

**KUALITAS PELAYANAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING ANTARA KOMPETENSI PEGAWAI DAN BUDAYA KERJA TERHADAP KEPUASAN MITRA DI PELAYANAN TERPADU SATU PINTU BADAN PENGUSAHAAN KAWASAN PERDAGANGAN BEBAS DAN PELABUHAN BEBAS BATAM**

**Gunadi<sup>1)</sup>, Adi Irawan<sup>2)</sup>, Sri Langgeng Ratnasari<sup>3)</sup>, Chablullah Wibisono<sup>4)</sup>**

1,3,4) Fakultas Ekonomi Universitas Batam

2) Jurusan Manajemen Bisnis, Politeknik Negeri Batam, Batam 29461, email:  
[adiirawan@polibatam.ac.id](mailto:adiirawan@polibatam.ac.id)

**Abstrak** – Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki peran intervensi kualitas pelayanan pada hubungan antara kompetensi karyawan, budaya kerja dan kepuasan pelanggan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kompetensi karyawan dan budaya kerja pada kepuasan pelanggan melalui kualitas pelayanan sebagai intervensi di Kantor Batam Indonesia *Free Zone* (BIFZA) Pelayanan Terpadu (*One Stop Office*). Jenis penelitian ini adalah kuantitatif dengan metode jelas. Populasi penelitian adalah semua orang yang telah menerima services di Kantor Batam Indonesia *Free Zone* (BIFZA) Pelayanan Terpadu (*One Stop Office*). Penelitian ini dilakukan stratified random sampling untuk mendapatkan sampel dan jumlah sampel dipertanggungjawabkan 175 pelanggan. Untuk menguji hipotesis, penelitian ini teknik analisis penggunaan jalur (*Path Analysis*) sebagai analisis kuantitatif, analisis jalur menggunakan regresi linier dua tahap analisis dengan menggunakan Paket Statistik untuk Ilmu Sosial (SPSS) versi 22.0. Hasil analisis menemukan bahwa hasil analisis ditampilkan bahwa kompetensi 1) karyawan positif dan signifikan dipengaruhi kualitas layanan. 2) budaya kerja positif dan signifikan kualitas layanan dipengaruhi 3) kualitas pelayanan tidak dipengaruhi kepuasan pelanggan kompetensi 4) karyawan yang signifikan positif dan signifikan dipengaruhi kepuasan pelanggan budaya 5) kerja positif dan signifikan dipengaruhi kepuasan pelanggan berkualitas 7) layanan tidak bermain sebagai variabel *intervening* pada hubungan antara kompetensi karyawan, budaya kerja dan kepuasan pelanggan.

**Kata Kunci** : Kompetensi karyawan, Budaya Kerja, Kualitas Layanan, Kepuasan Pelanggan, Pelayanan Terpadu.

**Abstract** - *This research aims to investigate the intervening role of service quality on the relationship between employee competence, work culture and customer satisfaction. The objective of research is to understand the effect of employee competence and work culture on customer satisfaction through service quality as intervening at Office of Batam Indonesia Free Zone (BIFZA) Integrated Service (One Stop Office). Research type is quantitative with explanatory method.*

*The research population was all people who have been receiving services at Office of Batam Indonesia Free Zone (BIFZA) Integrated Service (One Stop Office). This research performed stratified random sampling to get the sample and number of sample was accounted for 175 customers. In order to test hypotheses, this research use path analysis techniques (Path Analysis) as a quantitative analysis, path analysis using a two stage linear regression analyses by using Statistical Package for Social Science (SPSS) version 22.0.*

*The results of analysis found that The results of analysis displayed that 1) employee competence positively and significantly influenced service quality. 2) work culture positively and significantly influenced service quality 3) service quality had no significant influenced customer satisfaction 4) employee competence positively and significantly influenced customer satisfaction 5) work culture positively and significantly influenced customer satisfaction 7) service quality did not play as intervening variable on the relationship between employee competence, work culture and customer satisfaction.*

**Keywords:** *Employee Competence, Work Culture, Service Quality, Customer Satisfaction, Integrated Services*

### 1. PENDAHULUAN

Paradigma baru penyelenggaraan pemerintahan ditandai dengan reformasi birokrasi untuk mencapai tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Reformasi Birokrasi mencakup delapan area perubahan utama pada instansi pemerintah di pusat dan daerah, meliputi organisasi, tata laksana, peraturan perundang-undangan, sumber daya manusia aparatur, pengawasan, akuntabilitas, pelayanan publik, pola pikir (*mind set*) dan budaya kerja (*culture set*)

aparatur. Pelayanan publik sebagai salah satu agenda nasional reformasi birokrasi diarahkan kepada perubahan mendasar untuk merubah stigma pelayanan publik pemerintahan yang selama ini dikeluhkan oleh masyarakat menjadi pelayanan prima.

Hal ini memberikan dasar pemikiran bagi pemerintah untuk melakukan pembenahan manajemen pelayanan publik dengan menerapkan model pelayanan *One Stop Service (OSS)* sebagai inovasi dan terobosan baru yang dilaksanakan untuk memperbaiki

kualitas pelayanan publik khususnya terkait dengan pelayanan perizinan. Kebijakan tersebut bertujuan untuk lebih mendekatkan dan meningkatkan pelayanan kepada masyarakat serta memperpendek proses pelayanan guna mewujudkan pelayanan yang cepat, mudah, murah, transparan, pasti, dan terjangkau.

Komitmen pemerintah untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik dengan menerapkan model pelayanan *One Stop Service (OSS)* semakin diperkuat dengan disahkannya Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik dan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 97 Tahun 2014 Tentang Penyelenggaraan Pelayanan Terpadu Satu Pintu. Peraturan tersebut secara khusus mengatur pelaksanaan pelayanan terpadu satu pintu di Kawasan Perdagangan Bebas dan Pelabuhan Bebas dan di Kawasan Ekonomi Khusus.

Pilihan mengadopsi model pelayanan terpadu satu pintu sebagai strategi reformasi pelayanan perizinan mendorong pemerintah pusat secara khusus membentuk pelayanan terpadu satu pintu di Kawasan Perdagangan Bebas dan Pelabuhan Bebas Batam (KPBPB Batam). Kawasan ini dipilih sebagai *pilot project* nasional penerapan pelayanan terpadu satu pintu yang diresmikan oleh Presiden Republik Indonesia pada tanggal 25 Juli 2006.

Penyelenggaraan pelayanan terpadu satu pintu tersebut pada pelaksanaannya secara bertahap telah membawa perubahan pelayanan perijinan lebih sederhana. Akan tetapi harus diakui permasalahan dan hambatan masih mewarnai penyelenggaraan pelayanan terpadu satu pintu, seperti kurang efektif dan efisiennya penyelenggaraan pelayanan perizinan kepada masyarakat atau kepastian hukum atas pelayanan perizinan belum jelas dan lain sebagainya. Permasalahan-permasalahan dan keluhan masyarakat terhadap pelayanan perijinan di PTSP Badan Pengusahaan Batam secara aktual dapat diketahui dari pelayanan pengaduan melalui kotak saran, *email*, *sms centre* dan informasi masyarakat yang diungkapkan dalam media. Permasalahan-permasalahan aktual yang terjadi dan rekomendasi untuk melakukan pembenahan berdasarkan pengamatan peneliti perlu pengkajian secara mendalam melalui penelitian.

### **Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, rumusan permasalahan penelitian ini adalah:

1. Apakah kompetensi pegawai berpengaruh terhadap kualitas pelayanan di PTSP Badan Pengusahaan Batam?
2. Apakah budaya kerja berpengaruh terhadap kualitas pelayanan di PTSP Badan Pengusahaan Batam?
3. Apakah kualitas pelayanan berpengaruh kepuasan mitra di PTSP Badan Pengusahaan Batam?
4. Apakah kompetensi pegawai berpengaruh terhadap kepuasan mitra di PTSP Badan Pengusahaan Batam?
5. Apakah budaya kerja berpengaruh terhadap kepuasan mitra di PTSP Badan Pengusahaan Batam?
6. Apakah kompetensi pegawai berpengaruh secara tidak langsung terhadap kepuasan mitra melalui kualitas pelayanan di PTSP Badan Pengusahaan Batam?
7. Apakah budaya kerja berpengaruh secara tidak langsung terhadap kepuasan mitra melalui kualitas pelayanan PTSP Badan Pengusahaan Batam?

## **2. LANDASAN TEORI**

### **Kompetensi Pegawai**

Konsep kompetensi menjadi populer dan menarik baik sebagai kajian maupun penerapan dalam praktek manajemen sumber daya manusia. Konsep kompetensi sendiri bukan hal baru dalam pengembangan sumber daya manusia yang bertujuan untuk memberikan hasil kinerja sesuai tujuan dan sasaran organisasi. Vathanophas dan Thai-ngam (2007:48) menjelaskan bahwa "The term competency was probably first introduced to psychology literature in 1973 when David McClelland argued in his article 'Testing for competence rather than for intelligence' that traditional tests of academic aptitude and knowledge content in fact predicted neither job performance nor success in life. Thus, the quest for theory and tool that could reliably predict effectiveness in the workplace began (McClelland, 1973)".

McClelland dalam Rivai dan Sagala (2013:299) mendefinisikan bahwa "kompetensi (competency) sebagai karakteristik yang mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat memprediksikan, kinerja yang sangat baik".

Kompetensi merupakan faktor kunci penentu bagi seseorang dalam menghasilkan kinerja yang baik dan dalam situasi kolektif, kompetensi merupakan faktor kunci penentu keberhasilan organisasi. Berdasarkan kompetensi, kinerja atau kualitas pelayanan akan dihasilkan, selanjutnya dari kinerja atau kualitas pelayanan maka dihasilkan prestasi kerja dan terwujudnya efektivitas dan efisiensi.

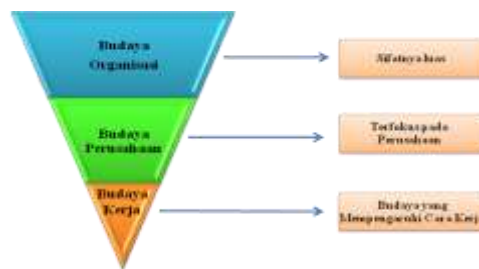
### Budaya Kerja

Budaya dalam lingkungan pekerjaan merupakan kristalisasi nilai-nilai yang melekat pada masing-masing individu pada saat melaksanakan pekerjaannya. Norma-norma, nilai-nilai dan aturan dalam lingkungan pekerjaan akan mempengaruhi dan membentuk perilaku, sikap, kepercayaan, kebiasaan seseorang dalam bekerja. Budaya kerja pada hakikatnya sudah ada dan dikenal sejak lama oleh manusia yang berakar pada nilai-nilai yang dimiliki dan perilaku yang menjadi kebiasaannya.

Sedarmayanti (2013:76) menyatakan bahwa “budaya kerja sumber daya manusia merupakan sikap hidup (budi + daya = budaya) serta cara hidup manusia yang didasari pandangan hidup yang bertumpu pada nilai perilaku terpuji yang berlaku umum dan telah menjadi sifat, kebiasaan serta kekuatan pendorong yang memberikan daya positif pada manusia untuk senantiasa berhasil dalam bekerja”.

Pandangan lain tentang hakekat budaya kerja dijelaskan oleh Arwildayanto (2013:37) bahwa “secara sederhana budaya kerja dapat didefinisikan sebagai sikap, ketaatan, kepatuhan, terhadap norma-norma, etika, yang menjadi aturan dan berlaku dalam melaksanakan aktivitas tugas baik fisik maupun mental untuk menghasilkan barang atau jasa dalam suatu institusi (organisasi)”.

Gambaran terminologi budaya kerja yang lebih spesifik dan secara khusus menjelaskan bahwa budaya kerja akan mempengaruhi cara kerja sesuai bidang-bidang pekerjaan tertentu dapat dilihat dalam Gambar 1 di bawah ini :



Gambar 1

### Bangunan Budaya Organisasi, Budaya Perusahaan dan Budaya Kerja

Sumber: Silalahi dalam Arwildayanto (2013:38)

### Kualitas Pelayanan

Pelayanan adalah suatu kegiatan yang ditawarkan oleh organisasi atau perorangan kepada pengguna yang bersifat tidak berwujud, tidak dapat dimiliki dan merupakan tindakan nyata. Pelayanan atau jasa bersifat tidak berwujud (*intangibile*) hanya dapat dirasakan yang sangat berbeda dengan produk barang yang memiliki wujud (*tangible*).

Kotler dalam Supranto (2011:227) menjelaskan bahwa “A service is any act or performance that one party can offer to another that is essentially intangible and does not result in the ownership of anything. Its production may or may not be tied to physical product”. Pelayanan adalah suatu tindakan atau perbuatan yang dapat dilihat atau dirasakan manfaatnya dan tidak berujung pada kepemilikan sesuatu. Produk yang dihasilkan dapat berupa produk fisik maupun non-fisik.

Pelayanan yang dilaksanakan oleh pemerintah lebih dikenal dengan pelayanan publik (*public service*). Pelayanan publik dijelaskan oleh Ratminto dan Winarsih (2013:2) bahwa “pelayanan publik atau pelayanan umum dapat didefinisikan sebagai segala bentuk jasa pelayanan, baik dalam bentuk barang publik maupun jasa publik yang pada prinsipnya menjadi tanggung jawab dan dilaksanakan oleh Instansi Pemerintah di Pusat, di Daerah, dan di lingkungan Badan Usaha Milik Negara atau Badan Usaha Milik Daerah”

Pelayanan publik yang baik dan berkualitas sebagai kinerja utama pemerintah dijelaskan Harel dan Tzafrir dalam Azmi, Ahmad dan Zainuddin (2010:2)

“Service quality is an important dimension of organizational performance in the public sector because the main output of public organizations is services. Moreover, profit is not the ultimate goal of these public organizations”.

Makna dalam hal pemakaian istilah kualitas jasa atau kualitas layanan (*service quality*) yang beraneka ragam secara garis besar diartikan sebagai tingkat mutu yang baik sesuai dengan yang diharapkan konsumen. Kriteria standar kualitas pelayanan yang sifatnya universal diperlukan untuk menunjukkan baik atau buruk suatu pelayanan. Parasuraman, Zeithaml dan Berry dalam Tjiptono dan Chandra (2005:133) berhasil mengidentifikasi lima dimensi utama yang disusun sesuai urutan tingkat kepentingan relatifnya. Kelima dimensi tersebut sangat representatif untuk mengukur kualitas pelayanan karena dimensi-dimensi yang ada mampu mengukur performansi dari aspek-aspek suatu kualitas pelayanan. Pengukuran kualitas pelayanan melalui lima dimensi tersebut biasa dikenal pula dengan *RATER Model (Reliability, Assurance, Tangibles, Emphaty dan Responsiveness)*.

### **Kepuasan Mitra**

Kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) memiliki arti penting dalam konsep pelayanan. Kepuasan pelanggan menjadi fokus perhatian oleh hampir semua pihak baik pemerintah, pelaku bisnis, dan konsumen. Kepuasan pelanggan atau konsumen menjadi strategi utama bagi pelaku bisnis untuk memenangkan persaingan di dunia bisnis. Hal ini juga tidak berbeda dengan pemerintah yang juga memiliki pelanggan atau konsumen yaitu warga masyarakat.

Para akademisi dan sejumlah pakar mendefinisikan kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), Kotler dan Keller (2009:139) ”secara umum, kepuasan (*satisfaction*) adalah perasaan senang atau kecewa seseorang yang timbul karena membandingkan kinerja yang dipersepsikan produk (atau hasil) terhadap ekspektasi mereka.”

Penilaian kepuasan dan ketidakpuasan pelanggan meskipun belum ada konsensus mengenai cara mengukur kepuasan pelanggan, sejumlah studi menunjukkan bahwa ada tiga aspek penting yang perlu ditelaah dalam kerangka pengukuran kepuasan pelanggan. Fornell dalam Tjiptono (2007:365) menjelaskan tiga aspek dalam pengukuran kepuasan pelanggan, yaitu :

1. Kepuasan general atau keseluruhan (*overall satisfaction*).
  2. Konfirmasi harapan (*confirmation of expectations*), yakni tingkat kesesuaian antara kinerja dengan ekspektasi.
  3. Perbandingan dengan situasi ideal (*comparison to ideal*), yaitu kinerja produk dibandingkan dengan produk ideal menurut persepsi konsumen
- Penjelasan yang sama disampaikan oleh Andreassen dalam Natalia (2011:12) terdapat beberapa indikator kepuasan konsumen antara lain:
1. *Overal Satisfaction*, yaitu kepuasan secara keseluruhan konsumen setelah mengkonsumsi produk.
  2. *Expectation Satisfaction*, yaitu harapan kepuasan yang ingin diperoleh konsumen setelah mengkonsumsi produk.
  3. *Experience Satisfaction*, yaitu tingkat kepuasan yang dialami oleh konsumen selama mengkonsumsi produk.

### **Kerangka Pemikiran**

#### **Pengaruh Kompetensi Pegawai Terhadap Kualitas Pelayanan**

Kompetensi telah dijelaskan merupakan faktor kunci penentu bagi seseorang dalam menghasilkan kinerja yang baik dan menjadi faktor kunci penentu keberhasilan organisasi. Standar suatu kompetensi mencakup tiga hal, yaitu :

1. Pengetahuan, fakta dan angka dibalik aspek teknis
2. Keterampilan, kemampuan untuk menunjukan tugas pada tingkat kreteria yang dapat diterima secara terus menerus dengan kegiatan yang paling sedikit.
3. Sikap, yaitu prilaku yang ditunjukan kepada pelanggan dan orang lain bahwa yang bersangkutan mampu berada dalam lingkungan kerja.

Hutapea dan Nurianna (2008:28) juga memberikan pernyataan yang sama bahwa standar kompetensi mencakup tiga aspek, yaitu:

1. Pengetahuan (*knowledge*), berkaitan dengan bagaimana memahami pengetahuan dibidangnya masing-masing yang menyangkut tugas dan tanggung jawabnya yang berhubungan dengan peraturan, prosedur dan teknik.
2. Keterampilan (*skills*), kemampuan dalam berkomunikasi yang baik dan jelas secara lisan maupun tertulis.
3. Sikap (*attitude*), memiliki kemampuan dalam berkreaitivitas dalam bekerja, semangat kerja yang tinggi dan memiliki kemampuan dalam perencanaan.

Kompetensi menjadi tolok ukur penilaian kualitas pelayanan yang diterima pengguna jasa oleh Zeithmal, Parasuraman, Berry dalam Sedarmayanti (2009:254) dijelaskan bahwa untuk mengetahui kualitas pelayanan yang dirasakan secara nyata oleh masyarakat terletak pada sepuluh dimensi kualitas

pelayanan menurut apa yang dikatakan masyarakat, yaitu *competence* (kompeten), tuntutan dimilikinya pengetahuan dan keterampilan yang baik oleh aparatur dalam memberi pelayanan.

Penjelasan standar kompetensi pegawai sebagai petugas pelayanan publik merupakan salah satu ukuran yang dibakukan dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang wajib ditaati sebagaimana tercantum dalam Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63/KEP/M.PAN/7/2003, yaitu kompetensi petugas pemberi pelayanan harus ditetapkan dengan tepat berdasarkan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku yang dibutuhkan.

Aspek kompetensi petugas dalam penjelasan di atas merupakan salah satu dari standar pelayanan publik, sehingga aspek kompetensi petugas dapat berpengaruh dalam menentukan kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat.

### Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kualitas Pelayanan

Pembentukan dan pengembangan budaya kerja pada lingkungan instansi/lembaga pemerintah yang menyelenggarakan pelayanan publik diarahkan untuk menumbuhkan dan meningkatkan semangat/etos kerja, disiplin dan tanggung jawab moral aparatur secara terus menerus dan konsisten, sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing. Nilai-nilai budaya kerja yang dikembangkan pada prinsipnya terbagi menjadi lima kelompok besar meliputi Nilai Sosial, Nilai Demokratik, Nilai Birokratik, Nilai Profesional, Nilai Ekonomik.

Dampak dari pembentukan dan pengembangan budaya kerja terhadap pegawai dan komponen organisasi lainnya dalam upaya pencapaian tujuan organisasi dilihat dalam Gambar 2 di bawah ini:



Gambar 2

### Kedudukan Manusia dan Budaya Kerja dalam Organisasi

Sumber: Jurnal Ilmu Administrasi LAN Volume V No. 4 (2006: 28)

Berdasarkan definisi budaya kerja dalam uraian terdahulu dan Gambar 2 di atas, bahwa dalam konteks pelayanan, budaya kerja dapat diartikan sebagai suatu sistem perilaku dan kebiasaan yang dilakukan oleh lembaga dan sumber daya manusia pemberi pelayanan kepada masyarakat sebagai penerima pelayanan. Budaya kerja adalah: "...seperangkat perilaku, perasaan dan kerangka psikologis, yang terinternalisasi sangat mendalam dan dimiliki bersama oleh anggota organisasi".

Budaya kerja dapat berupa fisik seperti rutinitas pegawai/karyawan, tata cara pelayanan, kebiasaan atau ritual kerja, dan non-fisik misalnya keyakinan, harapan, gagasan, atau impian pegawai. Budaya kerja dapat diibaratkan seperti pupuk yang menyuburkan organisasi penyelenggara pelayanan untuk menghasilkan buah yang bermanfaat bagi penerima pelayanan.

### Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Mitra

Hasil pembuktian beberapa studi secara empiris menunjukkan kualitas pelayanan (*service quality*) mempunyai kontribusi besar terhadap kepuasan pelanggan. Kualitas pelayanan memiliki peranan penting dalam mewujudkan kepuasan pelanggan. Kualitas pelayanan yang baik akan menimbulkan kepuasan bagi pelanggan dan semakin baik kualitas pelayanan yang diberikan maka kepuasan yang dirasakan oleh pelanggan akan semakin tinggi.

Hubungan kualitas pelayanan yang memiliki kekuatan dalam mewujudkan kepuasan pelanggan "identified that strong relationships exist between service quality and customer satisfaction while emphasizing that these two are conceptually distinct constructs from the customers' point of view."

Kepuasan pelanggan merupakan konstruk yang berdiri sendiri dan dipengaruhi oleh kualitas layanan. Zeithaml *et.al* dalam Wahyuni dan Pranoto (2013:4) menyatakan bahwa "kualitas pelayanan merupakan salah satu variabel yang menentukan kepuasan

pelanggan disamping harga, situasi dan faktor personal”.

Kualitas pelayanan memiliki hubungan yang kuat dan mempengaruhi kepuasan pelanggan. Kedua konsep tersebut akan terbentuk dari sudut pandang pelanggan, dalam hal ini kualitas pelayanan digunakan sebagai refleksi kepuasan pelanggan. Kualitas pelayanan terhadap pelanggan berpengaruh secara asimetris terhadap kepuasan pelanggan. Kualitas pelayanan yang buruk berakibat lebih besar terhadap kepuasan pelanggan dan sebaliknya kualitas pelayanan yang dikategorikan baik akan berdampak pada meningkatnya kepuasan pelanggan.

### **Pengaruh Kompetensi Pegawai Terhadap Kepuasan Mitra**

Upaya peningkatan kualitas pelayanan dapat dilakukan dengan cara peningkatan kompetensi pegawai dalam bidang pelayanan baik aspek pengetahuan (*knowledge*) berkaitan dengan bagaimana memahami pengetahuan dibidangnya masing-masing yang menyangkut tugas dan tanggung jawabnya yang berhubungan dengan peraturan, prosedur dan teknik, keterampilan (*skills*) berkaitan dengan kemampuan dalam berkomunikasi yang baik dan jelas secara lisan maupun tertulis dan sikap (*attitude*). Peningkatan kompetensi pegawai tersebut akan mendorong pegawai memberikan pelayanan sesuai standar dan memberikan kemudahan kepada masyarakat.

Hasil pembuktian penelitian yang dilakukan oleh Saurina dan Coenders dalam Ivana (2013:116) menyatakan bahwa “kompetensi sangat berpengaruh terhadap kepuasan sehingga dengan adanya kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan, perusahaan dapat meningkatkan fungsi operasional perusahaan dengan baik sesuai dengan tujuan perusahaan”. Pembuktian yang sama dilakukan oleh Khairul Nasri dan Nurjanah (2012) secara empiris menunjukkan bahwa kompetensi pegawai dari aspek keterampilan (*skills*) kemampuan dalam berkomunikasi berpengaruh signifikan terhadap tingkat kepuasan pelanggan terhadap kepuasan pelanggan.

Kompetensi pegawai di bidang pelayanan sangat diperlukan terutama untuk menjawab tuntutan organisasi, dimana adanya perubahan yang sangat cepat, perkembangan masalah yang sangat kompleks dan dinamis. Kompetensi pegawai di bidang

pelayanan memiliki karakteristik dasar yang memungkinkan mereka mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya dan mampu meningkatkan kepuasan pelanggan.

### **Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kepuasan Mitra**

Nilai budaya kerja adalah nilai-nilai moral dan etika yang dianggap baik dan positif, meliputi nilai sosial budaya positif yang relevan, norma atau kaidah, etika dan nilai kinerja produktif yang bersumber dari pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Nilai tersebut dipedomani secara individu atau kelompok yang dapat meningkatkan produktivitas yang tinggi melalui pengembangan budaya kerja yang membentuk perubahan sikap dan perilaku serta motivasi kerja dalam melaksanakan pelayanan kepada masyarakat.

Budaya kerja dalam organisasi tidak hanya mempengaruhi iklim organisasi tetapi juga akan mempengaruhi kepuasan pelanggan yang dipersepsikan oleh pelanggan sebagai pengguna jasa. Hubungan budaya kerja yang memiliki kekuatan dalam mewujudkan kepuasan pelanggan “Iklim kerja yang tanggap terhadap pelanggan akan menciptakan kepuasan pelanggan”.

Penjelasan yang sama disampaikan oleh Sikorska dan Elzbieta bahwa “penerapan, penghayatan dan pengamalan sistem nilai, keyakinan, dan asumsi, memiliki pengaruh yang kuat pada karyawan yang berhubungan dengan sikap kerja, seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasi, yang pada akhirnya berkaitan dengan efektivitas organisasi yang hasil akhirnya akan dapat memenuhi harapan pelanggan dalam bentuk kepuasan pelanggan”.

Internalisasi budaya kerja dalam pelayanan adalah sebuah penerapan, penghayatan dan pengamalan sistem nilai dan keyakinan yang memiliki pengaruh kuat pada pegawai. Pengaruh tersebut berhubungan dengan sikap kerja yang akan memenuhi harapan pelanggan dalam bentuk kepuasan pelanggan

### **Pengaruh Secara Tidak Langsung Kompetensi Pegawai Terhadap Kepuasan Mitra Melalui Kualitas Pelayanan**

Kompetensi sebagai salah satu dimensi kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan mempunyai pengaruh terhadap penilaian kepuasan secara

keseluruhan. Kompetensi pegawai dapat diterapkan dalam membangun kepuasan pelanggan sebagai dimensi dari kualitas pelayanan. Saurina dan Coenders dalam Ivana (2013:108) menjelaskan bahwa “dimensi *service quality* seperti *competence, information, office employee, tangibles, dan delivery employee* berhubungan dengan perilaku para karyawan dan mempunyai pengaruh yang sangat besar pada penilaian kualitas dan kepuasan secara keseluruhan.”

Kompetensi yang unggul dari masing-masing pegawai akan memberikan kontribusi terhadap kualitas pelayanan dan sebagai hasil akhir akan menimbulkan persepsi kepuasan penerima layanan yang maksimal. Keunikan karakteristik pelayanan publik dengan pengguna jasa masyarakat, memerlukan fokus yang lebih pada kompetensi pegawai sebagai dimensi kualitas pelayanan untuk membentuk persepsi rasa puas atas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat.

Penjelasan tersebut berarti kompetensi pegawai sebagai dimensi kualitas pelayanan melalui proses pelayanan menjadi faktor yang mempengaruhi baik atau buruk kualitas pelayanan dan proses akhir akan menentukan penilaian kepuasan yang dirasakan oleh pelanggan.

**Pengaruh Secara Tidak Langsung Budaya Kerja Terhadap Kepuasan Mitra Melalui Kualitas Pelayanan**

Kepuasan mitra dapat dipersepsikan oleh budaya kerja melalui kualitas pelayanan. Budaya kerja yang memiliki indikator-indikator sebagai dimensi kualitas pelayanan jika dibangun dan diterapkan dengan baik akan memberikan dampak terhadap kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan tidak lepas dari faktor perubahan budaya kerja, terkait dengan produk, pelayanan, orang, proses dan lingkungan yang diharapkan atau memenuhi tuntutan harapan pelanggan. Faktor budaya kerja yang mengakar pada lingkungan organisasi dengan kuat akan lebih mudah dalam mempengaruhi sikap dan perilaku pegawai dalam memberikan pelayanan dengan baik.

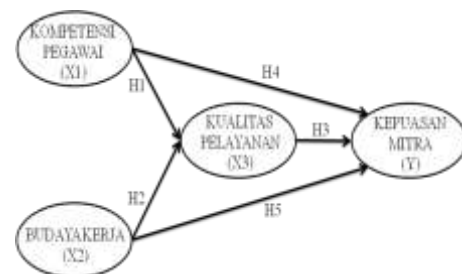
Dampak terhadap kepuasan yang berhubungan dengan budaya kerja melalui kualitas pelayanan ditentukan oleh proses yang terkait dengan orang dan pelayanan, Dev (2012:3), menjelaskan “*Work culture is like the mood of the bank it can be upbeat or depressing, respectful or belligerent, empowering or*

*stifling with many shades in between. One can design processes to make clients happy, but if those processes are out of sync with the work culture one will miss the desired result every time.*”

Penjelasan tersebut dalam hal ini dapat diartikan budaya kerja seperti aliran sungai yang dapat memberdayakan berbagai sumber daya disekitarnya. Seseorang dapat merancang dan membangun suatu proses untuk membuat klien puas tetapi jika proses-proses tersebut tidak sejalan dengan budaya kerja maka tidak akan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Budaya kerja melalui proses pelayanan yang diberikan oleh pegawai merupakan proses yang dapat menciptakan penilaian orang terhadap kualitas pelayanan yang diterima dan melalui kualitas pelayanan akan terbentuk kepuasan pelanggan.

**Model Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah, tiga jenis variabel yaitu dua variabel independen yaitu kompetensi pegawai (X1) dan budaya kerja (X2), variabel *intervening* adalah kualitas pelayanan (X3) dan variabel dependen adalah kepuasan mitra (Y), maka hubungan antara variabel-variabel bebas, variabel terikat dan variabel *intervening* dalam penelitian ini digambarkan dalam model penelitian sebagai berikut :



**Gambar 3**

**Kerangka Berpikir dan Model Penelitian**

**Metode penelitian**

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian deskriptif bersifat pemaparan dan bertujuan untuk memberikan gambaran atau uraian suatu masalah, keadaan atau peristiwa sebagaimana adanya untuk mengungkapkan fakta. dengan pengujian hipotesis melalui pengukuran variabel dengan instrumen yang dikuantifisir dengan skala likert. Pengujian hipotesis selain untuk membuktikan pengaruh suatu variabel terhadap

variabel lainnya, juga dimaksudkan untuk melihat besarnya pengaruh hubungan tersebut

### Populasi Dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh masyarakat yang terdiri dari unsur Notaris PPAT, perusahaan dan *developer*. Ketiga unsur tersebut dijadikan populasi dalam penelitian ini sebagai pihak-pihak yang secara langsung sering berhubungan dalam proses pelayanan perijinan di PTSP Badan Pengusahaan Batam dengan jumlah 315. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *Probability Sampling* dengan menggunakan metode *Stratified Random Sampling* (metode acak berlapis). Pengambilan sampel dari setiap strata menggunakan tabel Krejcie-Morgan dengan tingkat kesalahan 5% jumlah sampel penelitian ini adalah 175.

### Teknik Pengumpulan dan Analisa Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode survei dengan kuesioner sebagai instrumen penelitian. Tehnik analisa data dilakukan dengan analisis deskriptif, uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik dilakukan meliputi uji normalitas data, linieritas, heteroskedastisitas, multikolinearitas, regresi linier berganda dan analisis jalur (*Path Analysis*). Proses pengolahan dan analisis data dalam penelitian ini dilaksanakan dengan bantuan program SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences* atau Paket Statistik untuk Ilmu Sosial) *version 22 for Windows*.

## 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

### Pembahasan Hasil Uji Hipotesis

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh terhadap kualitas pelayanan sesuai hasil analisis jalur kompetensi pegawai terhadap kualitas pelayanan.

Hal ini berarti bahwa peningkatan kompetensi pegawai akan meningkatkan kualitas pelayanan. Kualitas pelayanan akan dapat tercapai jika pegawai memiliki kompetensi yang baik. Pengaruh kompetensi pegawai terhadap kualitas pelayanan dalam penelitian sejalan dengan aspek kompetensi petugas yang merupakan salah satu standar pelayanan publik.

Berdasarkan hipotesis kesatu kompetensi pegawai merupakan variabel yang secara signifikan terbukti membentuk variabel kualitas pelayanan. Hal ini dijelaskan Zeithami, Parasuraman, Berry dalam Sedarmayanti (2009:254) bahwa kompetensi menjadi salah satu dimensi kualitas pelayanan yang menjadi tolok ukur penilaian kualitas pelayanan yang diterima pengguna jasa atau menurut apa yang dikatakan masyarakat.

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa budaya kerja berpengaruh terhadap kualitas pelayanan sesuai hasil analisis jalur budaya kerja terhadap kualitas pelayanan.

Pengaruh positif budaya kerja terhadap kualitas pelayanan dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya kerja akan memberikan dampak peningkatan kualitas pelayanan. Hipotesis kesatu tersebut sesuai dengan penjelasan bahwa budaya kerja yang menjadi aturan dan harus dilaksanakan dapat menghasilkan barang atau jasa yang baik. Hal ini dijelaskan oleh Arwildayanto (2013:37) bahwa “secara sederhana budaya kerja dapat didefinisikan sebagai sikap, ketaatan, kepatuhan, terhadap norma-norma, etika, yang menjadi aturan dan berlaku dalam melaksanakan aktivitas tugas baik fisik maupun mental untuk menghasilkan barang atau jasa dalam suatu institusi (organisasi)”

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas pelayanan tidak berpengaruh terhadap kepuasan mitra. Hasil penelitian membuktikan bahwa kualitas pelayanan tidak berpengaruh terhadap kepuasan mitra. Pengaruh kualitas pelayanan terhadap kepuasan mitra sangat lemah dan tidak signifikan dan menolak hipotesis ketiga. Hasil ini berbeda dengan penjelasan Oliver dalam Aryani dan Rosinta (2010:115) “kepuasan pelanggan merupakan konstruk yang berdiri sendiri dan dipengaruhi oleh kualitas layanan.”

Pengaruh terhadap kepuasan mitra dalam penelitian ini dapat ditentukan oleh variabel-variabel lain selain kualitas pelayanan yang mungkin memiliki pengaruh lebih besar dibandingkan dengan kualitas pelayanan. Hal ini dijelaskan oleh Zeithaml *et.al* dalam Wahyuni dan Pranoto (2013:4) menyatakan bahwa “kualitas pelayanan merupakan salah satu variabel yang menentukan kepuasan pelanggan disamping harga, situasi dan faktor personal”.



Hasil penelitian ini menyatakan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh terhadap kepuasan mitra. Hal ini berarti bahwa kompetensi pegawai dalam memberikan pelayanan akan menimbulkan kepuasan mitra. Hasil penelitian ini tidak berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Saurina dan Coenders dalam Ivana (2013:116) yang menyatakan bahwa “kompetensi sangat berpengaruh terhadap kepuasan sehingga dengan adanya kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan, perusahaan dapat meningkatkan fungsi operasional perusahaan dengan baik sesuai dengan tujuan perusahaan”.

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa budaya kerja berpengaruh terhadap kepuasan mitra. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan nilai-nilai budaya kerja akan memberikan dampak kepada kepuasan mitra. Nilai-nilai budaya pelayanan yang menjadi pedoman dalam pelaksanaan pelayanan sehari-hari akan menumbuhkan dan mewujudkan rasa kepuasan mitra yang menerima pelayanan, sesuai dengan penjelasan oleh Keliat dan Akemat dalam Siti Kholipah, Eko Susilo, dan Heni Purwaningsih (2013:8) “Iklim kerja yang tanggap terhadap pelanggan akan menciptakan kepuasan pelanggan”. Hubungan budaya kerja memiliki kekuatan dalam mewujudkan kepuasan pelanggan.

Hasil penelitian ini menolak hipotesis yang menyatakan terdapat pengaruh tidak langsung kompetensi pegawai terhadap kepuasan mitra melalui kualitas pelayanan. Berdasarkan hasil penelitian maka untuk meningkatkan kepuasan mitra harus dilakukan peningkatan kualitas pelayanan terlebih dahulu dengan memenuhi kompetensi pegawai sesuai standar kompetensi pelayanan. Hasil penelitian ini berbeda dengan penjelasan Saurina dan Coenders dalam Ivana (2013:108) menjelaskan bahwa “dimensi *service quality* seperti *competence, information, office employee, tangibles, dan delivery employee* berhubungan dengan perilaku para karyawan dan mempunyai pengaruh yang sangat besar pada penilaian kualitas dan kepuasan secara keseluruhan.”

Hasil penelitian menolak hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung budaya kerja terhadap kepuasan mitra melalui kualitas pelayanan. Berdasarkan hasil penelitian maka untuk meningkatkan kepuasan mitra harus dilakukan peningkatan kualitas pelayanan terlebih dahulu dengan membangun dan menerapkan nilai-nilai budaya kerja pelayanan yang menjadi yang menjadi aturan dan

berlaku dalam memberikan pelayanan. Hasil penelitian ini sesuai penjelasan Dev (2012:3), menjelaskan “*Work culture is like the mood of the bank it can be upbeat or depressing, respectful or belligerent, empowering or stifling with many shades in between. One can design processes to make clients happy, but if those processes are out of sync with the work culture one will miss the desired result every time.*”

Pengaruh dari budaya kerja ditentukan oleh proses dalam memberikan pelayanan jika proses tersebut tidak sejalan dengan budaya kerja maka tidak akan mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan tidak dapat menciptakan penilaian orang terhadap kualitas pelayanan yang diterima dan penilaian kepuasan.

#### 4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, analisis data, dan pembahasan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Kompetensi pegawai berpengaruh terhadap kualitas pelayanan di PTSP Badan Pengusahaan Batam sesuai hasil analisis jalur kompetensi pegawai terhadap kualitas pelayanan.
2. Budaya kerja berpengaruh terhadap kualitas pelayanan di PTSP Badan Pengusahaan
3. Kualitas pelayanan berpengaruh tetapi tidak signifikan terhadap kepuasan mitra di PTSP Badan Pengusahaan Batam.
4. Kompetensi pegawai berpengaruh terhadap kepuasan mitra di PTSP Badan Pengusahaan Batam sesuai analisis jalur kompetensi pegawai terhadap kepuasan mitra.
5. Budaya kerja berpengaruh terhadap kepuasan mitra di PTSP Badan Pengusahaan Batam.
6. Kompetensi pegawai berpengaruh secara tidak langsung terhadap kepuasan mitra melalui kualitas pelayanan di PTSP Badan Pengusahaan Batam, tetapi tidak signifikan sesuai hasil analisis jalur kompetensi pegawai terhadap kepuasan mitra.
7. Budaya kerja tidak berpengaruh secara tidak langsung terhadap kepuasan mitra melalui kualitas pelayanan di PTSP Badan Pengusahaan Batam, tetapi tidak signifikan.

#### Implikasi

##### Implikasi Teoritis

Implikasi teoritis yang dikembangkan atas variabel kompetensi pegawai dalam penelitian ini merupakan adaptasi dari Rivai dan Sagala (2013:289) kompetensi menyangkut kewenangan setiap individu untuk melakukan tugas atau mengambil keputusan sesuai

dengan peranannya dalam organisasi yang relevan dengan keahlian, pengetahuan, dan kemampuan yang dimiliki. Kompetensi yang dimiliki pegawai secara individual harus mampu mendukung pelaksanaan strategi organisasi dan mampu mendukung setiap perubahan yang dilakukan manajemen. Variabel budaya kerja dalam penelitian ini, merupakan adaptasi dari Arwildayanto (2013:37) secara sederhana budaya kerja dapat didefinisikan sebagai sikap, ketaatan, kepatuhan, terhadap norma-norma, etika, yang menjadi aturan dan berlaku dalam melaksanakan aktivitas tugas baik fisik maupun mental untuk menghasilkan barang atau jasa dalam suatu institusi (organisasi). Variabel kualitas pelayanan dalam penelitian ini merupakan adaptasi dari Lewis dan Booms dalam Tjiptono dan Chandra (2005:121) kualitas jasa sebagai ukuran seberapa bagus tingkat layanan yang diberikan mampu sesuai dengan ekspektasi pelanggan. variabel kompetensi pegawai dalam penelitian ini merupakan adaptasi dari Kotler dan Keller (2009:139) secara umum, kepuasan (*satisfaction*) adalah perasaan senang atau kecewa seseorang yang timbul karena membandingkan kinerja yang dipersepsikan produk (atau hasil) terhadap ekspektasi mereka.

#### **Implikasi Praktis**

Implikasi praktis penelitian ini adalah untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan kepuasan mitra di PTSP Badan Pengusahaan Batam maka harus diperhatikan faktor kompetensi pegawai yang bertugas di bidang pelayanan sesuai kebutuhan, kualifikasi dan standar kompetensi. Faktor lain yang harus dipertimbangkan adalah pembentukan dan penerapan budaya kerja bidang pelayanan. Kualitas pelayanan dan kepuasan mitra akan tercapai dengan pembentukan dan penerapan budaya kerja pelayanan yang menjadi aturan baku bagi para pegawai.

#### **DAFTAR REFERENSI**

- Arwildayanto. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi; Pendekatan Budaya Kerja Dosen Profesional*. Bandung : Alfabeta.
- Ivana Christine Yonathan, 2013. Pengaruh Kompetensi, Informasi, Karyawan Dan Bukti Fisik Terhadap Kepuasan Dan Loyalitas Konsumen Pada Zangrandi Di Surabaya, *Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa*, Vol. 2, No. 1, 2013
- Kotler, Philip dan Kevin Lane Keller, 2009. *Manajemen Pemasaran Edisi 13 Edisi Bahasa Indonesia*, Jakarta: Erlangga
- Rivai, Veitzhal, et. al, 2011. *Corporate Performance Management dari Teori Ke Praktik Solusi Tepat dan Mudah Memajukan Perusahaan dengan Menilai Kinerja Perusahaan*, Bogor: Ghalia Indonesia.
- Dev, 2012. *A Study Of Client Satisfaction And Impact Of Work Culture On Employee Satisfaction In Banks*, Department of Humanities and Social Sciences Jaypee Institue Of Information Technology University A-10, Sector-62, Noida, India
- Sedarmayanti, 2013. *Manajemmen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, Bandung:PT. Refika Aditama
- Siti Kholipah, Eko Susilo, dan Heni Purwaningsih, 2013. *Hubungan Penerapan Budaya Organisasi Dengan Kepuasan Pasien Di Rsud Ambarawa*, *Jurnal Managemen Keperawatan* . Volume 1, No. 1, Mei 2013; 7-14
- Sri Wahyuni dan Pranoto, 2013. *Pelayanan Dan Orientasi Pelanggan Terhadap Loyalitas Dengan Kepuasan Sebagai Variabel Intervening Pada Pengguna Kartu Kredit BCA*, *e-Jurnal Manajemen dan Bisnis*, Vol 1, No. 1, Oktober 2013
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung : CV. Alfabeta
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung : CV. Alfabeta
- Supranto, J. 2011. *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan*. Jakarta : PT. Rineka Cipta
- Tjiptono, Fandy dan Chandra, Gregorius, 2005. *Service, Quality & Satisfaction*, Yogyakarta : Penerbit Andi.
- Usman, Husaini dan Akbar, Purnomo Setiady, 2008. *Metodologi Penelitian Sosial*, Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Vichita Vathanophas, 2010. *Competency Requirements for Effective Job Performance in The Thai Public Sector*, *African Journal of Business Management* Vol.4 (2), pp. 235-241,
- Yamit, Zulian, 2013. *Manajemen Kualitas Produk dan Jasa*, Yogyakarta : Penerbit Ekonisia.