PAPER

View Article Online
Journal J.SSE

Journals of Social, Science, and Engineering
SOCIAL, SCIENCE, AND ENGINEERING
E-mail: jsse@unifa.ac.id, website: http://journal.unifa.ac.id/index.php/jsse

PAPER

View Article Online
View Journal View Issue

Cite this: *J.SSE*, Vol 5 (5): 761-772, 2026

Received Date: 1 November 2026
Accepted Date: 15 November 2026

PENGARUH KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA DAN BUDAYA KERJA TERHADAP KUALITAS PELAYANAN KEPEGAWAIAN PADA PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KABUPATEN BULUNGAN

The Influence of Human Resource Competence and Work Culture on the Quality of Personnel Services at the Regional Personnel and Human Resources Development Agency of Bulungan Regency.

Nama Penulis ✉
Julia Wahdaniah[1]*, Mujahid Yunus[2], Abdul Samad A[3]
[1·2·3]Fakultas Pascasarjana, Universitas Fajar.
**Email: sasakorpri@gmail.com*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh kompetensi sumber daya manusia secara parsial, budaya kerja secara parsial, serta kompetensi sumber daya manusia dan budaya kerja secara simultan terhadap kualitas pelayanan kepegawaian pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Bulungan. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori (explanatory research). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) yang terdiri dari PNS dan PPPK di lingkungan BKPSDM Kabupaten Bulungan yang berjumlah 49 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode sampling jenuh atau sensus, sehingga seluruh populasi dijadikan sebagai responden penelitian. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan regresi linier berganda melalui program SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi sumber daya manusia secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan kepegawaian. Budaya kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan kepegawaian. Kompetensi sumber daya manusia dan budaya kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan. Nilai koefisien determinasi menunjukkan bahwa variabel kompetensi dan budaya kerja memberikan kontribusi sebesar 66,3% terhadap variasi kualitas pelayanan kepegawaian, sedangkan sisanya sebesar 33,7% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian ini.

Kata Kunci: kompetensi, budaya kerja, kualitas pelayanan kepegawaian.

Abstract

This study aims to analyze and explain the partial Influence of human resource competence, the partial Influence of work culture, and the simultaneous Influence of both human resource competence and work culture on the quality of personnel services at the Regional Personnel and Human Resources Development Agency (BKPSDM) of Bulungan Regency. This study adopted a quantitative approach with explanatory research design. The population consisted of all Civil Servants (PNS) and

Government Employees with Work Agreements (PPPK) within BKPSDM Bulungan Regency, totaling 49 personnel. The sampling technique utilized saturated sampling (census method), where the entire population was involved as respondents. Data were collected via questionnaires and analyzed using multiple linear regression analysis via SPSS software. The results of the study indicated that human resource competence has a partial positive and significant Influence on the quality of personnel services. Work culture has a partial positive and significant Influence on the quality of personnel services. Human resource competence and work culture simultaneously have a significant Influence on service quality. Coefficient of determination valueimplies that human resource competence and work culture collectively contribute 66.3% to the variation in personnel service quality, while the remaining 33.7% is explained by other variables outside the scope of this research model.

***Keywords**: competence, work culture, quality of personnel services*

PENDAHULUAN

Pelayanan publik yang diselenggarakan oleh instansi pemerintah merupakan manifestasi konkret dari fungsi aparatur negara sebagai abdi masyarakat yang diamanatkan untuk mewujudkan kesejahteraan serta keadilan sosial (Rezki, Daga, & Samad, 2023; Rudianto, 2024). Berdasarkan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, pemerintah diwajibkan memenuhi kebutuhan pelayanan administratif, barang, dan jasa secara transparan, akuntabel, dan nondiskriminatif. Dalam konteks pelaksanaan reformasi birokrasi, transformasi pelayanan publik diarahkan untuk mengikis stigma negatif birokrasi berbelit-belit menuju tata kelola pelayanan prima (service excellence). Kendati demikian, berbagai ketidakpuasan publik masih kerap mencuat akibat prosedur pelayanan yang kurang informatif, keterbatasan fasilitas, serta ketidakpastian waktu dan biaya (Sinambela, 2019; Hardiyansyah, 2018). Kondisi ini menuntut adanya pergeseran paradigma aparatur dari sikap ingin dilayani menjadi budaya berorientasi melayani.

Kualitas pelayanan publik merupakan tingkat keunggulan yang dirancang untuk memenuhi ekspektasi dan kebutuhan penerima layanan secara konsisten (Kotler & Keller, 2021; Tjiptono, 2022). Efektivitas pelayanan publik sangat ditentukan oleh kemudahan prosedur, ketepatan waktu, kecukupan sarana prasarana, serta kapabilitas aparatur dalam mengeksekusi tugas administratif. Untuk mempertahankan kepercayaan publik (public trust), organisasi birokrasi berkewajiban mengidentifikasi faktor-faktor pendorong utama kualitas pelayanan. Di antara berbagai variabel manajerial, kompetensi sumber daya manusia (SDM) dan budaya kerja instansi merupakan dua elemen determinan yang memengaruhi efektivitas penyampaian layanan publik di tingkat pemerintah daerah.

Kompetensi SDM mencerminkan integrasi antara pengetahuan (knowledge), keterampilan (skills), dan sikap kerja (attitude) yang dimiliki oleh aparatur dalam menyelesaikan tugas-tugas organisasi secara rasional dan terstandarisasi (Edison, Anwar, & Komariyah, 2021). Pegawai yang kompeten tidak hanya menguasai prosedur teknis, melainkan juga responsif dalam memecahkan permasalahan administratif penyerapan layanan. Sementara itu, budaya kerja organisasi membentuk fondasi sistem nilai, norma, dan pola perilaku yang dianut oleh pegawai dalam menjalankan fungsinya (Sedarmayanti, 2018; A. Muhid, ST. Rukaiyah, & NF. Suyuthi, 2024). Bagi Aparatur Sipil Negara (ASN), budaya kerja telah diinternalisasi

ke dalam core values BerAKHLAK (Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif). Organisasi dengan internalisasi budaya kerja yang kuat cenderung menghasilkan kinerja operasional yang superior karena aparatur memiliki kesadaran kolektif atas standar mutu pelayanan yang wajib diberikan.

Dalam struktur birokrasi Pemerintah Kabupaten Bulungan, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) mengemban peran strategis berdasarkan Peraturan Bupati Bulungan Nomor 15 Tahun 2022. BKPSDM bertanggung jawab menyelenggarakan fungsi penunjang urusan kepegawaian, pendidikan, dan pelatihan bagi seluruh ASN daerah. Lembaga ini melayani populasi target sebanyak 5.303 ASN di Kabupaten Bulungan pada tahun 2025, yang terdiri dari 2.989 Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan 2.314 Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Berdasarkan laporan Survei Kepuasan Masyarakat (SKM) tahun 2025, intensitas interaksi layanan kepegawaian mencatatkan 1.106 kunjungan ASN dalam setahun untuk keperluan konsultasi, koordinasi, maupun pengurusan administrasi kepegawaian. Beban operasional pelayanan publik tersebut ditopang oleh kapasitas internal BKPSDM Kabupaten Bulungan yang berjumlah 49 orang ASN (32 PNS dan 17 PPPK).

Meskipun BKPSDM Kabupaten Bulungan telah mencanangkan komitmen pelayanan prima, pengamatan awal mengindikasikan adanya sejumlah masalah empiris pada aspek kompetensi dan aktualisasi budaya kerja aparatur. Pertama, masih ditemukan penempatan pegawai yang tidak selaras antara latar belakang pendidikan formal dengan beban tugas operasional yang diemban. Kedua, keterbatasan pemahaman sebagian aparatur terhadap regulasi kepegawaian yang dinamis kerap memicu kekeliruan prosedur, keterlambatan penyelesaian berkas, dan ketidakpuasan dari ASN penerima layanan. Ketiga, pemahaman dan penerapan core values BerAKHLAK belum terinternalisasi secara merata dalam perilaku pelayanan sehari-hari. Sebagian pegawai masih menunjukkan kecenderungan kerja pasif dan kurang komunikatif, sehingga berpengaruh negatif terhadap persepsi kualitas pelayanan kepegawaian secara keseluruhan.

Adanya kesenjangan antara tuntutan standar pelayanan prima dan kondisi aktual di lapangan mengindikasikan perlunya pengujian ilmiah berbasis pembuktian kuantitatif. Penelitian terdahulu telah mengkaji pengaruh kompetensi dan budaya kerja terhadap kinerja organisasi, namun pengujian empiris yang memosisikan kualitas pelayanan kepegawaian internal bagi aparatur (internal public service) pada lembaga pengelola kepegawaian daerah di wilayah berkembang seperti Kabupaten Bulungan masih sangat terbatas. Keberadaan fenomena ketidaksesuaian kompetensi dan belum optimalnya budaya BerAKHLAK di tengah tingginya rasio beban pelayanan kepegawaian menjadi urgensi tersendiri bagi penelitian ini. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis secara empiris besarnya kontribusi kompetensi SDM dan budaya kerja terhadap mutu layanan kepegawaian. Atas dasar pemikiran teoretis dan fenomena faktual tersebut, penelitian ini dilaksanakan dengan fokus utama pada judul: "Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia dan Budaya Kerja Terhadap Kualitas Pelayanan Kepegawaian Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan."

METODOLOGI

Penelitian yang dilakukan menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menyebarkan kuesioner. Untuk menganalisis fakta dan data-data yang dapat menunjang keterangan yang diperlukan untuk mendukung pembahasan penelitian. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian bertujuan untuk menguji pengaruh antarvariabel yang telah dirumuskan dalam hipotesis secara objektif dan terukur melalui data numerik. Sedangkan jenis penelitian adalah explanatory resecarch yaitu penelitian yang menjelaskan pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dan menjelaskan hubungan sebab-akibat antar variabel melalui pengujian hipotesis serta kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok.

Penelitian ini dilakukan pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan Provinsi Kalimantan Utara yang beralamat di Jalan Agathis Tanjung Selor. Populasi pada penelitian ini adalah Aparatur Sipil Negara pada Badan Kepegawaian dan Pegembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Bulungan yang terdiri dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK dan PPPK Paruh Waktu) yang memberikan layanan kepegawaian pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan sebanyak 49 orang. Metode sampling yang digunakan adalah metode sampling jenuh atau sensus dimana semua populasi adalah sampel. Sehingga dengan demikian sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 49 orang sesuai dengan jumlah pegawai BKPSDM Kabupaten Bulungan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Pengaruh kompetensi terhadap kualitas pelayanan

Berdasarkan hasil pengolahan data yang telah dilakukan diketahui bahwa secara parsial kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kualitas pelayanan kepegawaian pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan. Hal ini dapat dilihat dari hasil uji t (parsial) diperoleh nilai koefisien regresi (β) untuk variabel kompetensi adalah 1,005 dengan nilai thitung sebesar 5,620 dan tingkat signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05, dengan demikian hipotesis pertama (H1) dinyatakan diterima.

Secara konseptual, nilai koefisien yang positif menunjukkan hubungan yang searah. Semakin tinggi tingkat kompetensi yang dimiliki oleh pegawai, maka kualitas pelayanan kepegawaian yang diberikan akan semakin meningkat secara signifikan. Temuan ini didukung oleh analisis deskriptif di mana indikator sikap (attitude) memiliki nilai mean tertinggi (4,510), diikuti oleh keahlian (skills) sebesar 4,061, dan pengetahuan (knowledge) sebesar 4,041. Angka ini mengindikasikan bahwa para pegawai BKPSDM Kabupaten Bulungan mayoritas bersikap profesional, ramah, dan sopan, serta didukung oleh kemampuan teknis dan pemahaman regulasi kepegawaian yang baik dalam memberikan layanan administrasi kepegawaian kepada ASN di lingkup pemerintah Kabupaten Bulungan. Meskipun secara umum sudah dinilai tinggi, data deskriptif pada karakteristik responden menunjukkan adanya variasi jurusan pendidikan yang belum sepenuhnya relevan dengan bidang manajemen ASN yang diakibatkan adanya penyesuaian pendidikan bagi jabatan

fungsional PPPK, oleh karena itu penguatan dan pengembangan kompetensi khususnya kompetensi teknis melalui pelatihan, bimbingan teknis (bimtek), kursus, workshop, maupun bentuk pengembangan kompetensi lainnya yang relevan dengan tugas dan fungsi kepegawaian. Pengembangan kompetensi ASN juga sejalan dengan amanat Undang- Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN yang mengharuskan setiap ASN mengembangkan kompetensi dirinya secara berkelanjutan agar relevan dengan tuntutan organisasi dan tugasnya di pemerintahan.

Secara teoritis temuan ini mendukung apa yang dikemukan oleh Edison, Anwar dan Komariyah (2021) yang menyatakan kompetensi adalah kemampuan individu untuk melaksanakan suatau pekerjaan dengan benar dan memiiliki keunggulan yang didasarkan pada hal hal yang menyangkut pengetahuan (knowledge), keahliah (skill) dan sikap (attitude). Ketiga unsur ini sangat relevan dengan pelayanan kepegawaian karena pengetahuan membantu memahami regulasi dan prosedur, keahlian mendukung pelaksanaan teknis layanan, dan sikap membentuk kualitas interaksi dengan penerima layanan.

Kompetensi pegawai merupakan faktor penting dan berpengaruh terhadap kinerja organisasi dalam pelaksanaan pekerjaan dan penyelesaian masalah dan menjadi salah satu faktor yang dibutuhkan untuk memberikan pelayanan yang berkualitas.

Dalam konteks sebagai Pegawai Negeri Sipil kompetensi sebagai kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh Pegawai Negeri Sipil berupa pengetahuan, keterampilan dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya sehingga Pegawai negeri Sipil tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif dan efisien (Sudarmanto 2018). Hal ini sejalan dengan Undang Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara yang menegaskan pentingnya kompetensi sebagai bagian dari prinsip sistem merit serta profesionalisme ASN.

Secara empiris temuan ini sejalan dan memperkuat penelitian terdahulu oleh Herdina, Wanta dan Romli (2024) yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kualitas pelayanan. Semakin bagus kompetensi yang dimiliki oleh seorang pegawai (ASN) maka semakin meningkat dan baik kualitas pelayanan yang diberikan.

Penelitian serupa yang sejalan dan konsisten oleh Arif, Idris dan Djalante (2023) serta penelitian oleh Sari, Nurfadhilah dan Fauziah (2025) yang juga menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kualitas layanan. Kompetensi menjelaskan apa yang dilakukan pegawai ditempat kerja di berbagai tingkatan, mengidentifikasi karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan oleh seorang pegawai yang memungkinkan menjalankan tugas dan tanggung jawab secara efektif sehinggga mencapai standar kualitas profesional dalam bekerja. Hal ini menegaskan bahwa kompetensi pegawai merupakan determinan utama dalam mewujudkan efektivitas pelayanan publik di sektor pemerintahan.

2. Pengaruh budaya kerja terhadap kualitas pelayanan

Berdasarkan hasil pengolahan data yang telah dilakukan, secara parsial budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan kepegawaian pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan. Hal ini dapat dilihat dari hasil uji t (parsial) yang menunjukkan nilai koefisien regresi (β) untuk variabel budaya kerja (X2) sebesar 0,328 dengan nilai t-hitung sebesar 3,197 > t- tabel 2,014, dan tingkat signifikansi 0,003 < 0,05. Dengan demikian, hipotesis kedua (H2) yang menyatakan bahwa budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan kepegawaian (H2) diterima.

Nilai koefisien regresi yang positif mengindikasikan bahwa setiap peningkatan nilai budaya kerja akan diikuti oleh peningkatan kualitas pelayanan kepegawaian yang diberikan. Temuan empiris ini diperkuat oleh hasil analisis deskriptif yang menunjukkan bahwa kelima indikator budaya kerja berada pada kategori baik, dengan rincian nilai mean pada komitmen sebesar 4,490 (tertinggi), tanggung jawab sebesar 4,469, kerjasama sebesar 4,449, disiplin sebesar 4,408, dan loyalitas sebesar 4,388.

Tingginya nilai komitmen yang mencapai 4,490 menunjukkan bahwa pegawai ASN BKPSDM Kabupaten Bulungan memiliki komitmen dan kesungguhan yang tinggi dalam menjalankan tugas untuk memberikan pelayanan kepegawaian terbaik kepada penerima layanan. Indikator loyalitas dengan mean 4,388 relatif lebih rendah dibandingkan indikator lainnya, hal ini mengisyaratkan bahwa aspek loyalitas pegawai terhadap organisasi, kebijakan, dan nilai-nilai organisasi masih perlu terus ditanamkan dan ditingkatkan secara berkelanjutan.

Secara teoritis temuan ini mendukung apa yang dikemukan oleh Moeljono (2013) yang menyataakan budaya kerja merupakan pernyataan filosofis, dapat difungsikan sebagai tuntutan yang mengikat pada karyawan karena dapat diformulasikan secara formal dengan indikator untuk mengukur budaya kerja adalah komitmen, tanggung jawab, kerjasama, disiplin dan loyalitas. Lebih lanjut, Sedarmayanti (2018) menyatakan bahwa budaya kerja sebagai cara pandang dan cara kerja yang dianut oleh pegawai dalam melaksanakan tugas berdasarkan nilai- nilai organisasi guna meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja.

Dengan demikian, budaya kerja yang kuat dan positif menjadi perekat secara sosial sekaligus memberikan motivasi internal bagi pegawai khususnya ASN pada BKPSDM Kabupaten Bulungan untuk senantiasa berperilaku profesional dalam memberikan pelayanan dengan mengimplementasikan budaya kerja Aparatur Sipil Negara yang tercermin dalam core values BerAKHLAK sesuai Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2021 juga turut membentuk perilaku kerja ASN dalam melayani masyarakat. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kelima indicator budaya kerja yang digunakan dalam penelitian ini selaras dengan nilai- nilai BerAKHLAK tersebut, sehingga wajar jika budaya kerja secara parsial terbukti berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan.

Secara empiris, temuan ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Herdina, Wanta dan Romli (2024) yang tercantum dalam tesis ini, yang menemukan bahwa budaya kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan publik. Semakin bagus budaya kerja di terapkan pada organisasi maka akan semakin meningkat kualitas pelayanan publik yang diberikan. Penelitian oleh Jayanti, Pramono dan Winduro (2023) juga memperkuat temuan ini, di mana hasil penelitiannya menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara budaya kerja terhadap kualitas pelayanan pada. Konsistensi temuan dari dua penelitian terdahulu ini menunjukkan bahwa hubungan positif antara budaya kerja dan kualitas pelayanan bukan merupakan fenomena yang terjadi secara kebetulan, melainkan merupakan pola yang berulang dan dapat diterapkan secara luas pada organisasi publik atau instansi pemerintah. Hal ini membuktikan bahwa internalisasi nilai-nilai budaya kerja secara empiris merupakan tolok ukur penting dalam mendorong optimalisasi pelayanan birokrasi.

Berdasarkan temuan temuan tersebut menunjukkan bahwa budaya kerja yang telah diterapkan dengan baik di BKPSDM Kabupaten Bulungan, khususnya melalui motto pelayanan SIGAP dan penerapan nilai 5S (senyum, sapa, salam, sopan, dan santun), telah menjadi kerangka kerja yang efektif dalam membentuk perilaku kerja pegawai, Oleh karena itu, penerapan budaya kerja yang kuat di lingkungan BKPSDM Kabupaten Bulungan sangat diperlukan untuk menjaga keberlanjutan pelayanan kepegawaian yang prima bagi seluruh ASN di lingkup pemerintah Kabupaten Bulungan.

3. Pengaruh kompetensi dan budaya kerja terhadap kualitas pelayanan

Berdasarkan hasil pengolahan data yang telah dilakukan, diketahui bahwa secara simultan kompetensi sumber daya manusia dan budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan kepegawaian pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan. Hal ini dapat dilihat dari hasil uji F (simultan) yang menunjukkan nilai F-hitung sebesar 45,268 > F-tabel 3,20 dengan tingkat signifikansi 0,000 < 0,05. Dengan demikian, hipotesis ketiga (H3) yang menyatakan bahwa kompetensi dan budaya kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan kepegawaian diterima.

Nilai F-hitung yang jauh lebih besar dari F-tabel yaitu 45,268 > 3,20 menunjukkan bahwa pengaruh simultan kedua variabel bebas terhadap kualitas pelayanan kepegawaian sangat kuat dan signifikan secara statistik. Hal ini juga didukung oleh nilai koefisien determinasi (R2) sebesar 0,663, yang artinya bahwa 66,3% variasi kualitas pelayanan kepegawaian dapat dijelaskan oleh variasi kompetensi sumber daya manusia dan budaya kerja secara bersama-sama, sedangkan sisanya sebesar 33,7% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini, misalnya seperti sarana dan prasarana, sistem prosedur pelayanan, kepemimpinan, motivasi kerja, kompensasi, dan lingkungan kerja. Hasil analisis statistik deskriptif menunjukkan bahwa keseluruhan indikator pada ketiga variabel penelitian berada pada kategori baik dengan nilai mean yang relatif tinggi, yaitu berkisar antara 4,041 hingga 4,510 untuk kompetensi, 4,388 hingga 4,490 untuk budaya kerja, dan 4,041

hingga 4,306 untuk kualitas pelayanan. Hal ini mengindikasikan bahwa BKPSDM Kabupaten Bulungan telah berhasil membangun pondasi kompetensi dan budaya kerja yang kuat, yang pada gilirannya mampu menopang peningkatan kualitas pelayanan kepegawaian. Khususnya pada variabel kualitas pelayanan, indikator assurance (jaminan) memiliki nilai mean tertinggi sebesar 4,306, sementara indikator tangibles (berwujud) memiliki nilai mean terendah sebesar 4,041. Hal ini menunjukkan bahwa dari sisi kemampuan pegawai dalam memberikan rasa aman, kepastian, dan kejelasan informasi, pelayanan sudah sangat baik. Namun dari sisi ketersediaan fasilitas dan sarana prasarana, masih perlu dilakukan peningkatan agar layanan menjadi lebih optimal lagi.

Secara teoritis, temuan ini mengkonfirmasi bahwa kualitas pelayanan kepegawaian bukanlah hasil dari satu faktor tunggal, melainkan merupakan konstruksi dari berbagai faktor yang saling berkaitan diantaranya kompetensi dan budaya kerja. Kompetensi yang memadai memberikan bekal pengetahuan, keterampilan, dan sikap bagi pegawai untuk dapat melaksanakan tugas pelayanan dengan baik (Edyson, Anwar, Komariyah,2021), sementara budaya kerja yang kuat menyediakan kerangka nilai, norma, dan pola perilaku yang menjadi pedoman dalam bertindak (Moeljono, 2013) Kombinasi keduanya menghasilkan sinergi yang secara bersama sama mampu meningkatkan kualitas pelayanan secara lebih optimal dibandingkan pengaruh dari masing-masing variabel secara parsial. Hal ini sejalan dengan pandangan Nawawi (2019) yang menyatakan bahwa kebiasaan kerja yang dilakukan berulang-ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi akan membentuk pola perilaku pelayanan yang konsisten. Ketika pola perilaku tersebut didukung oleh kompetensi teknis dan sikap profesional yang memadai, maka kualitas pelayanan akan meningkat secara signifikan. Sebaliknya, pegawai yang memiliki kompetensi tinggi namun tidak didukung oleh budaya kerja yang baik cenderung kurang optimal dalam menghasilkan pelayanan yang berkualitas, demikian pula sebaliknya.

Dalam konteks pelayanan, Zeithhml, Parasuraman dan Berry dalam Hardiansyah (2018) bahwa terdapat beberapa faktor yang saling berkaitan dalam mendukung kualitas pelayanan yang baik, yaitu faktor yang terbentuk melalui dimensi SERVQUAL, yaitu tangibles, reliability, responsiveness, assurance, dan empathy. Kelima faktor ini tidak berdiri sendiri, melainkan saling berkaitan dan berinteraksi dalam membentuk persepsi pengguna layanan.

Ketika suatu organisasi mampu mengintegrasikan seluruh dimensi ini dengan baik, maka kualitas pelayanan yang dirasakan oleh masyarakat secara otomatis akan meningkat. Kompetensi dan budaya kerja merupakan representasi dari faktor kesadaran aparatur, keterampilan petugas, serta nilai-nilai organisasi yang dianut bersama. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN yang mengintegrasikan aspek kompetensi (pengetahuan, keterampilan, dan sikap) dan nilai-nilai budaya kerja sebagai dasar dalam pengembangan profesionalisme ASN. Penerapan sistem merit yang mengintegrasikan kedua aspek tersebut diharapkan mampu meningkatkan kualitas pelayanan publik secara menyeluruh dan berkelanjutan. Dengan demikian, pengaruh simultan keduanya terhadap kualitas pelayanan merupakan cerminan dari interaksi kompleks antar berbagai unsur organisasi tersebut.

Secara empiris, temuan ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang tercantum dalam tesis ini. Penelitian oleh Sari, Nurfadillah, dan Fauziah (2025) menunjukkan bahwa budaya organisasi dalam hal ini budaya kerja organisasi dan kompetensi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan. Penelitian oleh Arif, Idris, dan Djalante juga membuktikan bahwa kompetensi, dan budaya organisasi (budaya kerja organisasi) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kualitas layanan. Konsistensi temuan dari berbagai penelitian di lokasi berbeda ini memperkuat bukti bahwa kompetensi dan budaya kerja merupakan faktor simultan yang memiliki pengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan di organisasi publik.

Berdasarkan temuan temuan tersebut menunjukkan bahwa pelayanan kepegawaian pada BKPSDM Kabupaten Bulungan merupakan kombinasi atau gabungan dari interaksi positif antara kompetensi pegawai dan budaya kerja. Penerapan motto pelayanan SIGAP dan core values ASN BerAKHLAK yang telah diinternalisasi dengan baik tampak telah membentuk perilaku kerja pegawai yang profesional dan berorientasi pada kualitas, namun terdapat 33,7% variasi kualitas pelayanan yang dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian ini, yang artinya masih terbuka peluang untuk peningkatan kualitas pelayanan dengan mengoptimalkan faktor-faktor lain seperti penyediaan sarana dan prasarana penunjang pelayanan, peningkatan sistem teknologi informasi, penguatan sistem prosedur pelayanan, dan peningkatan motivasi kerja. Kombinasi kedua variabel tersebut menjelaskan 66,3% variasi kualitas pelayanan, yang menunjukkan bahwa peningkatan kualitas pelayanan kepegawaian harus dilakukan secara menyeluruh melalui pengembangan kompetensi pegawai dan penguatan budaya kerja pada organisasi secara bersamaan, bukan hanya secara parsial.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data, pengujian hipotesis, serta pembahasan mengenai pengaruh kompetensi sumber daya manusia dan budaya kerja terhadap kualitas pelayanan kepegawaian maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kompetensi sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan kepegawaian.
2. Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan kepegawaian.
3. Kompetensi dan budaya kerja secara bersama sama atau simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan kepegawaian.

DAFTAR PUSTAKA

1. Adha, Haidil, Rosnaini Daga, and Abdul Samad. Pengaruh Budaya Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Beban Kerja Aparatur Sipil Negara Di Lingkup Pemerintah Kota Makassar. JEMMA (Journal of Economic, Management and Accounting) 7.1 (2024): 94-107.
2. Armstrong, M. Handbook Manajemen Sumber Daya Manusia. Terjemahan oleh Lita Yusron. 2017. Bandung : Nusa Media.
3. Ardiansyah, I. A. 2021. Pengaruh Kompetensi Pegawai Terhadap Kualitas Pelayanan (Studi Kasus di Kantor Kecamatan Kiaracondong Kota Bandung). KarismaPro, 12(2), 9-16.
4. Edison Emron, Yohny Anwar, Imas Komariyah. 2021: Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi dan Perubahan Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai dan Organisasi. Bandung: Alfabeta.
5. Gering Supriyadi dan Triguno. 2011. Budaya Kerja Organisasi Pemerintah, Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
6. Ghozali, I. 2021. Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 26. Edisi 10. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
7. Gronroos, Christian. 2016. Service Management and Marketing: Managing the Service Profit Logic. 4th Edition. John Wiley & Sons.
8. Hardiyansyah. 2018. Kualitas Pelayanan Publik: Konsep, Dimensi, Indikator, dan Implementasinya. Edisi Revisi. Yogyakarta: Gava Media.
9. Hasibuan, Malayu S.P. 2023. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
10. Hawkins, D. I., & Mothersbaugh, D. L. 2016. Consumer Behavior: Building Marketing Strategy. New York : Mc Graw Hill Education.
11. Jahruddin, J., & Mujahid, M. Samad, A. (2023). Pengaruh kualitas sistem informasi akademik (SISKA) dan kualitas pelayanan terhadap kepuasan mahasiswa di Universitas Fajar. Jurnal Manajemen & ORGANISASI REVIEW (MANOR), 5(1), 10-17.
12. Koentjaraningrat. (2015). Pengantar Ilmu Antropologi. Ed. revisi. Jakarta: Rineka Cipta.
13. Kotler, Philip & Keller, Kevin Lane. (2021). Intisari Manajemen Pemasaran. Yogyakarta: Penerbit Andi.
14. Marliana, M., Suyuthi, N. F., & Rukaiyah, S. 2024. Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Dan Dukungan Sosial Terhadap Kinerja Pegawai Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kecamatan Penajam Kabupaten Penajam Paser Utara. Journal of Management and Social Sciences, 3(1), 307-326.
15. Matthew B. Miles, A Michael Huberman. 2007. Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber Tentang Metode-metode Baru. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta : UI Press.
16. Moeheriono. 2014. Pengukuran kinerja berbasis kompetensi. Edisi Revisi. Jakarta : Raja Grafindo Persada
17. Moeljono, D. 2013. Cultured! Budaya organisasi dalam Tantangan. Jakarta: Elex Media Komputindo.
18. Moenir, H. A. S. 2016. Manajemen pelayanan umum di Indonesia. Ceatakan kedua belas. Jakarta: Bumi Aksara.

19. Mujahid, Abdul, St Rukaiyah, and Nurmadhani Fitria Suyuthi. "Pengaruh Budaya Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Tenaga Kerja Dan Transmigrasi (DISNAKERTRANS) Kabupaten Penajam Paser Utara." Jurnal Online Manajemen ELPEI 4.2 (2024): 1069-1079.
20. Nawawi, H. 2019. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif. Cetakan kesembilan. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
21. Ndraha, T. 2010. Budaya organisasi. Jakarta: Rineka Cipta. Notoatmodjo, S. (2021). Pengembangan Sumber Daya Manusia. Cetakan kelima. Jakarta: Rineka Cipta.
22. Rezki, M., Daga, R., & Samad, A. (2023). Analisis Pelayanan Publik Dan Kinerja Personil Terhadap Kepuasan Pengurusan Surat Izin Mengemudi Pada Polrestabes Kota Makassar. Jurnal Sains Manajemen Nitro, 2(1), 102-110.
23. Rivai, V. Dkk. 2018 . Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: dari teori ke praktek. Depok: PT. Rajawali Pers. Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. 2017. Perilaku Organisasi. Terjemahan oleh Ratna Saraswati dan Febriella Sirait. Edisi 16. Jakarta: Salemba Empat.
24. Rudianto, R. (2024). Reformasi Birokrasi dan Pelayanan Publik. Gender, Human Development, and Economics, 1(2), 53-66. https://doi.org/10.61511/ghde.v1i2.2024.1161
25. Santoso, J. B. (2019). Pengaruh Kualitas Produk, Kualitas Pelayanan, dan Harga terhadap Kepuasan dan Loyalitas Konsumen. Jurnal Akuntansi Dan Manajemen, 16(01) 127-146. https://doi.org/10.36406/jam.v16i01.271
26. Sedarmayanti. 2018. Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja. Bandung :CV.Mandar Maju.
27. Sinambela, Lijan Poltak. 2019. Reformasi Pelayanan Publik: Teori, Kebijakan, dan Implementasi. Cetakan kesepuluh Jakarta: Bumi Aksara.
28. Siregar, S., Siallagan, H., & Ginting, G. (2022). Pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja serta dampaknya pada kinerja guru SMK. Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis, 7(1), 1–12. https://doi.org/10.36407/jrmb.v7i1.555
29. Spencer, L. M., & Spencer, S. M. 2008. Competence at Work: Models for Superior Performance. New York: John Wiley & Sons. Sugiyono. 2023. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Edisi Kedua. Bandung : Alfabeta.
30. Sutrisno, E. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.Halaman 74
31. Sutrisno, E. 2020. Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan kesebelas. Jakarta: Kencana. Sudarmanto. (2018). Kinerja dan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
32. Syam, S., & Suyuthi, N. F. (2024). The Influence of Competence and Workload on the Quality of Services at the Aeng Towa Health Center, Takalar Regency. Jurnal Sinar Manajemen, 11(3), 174-180.
33. Priyatno, Duwi. 2022. Olah Data SEM dengan Program AMOS. Yogyakarta: Andi Tegor., Siswanto., & Siagian, S. P. 2020. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Deepublish.
34. Tjiptono, Fandy. 2022. Manajemen dan Strategi Kepuasan Pelanggan. Edisi 1 Cetakan 1. Yogyakarta: Andi

35. Vroom, V. H. (2021). Work and Motivation. Wiley. Halaman: 23-60, 105-130 Handoko, T. H. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: BPFE. Halaman 143
36. Wenno, M. W. (2018). Hubungan antara Work Life Balance dan Kepuasan Kerja pada Karyawan di PT PLN Persero Area Ambon. JURNAL MANEKSI, 7(1), 47–54. Wibowo. 2016. Manajemen Kinerja. Edisi Kelima, PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.
37. Wibowo. 2020. Manajemen Kinerja. Jakarta: Rajawali Pers. Yani, N. N., & Andani, K. W. (2024). Pengaruh motivasi, disiplin dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan, 6(1), 154–160
38. Wibowo. 2021. Manajemen Kinerja. Edisi ketujuh. Jakarta: Rajawali Pers
39. Yoyo Sudaryo dkk. 2019. Manajemen Sumber Daya Manusia : Kompensasi Tidak Langsung dan Lingkungan Fisik. Yogyakarta : Andi