bahwa mayoritas respon partisipan terhadap aspek pembayaran/upah/gaji adalah pada kategori respon **setuju** yaitu skor 93. Secara keseluruhan aspek ini di dalam kategori **baik**. Analisis di atas menunjukkan bahwa respon penting bagi pegawai adalah atasan yang berkompeten, adil, perhatian, dan menyukai pekerjaan yang dilakukan oleh anggota organisasi.

Sejalan dengan penelitian Khurshid dan Awan (2017) bahwa pegawai yang memiliki hubungan baik dengan atasan yang berdedikasi dapat meningkatkan kualitas pekerjaan anggota organisasi. Begitu pula dengan studi dari Dharmija et al (2018) yang menjelaskan bahwa pengawasan dari atasan

terkait dengan kepuasan kerja. Supervisor yang berupaya mengidentifikasi tugas, memberikan penjelasan kerja, dan menjelaskan harapan organisasi diketahui dapat meningkatkan kepercayaan diri dan menciptakan pandangan positif individu terhadap organisasi.

**Tabel 5.16. Gambaran Respon terhadap Aspek Tunjangan**

No	Item	Respon					Total
		SS	S	N	TS	STS	
4	Saya merasa tidak puas dengan manfaat yang saya terima	7	22	14	22	-	65
13	Manfaat pekerjaan yang saya terima di unit ini sama baiknya dengan manfaatnya dari unit lain	7	28	19	9	2	65
22	Manfaat dari pekerjaan yang saya jalankan di unit ini sama baiknya dengan unit lain.	14	26	12	10	3	65
29	Saya tidak mendapatkan manfaat lebih dari unit ini	4	11	12	33	5	65
		32	87	57	74	10	<b>260</b>
	<b>Kategori</b>						<b>Baik</b>

Berdasarkan Tabel 5.16 di atas menunjukkan bahwa mayoritas respon partisipan terhadap aspek pembayaran/upah/gaji adalah pada kategori respon **setuju** yaitu skor 87. Secara keseluruhan aspek ini di dalam kategori **baik**. Hasil analisis menunjukkan bahwa partisipan penelitian menerima dan puas dengan manfaat yang diterima selama menjadi anggota organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu dari Dharmija et al (2018) yang menyatakan bahwa pegawai yang telah dibagi penugasan dan pekerjaan mereka yang diawasi oleh supervisor menjadi alasan kepuasan kerja yang lebih baik. Hal ini pula yang membuktikan bahwa adanya pemanfaatan sumber daya manusia dengan efektif yang dilakukan oleh manajemen.

**Tabel 5.17. Gambaran Respon terhadap Aspek Penghargaan**

No	Item	Respon					Total
		SS	S	N	TS	STS	
5	Ketika saya melakukan kerja dengan baik, saya menerima penghargaan yang sesuai dengan kinerja saya	12	23	20	8	2	65
14	Saya merasa bahwa tugas saya tidak dihargai pada unit ini	10	15	10	27	4	66
23	Terlalu sedikit imbalan yang diberikan kepada pegawai bekerja di bidang ini	5	21	16	19	4	65
32	Saya merasa usaha saya tidak saya tidak diberik imbalan yang sepatasnya	-	7	6	44	8	65
		27	66	52	98	18	<b>261</b>
	<b>Kategori</b>						<b>Baik</b>

Berdasarkan Tabel 5.17 diatas menunjukkan bahwa aspek penghargaan masuk dalam kategori **baik**, sementara respon terbanyak adalah **tidak setuju** yaitu pada skor 98. Analisis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa respon pegawai terhadap penghargaan yang diberikan kepada mereka kurang memuaskan, padahal penghargaan dari organisasi dan atasan langsung memberikan makna yang baik untuk ikut menumbuhkan kesan positif organisasi.

Menurut studi Al-Ababneh (2018) anggota organisasi yang di apresiasi dengan penghargaan dan pengakuan dari organisasi dan atasan mereka terhadap tugas yang telah mereka selesaikan adalah bagian terpenting untuk menjaga kepuasan kerja, sehingga mereka senantiasa memberikan hasil yang maksimal. Hal ini pula terkait dengan pemberian pelayanan pelanggan yang lebih baik (Wang, 2012).

**Tabel 5.18. Gambaran Respon terhadap Aspek Kondisi Kerja**

No	Item	Respon					Total
		SS	S	N	TS	STS	
6	Peraturan dan prosedur kerja banyak yang menyusahkan saya untuk melakukan tugas dengan baik	8	21	11	21	4	65

15	Saya untuk bekerja dengan baik tidak dihalangi oleh masalah diluar pekerjaan	8	32	15	8	2	65
24	Saya mempunyai terlalu banyak pekerjaan	7	19	20	18	1	65
31	Saya mempunyai terlalu banyak menulis terkait dengan pekerjaan	6	27	20	12	-	65
		29	99	66	59	7	<b>260</b>
	<b>Kategori</b>						<b>Baik</b>

Berdasarkan Tabel 5.18 menunjukkan bahwa respon **setuju** memperoleh skor 99, sementara secara keseluruhan aspek kondisi kerja menunjukkan kategori **baik**. Hasil analisis diatas menjelaskan bahwa individu dominan merespon positif kondisi kerja organisasinya.

Hal ini sejalan dengan pendapat Al-Ababneh et al (2018) dalam penelitian mereka bahwa sifat atau kondisi kerja dapat mempengaruhi pandangan individu terhadap baik/buruk nya tugas yang diterima nya, sehingga akhirnya individu yang tidak menerima sifat kerja atau kondisi kerja dalam organisasi cenderung membandingkan tugas nya dengan rekan kerja, selalu mengukur kompetensi diri dan membandingkan nya dengan rekan kerja.

**Tabel 5.19. Gambaran Respon terhadap Aspek Rekan Kerja**

No	Item	Respon					Total
		SS	S	N	TS	ST S	
7	Saya menyukai rekan kerja saya dalam bekerja tim	16	28	11	7	1	63
16	Saya mesti bekerja lebih keras karena rekan sekerja saya tidak memiliki kemampuan melakukan nya	3	22	14	21	5	65

25	Saya menyukai rekan kerja satu unit saya	14	27	12	10	2	65
34	Terlalu banyak pertengkaran dan perselisihan yang terjadi di tempat kerja saya	4	11	8	37	5	65
		37	88	45	75	13	295
	<b>Kategori</b>						<b>Sangat Baik</b>

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa aspek rekan kerja secara keseluruhan berada dalam respon kategori **sangat baik**, sementara skor respon yang paling tinggi berada di kategori **setuju**.

Hasil analisis diatas menjelaskan bahwa respon positif lebih dominan terhadap kepuasan kerja pada aspek respon rekan kerja. Hal ini sejalan dengan studi Al-Ababneh et al (2018) yang menyebutkan bahwa perspektif positif pegawai dalam sikap komunikasi efektif sesama rekan kerja menunjukkan kepuasan kerja yang lebih baik daripada individu yang selalu merespon negatif perilaku kerja rekan kerjanya.

Analisis deskriptif selanjutnya adalah kepuasan kerja pada aspek sifat kerja/penugasan, memiliki 4 item yang di analisis seperti yang dapat dijelaskan pada tabel dibawah ini.

**Tabel 5.20. Gambaran Respon terhadap Aspek Sifat Kerja/Penugasan**

No	Item	Respon					Total
		SS	S	N	TS	ST S	
8	Kadang kala, saya merasa bahwa pekerjaan saya tidak bermakna	9	17	10	25	4	63
17	Saya suka hal-hal yang terkait dengan tugas di tempat kerja	5	35	19	3	3	65

27	Saya merasa bangga dengan pekerjaan saya	10	27	16	10	2	65
35	Saya suka melaksanakan setiap tugas yang diberikan	15	37	7	5	1	65
		39	116	52	43	10	<b>260</b>
	<b>Kategori</b>						<b>Baik</b>

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa aspek sifat kerja/penugasan secara keseluruhan dalam kategori **baik**, sementara itu skor tertinggi terletak di respon **setuju** yagn direspon sebesar 116 poin. Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa perspektif individu dalam aspek sifat kerja/penugasan merasa pekerjaan yang dilakukan bermakna, disenangi, bangga dengan tugas yang diberikan dan menyelesaikannya.

Kepuasan kerja individu dengan respon aspek sifat penugasan telah diteliti oleh Dharmija, Gupta dan Bag (2018) bahwa diprediksi dapat meningkatkan produktivitas kerja melalui capaian individu mengidentifikasi tugas, wewenang, dan tanggung jawabnya dalam organisasi.

**Tabel 5.21. Gambaran Respon terhadap Aspek Komunikasi**

No	Item	Respon					Total
		SS	S	N	TS	STS	
9	Komunikasi di unit saya kurang membaik	6	21	13	20	5	63
18	Menurut saya, tujuan organisasi di unit bagian ini tidak jelas	6	19	13	23	4	65
26	Saya seting merasa bahwa saya tidak mengetahui tentang apa yang sedang berlaku dalam unit bagian ini	6	20	10	23	6	65
36	Tugas-tugas yang diberikan sepenuhnya tidak jelas informasi yang diberikan	4	19	12	25	5	65

		22	79	48	91	20	<b>260</b>
	<b>Kategori</b>						<b>Baik</b>

Berdasarkan tabel gambaran respon terhadap aspek komunikasi menunjukkan keseluruhan item berada di respon **baik**, sementara respon yang paling tertinggi pada respon **tidak setuju**. Secara keseluruhan organisasi perlu menanggapi perasaan secara umum anggota organisasi untuk mendapatkan hasil kepuasan kerja dalam aspek komunikasi yang masih terbangun kurang efektif dan komunikatif.

Hasil penelitian ini kontra dengan studi Adriansyah *et al* (2020) bahwa komunikasi individu dengan rekan kerja dan atasan yang baik menciptakan interaksi yang efektif dan saling mendukung dalam menghimpun sumber informasi, pemanfaatan sumber daya, dan pengambilan keputusan yang lebih baik. Dengan demikian manajemen perlu melakukan perubahan dan membina komunikasi yang lebih efektif, efisien dan interaktif antara anggota organisasi.

### C. Kualitas Pelayanan Internal

Bagian terakhir dari analisis deskriptif adalah kualitas pelayanan internal yang memiliki 21 item yang tersebar di 5 aspek pengukuran. Kategori respon yang digunakan terbagi atas 5 poin. Masing-masing penjelasan dapat dilihat pada tabel-tabel dibawah ini. Aspek pertama adalah *tangibility* terdiri atas 4 item, penjabarannya dapat dilihat dalam tabel berikut.

**Tabel 5.22. Gambaran Respon terhadap Aspek Tangibility**

No	Item	Respon					Total
		SS	S	N	TS	STS	
1	Komunikasi di unit saya kurang membaik	6	24	25	7	3	63
2	Menurut saya, tujuan organisasi di unit bagian ini tidak jelas	11	26	20	8	-	65

3	Saya sering merasa bahwa saya tidak mengetahui tentang apa yang sedang berlaku dalam unit bagian ini	8	38	13	6	-	65
4	Tugas-tugas yang diberikan sepenuhnya tidak jelas informasi yang diberikan	9	29	20	5	2	65
		34	117	78	26	5	<b>260</b>
	<b>Kategori</b>						<b>Baik</b>

Berdasarkan analisis dari data tabel diatas menunjukkan bahwa keseluruhan penilaian aspek *tangibility* adalah 260 termasuk dalam kategori **baik**. Sementara indikator yang paling dominan di respon adalah **setuju**, dengan skor 117.

Menurut Gantsho dan Sukdeo (2018) keterlibatan anggota organisasi dalam menjalankan sistem dan proses organisasi yang ditunjukkan dengan fleksibilitas dan adaptabilitas kerja mengacu kepada prestasi kerja yang lebih baik.

**Tabel 5.23. Gambaran Respon terhadap Aspek Reliabilitas**

No	Item	Respon					Total
		SS	S	N	TS	STS	
5	Saya tidak pernah terlalu sibuk untuk menanggapi permintaan dari rekan kerja	3	20	29	9	4	63
6	Saya memperlakukan karyawan dengan sopan	10	34	15	5	1	65
7	Saya mampu menjawab pertanyaan rekan lain	12	26	17	4	6	65
8	Ketika seseorang karyawan memiliki masalah, saya memberinya perhatian khusus (Secara individu)	11	26	19	7	2	65
		36	106	80	25	13	<b>260</b>
	<b>Kategori</b>						<b>Baik</b>

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa keseluruhan penilaian



aspek reliabilitas adalah 260 termasuk dalam kategori **baik**. Sementara indikator yang paling dominan di respon adalah **setuju**, dengan skor 106. Hasil analisis dari aspek *reliability* (keandalan) menunjukkan bahwa partisipan memberikan tanggapan yang baik, berlaku sopan, dan memberikan perhatian pada tugas dan tanggung jawab pekerjaan mereka.

Hasil analisis tersebut sejalan dengan studi Wang (2012) yang menyatakan bahwa keandalan adalah bagian dari kerja tim dalam penyelesaian berbagai masalah dalam pelayanan. Menurut nya mengedepankan keandalan kerja tim merupakan bagian dari penerapan komitmen dan kerjasama dalam mencapai kepuasan pelanggan. Hal ini pula sejalan dalam teori kualitas pelayanan internal yang di kembangkan dalam penelitian Al-Ababneh et al (2018) bahwa aspek keandalan merupakan kemampuan individu dalam memberikan pelayanan yang andal dan akurat kepada pelanggan secara langsung dan sesuai dengan waktu yang ditentukan.

Aspek selanjutnya dari kualitas pelayanan internal yaitu responsif dibawah ini terdiri dari 5 indikator pengukuran, respon yang ditunjukkan partisipan dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

No	Item	Respon					Total
		SS	S	N	TS	STS	
9	Unit bagian ini memberikan respon cepat untuk permintaan dari pihak luar di luar unit bagian ini	9	24	23	4	5	63
10	Unit bagian ini dapat dipercaya saat memberikan layanan kepada unit bagian lain /pihak luar	9	27	24	4	1	65
11	Unit bagian ini menyediakan layanan membantu unit bagian lain / pihak luar	11	28	17	8	1	65
12	Unit bagian ini memiliki pemahaman yang jelas tentang kebutuhan pihak lain	8	23	25	6	3	

13	Anggota unit bagian ini selalu memberikan layanan berkualitas tinggi kepada saya dan pihak luar	12	23	24	4	2	65
		49	125	113	26	12	<b>325</b>
	<b>Kategori</b>						<b>Sangat Baik</b>

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa keseluruhan penilaian aspek responsif adalah 325 termasuk dalam kategori sangat **baik**. Sementara indikator yang paling dominan di respon adalah **setuju**, dengan skor 125.

Menurut studi Gantsho dan Sukdeo (2018) tugas terberat dari manajemen dalam organisasi adalah dimana anggota organisasi tidak memberikan respon terhadap perubahan karena dianggap tidak sejalan dengan prinsip budaya organisasi yang telah lampau, sehingga berimpak pada kualitas pelayanan yang buruk dan tidak kompetitif.

**Tabel 5.25. Gambaran Respon terhadap Aspek Jaminan**

No	Item	Respon					Total
		SS	S	N	TS	ST S	
14	Unit bagian saya percaya bahwa kualitas layanan internal yang tinggi adalah tujuan yang pantas untuk diperjuangkan	11	30	21	2	1	63
15	Unit bagian saya membekali saya dengan program pelatihan difokuskan pada bagaimana memberikan kualitas layanan internal tinggi kepada pihak luar	12	22	20	11	-	65
16	Dalam unit bagian ini, ada komunikasi yang teratur tentang kualitas layanan internal antar pegawai.	17	23	16	8	1	65
17	Saya menerima penghargaan ketika saya melakukan pekerjaan dengan baik dalam memberikan pelayanan yang baik	10	30	20	4	1	65
		50	105	77	25	3	<b>260</b>
	<b>Kategori</b>						<b>Baik</b>

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa keseluruhan penilaian aspek ketiga yaitu jaminan adalah 260 termasuk dalam kategori **baik**. Sementara indikator yang paling dominan di respon adalah **setuju**, dengan skor 105. Hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa partisipan memandang untuk menjaga kualitas pelayanan eksternal, menjalankan program pelatihan, membina komunikasi, dan menyelesaikan tugas perlu adanya kepercayaan dan perlindungan.

Menurut penelitian Al-Ababneh et al (2018) menjelaskan bahwa memberikan jaminan berkualitas tinggi di antara pegawai terkait dengan kepentingan pelayanan eksternal yang lebih baik. Penjelasan yang sama telah diteliti dalam teori kualitas pelayanan internal dari Parasuraman (1985) bahwa segala sesuatu yang dilakukan perlu adanya kemampuan pegawai dalam memperoleh kepercayaan dan keyakinan pelanggan dalam memberikan pelayanan yang baik. Selanjutnya pada aspek terakhir dari kualitas pelayanan internal dibawah ini menjelaskan aspek empati, terdiri dari 4 indikator pengukuran.

**Tabel 5.26. Gambaran Respon terhadap Aspek Empati**

No	Item	Respon					Total
		SS	S	N	TS	ST S	
18	Atasan dan rekan kerja saya selalu ada ketika di butuhkan	7	33	14	6	5	63
19	Dalam unit bagian saya, kerja sama tim terjadi antara individu dan antar tim lain bila diperlukan	10	31	17	5	2	65
20	Dalam unit bagian saya, ada kebijakan yang tepat dan prosedur untuk membantu saya melayani pihak luar dengan cara yang baik	13	27	16	5	4	65
21	Saya memiliki akses informasi dan / atau dukungan yang saya butuhkan untuk melayani pihak luar dengan baik	10	27	22	3	3	65

		40	118	69	19	14	<b>260</b>
	<b>Kategori</b>					<b>Baik</b>	

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa keseluruhan penilaian aspek terakhir yaitu empati adalah 260 termasuk dalam kategori **baik**. Sementara indikator yang paling dominan di respon adalah **setuju**, dengan skor 118. Hasil analisis ini menunjukkan bahwa partisipan memandang dukungan dan kebijakan dari tim dan manajemen sangat penting dalam menjalankan tugas dengan baik, sehingga memberikan peluang bagi individu menjalankan pelayanan yang baik pula.

Sejalan dengan studi yang dilakukan Joshi dan Cadha (2016), menurut mereka dukungan manajemen diperlukan dalam menyelesaikan masalah dan hambatan yang dilalui oleh anggota organisasi. Oleh karena itu supervisor maupun rekan kerja berperan penting bagi individu dalam memberikan pelayanan yang terbaik.

Berdasarkan kesimpulan dari analisis pada skala pengukur Kualitas Pelayanan Internal (KPI) pada pegawai Badan Penghubung provinsi Riau di Jakarta menunjukkan bahwa dari lima aspek yang diukur diketahui bahwa empat aspek dalam kategori baik, dan satu aspek berada dalam kategori sangat baik.

#### **5.2.4. Analisis Uji Asumsi**

Bagian analisis uji asumsi dilakukan sebelum melakukan pengujian hipotesis, guna memastikan data telah memenuhi syarat dilakukannya uji hipotesis dengan statistik yang benar.

#### **A. Analisis Normalitas**

Pengujian normalitas perlu dilakukan agar mengetahui keadaan sebaran item normal atau kah tidak. Apabila sebaran data yang ada normal maka nilai yang dikehendaki adalah K-S tes  $\geq 0.05$ . Secara keseluruhan penilaian dapat dilihat dalam tabel dibawah ini

**Tabel 5.27. Gambaran Normalitas Skala Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Kualitas Pelayanan Internal**

NO	VARIABEL	JLH ITEM	K-S Test	KET
1	Budaya Organisasi	18	0.798	Normal
2	Kepuasan Kerja	36	0.106	Normal
3	Kualitas Pelayanan Internal	21	0.471	Normal

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa keseluruhan data penelitian adalah normal.

#### B. Analisis Linearitas

Pengujian linearitas dilakukan untuk gambaran hubungan linear antara variabel terikat dan variabel bebas yang ada. Apabila nilai *deviation from linearity sig*  $> 0.05$ , maka variabel bebas memiliki hubungan linear dengan variabel terikat. Selanjutnya dapat dilihat dalam tabel di bawah ini.

- a) Gambaran linearitas kualitas pelayanan internal dan budaya organisasi

**Tabel 5.28. Gambaran Linearitas Budaya Organisasi dan Kualitas Pelayanan Internal**

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
KPI * BO	Between Groups	(Combined)	2792.446	31	90.079	.757	.781
		Linearity	3.474	1	3.474	.029	.865

		Deviation from Linearity	2788.972	30	92.966	.781	.751
	Within Groups		3927.000	33	119.000		
	Total		6719.446	64			

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa nilai *deviation from linearity* antara kualitas pelayanan internal dengan budaya organisasi menunjukkan nilai  $F = 0.781$ ,  $p > 0.05$ , maka dinyatakan hubungan antara variabel adalah **linear**.

b) Gambaran linearitas kualitas pelayanan internal dan kepuasan kerja

**Tabel 5.29. Gambaran Linearitas Kepuasan Kerja dan Kualitas Pelayanan Internal**

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
KPI * KK	Between Groups	(Combined)	4664.696	40	116.617	1.362	.213
		Linearity	103.583	1	103.583	1.210	.282
		Deviation from Linearity	4561.113	39	116.952	1.366	.211
	Within Groups		2054.750	24	85.615		
	Total		6719.446	64			

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa nilai *deviation from linearity* antara kualitas pelayanan internal dengan kepuasan kerja menunjukkan nilai  $F = 1.366$ ,  $p > 0.05$ , maka dinyatakan hubungan antara variabel adalah **linear**.

Adanya multikolinearitas dikatakan telah melanggar salah satu asumsi inti dari analisis regresi berganda dan oleh karena itu disebut bermasalah, koefisien regresi yang diprediksi tidak dapat diandalkan lagi.

### C. Analisis Multikolinearitas

Adapun dasar mendeteksi gejala multikolinearitas dalam model regresi adalah

dengan menelaah nilai korelasi antar variabel bebas, maupun menelaah nilai *tolerance variance inflating factor* (VIF). Perlu diketahui bahwa keputusan nilai *tolerance* > 0.10, maka dinyatakan tidak terjadi multikolinearitas dalam model regresi. Samahal nya apabila nilai VIF < 10.00, maka menunjukkan tidak terdapat multikolinearitas dalam model regresi. Penjelasan lebih lanjut dapat dilihat dalam tabel di bawah ini.

**Tabel 5.30. Gambaran Multikolinearitas Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Kualitas Pelayanan Internal**

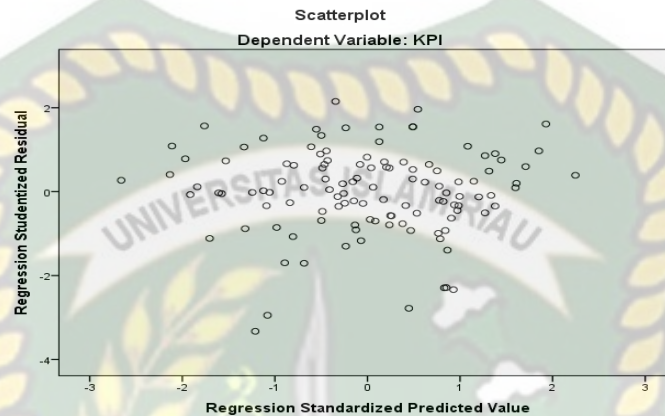
Model	t	Sig.	Collinearity Statistics	
			Tolerance	VIF
1	(Constant)	9.655	.000	
	BO	3.740	.000	.643
	KK	1.945	.044	.643
<i>a. Dependent Variable: KPI</i>				

Berdasarkan Tabel 5.30 diatas menunjukkan bahwa tidak terdapat multikolinearitas antara budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kualitas pelayanan internal. Hal ini dibuktikan dari nilai *tolerance* yang menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja terhdap kualitas pelayanan internal adalah 0.643 > 0.10. Sementara nilai *VIF* budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kualitas pelayanan internal menunjukkan < 10.00, maka tidak terjadi multikolinearitas pada variabel bebas terhadap variabel terikat dalam penelitian ini.

#### D. Analisis Heteroskedastisitas

Uji heterokedastisitas merupakan salah satu dari uji asumsi klasik dalam model regresi. Uji ini merupakan syarat agar diketahui nya model regresi yang dijalankan adalah baik dan tidak terjadi gejala heteroskedastistas yang dapat

menyebabkan ketidak akuratan pada suatu analisis regresi yang telah dilakukan. Uji ini dapat dilakukan dengan melihat dari *output scatterplots output scatterplots* yang telah disajikan oleh SPSS dalam gambar dibawah ini.



Gambar 1. Scatterplot Regresi budaya organisasi, kepuasan kerja, kualitas pelayanan internal

Berdasarkan gambar diatas menunjukkan bahwa penyebaran data berada di titik 0 lebih mendominasi, mengalami penyebaran titik data yang tidak membentuk pola bergelombang dan melebar atau tidak menggambarkan pola tertentu.

#### 5.2.5. Analisis Hipotesis

Uji analisis hipotesis dalam penelitian ini dilakukan atas dua hal yaitu analisis korelasi dengan *Product Moment* dari Pearson dan Analisis Regresi berganda.

##### A. Korelasi dari *Product Moment*

Analisis korelasi dalam penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menentukan atau memperkirakan sejauh mana gejala-gejala yang dapat diidentifikasi antara variabel budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kualitas pelayanan internal pada pegawai ASN Badan Penghubung provinsi Riau di Jakarta.



Menurut ketentuan dari analisis korelasi *Product Moment* Pearson nilai signifikan  $< 0.05$  dinyatakan bahwa variabel yang diteliti menunjukkan hubungan dan hipotesis dinyatakan diterima. Ketentuan ini dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 5.31. Gambaran Korelasi *Product Moment* Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Kualitas Pelayanan Internal**

		BO	KK	KPI
BO	Pearson Correlation	1	.597	.489
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	65	65	65
KK	Pearson Correlation	.597	1	.417
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	65	65	65
KPI	Pearson Correlation	.489	.417	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	65	65	65

Berdasarkan Tabel 5.31 diatas menunjukkan bahwa budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kualitas pelayanan internal pada pegawai ASN Badan Penghubung provinsi Riau di Jakarta adalah berhubungan secara signifikan. Hasil analisis diketahui bahwa terdapat pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, yang dibuktikan dari nilai perolehan  $R=0.597$ ,  $p < 0.05$ , maka ini berarti bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja adalah **sedang atau moderat**. Sejalan dengan studi Khurshid dan Awan (2017) budaya organisasi merupakan prediktor yang cukup baik bagi kepuasan kerja. Penelitian Wang (2012) menyebutkan bahwa individu yang bekerja di bawah budaya organisasi yang lebih aktif dan inovatif cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih baik.

Hasil analisis selanjutnya bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kualitas pelayanan internal secara signifikan dengan nilai  $R=0.489$ ,  $p <$

0.05. Oleh karena itu dapat dinyatakan bahwa **H1 diterima**. Penelitian yang dilakukan oleh Radiany (2005) bahwa budaya organisasi yang mengarah kepada kepentingan pegawai mampu menumbuhkan kualitas pelayanan internal yang baik. Budaya organisasi yang mengarah kepada peningkatan kualitas secara langsung dapat mengembangkan pelayanan yang efektif.

Selain itu pula diketahui bahwa kontribusi pengaruh budaya organisasi terhadap kualitas pelayanan internal dalam penelitian ini menunjukkan hubungan yang **sedang atau moderat**. Besar nilai kontribusi dapat dilihat dalam tabel dibawah ini.

**Tabel 5.32. Gambaran Koefisien Determinasi Budaya Organisasi terhadap Kualitas Pelayanan Internal**

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
Budaya Organisasi * Kualitas Pelayanan Internal	.489	.239	.694	.481

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa nilai kontribusi budaya organisasi terhadap kualitas pelayanan internal adalah  $R^2 = 0.239$ , atau 23.9 persen, sementara 76.1 persen lainnya di pengaruhi oleh faktor-faktor diluar budaya organisasi. Bahkan penelitian Radiany (2005) budaya organisasi yang diukur dengan 7 dimensi pengukuranya menunjukkan kontribusi sebanyak 69.2 persen terhadap peningkatan kualitas pelayanan internal.

Hasil analisis ini pula menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan kepuasan kerja terhadap kualitas pelayanan internal pada pegawai ASN Badan Penghubung provinsi Riau di Jakarta, hal ini dibuktikan dari nilai  $R = 0.417$ ,  $p < 0.05$ . Oleh karena itu dinyatakan **H2 diterima**. Sementara itu di ketahui pula kekuatan pengaruh kepuasan kerja terhadap kualitas pelayanan internal yang dinyatakan dalam kategori **sedang atau moderat**.

Permasalahan yang dihadapi oleh manajemen tidak terlepas dari kemampuan anggota organisasi untuk melakukan perubahan, menurut pandangan Gantsho an Sukdeo (2018) interaksi antara rekan kerja dan atasan dalam menjalankan tugas saling berhubungan dengan budaya organisasi yang ada. Menurut Wang (2012) kualitas pelayanan internal penting untuk dijalankan dengan memberikan keadilan dalam remunerasi dan tunjangan.

Besaran kontribusi kepuasan kerja terhadap kualitas pelayanan internal dapat dilihat dalam tabel dibawah ini.

**Tabel 5.33. Gambaran Koefisien Determinasi Budaya Organisasi terhadap Kualitas Pelayanan Internal**

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
Kepuasan Kerja * Kualitas Pelayanan Internal	.417	.174	.738	.545

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa nilai kontribusi kepuasan kerja terhadap kualitas pelayanan internal adalah  $R^2 = 0.174$ , atau 17.4 persen, sementara 82.6 persen lainnya di pengaruhi oleh faktor-faktor diluar kepuasan kerja.

## **B. Analisis Regresi Berganda**

Analisis ini dilakukan bertujuan mengetahui korelasi antara variabel budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kualitas pelayanan internal. Analisis yang dilakukan ini juga menemukan bahwa terdapat pengaruh secara simultan budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kualitas pelayanan internal pada pegawai ASN Badan Penghubung provinsi Riau di Jakarta. Hasil analisis ini dapat dilihat dalam tabel Analisis Varian (ANOVA) dibawah ini.

**Tabel 5.34. Gambaran Koefisien Analisis Regresi Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kualitas Pelayanan Internal**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3271.248	2	1635.624	20.572	.000 <sup>b</sup>
	Residual	9143.125	62	79.505		
	Total	12414.373	64			

a. Dependent Variable: Kualiatas Pelayanan Internal

b. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja

0

R = 0.513

R<sup>2</sup> = 0.264

ΔR<sup>2</sup> = 0.251

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja secara simultan terhadap kualitas pelayanan internal yang signifikan pada pegawai ASN Badan Penghubung provinsi Riau di Jakarta. Hal ini dibuktikan dari nilai  $F = 20.572$ ,  $p < 0.05$ , dengan demikian **H3** dinyatakan diterima.

Selain itu pula analisis ini diketahui juga membuktikan bahwa adanya kontribusi budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kualitas pelayanan internal, ini dibuktikan dari nilai  $R^2 = 0.264$ , atau 26.4 persen sementara 73.6 persen lainnya diprediksi dipengaruhi oleh faktor selain budaya organisasi dan kepuasan kerja.

Hasil analisis ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kepuasan secara simultan memberikan efek peningkatan pandangan individu terhadap pentingnya kualitas pelayanan internal. Menurut studi terdahulu menyebutkan bahwa budaya organisasi oleh para praktisi penting diperhatikan karena diprediksi menyediakan peluang pelayanan yang lebih unggul dan kompetitif (Khurshid & Awan, 2017). Oleh sebab itu selain menjaga budaya organisasi yang baik, manajemen perlu pula menjaga kepuasan dari dalam organisasi. Menurut

Al-Ababneh et al (2018), dalam penelitian mereka pegawai merupakan aset internal organisasi yang penting karena mereka menerima dan memberi pelayanan atas produk dan jasa dari pekerjaannya. Dengan demikian diyakini bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja adalah prediktor dari kualitas pelayanan internal yang lebih baik, sehingga pada akhirnya efek positif tersebut mendorong pegawai memberikan pelayanan yang lebih aktif dan antusias terhadap pelanggan.

### 5.3. Pembahasan

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan dalam beberapa metode yang dilakukan kepada 65 orang ASN Badan Penghubung provinsi Riau. Gambaran partisipasi berdasarkan umur diketahui bahwa usia 47 sd 53 tahun atau sebanyak 26.15 persen mendominasi jumlah ASN di badan tersebut. Umumnya partisipan adalah perempuan yaitu berjumlah 36 orang atau sebanyak 55.4 persen, sementara pendidikan terakhir ASN di Badan Penghubung provinsi Riau di Jakarta adalah Strata satu (S-1) yaitu 29 orang atau 44.6 persen. Partisipan telah bekerja lebih kurang 1 sd 15 tahun sebagai ASN yaitu sebanyak 34 orang atau 52.31 persen.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa terdapat tiga aspek pada budaya organisasi masuk dalam kategori kurang baik, yaitu aspek yang berorientasi pada proses vs hasil, aspek berorientasi pada pegawai vs pekerjaan, dan aspek berorientasi profesional vs konvensional. Berdasarkan hasil analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa organisasi belum mampu mewujudkan budaya organisasi yang berorientasi pada proses, memperhatikan kebutuhan pegawai, dan bersikap profesional dalam menjalankan tugas. Oleh

karena pegawai ASN di Badan ini perlu dilakukan pembinaan dan menjalin hubungan yang lebih efektif dengan saling memberikan yang terbaik dalam menyelesaikan tugas. Sebaliknya atasan dan supervisor lebih peduli dengan pegawai dan memberikan perhatian pada masalah-masalah yang dihadapi terkait dengan penugasan yang adil dan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman.

Rutinitas ASN sebagai anggota organisasi di jajaran birokrasi tidak dapat terelakkan dalam kondisi dinamis. Oleh karena itu, pegawai dan jajaran manajerial di Badan Penghubung provinsi Riau di Jakarta dapat saling memberikan dorongan dalam hal penyelesaian dan pembagian tugas sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dasar hubungan yang baik dapat menjadi tolak ukur lingkungan organisasi menjadi tempat yang nyaman dalam bekerja. Anggota organisasi dan manajerial yang memandang pentingnya penerapan nilai, norma, dan aturan yang disepakati bersama diduga dapat membantu mewujudkan pencapaian tujuan organisasi, selain itu pula mampu membangun komitmen organisasi yang lebih baik.

Hasil analisis deskriptif kepuasan kerja pula menunjukkan dominasi hasil dalam kategori baik yaitu pada aspek pembayaran/gaji/upah, promosi, atasan, tunjangan, penghargaan, dan kondisi kerja. Berdasarkan analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa persepsi kepuasan kerja pegawai ASN di Badan Penghubung provinsi Riau perlu diperhatikan oleh jajaran manajerial. Walau kenyataannya pembayaran/gaji/upah telah ditentukan oleh pemerintah, namun perlu adanya transparansi pembayaran upah dalam kaitannya dengan pembagian tugas yang berasaskan keadilan. Begitu pula dengan respon aspek promosi bahwa persepsi sistem promosi yang transparan dan adil merupakan

faktor penting bagi pegawai ASN di badan ini dalam menunjukkan kepuasan kerja terhadap tanggung jawab mereka sebagai anggota ASN di Badan Penghubung provinsi Riau di Jakarta.

Hubungan interpersonal yang terjalin antara pegawai satu dengan lainnya, terutama dengan atasan diprediksi mampu meningkatkan kinerja pegawai. Atasan yang mampu menunjukkan dedikasi terhadap pekerjaannya menjadi model bagi pegawai dalam menyelesaikan tugas. Bahkan dengan adanya pengawasan yang ketat sekalipun diprediksi oleh penelitian terdahulu mampu meningkatkan kepercayaan diri anggota organisasi dalam bekerja. Anggota organisasi yang diakui dan menerima penghargaan dari atasan dan supervisor diketahui dapat memberikan kerja maksimal. Institusi Badan Penghubung provinsi Riau di Jakarta perlu melakukan suatu terobosan dan perubahan dalam hal pemberian apresiasi atau penghargaan bagi ASN yang telah memberikan dedikasi kerja yang baik dan menyelesaikan beberapa masalah terkait dengan unit kerjanya. Dengan demikian atasan dan jajaran manajerial dapat mendorong anggota menciptakan kondisi lingkungan kerja yang nyaman dan efektif.

Kualitas pelayanan internal pada empat aspek pengukurannya menunjukkan dalam kategori baik, yaitu aspek *tangibility*, reliabilitas, jaminan, dan empati. Berdasarkan analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa manajerial Badan Penghubung provinsi Riau di Jakarta perlu diterapkan sistem dan proses organisasi yang lebih fleksibel dan adaptabilitas kerja yang mengarah kepada visi dan tujuan dari badan ini. Atasan maupun supervisor perlu menyatakan keandalan kerja tim dalam penyelesaian masalah dalam hal memberikan pelayanan.

Menurut penelitian terdahulu telah mendukung hasil analisis ini seperti memberikan jaminan berkualitas tinggi kepada pegawai pada saat menjalankan tugas pelayanan, sehingga memperoleh kepercayaan kembali dari publik terhadap badan ini. Dukungan jajaran manajerial tidak dapat dipungkiri penting dilakukan, karena masalah dan hambatan di lapangan yang dihadapi oleh pegawai berperan penting dalam memberikan pelayanan yang baik kepada publik, khususnya masyarakat Riau yang ada di Jakarta.

Hasil analisis korelasi dari Pearson menunjukkan bahwa pengaruh variabel bebas terhadap terikat adalah dalam kategori sedang atau moderat. Berdasarkan analisis ini dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja adalah prediktor yang saling terkait satu dengan lainnya, begitu pula dengan kualitas pelayanan internal. Hasil analisis ini membuktikan bahwa budaya organisasi yang baik mampu membawa peningkatan kualitas pelayanan internal. Begitu pula halnya dengan kepuasan kerja, membuktikan bahwa dengan kepuasan kerja yang mengarah kepada kepentingan pegawai mampu meningkatkan kualitas pelayanan internal yang lebih baik. Hasil analisis determinasi yang ditunjukkan budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kualitas pelayanan internal pula menunjukkan nilai  $R^2 = 0.239$  atau 23.9 persen. Hal ini menunjukkan bahwa aspek-aspek pengukur pada budaya organisasi dan kepuasan kerja memberikan efek positif dalam meningkatkan kemampuan pegawai dalam menunjukkan kualitas pelayanan internal yang lebih baik.



## BAB VI PENUTUP

### 6.1. Kesimpulan

Berdasarkan analisis hasil deskriptif dan statistik inferensial yang telah dilakukan dapat diuraikan beberapa kesimpulan terkait dengan penelitian analisis pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kualitas pelayanan internal pegawai ASN Badan Penghubung provinsi Riau di Jakarta.

- a) Budaya organisasi pada pegawai ASN Badan Penghubung provinsi Riau di Jakarta di mayoritas dalam kategori kurang baik pada aspek yang berorientasi pada proses vs hasil, berorientasi pada pegawai vs pekerjaan, dan aspek berorientasi professional vs konvensional.
- b) Kepuasan kerja pada pegawai ASN Badan Penghubung provinsi Riau di Jakarta mayoritas dalam kategori baik pada aspek pembayaran/gaji/upah, promosi, atasan tunjangan, penghargaan, dan kondisi kerja.
- c) Kualitas pelayanan internal pada pegawai ASN Badan Penghubung provinsi Riau di Jakarta mayoritas menunjukkan dalam kategori baik, yaitu pada aspek *tangibility*, reliabilitas, jaminan, dan empati.
- d) Hipotesis penelitian analisis terhadap pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kualitas pelayanan internal menunjukkan diterima. Analisis hasil jug menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kualitas pelayanan internal pegawai ASN Badan Penghubung provinsi Riau di Jakarta.

### 6.2. Saran

Adapun saran bagi pegawai ASN Badan Penghubung provinsi Riau di

Jakarta, jajaran manajerial Badan Penghubung provinsi Riau di Jakarta, dan peneliti selanjutnya adalah sebagai berikut.

- a) Kepada pegawai ASN Badan Penghubung provinsi Riau di Jakarta agar dapat menciptakan budaya organisasi dengan membangun hubungan interaktif dan kerjasama di lingkungan Badan Penghubung provinsi Riau di Jakarta, sehingga setiap anggota organisasi mampu memberikan dan menjaga kualitas pelayanan internal yang lebih baik
- b) Kepada manajerial Badan Penghubung provinsi Riau di Jakarta agar mampu memberikan dukungan dan apresiasi kerja kepada anggota organisasi sehingga terbangunnya kepuasan kerja yang lebih baik dengan demikian setiap individu mampu menjaga kualitas pelayanan internal yang lebih baik.
- c) Bagi peneliti selanjutnya agar dapat mengembangkan scope penelitian dari berbagai sisi seperti subjek penelitian yang lebih heterogen, melakukan analisis untuk setiap aspek yang dominan memberikan implikasi terhadap kualitas pelayanan internal, dan melakukan analisis inferensial dengan metode yang lebih kompleks.

## DAFTAR PUSTAKA

- Al-Ababneh, M. M., Masadeh, M. A., Al-Shakhsheer, F. J., & Habiballah, M. A. (2018). The impact of internal service quality on job satisfaction in the hotel industry. *Research in Hospitality Management*. <https://doi.org/10.1080/22243534.2018.1501182>
- Basheka, B. (2012). The paradigms of public administration re-examined: a reflection. *Journal of Public Administration*.
- Bouranta, N., Mavridoglou, G., & Kyriazopoulos, P. (2005). The impact of Internal Marketing to Market Orientation concept and their effects to bank performance. *Operational Research*. <https://doi.org/10.1007/bf02944318>
- Brandon-Jones, A., & Silvestro, R. (2010). Measuring internal service quality: Comparing the gap-based and perceptions-only approaches. *International Journal of Operations and Production Management*. <https://doi.org/10.1108/01443571011094271>
- Brun, Lukas. (2016). Organizational Theory and Public Policy. In book: American Governanc Edition: volume 4 Publisher: Macmillan Reference USA. Editors: Stephen Schechter, Thomas S. Vontz, Thomas A. Birkland, Mark A. Graber, John J. Patrick
- Bungin, B. (2011). Penelitian Kuantitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, Dan Ilmu Sosial Lainnya. In *Kencana*.
- Dauber, D., Fink, G., & Yolles, M. (2010). A generic theory of organizational culture. *Southern Management Association* .... <https://doi.org/10.2139/ssrn.1744040>
- Dharmija, P., Gupta, S., & Bag, S. (2018). Measuring of job satisfaction: the use of quality of work life factors. *Benchmarking: An International Journal*, 26 (3), 871 – 892 <https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2018>
- Dunaetz, D. R. (2019). Cultural tightness-looseness: its nature and missiological applications. *Missiologi: An International Review*, 47 (4), 410-421
- Duncan, E., & Elliott, G. (2002). Customer service quality and financial performance among Australian retail financial institutions. *Journal of Financial Services Marketing*. <https://doi.org/10.1057/palgrave.fsm.4770070>
- Frederickson, H. G., Smith, K. B., Larimer, C. W., & Licari, M. J. (2018). The public administration theory primer, third edition. In *The Public*

*Administration Theory Primer, Third Edition.*

<https://doi.org/10.4324/9780429494369>

Gantsho, Y., & Sukdeo, N. (2018). Impact of organizational culture on service quality. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management.*

**Gay, L. R., Mills, G. E., & Airasian, P. W. (2009).** *Educational research: Competencies for analysis and applications (9th edition).* **Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.**

Gravetter, F. J., & Wallnau, L. B. (2013). Statistics for the Behavioral Sciences (Ninth Edition). In *Cengage Learning.*

Hadi, S. (2014). Metodologi Research. In *Universitas Gajah Madha.*

Handayani, W. (2008). Dampak komitmen organisasi, self-efficacy terhadap konflik peran dan kinerja karyawan pt. Hm sampoerna tbk. Di surabaya. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis.*

Heale, R., & Twycross, A. (2015). Validity and reliability in quantitative studies. In *Evidence-Based Nursing.* <https://doi.org/10.1136/eb-2015-102129>

Henry, N. (2015). Public Administration and Public Affairs. In *Public Administration and Public Affairs.* <https://doi.org/10.4324/9781315663067>

Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., Jr., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 72, 164–174

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture.* <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly.* <https://doi.org/10.2307/2393392>

<https://m.riauterkini.com/isi.php?arr=100509&judul=Rakor%20Pemda%20SeProv%20insi%20Riau,%20%20Badan%20Penghubung%20Optimalkan%20Peran%20Pelayanan%20dan%20Potensi%20Riau>

[https://www.kompasiana.com/eris\\_us/552c133e6ea83428478b4571/badan-penghubung-diusik-badan-penghubung-terusik](https://www.kompasiana.com/eris_us/552c133e6ea83428478b4571/badan-penghubung-diusik-badan-penghubung-terusik)

Ishikawa, K. (1985). What is Total Quality Control? The Japanese Way. Total

Quality Management. In *Reading 11*.

Ismaryati, S. (2010). Hubungan motivasi kerja pegawai dengan pelayanan publik. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 10 (2), 154-170

Joshi, A., Kale, S., Chandel, S., & Pal, D. (2015). Likert Scale: Explored and Explained. *British Journal of Applied Science & Technology*.  
<https://doi.org/10.9734/bjast/2015/14975>

Joshi, P., & Chadha, S. K. (2016). Measuring internal service quality in business schools. *International Journal of Services and Standards*.  
<https://doi.org/10.1504/IJSS.2016.082434>

Kabir, S. M. S. 2016. Formulating and testing hypothesis. In book: Basic Guidelines for Research: An Introductory Approach for All Disciplines Edition: First Chapter: 4. Publisher: Book Zone Publication

Khan, A. S., Khan, S., Nawaz, A., & Qureshi, Q. A. (2016). Theories of Job-Satisfaction: Global Applications & Limitations. *Gomal University Journal of Research*.

Khurshid, F., & Awan, M. U. (2017). Service quality and organizational culture as predictors of faculty job satisfaction. In *Research Service Quality and Organizational Culture as Predictors Research*.

Levy, P. S., & Lemeshow, S. (2011). Sampling of Populations: Methods and Applications: Fourth Edition. In *Sampling of Populations: Methods and Applications: Fourth Edition*. <https://doi.org/10.1002/9780470374597>

Lim, B. (1995). Examining the organizational culture and organizational performance link. *Leadership & Organization Development Journal*.  
<https://doi.org/10.1108/01437739510088491>

Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)

Loeb, S., Dynarski, S., McFarland, D., Morris, P., Reardon, S., & Reber, S. (2017). Descriptive analysis in education: A guide for researchers. U.S. Department of Education, Institute of Education Sciences. National Center for Education Evaluation and Regional Assistance.

Luthans, F. (2012). Organizational Behaviour an Evidence-Based Approach. In *McGraw-Hill/Irwin*.

Malhotra, N. K. (2007). Marketing Research: An Applied Orientation, 5th Edition. *Prentice-Hall, Inc, New Jersey, USA*.

- Mertler, C. A. (2019). *Introduction to educational research*, Chapter 7. Quantitative Research Methods. Sage
- Morenikeji, A., & Olla, J. O. (2014). Towards A Theoretical Definition of Public Administration. *IOSR Journal of Business and Management*. <https://doi.org/10.9790/487x-16356570>
- Osborne, J. W., & Waters, E. (2002). Four Assumptions of Multiple Regression That Researchers Should Always Test. - Practical Assessment, Research & Evaluation. *Practical Assessment, Research and Evaluation*.
- Oshagbemi, T. (1999). Academics and their managers: A comparative study in job satisfaction. In *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/00483489910249027>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*. <https://doi.org/10.2307/1251430>
- Perry, J. L., Mesch, D., & Paarlberg, L. (2006). Motivating employees in a new governance era: The performance paradigm revisited. In *Public Administration Review*. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00611.x>
- Pollitt, C. (2010). Envisioning public administration as a scholarly field in 2020. *Public Administration Review*. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02289.x>
- Privitera, G. J. (2016). Survey and Correlational Research Designs. *Research Methods for the Behavioral Sciences*.
- Purwanto. (2008). Metodologi Penelitian Kuantitatif untuk Psikologi, Ilmu Sosial dan Pendidikan. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Radiany, R. M. (2005). Pengaruh budaya organisasi terhadap kualitas pelayanan pada PTS di Kalimantan Selatan. *Ekuitas*, 9 (3), 307-323
- Roopa, S., & Rani, M. (2012). Questionnaire Designing for a Survey. *Journal of Indian Orthodontic Society*. <https://doi.org/10.1177/0974909820120509s>
- Sagiv, L., & Schwartz, S. H. (2007). Cultural values in organisations: insights for Europe. *European Journal of International Management*. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2007.014692>
- Sasser, W. E., & Arbeit, S. P. (1976). Selling jobs in the service sector. *Business Horizons*. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(76\)90053-7](https://doi.org/10.1016/0007-6813(76)90053-7)
- Schein, E. (2017). Organizational Culture and Leadership Organizational Culture

and Leadership. *Wiley & Sons, Inc.*

Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*, Third Edition. Published by Jossey-Bass. <https://doi.org/10.1080/09595230802089917>

Schmidt, S. W. (2007). The relationship between satisfaction with workplace training and overall job satisfaction. *Human Resource Development Quarterly*. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1216>

Schober, P., & Schwarte, L. A. (2018). Correlation coefficients: Appropriate use and interpretation. *Anesthesia and Analgesia*. <https://doi.org/10.1213/ANE.0000000000002864>

Sensuse, D. I., Cahyaningsih, E., & Wibowo, W. C. (2015). Knowledge management: organizational culture in Indonesian Government Human Capital Management. *Procedia Computer Science*, 72, 485-494

Shajahan, D. S. & Shajahan, L (2004). *Organization behavior*. New Age International Publications

Shukla, S. (2018). Variables, Hypotheses and Stages of Research. *Icssr*.

Singh, K. (2016). Influence of Internal Service Quality on Job Performance: A Case Study of Royal Police Department. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.396>

Siregar, S. (2013). Metode penelitian kuantitatif: dilengkapi dengan perbandingan perhitungan manual & spss. In *Statistika deskriptif untuk penelitian: dilengkapi perhitungan manual dan aplikasi SPSS Versi 17*.

Smith, R., & Karaman, M. A. (2019). Development and Validation of the Contextual Achievement Motivation Measure. *International Journal of Psychology and Educational Studies*. <https://doi.org/10.17220/ijpes.2019.03.003>

Spector, P. E. (2012). *Job satisfaction: application, assessment, causes, and consequences*. Sage Publications, Inc. <http://dx.doi.org/10.4135/9781452231549>

Susilo, J. (2018). Penggunaan OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) untuk Analisa Budaya Organisasi di PPSDM Migas. *Swara Patra*.

Uyanık, G. K., & Güler, N. (2013). A Study on Multiple Linear Regression Analysis. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.027>

- Wang, G. L. (2012). The influence of internal service quality on employee job satisfaction at Taiwan-listed international tourist hotels: Using organisational culture as the moderator. *World Transactions on Engineering and Technology Education*.
- Wehrich, H. & Harold Koontz (2009) Management: A global perspective. 10th ed. McGraw-Hill. Inc
- Zeqiri, Jusuf & Alija, Shpresa. (2016). The Organizational Culture Dimensions – The Case of an Independent Private University in Macedonia. *Studia Universitatis Babe-Bolyai Oeconomica*, 61(3), 20-31. 10.1515/subboec-2016-0002.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2009). Services Marketing Strategy. In *Wiley International Encyclopedia of Marketing*. <https://doi.org/10.1002/9781444316568.wiem01055>
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, L. L., Berry, L. L. (1990). *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*

