

## **BUDAYA ORGANISASI, PEMBERDAYAAN DAN *ENGAGEMENT* TERHADAP KUALITAS PELAYANAN PEGAWAI PADA BIRO UMUM SEKRETARIAT KEMENTERIAN SEKRETARIAT NEGARA REPUBLIK INDONESIA**

**Koko Haryono**

Program Doktor Ilmu Manajemen-Manajemen Sumber Daya Manusia  
Pasca Sarjana - Universitas Negeri Jakarta

*E-mail:* [kokoharyono8081@gmail.com](mailto:kokoharyono8081@gmail.com) atau [koko@setneg.go.id](mailto:koko@setneg.go.id)

### **ABSTRAK**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengungkap ada atau tidaknya pengaruh antara budaya organisasi, pemberdayaan, *engagement* terhadap kualitas pelayanan, secara langsung maupun tidak langsung. Metodologi/desain penelitian yang dipergunakan adalah dengan metode survey dengan pendekatan kausal di dalam penelitian kuantitatif. Sedangkan untuk menganalisis ada atau tidaknya pengaruh antara satu variabel dengan variabel yang lain menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dengan program SPSS. Unit analisis dari penelitian adalah pegawai pada Biro Umum Kementerian Sekretariat Negara RI, dengan jumlah populasi sebanyak 307 pegawai dan jumlah sampel 76 orang menggunakan teknik *proporsional random sampling*, serta para pegawai di luar Biro Umum dengan populasi 1890 pegawai dengan sampel 228 orang untuk menilai kualitas pelayanannya. Pemodelan persamaan struktural digunakan sebagai alat untuk menganalisis hubungan hipotesis. Temuan pada penelitian antara lain: (1) budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kualitas pelayanan, (2) pemberdayaan berpengaruh langsung positif terhadap kualitas pelayanan, (3) *engagement* berpengaruh langsung positif terhadap kualitas pelayanan, (4) budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap *engagement*, (5) pemberdayaan berpengaruh langsung positif terhadap *engagement*, (6) budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap pemberdayaan, (7) budaya organisasi melalui pemberdayaan berpengaruh terhadap kualitas pelayanan, (8) budaya organisasi melalui *engagement* berpengaruh terhadap kualitas pelayanan, (9) pemberdayaan melalui *engagement* terhadap kualitas pelayanan pada Biro Umum Sekretariat Kementerian Sekretariat Negara. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa untuk menciptakan kualitas pelayanan pegawai yang optimal, organisasi perlu membangun dan meningkatkan budaya organisasi, pemberdayaan dan *engagement* para pegawainya.

**Kata Kunci:** *Budaya Organisasi; Pemberdayaan; Engagement; Kualitas Pelayanan*

### **LATAR BELAKANG**

Setiap organisasi baik pemerintah maupun swasta memerlukan dukungan kesekretariatan atau administrasi dalam menjalankan tugas dan operasional organisasinya. Kesekretariatan yang handal akan memudahkan pimpinan maupun seluruh anggota organisasi menjalankan misinya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Begitupun Presiden dan Wakil Presiden sebagai pemimpin tertinggi negara, dalam menjalankan tugas-tugas pemerintahan

memerlukan dukungan kesekretariatan. Dukungan kesekretariatan saat ini dijalankan oleh kementerian yang berada di Lingkungan Kepresidenan yaitu Kementerian Sekretariat Negara.

Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia dibentuk pada tanggal 2 September 1945. Sesuai dengan Permensesneg Nomor 3 Tahun 2015, satuan kerja setingkat eselon 1 yang bertugas menjalankan dukungan administrasi dan pelayanan adalah Sekretariat Kementerian

Sekretariat Negara. Sedangkan unit kerja yang melakukan tugas khususnya dalam bidang pelayanan dan kerumahtanggaan adalah Biro Umum.

Biro Umum sesuai dengan Permensesneg Nomor 3 Tahun 2015 memiliki tugas antara lain yaitu: menyediakan prasarana dan sarana, pengelolaan barang milik negara yang meliputi tanah, bangunan, kendaraan, dan perlengkapan, serta urusan kerumahtanggaan, pelayanan kesehatan, dan urusan pengamanan di lingkungan Kementerian Sekretariat Negara.

Kualitas pelayanan merupakan aktivitas kerja pegawai yang berkaitan dengan proses pemberian layanan unggulan untuk memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan dengan berdimensi nyata, keandalan, daya tanggap, jaminan dan empati. Dimensi tersebut memiliki indikator antara lain dimensi nyata meliputi tampilan, kenyamanan, kemudahan. Keandalan meliputi kecermatan, kesesuaian dengan standar pelayanan, kemampuan petugas. Sedangkan daya tanggap meliputi kecepatan dan respon terhadap pelayanan. Jaminan meliputi tepat waktu dan legalitas pelayanan. Dimensi empati antara lain meliputi mementingkan pelanggan, sopan santun dan tidak diskriminatif.

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan terhadap pelayanan oleh pegawai pada Biro Umum terlihat bahwa pelayanan yang diberikan masih belum optimal hal ini terlihat pada pelayanan yang diberikan tidak sesuai target waktu yang diharapkan, kurangnya optimalnya tampilan dari layanan yang diberikan seperti kerapihan dan kesopanan petugas yang dalam memberikan pelayanan, kurangnya koordinasi antara lintas bagian, penugasan pimpinan yang belum merata kepada pegawai, pelayanan terkadang hanya dilakukan sesuai dengan jam kerja

operasional, masih adanya pegawai yang tidak ditempatnya meskipun masih dalam jam kerja, kurang sesuai penempatan pegawai sesuai dengan bidang keahlian khususnya dalam bidang pelayanan dan kurangnya motivasi kerja pegawai membuat pelayanan yang diberikan pegawai sebatas dengan penugasan yang diberikan dan siapa yang akan menugaskan.

Kualitas pelayanan pegawai yang optimal pada dasarnya tentunya akan dipengaruhi oleh berbagai hal yang saling terkait satu sama lainnya. Berdasarkan pengamatan peneliti permasalahan yang ditemui dalam pelayanan pada Biro Umum dipengaruhi antara lain terkait dengan kepemimpinan.

Pemimpin yang memiliki peran sebagai atasan memiliki peran sebagai teladan dalam bersikap dan berkinerja secara optimal. Permasalahan yang muncul terkait dengan kepemimpinan yaitu masih adanya pemimpin yang belum menjadi contoh bagi bawahannya seperti dalam hal kedisiplinan, ditemui masih ada pimpinan yang datang terlambat, hanya memberikan perintah tanpa memberikan contoh dan teladan.

Permasalahan lain adalah terkait budaya organisasi, seperti masih adanya pelanggaran terhadap norma dan aturan sosial, kurangnya komunikasi yang baik antara pegawai khususnya pegawai yang lebih muda kepada pegawai yang telah senior, belum terciptanya perilaku untuk menjaga kebersihan dan kerapihan ruangan dan berpakaian, belum terciptanya budaya kerja melayani dan saling tolong menolong.

Pemberdayaan yang diberikan kepada oleh pimpinan masih belum optimal hal ini terlihat pada penugasan yang diberikan masih belum sepenuhnya dipercayakan kepada semua pegawai, pimpinan memberikan tugas hanya kepada salah seorang pegawai sehingga timbulnya beban kerja yang tidak

merata antara pegawai. Apabila terjadi kesalahan dalam pelaksanaan tugas, dukungan pimpinan belum terlihat.

Terkait dengan *Engagement* pegawai belum optimal, masih ada pegawai yang belum termotivasi untuk memberikan kinerja terbaiknya, pegawai memberikan kinerja sebatas kemampuan minimal yang dimilikinya. Menyelesaikan tugasnya hanya sebatas tanggungjawabnya individu saja, ketika dihadapkan tugas yang diluar tanggungjawabnya terkadang pegawai menghindar untuk mengerjakannya.

Hal lainnya adalah pengembangan karir pegawai belum berjalan. Terdapat pegawai yang sejak awal sampai dengan pensiun berada pada posisi jabatan dan pekerjaan yang sama. Belum adanya rotasi pegawai ke posisi jabatan yang baru sesuai dengan kapasitasnya. Terkait dengan motivasi kerja beberapa pegawai masih datang terlambat dan bekerja hanya ketika menunggu perintah, ada pegawai yang jarang masuk tanpa adanya pemberitahuan.

Dukungan sarana dan prasarana dalam bekerja masih belum optimal, ada beberapa kendaraan operasional yang sudah tidak berfungsi, dukungan peralatan administrasi seperti komputer yang belum optimal.

Survey pendahuluan juga telah dilakukan peneliti untuk mendukung pengamatan yang telah dilakukan kepada 30 orang sampel pegawai untuk menilai kualitas pelayanan pegawai, dengan menilai indikator antara lain tampilan, kemampuan petugas, kecermatan, respon terhadap layanan, tepat waktu dan mementingkan pelanggan. Diketahui bahwa lebih dari 50% responden menilai kualitas pelayanan pegawai di Biro Umum Setkemsetneg belum optimal.

### **Pembatasan Masalah**

Karena keterbatasan peneliti dan berdasarkan pengamatan yang dilakukan maka diduga permasalahan yang utama mempengaruhi dari kualitas pelayanan adalah budaya organisasi, pemberdayaan dan engagement. Oleh karenanya peneliti tertarik untuk meneliti pengaruh budaya organisasi, pemberdayaan dan *engagement* terhadap kualitas pelayanan.

### **Rumusan Masalah**

Berdasarkan pembatasan masalah, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai apakah budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kualitas pelayanan, budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap engagement, pemberdayaan berpengaruh langsung terhadap *engagement*, budaya organisasi melalui pemberdayaan berpengaruh terhadap kualitas pelayanan, budaya organisasi melalui engagement berpengaruh terhadap kualitas pelayanan serta pemberdayaan melalui engagement berpengaruh terhadap kualitas pelayanan?

### **Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap ada atau tidaknya pengaruh budaya organisasi, pemberdayaan, engagement terhadap kualitas pelayanan pada Biro Umum di Sekretariat Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia, secara langsung maupun tidak langsung yaitu:

1. Budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kualitas pelayanan.
2. Pemberdayaan berpengaruh langsung positif terhadap kualitas pelayanan.
3. *Engagement* berpengaruh langsung positif terhadap kualitas pelayanan.
4. Budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap engagement.
5. Pemberdayaan berpengaruh langsung positif terhadap engagement.

6. Budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap pemberdayaan.
7. Budaya organisasi melalui pemberdayaan berpengaruh terhadap kualitas pelayanan.
8. Budaya organisasi melalui engagement berpengaruh terhadap kualitas pelayanan.
9. Pemberdayaan melalui *engagement* berpengaruh terhadap kualitas pelayanan.

### Kebaruan (Novelty)

Kebaruan (*novelty*) penelitian ini adalah belum ada penelitian sebelumnya yang meneliti bagaimana pengaruh langsung antara budaya organisasi, pemberdayaan dan engagement terhadap kualitas pelayanan dan melihat pengaruh tidak langsung antara budaya organisasi dan pemberdayaan terhadap kualitas pelayanan melalui *engagement* serta budaya organisasi terhadap kualitas pelayanan melalui pemberdayaan.

Penelitian yang mengangkat tema tersebut, khususnya di instansi Kementerian Sekretariat Negara yang merupakan instansi strategis bertugas mendukung kinerja Presiden dan Wakil Presiden belum ada pembahasan mengenai variabel-variabel tersebut.

## KERANGKA TEORITIK

### Kualitas Pelayanan

Beberapa pendapat dari para ahli mengenai kualitas pelayanan antara lain menurut Groetsh dan Davis dalam Hardiansyah menyatakan bahwa “kualitas pelayanan merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan” (Hardiyansyah, 2011). Kualitas merupakan sesuatu yang berhubungan dengan terpenuhinya harapan/kebutuhan pelanggan, dimana pelayanan dinyatakan berkualitas apabila dapat menyediakan produk dan jasa

(pelayanan) sesuai dengan kebutuhan dan harapan pelanggan.

Menurut Lewis dan Booms dalam Fandi Tjiptono kualitas pelayanan dapat didefinisikan sebagai “ukuran seberapa bagus tingkat layanan yang diberikan mampu sesuai dengan ekspektasi pelanggan” (Tjiptono, 2008).

Menurut Sampara Lukman kualitas pelayanan merupakan suatu “kegiatan pelayanan yang diberikan kepada pelanggan sesuai dengan prinsip-prinsip pelayanan yang lebih baik, cepat, tepat, akurat, ramah sesuai standar pelayanan yang telah dibakukan sebagai pedoman dalam pemberian layanan kepada pelanggan” (Lukman, 2004).

Menurut Atep Adya Barata kualitas pelayanan bukan hanya ditentukan oleh pihak yang melayani saja tetapi lebih banyak ditentukan oleh pihak yang dilayani, karena merekalah yang menikmati layanan sehingga dapat mengukur kualitas pelayanan berdasarkan harapan-harapan mereka dalam memenuhi kepuasannya (Barata, 2014).

Kualitas pelayanan secara konseptual merupakan aktivitas kerja pegawai yang berkaitan dengan proses pemberian layanan unggulan untuk memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan dengan berdimensi nyata, keandalan, daya tanggap, jaminan dan empati. Indikator dari beberapa dimensi tersebut antara lain tampilan, kenyamanan, kemudahan (dimensi nyata), indikator kecermatan, kesesuaian dengan standard pelayanan, kemampuan petugas (dimensi keandalan), indikator kecepatan, respon terhadap pelayanan (dimensi daya tanggap), indikator tepat waktu, legalitas pelayanan (dimensi jaminan,) dan indikator mementingkan pelanggan, sopan santun dan tidak diskriminatif (dimensi empati).

### Budaya Organisasi

Budaya yang dimiliki oleh suatu organisasi akan berbeda dengan organisasi lainnya, karena hal ini akan menjadi ciri khusus organisasi yang dimiliki. Beberapa pakar mendefinisikan mengenai budaya dalam Wibowo antara lain: Jeff Cartwright, budaya merupakan penentu yang kuat dari keyakinan sikap dan perilaku orang dan pengaruhnya dapat diukur melalui bagaimana orang termotivasi untuk merespon pada lingkungan budaya mereka. Sedangkan menurut Vijay Sathe, budaya merupakan “satu set asumsi penting yang biasanya tidak tertulis dimana para anggota dalam komunitas saling berbagi dalam suatu kesamaan (Wibowo, 2013).

Menurut Edgar Schein budaya merupakan akumulasi yang dibagikan dan dipelajari oleh kelompok tertentu, meliputi perilaku, emosional, dan kognitif dan fungsi psikologis anggota kelompok. Agar pembelajaran bersama tersebut terjadi, harus ada sejarah pengalaman bersama yang, pada gilirannya, menyiratkan stabilitas keanggotaan dalam grup. Dengan stabilitas dan sejarah yang sama, maka kebutuhan manusia akan stabilitas, konsistensi, dan makna akan menyebabkan berbagai elemen bersama terbentuk menjadi pola yang akhirnya bias bisa disebut budaya (Schein, 2004).

Joanne Martin dalam Luthans menekankan perbedaan perspektif di berbagai organisasi berkaitan dengan budaya organisasi yaitu: “Saat individu berhubungan dengan organisasi, mereka berhubungan dengan norma berpakaian, cerita orang-orang mengenai apa yang terjadi, aturan dan prosedur formal organisasi, kode perilaku formal, ritual, tugas, sistem gaji, bahasa dan lelucon yang hanya dimengerti oleh orang dalam, dan sebagainya” (Luthans, 2006).

Budaya organisasi secara konseptual merupakan seperangkat sistem dan nilai yang

diciptakan untuk kemudian disepakati bersama menjadi identitas organisasi dalam rangka menjaga kestabilan dan beradaptasi dengan lingkungan dengan berdimensi identitas, sistem nilai dan sistem kontrol. Dimensi-dimensi tersebut memiliki indikator antar lain indikator visi dan misi organisasi, simbol, perayaan rutin (identitas), indikator, kepercayaan, norma-norma, orientasi, kriteria penghargaan (sistem nilai), aturan yang berlaku, evaluasi, stabilitas dan pola komunikasi (sistem kontrol).

### **Pemberdayaan**

Menurut Sedarmayanti menjelaskan secara umum mengenai pemberdayaan yaitu “lebih berdaya dari sebelumnya, baik dalam hal wewenang, tanggungjawab maupun kemampuan individual yang dimilikinya” (Sedarmayanti, Et.al.,2013). Sumber daya manusia merupakan daya yang bersumber dari manusia.

Bawen dan Lawler dalam Gefagnoli mendefinisikan pemberdayaan yaitu... Berbagi dengan karyawan garis depan untuk memajukan organisasi: informasi tentang kinerja organisasi, pengetahuan yang memungkinkan karyawan akan memahami dan berkontribusi pada kinerja organisasi, penghargaan berdasarkan kinerja dan kekuatan organisasi untuk membuat keputusan yang memengaruhi arah dan kinerja organisasi” (Gefagnoli & Vandekerckhole, 2015).

Menurut Newstrom et.al pemberdayaan merupakan suatu proses yang memberikan otonomi dan pengambilan keputusan lebih besar kepada pekerja dalam segala faktor yang mempengaruhi hasil kerja (Riniwati, 2011). Otonomi yang besar dapat diartikan bahwa manajemen tingkat lebih atas menjelaskan dan mendelegasikan seluruhnya

sehingga perintah dan instruksi sangat sedikit kepada level di bawahnya.

Pemberdayaan merupakan upaya yang dilakukan institusi untuk mendorong, memberikan tanggungjawab dan sebagian kewenangan dengan tujuan mengembangkan kemampuan dan aktualisasi diri pegawai, dengan dimensi membuat mampu, memfasilitasi, mendorong kerjasama dan membimbing. Indikator dari pemberdayaan antara lain indikator mendidik pegawai, melatih pegawai, peluang terhadap pengalaman (membuat mampu), ketersediaan informasi, ketersediaan fasilitas, ketersediaan waktu (memfasilitasi), tata muka, komunikasi (konsultasi), indikator kerjasama pimpinan dan bawahan, kerjasama sesama rekan kerja (mendorong kerjasama), memberikan petunjuk, mengarahkan (membimbing), moral dan dukungan finansial (mendukung).

### **Engagement**

Hewitt mengemukakan bahwa *engagement* merupakan “pernyataan emosional dan intelektual terhadap perusahaan atau kelompok yang menghasilkan perilaku dan membantu memenuhi janji-janji perusahaan kepada pelanggan”. Karyawan yang terlibat dengan sepenuh hati mengerjakan tugas-tugas yang telah ditentukan, mungkin juga untuk melakukan tindakan-tindakan sukarela dan menunjukkan sedikit perilaku yang dilarang, seperti mangkir absen, terlambat, dan kebiasaan mengeluh (Schierman A, 2011).

Sedangkan Macy dan Scheneider dalam , et.al, mengemukakan *engagement* merupakan: karakter pegawai atau karyawan (misalnya, apakah beberapa orang cenderung untuk berketerikatan), hingga perilaku positif atau keadaan dimana karyawan merasa memiliki ikatan pada perusahaan ini), maksud (misalnya saya rela untuk tinggal dalam perusahaan ini), dan perilaku yang

mengindikasikan bertambahnya energi atau naiknya emosi (tindakan-tindakan seperti bekerja lembur, melakukan pekerjaan melebihi yang diharapkan, atau bentuk-bentuk perilaku adaptif atau inovatif yang memberikan kesuksesan bagi perusahaan (Schierman A, Et, al 2011).

Robert Kreitner dan Angelo Kinichi mengenai *engagement* merupakan “tingkatan di mana seseorang secara kognitif terlibat dengan, terikat dalam, dan berhubungan dengan pekerjaan yang sedang dijalannya. Sikap kerja ini menunjukkan dirinya melalui tingkatan dimana pegawai berfokus pada tugas-tugas pekerjaannya. Keterikatan pegawai diartikan sebagai keterlibatan, kepuasan, dan antusiasme seseorang untuk bekerja” (Kreitner & Angelo Kinichi, Et., al, 2012).

*Engagement* adalah perilaku positif yang merupakan kekuatan, kemampuan dan keterikatan diri pegawai berupa kemampuan fisik, emosional dan intelektual untuk memberikan kinerja maksimal, komitmen yang tinggi dan partisipasi aktif terhadap pekerjaan dan organisasinya berdimensi vigor (kekuatan) dengan indikator konsistensi, ketekunan, daya tahan, dimensi dedikasi dengan indikator antusias, inspiratif, perasaan bangga, menginginkan tantangan dan dimensi absopsi dengan indikator larut dalam bekerja dan konsentrasi penuh.

## **METODE PENELITIAN**

### **Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di Biro Umum Sekretariat Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia dengan jangka waktu penelitian kurang lebih sebelas bulan termasuk prasurvey dalam membuat kerangka sampling. Penelitian ini dimulai 2016 sampai dengan 2017.

### **Desain Penelitian**

Metode penelitian yang digunakan adalah metode survei dengan pendekatan kausal. Sedangkan untuk menganalisis ada atau tidaknya pengaruh antara satu variabel dengan variabel yang lain dengan menggunakan analisis jalur (path analysis).

Penelitian ini untuk mengkaji atau menganalisis pengaruh satu variabel terhadap variabel yang lain. Variabel yang dikaji terdiri dari empat, yaitu: (1) Kualitas Pelayanan; (2) Budaya Organisasi; (3) Pemberdayaan; (4) *Engagement*.

### Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi untuk variabel Budaya Organisasi (X1), Pemberdayaan (X2) dan *Engagement* (X3) adalah pegawai pada Biro Umum Setkemsetneg sebanyak 307 pegawai. Populasi untuk variabel Kualitas Pelayanan (Y) adalah pelanggan internal institusi yaitu sebanyak 1890 pegawai (di luar pegawai Biro Umum Setkemsetneg).

Sampel untuk variabel Budaya Organisasi (X1), Pemberdayaan (X2) dan *Engagement* (X3) menggunakan *proporsional random sampling* dengan rumus *slovin*, dimana dari 307 populasi diperoleh 76 pegawai sebagai sampel. Sampel untuk variabel Kualitas Pelayanan (Y) diambil dengan menggunakan *simple random sampling* dimana dari 1890 pegawai pada populasi, diambil secara acak 3 orang untuk menilai 1 orang pegawai pada Biro Umum Setkemsetneg, (76 pegawai pada Biro Umum x 3 orang penilai) maka di peroleh sampel sebanyak 228 orang untuk kemudian hasil penilaiannya dirata-ratakan.

### Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Skala penilaian untuk variabel Kualitas Pelayanan, Budaya Organisasi, Pemberdayaan, dan *Engagement* memiliki lima kategori pilihan jawaban, yaitu: 5) Selalu, 4) Sering, 3)

Jarang, 2) Kadang-kadang, dan 1) Tidak pernah.

Uji Coba Validitas dan Reliabilitas Instrumen dilakukan untuk memperoleh pernyataan valid dan reliabel yang akan dijadikan instrumen dalam penelitian.

### Teknik Analisis Data

1. Statistik deskriptif dilakukan untuk mendeskripsikan setiap data yang diperoleh pada masing-masing variabel.
2. Statistik inferensial digunakan pada analisis yang berkaitan dengan uji persyaratan analisis, yakni normalitas dan linearitas.
3. Statistik multivariat, yaitu teknik statistik yang akan digunakan untuk menjawab hipotesis yang diajukan.

### Deskripsi Data

Dilakukan melalui: 1) Rekapitulasi nilai rata-rata variabel, 2) deskripsi data variabel meliputi deskripsi data yang berubungan dengan karakteristik responden dan deskripsi data yang berhubungan dengan variabel penelitian. 3) Pengujian signifikansi dan linearitas model regresi sebelum melakukan pengujian hipotesis sesuai dengan model hubungan antar variabel yang dirumuskan dalam model teoretik.

### Tabel 1. Pengujian Model dan hipotesis

Matriks Koefisien korelasi variabel X <sub>1</sub> , X <sub>2</sub> , X <sub>3</sub> dan Y				
	Y	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>
Y				
X <sub>1</sub>	0,687			
X <sub>2</sub>	0,680	0,711		
X <sub>3</sub>	0,661	0,634	0,669	

Dilihat dari tabel tersebut, seluruh koefisien korelasi antar variabel bertanda positif. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antar variabel yang terdapat dalam model struktural

Coefficients <sup>a</sup>					
Model	Untandardized Coefficients		Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Constant)	39.614	7.343		5.394	.000
X1	.239	.088	.320	2.709	.008
X2	.237	.063	.442	3.746	.000

a. Dependent Variable: X<sub>3</sub>

**Hasil Uji Hipotesis**

**Tabel 2. Hasil Uji Hipotesis Model Persamaan Struktural 1**

Persamaan model sub structural 1 yaitu:

$$Y = \beta_{y1}X_1 + \beta_{y2}X_2 + \beta_{y3}X_3 + \epsilon_1$$

$$Y = 0,323X_1 + 0,261X_2 + 0,282X_3 + \epsilon_1$$

- 1) Pengaruh Langsung Positif Budaya Organisasi (X1) terhadap Kualitas Pelayanan (Y): diperoleh koefisien jalur  $\beta_{y1}$  sebesar 0,323 dengan nilai t hitung sebesar 2,852 sedangkan ttabel sebesar 1,992 ( $\alpha = 0,05$ ), karena thitung > ttabel ( $\alpha = 0,05$ ) dan nilai sig. = 0,01 <  $\alpha = 0,05$ , maka H0 ditolak. Hasil pengujian hipotesis ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung positif Budaya Organisasi (X1) terhadap Kualitas Pelayanan (Y).
- 2) Pengaruh Langsung Pemberdayaan (X2) terhadap Kualitas Pelayanan (Y): diperoleh koefisien jalur  $\beta_{y2}$  sebesar 0,261 dengan nilai thitung sebesar 2,215 sedangkan t tabel sebesar 1,992 ( $\alpha = 0,05$ ), karena thitung > ttabel ( $\alpha = 0,05$ ) dan nilai sig. = 0,00 <  $\alpha = 0,05$ , maka H0 ditolak. Hasil pengujian hipotesis ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung positif Pemberdayaan (X2) terhadap Kualitas Pelayanan (Y).
- 3) Pengaruh Langsung Positif Engagement (X3) terhadap Kualitas Pelayanan (Y): diperoleh koefisien jalur  $\beta_{y3}$  sebesar 0,282 dengan nilai thitung sebesar 2,636, sedangkan ttabel sebesar 1,992 ( $\alpha = 0,05$ ), karena thitung > ttabel ( $\alpha = 0,05$ ) dan nilai sig. = 0,00 <  $\alpha = 0,05$ , maka H0

ditolak. Hasil pengujian hipotesis ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung positif Pemberdayaan (X3)

Coefficients <sup>a</sup>					
Model	Untandardized Coefficients		Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Constant)	.733	14.036		.052	.958
X1	.426	.149	.323	2.852	.006
X2	.247	.111	.261	2.215	.030
X3	.499	.189	.282	2.636	.010

a. Dependent Variable: Y

terhadap Kualitas Pelayanan (Y).

**Tabel 3. Hasil Uji Hipotesis Model Persamaan Struktural 2**

Berdasarkan tabel 2 dapat dituliskan persamaan model sub structural 2 yaitu:

$$X_3 = \beta_{31}X_1 + \beta_{32}X_2 + \epsilon_2$$

$$X_3 = 0,320X_1 + 0,442X_2 + \epsilon_2$$

- 4) Pengaruh langsung Positif Budaya Organisasi (X1) terhadap Engagement (X3): diperoleh koefisien jalur  $\beta_{31}$  sebesar 0,320 dengan nilai thitung sebesar 2,709, sedangkan ttabel sebesar 1,992 ( $\alpha = 0,05$ ), karena thitung > ttabel ( $\alpha = 0,05$ ) dan nilai sig = 0,00 <  $\alpha = 0,05$ , maka H0 ditolak yang berarti bahwa Budaya Organisasi (X1) berpengaruh langsung positif terhadap Engagement (X3).
- 5) Pengaruh Langsung Positif Pemberdayaan (X2) terhadap Engagement (X3): diperoleh koefisien jalur  $\beta_{32}$  sebesar 0,442 dengan nilai thitung sebesar 3,746, sedangkan ttabel sebesar 1,992 ( $\alpha = 0,05$ ), karena thitung > ttabel ( $\alpha = 0,05$ ) dan nilai sig = 0,012 <  $\alpha = 0,05$ , maka H0 ditolak yang berarti bahwa Pemberdayaan (X2) berpengaruh langsung positif terhadap Engagement (X3).

**Tabel 4. Hasil Uji Hipotesis Model Persamaan Struktural 2**



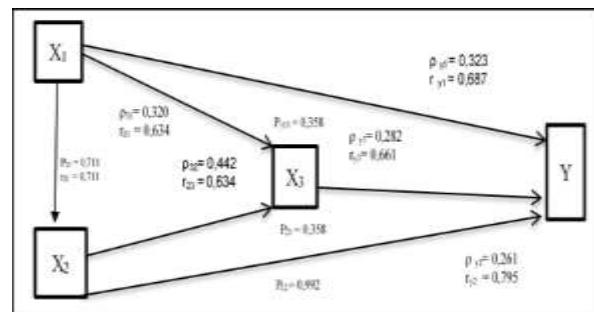
- 6) Pengaruh Langsung Budaya Organisasi (X1) terhadap Pemberdayaan (X2): diperoleh koefisien jalur  $p_{21}$  sebesar 0,711 dengan nilai thitung sebesar 8,709, sedangkan ttabel sebesar 1,992 ( $\alpha = 0,05$ ), karena thitung > ttabel ( $\alpha = 0,05$ ) dan nilai sig = 0,012 <  $\alpha = 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak yang berarti bahwa Budaya Organisasi (X1) berpengaruh langsung positif terhadap Pemberdayaan (X2).
- 7) Pengaruh Tidak Langsung Budaya Organisasi (X1) terhadap Kualitas Pelayanan (Y) melalui Pemberdayaan (X2): hasil perhitungan sobel test diperoleh nilai z sebesar 2,156. Sementara itu nilai z tabel dengan alpha 5% sebesar 1.96. Diketahui nilai z (2,156) > 1.96 (nilai z mutlak) sehingga secara signifikan ada pengaruh tidak langsung dari budaya organisasi terhadap kualitas pelayanan melalui pemberdayaan.
- 8) Pengaruh Tidak Langsung Budaya Organisasi (X1) terhadap Kualitas Pelayanan (Y) melalui Engagement (X3): perhitungan sobel test di atas diperoleh nilai z sebesar 2,473. Sementara itu nilai z tabel dengan alpha 5% sebesar 1.96. Diketahui nilai z (2,473) > 1.96 (nilai z mutlak) sehingga secara signifikan ada pengaruh tidak langsung dari budaya organisasi terhadap kualitas pelayanan melalui engagement.
- 9) Pengaruh Tidak Langsung Pemberdayaan (X2) terhadap Kualitas Pelayanan (Y) melalui Engament (X3): hasil perhitungan sobel test di atas diperoleh nilai z sebesar 2,500. Sementara itu nilai z tabel dengan alpha 5% sebesar 1.96. Diketahui nilai z (2,500) > 1.96 (nilai z mutlak) sehingga secara signifikan ada pengaruh tidak langsung dari pemberdayaan terhadap kualitas pelayanan melalui engagement.

Model empirik hubungan struktural antar variabel berdasarkan hasil perhitungan analisis jalur, seperti berikut ini:

Coefficients <sup>a</sup>						
	Model	Unstandardized Coefficients		SC	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	23.592	13.234		1.783	.079
	X1	.992	.114	.711	8.709	.000

a. Dependent Variable: X<sub>2</sub>

Gambar 1. Model Empirik Hubungan Struktural



Keterangan:

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

X<sub>2</sub> : Pemberdayaan

X<sub>3</sub> : Engagement

Y : Kualitas Pelayanan

$p_{ij}$  : Koefisien Jalur

$r_{ij}$  : Koefisien korelasi

### HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan kajian teoritik dan pengujian hipotesis diperoleh hasil sebagai berikut: Hasil penelitian (1) Budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kualitas pelayanan, hal ini menyatakan bahwa semakin budaya organisasi ditingkatkan maka kualitas pelayanan akan semakin meningkat (2) pemberdayaan berpengaruh langsung positif terhadap kualitas pelayanan, hal ini menyatakan bahwa semakin pemberdayaan ditingkatkan maka akan meningkatkan kualitas pelayanan (3) engagement berpengaruh langsung positif terhadap kualitas pelayanan, hal ini menyatakan bahwa semakin engagement ditingkatkan maka kualitas pelayanan akan semakin meningkat

Kemudian hasil penelitian berikutnya (4) budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap *engagement*, hal ini menyatakan bahwa semakin budaya organisasi ditingkatkan maka *engagement* akan semakin meningkat (5) pemberdayaan berpengaruh langsung positif terhadap *engagement*, hal ini menyatakan bahwa semakin pemberdayaan ditingkatkan maka *engagement* akan semakin meningkat (6) budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap pemberdayaan, hal ini menyatakan bahwa semakin budaya organisasi ditingkatkan maka pemberdayaan akan semakin meningkat

Hasil penelitian yang lain (7) budaya organisasi melalui pemberdayaan berpengaruh terhadap kualitas pelayanan, hal ini menyatakan bahwa peningkatan budaya organisasi dengan diperkuat juga dengan peningkatan pemberdayaan akan meningkatkan kualitas pelayanan (8) budaya organisasi melalui *engagement* berpengaruh terhadap kualitas pelayanan, hal ini menyatakan bahwa peningkatan budaya organisasi dengan diperkuat juga dengan peningkatan *engagement* pegawai akan meningkatkan kualitas pelayanan (9) pemberdayaan melalui *engagement* berpengaruh terhadap kualitas pelayanan, hal ini menyatakan bahwa peningkatan pemberdayaan akan meningkatkan kualitas pelayanan dan diperkuat dengan peningkatan *engagement* pada Biro Umum Sekretariat Kementerian Sekretariat Negara.

### Rekomendasi

1. Pimpinan di Biro Umum dan Kemensetneg diharapkan dapat meningkatkan dan menjaga indikator-indikator dari masing-masing variabel yang telah kuat agar senantiasa mendorong peningkatan kualitas pelayanan.
2. Institusi melalui pimpinan dapat mendorong pegawai dan berkomitmen

untuk dapat lebih memahami dan menginternalisasi budaya organisasi melalui sosialisasi, diskusi secara kontinu antara pimpinan dan bawahan.

3. Institusi agar memberikan kesempatan yang luas kepada pegawai untuk dapat mengikuti pendidikan dan pelatihan sesuai dengan pemintaan dan kebutuhan sesuai dengan lingkup tugas yang dijalani.
4. Pimpinan dan institusi memberikan informasi secara jelas dan transparan terkait dengan penugasan dan kesempatan yang dapat dimanfaatkan pegawai untuk melaksanakan tugas dan pengembangan karirnya.
5. Pimpinan dan seluruh pegawai agar mampu bekerja secara kolaboratif dengan menghilangkan sekat-sekat antar bagian, untuk mendukung kelancaran tugas pelayanan di lingkungan Kemsetneg.
6. Institusi sebaiknya dapat memberikan ruang bagi para pegawai untuk menuangkan ide dan gagasannya.
7. Pimpinan memberikan memberikan penugasan yang menantang kepada pegawai secara berkala, diluar penugasan yang biasa dilakukannya sehari-hari dengan tetap memonitor pencapaian target dan tujuan dari penugasan.

### DAFTAR PUSTAKA

- Barata, A. A. (2014). Dasar-dasar Pelayanan Prima; Persiapan Membangun Budaya Pelayanan Prima untuk Meningkatkan Kepuasan dan Loyalitas Pelanggan. Jakarta: Gramedia.
- Gefagnoli, J., & Vandekerckhole, T. (2015). Distributed Leadership; Potential & Implementation through self-managed teams. Sweden: Linnaeus University.
- Hardiyansyah. (2011). Kualitas Pelayanan Publik: Konsep, Dimensi, Indikator dan Implementasinya. Yogyakarta: Gava Media.
- Kreitner, R., & Angelo Kinichi. (2012).

- Perilaku Organisasi. Jakarta: Salemba Empat.
- Lukman, S. (2004). Manajemen Kualitas Pelayanan. Jakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Lembaga Administrasi Negara.
- Luthans, F. (2006). Perilaku Organisasi. Yogyakarta: Andi.
- Riniwati, H. (2011). Mendongkrak Motivasi dan Kinerja. Malang: Universitas Brawijaya.
- Schein, E. H. (2004). Organizational Culture and Leadership (3rd ed.). San Francisco: Jossey Bass.
- Schierman A, W. (2011). Alignment Capability Engagement; Pendekatan Baru Talent Mangement untuk Mendongkrak Kinerja Organisasi. Jakarta: PPM UGM.
- Sedarmayanti. (2013). Manajemen Sumber Daya Manusia; Reformasi Birokrasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia (B. R. Aditama (ed.)).
- Tjiptono, F. (2008). Service Management: Mewujudkan Pelayanan Prima (2nd ed.). Yogyakarta: Fandi Tjiptono.
- Wibowo. (2013). Budaya Organisasi; Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang. Jakarta: Rajagrafindo Persada.