



## Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kualitas Pelayanan Pegawai Kantor Kecamatan se-Kota Semarang

Putri Alivia<sup>1</sup>, Teguh Hardi Raharjo<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Prodi Pendidikan Ekonomi, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Negeri Semarang, Indonesia

DOI: 10.15294/baej.v5i2.10464

### Sejarah Artikel

Diterima: 25 Juli 2024  
Disetujui: 12 Agustus 2024  
Dipublikasikan: 31 Agustus 2024

### Keywords:

*Human Resources  
Competency, Work  
Motivation, Job  
Satisfaction, Service  
Quality*

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana pengaruh kompetensi sumber daya manusia, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap kualitas pelayanan pegawai Kantor Kecamatan se-Kota Semarang. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan populasi yaitu pegawai kantor kecamatan se-Kota Semarang yang berjumlah 1320 pegawai. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebesar 93 responden yang dihitung menggunakan rumus slovin. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik *Propotionate Random Sampling*. Teknik pengumpulan data menggunakan metode angket (kuesioner). Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi berganda dengan menggunakan program IBM SPSS 26. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi sumber daya manusia memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan pegawai, sementara motivasi kerja dan kepuasan kerja tidak terdapat pengaruh yang signifikan terhadap kualitas pelayanan pegawai kantor kecamatan se-Kota Semarang. Variabel dengan pengaruh terbesar terhadap kualitas pelayanan yaitu variabel kompetensi sumber daya manusia sebesar 34,92%, sedangkan kepuasan kerja sebesar 1,34%, dan motivasi kerja sebesar 0,26%.

### Abstract

*This research aims to analyze the influence of human resource competence, work motivation and job satisfaction on the service quality of employees of sub-district offices throughout the city of Semarang. This research is a quantitative research with a population of 1320 sub-district office employees throughout Semarang City. The number of samples in this study was 93 respondents which was calculated using the Slovin formula. The sampling technique uses techniques Propotionate Random Sampling. The data collection technique uses a questionnaire method. The data analysis technique used is multiple regression analysis using the IBM SPSS 26 program. The results of the study show that human resource competence has a*

*positive and significant influence on the quality of employee service, while work motivation and job satisfaction do not have a significant influence on the quality of office employee service. sub-districts throughout Semarang City. The variable with the greatest influence on service quality is the human resource competency variable at 34.92%, while job satisfaction is 1.34%, and work motivation is 0.26%.*

© 2024 Universitas Negeri Semarang

---

✉ Alamat Korespondensi  
Gedung L2 Lantai 2 FE Unnes  
Kampus Sekaran, Gunungpati, Semarang, 50229  
Email: [putrialiv17@gmail.com](mailto:putrialiv17@gmail.com)

**p-ISSN 2723-4495**  
**e-ISSN 2723-4487**

## **PENDAHULUAN**

Pelayanan publik merupakan salah satu hal yang penting dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab pemerintah untuk memenuhi kebutuhan Masyarakat. Pelayanan menjadi suatu hal yang tidak dapat diabaikan dan menjadi kunci sukses keberhasilan dalam usaha atau kegiatan yang bersifat jasa. Mukarom & Laksana (2015) menyatakan bahwa pelayanan publik menjadi salah satu tolak ukur keberhasilan kinerja pemerintah dan organisasi publik yang kasat mata dalam memenuhi kebutuhan masyarakat. Masyarakat memiliki kebutuhan dan harapan pada penyelenggara pelayanan publik yang professional, dengan pelayanan publik yang berkualitas tentunya akan memberi dampak positif terhadap kepuasan masyarakat, meningkatkan kepercayaan publik, meningkatkan efektivitas dan efisiensi, serta meningkatkan citra positif pemerintah. Namun sebaliknya apabila pegawai atau aparatur pemerintah tidak memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat maka akan timbul keridakpuasan di kalangan masyarakat yang berujung pada ketidakpercayaan terhadap pemerintah dan pada akhirnya akan menimbulkan ketidakstabilan jalannya pemerintahan saat ini.

Dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik perlu adanya pengawasan agar standar pelayanan dipenuhi oleh penyelenggara pelayanan. Lembaga negara yang mempunyai wewenang untuk mengawasi penyelenggaraan pelayanan publik adalah Ombudsman Republik Indonesia. Ombudsman RI telah melakukan penilaian terhadap penyelenggaraan pemerintah yang meliputi tingkat kementerian/lembaga, pemerintah provinsi, dan pemerintah kabupaten/kota se-Indonesia. Berdasarkan penilaian tersebut diperoleh hasil sebagai berikut :

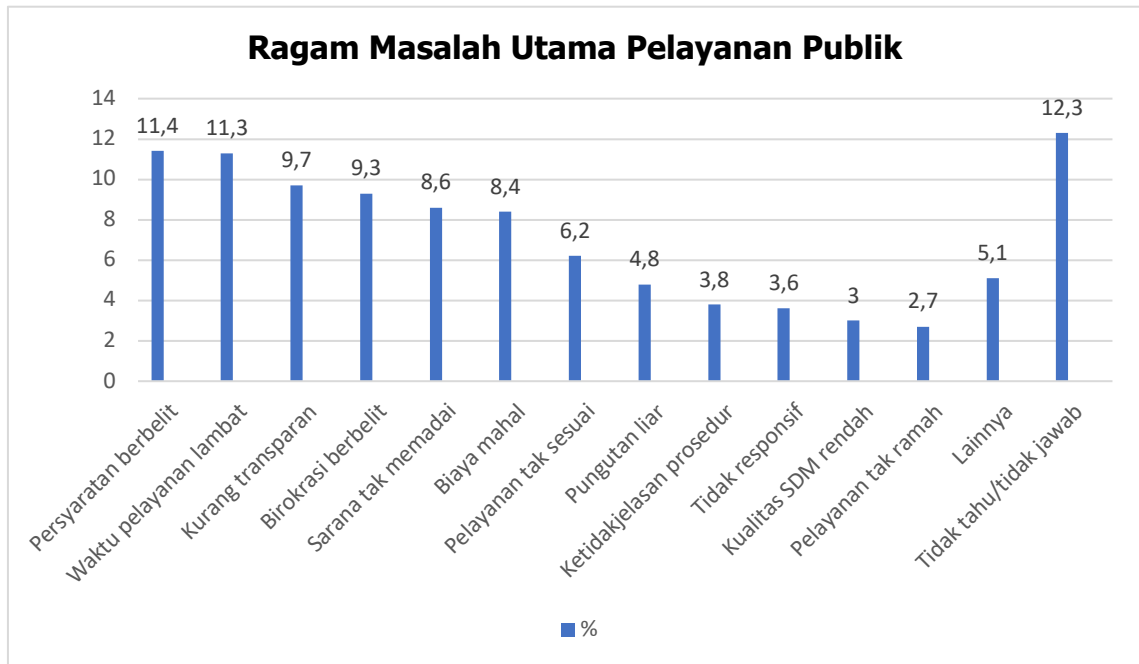
Tabel 1. Persentase Kepatuhan Pelaksanaan UU Pelayanan Publik Untuk  
Kementerian Lembaga (KL)

Lembaga	Persentase Kepatuhan Pelaksanaan UU Pelayanan Publik untuk Kementerian Lembaga (KL)								
	Zona Hijau (Kepatuhan Tinggi) %			Zona Kuning (Kepatuhan Sedang) %			Zona Merah (Kepatuhan Rendah) %		
	2019	2021	2022	2019	2021	2022	2019	2021	2022
Kementerian	50	70,83	84	50	29,17	16	-	-	-
Lembaga	-	80	64,29	100	20	35,71	-	-	-
Pemerintah Provinsi	33,33	38,34	55,88	50	55,88	38,24	16,67	5,88	5,88
Pemerintah Kota	33,03	34,69	54,08	47,22	62,24	42,86	19,44	3,06	3,06
Pemerintah Kabupaten	33,02	24,76	40,96	40,47	54,33	44,82	26,52	20,91	14,22

Sumber data : ombudsman.go.id & bps.go.id (Tahun 2020 tidak ada Penilaian Kepatuhan terhadap Standar Pelayanan Publik dari OmbudsmanRI)

Berdasarkan persentase kepatuhan pelaksanaan UU pelayanan publik untuk Kementerian Lembaga, terdapat tiga lembaga yang meliputi pemerintah provinsi, pemerintah kota, dan pemerintah kabupaten yang berada zona merah dengan tingkat kepatuhan rendah, meskipun mengalami peningkatan setiap tahunnya pada zona hijau dengan tingkat kepatuhan tinggi. Di tahun 2023 Ombudsman RI kembali melakukan survei atau penelitian terhadap 586 penyelenggara pelayanan, jumlah yang masuk zona hijau sebesar 414 (70,70%), zona kuning 133 (22,66%), dan zona merah 39 (6,64%) (Ombudsman RI, 2023). Ombudsman RI menyebutkan bahwa buruknya pelayanan dapat disebabkan oleh rendahnya sumber daya manusia baik dari segi pendidikan atau kompetensi maupun jumlah sumber daya manusia yang tidak seimbang dengan jumlah pelayanan sehingga akan berdampak buruk bagi pelayanan.

Dari hasil penilaian yang dilakukan oleh Ombudsman RI dapat menjadi gambaran bahwa penyelenggaraan pelayanan publik pada beberapa tingkat belum menyentuh pelayanan dasar yang diharapkan oleh masyarakat. Hal ini didukung oleh hasil survei populi center pada tahun 2021 yang dilakukan terhadap 1.200 responden berusia 17 tahun keatas atau sudah menikah di 34 provinsi sebagai berikut :



**Gambar 1 Ragam Masalah Utama pada Pelayanan Publik**  
(sumber: databoks.kadata.co.id)

Berdasarkan survei tersebut masalah utama pelayanan publik yang dikeluhkan oleh masyarakat adalah persyaratan berbelit sebanyak 11,4% responden, waktu pelayanan yang lambat sebanyak 11,3% responden, pelayanan publik yang kurang transparan sebanyak 9,7% responden, birokrasi yang berbelit sebanyak 9,3% responden, sarana dan prasarana yang tidak memadai sebanyak 8,6% responden, biaya mahal sebanyak 8,4% responden, pelayanan tidak sesuai sebanyak 6,2% responden, pungutan liar 4,8%, ketidakjelasan prosedur sebanyak 3,8% responden, tidak responsif terhadap pengaduan sebanyak 3,6% responden, kualitas/kompetensi sumber daya manusia rendah sebanyak 3% responden, dan perilaku pelayanan kurang ramah sebanyak 2,7% responden (Annur, 2021).

Kantor Kecamatan merupakan wilayah administratif yang kedudukannya berada di pemerintah kabupaten/kota dan bertugas dalam meningkatkan koordinasi penyelenggaraan pemerintahan, ketentraman dan ketertiban umum, pemberdayaan masyarakat kelurahan, serta pelayanan publik. Kota Semarang memiliki 16 kecamatan yang masing-masing mempunyai visi dan misi tersendiri dalam menjalankan program kerja yang sudah disesuaikan dengan visi dan misi Kota Semarang. Berdasarkan penilaian kepatuhan penyelenggaraan pelayanan publik tahun 2023 yang dilakukan oleh Ombudsman RI, Kota Semarang berada pada zona hijau dengan nilai 87,34 dan mendapat predikat B. Meskipun berada pada zona hijau Kota Semarang perlu meningkatkan kepatuhan penyelenggaraan pelayanan publik agar mendapat predikat A dengan opini kualitas tertinggi. Berdasarkan Rencana Strategis tahun 2021-2026 di Kecamatan se-Kota Semarang terdapat isu-isu strategis berdasarkan tugas dan fungsi kecamatan. Adapun permasalahan berdasarkan tugas dan fungsi pelayanan di

Kecamatan yang ada di Kota Semarang adalah belum optimalnya pelayanan pada masyarakat yang integratif dengan pemanfaatan teknologi informasi. Hal ini disebabkan belum optimalnya penyusunan dan penerapan SOP dan SP, kurangnya jumlah sumber daya manusia yang memiliki kapasitas dan kompetensi di Kecamatan, serta belum optimalnya pemanfaatan teknologi dalam pelayanan kepada masyarakat. Adapun hasil evaluasi kinerja 16 kecamatan di Kota Semarang selama tiga tahun terakhir adalah sebagai berikut :

**Tabel 2. Evaluasi Kinerja**

Kecamatan	Tahun					
	2021		2022		2023	
	Nilai	Ket	Nilai	Ket	Nilai	Ket
Banyumanik	66,46	B	71,25	BB	75,6	BB
Candisari	68,95	B	71,06	BB	76	BB
Gajahmungkur	70,11	BB	72,31	BB	74,9	BB
Gayamsari	64,04	B	71,01	BB	74,45	BB
Genuk	73,45	BB	73,5	BB	76,2	BB
Gunungpati	72,88	BB	78,51	BB	78,75	BB
Mijen	74,71	BB	72,06	BB	74,8	BB
Ngaliyan	74,71	BB	71,61	BB	73,4	BB
Pedurungan	73,78	BB	71,31	BB	71,95	BB
Semarang Barat	72,34	BB	72,36	BB	74,8	BB
Semarang Selatan	69,6	B	70,36	BB	76,75	BB
Semarang Tengah	69,73	B	75,61	BB	78,85	BB
Semarang Timur	64,19	B	70,96	BB	76,2	BB
Semarang Utara	70,8	BB	71,11	BB	73,35	BB
Tembalang	72,04	BB	71,66	BB	74,1	BB
Tugu	72,55	BB	70,01	BB	76	BB

Sumber data: e-sakip.semarangkota.go.id

Berdasarkan indeks penilaian kecamatan di Kota Semarang pada tahun 2023 berada pada kategori BB atau sangat baik. Akan tetapi hal ini belum mewujudkan *Good Governance* dan perlu diperbaiki karena belum terbentuk pemerintah yang dinamis, adaptif, dan efisien. Untuk mewujudkan *Good Governance* indeks penilaian yang harus dicapai yaitu sebesar 90-100 dengan kategori AA. Hal ini tentunya akan berdampak pada kualitas pelayanan dimana untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dalam bentuk administrasi pegawai dituntut untuk menjalankan pekerjaannya sehingga tercapainya visi misi dan tujuan dari organisasi serta hasil kerja dalam melayani masyarakat meningkat.

Dalam teori ilmu administrasi negara mengajarkan bahwa pemerintah negara pada dasarnya menyelenggarakan dua jenis fungsi utama yaitu fungsi pengaturan dan fungsi pelayanan. Fungsi pengaturan berkaitan dengan hakikat negara sebagai suatu

negara hukum (*legal state*) sedangkan fungsi pelayanan berkaitan dengan hakikat negara sebagai suatu negara kesejahteraan (*welfare state*), dimana pemerintah negara bertanggung jawab dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui pelayanan yang diberikan aparatur pemerintah kepada masyarakat. Untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat, pemerintah dituntut memberikan pelayanan tertentu dan memberi kemudahan akses dalam berhubungan dengan aparatur pemerintah untuk menyelesaikan berbagai urusan seperti bayar pajak, perizinan tertentu, pengurusan tanda tangan pengenal seseorang seperti kartu tanda penduduk, dan lain sebagainya (Siagian, 2001).

Hayat (2017) menyatakan bahwa dalam instansi pemerintah sumber daya manusia menjadi unsur utama dalam memberikan pelayanan. Sumber daya aparatur yang berkompeten menjadi faktor pendukung dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik. Kompetensi yang dimiliki pegawai berdampak pada pemberian pelayanan, dimana pegawai yang berkompeten akan memberikan pelayanan secara baik dan sesuai dengan standar yang berlaku. Dengan pegawai yang berkompeten maka pelayanan dapat dijalankan sebagaimana mestinya dan kualitas layanan yang diberikan berpengaruh terhadap aspek yang dilayaninya (Hayat, 2017).

Selain kompetensi sumber daya manusia yang mempengaruhi kualitas pelayanan adalah motivasi kerja. Motivasi memberikan daya penggerak dan hasrat kerja seseorang agar mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan (Talle, 2016). Hardiyansyah (2018) menyatakan bahwa motivasi menjadi faktor proaktif dan dinamisator dalam meningkatkan kinerja dan kualitas pelayanan publik. Motivasi yang diberikan kepada pegawai dapat berupa *reward* atau penghargaan untuk memacu semangat yang tinggi dalam bekerja dan meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan. Melalui *reward* ini dapat memotivasi pegawai dalam menciptakan nilai kreativitas dan inovasi di lingkungan pemerintahan sehingga berimplikasi pada kinerja pelayanan yang profesional dan berkualitas (Hayat, 2017).

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kualitas pelayanan selain kompetensi sumber daya manusia dan motivasi kerja adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan sikap seorang terhadap pelayanan mereka dimana sikap tersebut berasal dari persepsi tentang pekerjaannya (Siddiq & Suwoko, 2022). Hayat (2017) menjelaskan bahwa salah satu faktor dalam mengoptimalkan pelayanan publik adalah dengan pengelolaan sumber daya manusia. Salah satu prinsip pengelolaan sumber daya manusia menurut Sutrisno (2016) adalah pengelolaan yang berorientasi pada layanan agar meningkatkan kepuasan kerja mereka. Sumber daya manusia yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi akan berusaha semaksimal mungkin untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan penerima pelayanan. Ketika pegawai merasa puas dengan pekerjaannya maka akan memberikan penilaian baik tentang pekerjaannya

sehingga memberikan nilai pelayanan yang tinggi kepada penerima pelayanan (Hirmana, 2020).

Adapun penelitian terdahulu atau *research gap* yang dapat mendukung penelitian ini yaitu penelitian yang dilakukan oleh Ardiyansyah (2021) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompetensi sumber daya manusia terhadap kualitas pelayanan. Berbeda dengan penelitian Candra (2019) bahwa kompetensi sumber daya manusia tidak berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Suriyanti et al (2020) bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan, berbeda dengan Anggraeni & Muhsin (2020) bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan. Penelitian yang dilakukan oleh Nopristi et al (2020) bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan, berbeda dengan Arjuna et al (2022) bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan.

Berdasarkan temuan penelitian terdahulu menunjukkan adanya inkonsistensi pengaruh kompetensi sumber daya manusia, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap kualitas pelayanan. Oleh karena itu dari permasalahan di atas, baik yang berasal dari fenomena gap dan data-data maupun *research gap* yang terkumpulkan tersebut melatar belakangi peneliti untuk melakukan penelitian mengenai kualitas pelayanan pegawai Kantor Kecamatan se-Kota Semarang. Maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Kompetensi Sumber daya Manusia, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kualitas Pelayanan Pegawai Kantor Kecamatan Se-Kota Semarang".

Berdasarkan latar belakang yang sudah diuraikan sebelumnya, adapun rumusan masalah yang akan diteliti adalah bagaimana pengaruh antara kompetensi sumber daya manusia, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap kualitas pelayanan pegawai Kantor Kecamatan se-Kota Semarang. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk menganalisis pengaruh kompetensi sumber daya manusia, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap kualitas pelayanan pegawai Kantor Kecamatan se-Kota Semarang.

## **METODE**

Penelitian ini dilakukan di 16 kantor kecamatan se-Kota Semarang yang terdiri dari Kecamatan Banyumanik, Kecamatan Candisari, Kecamatan Gajahmungkur, Kecamatan Gayamsari, Kecamatan Genuk, Kecamatan Gunungpati, Kecamatan Mijen, Kecamatan Ngaliyan, Kecamatan Pedurungan, Kecamatan Semarang Barat, Kecamatan Semarang Selatan, Kecamatan Semarang Tengah, Kecamatan Semarang Timur, Kecamatan Semarang Utara, Kecamatan Tembalang, Kecamatan Genuk. Populasi dalam penelitian ini yaitu seluruh pegawai yang ada di 16 Kantor Kecamatan Kota Semarang sejumlah 1.320 orang. Sampel yang digunakan sejumlah 93 orang yang



dihitung menggunakan rumus slovin dengan teknik pengambilan sampel menggunakan *proportionate random sampling*. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu kompetensi sumber daya manusia (X1) dengan menggunakan indikator menurut Sudarmanto (2018) yaitu pengetahuan (*knowledge*), pemahaman (*understanding*), kemampuan (*skill*), nilai (*value*), sikap (*attitude*), minat (*interest*).

Variabel motivasi kerja (X2) dengan menggunakan indikator menurut Alderfer (1969) yaitu *existence*, *relatedness*, dan *growth*. Variabel kepuasan kerja (X3) menggunakan indikator dari Luthans (2006) yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan, rekan kerja. Kemudian variabel variabel kualitas pelayanan (Y) menggunakan indikator menurut Zeithaml et al (1990) yaitu *tangible* (berwujud), *reliability* (kehandalan), *responsiviness* (respon/ketanggapan), *assurance* (jaminan), dan *empathy* (empati). Data yang digunakan yaitu data kuantitatif yang bersumber pada data primer berupa jawaban atas kuesioner yang telah dibagikan kepada responden dan data sekunder yang telah dikumpulkan oleh peneliti. Teknik pengumpulan data yaitu dengan kuesioner dan dokumentasi.

Sugiyono (2022) menyatakan bahwa uji validitas merupakan alat ukur yang digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu instrumen. Skor instrumen penelitian dapat dikatakan valid apabila nilai signifikansi hasil  $< 0,05$ , sebaliknya instrumen penelitian dikatakan tidak valid apabila nilai signifikansi hasil  $> 0,05$ . Menurut Arikunto (2014) reliabilitas merujuk pada instrumen penelitian yang dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrument tersebut dianggap sudah baik. Instrument dapat dikatakan reliabel apabila dapat digunakan berkali-kali untuk mengukur obyek dan memperoleh hasil data yang sama (Sugiyono, 2022). Suatu konstruk atau variabel dapat dikatakan reliabel apabila memberikan nilai *Cronbach Alpha*  $> 0,70$  (Ghozali, 2016).

Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda untuk menguji hubungan variabel terikat (*dependent*) dengan lebih dari satu variabel bebas. Sebelum dilakukan analisis regresi linier berganda, data yang terkumpul dilakukan uji asumsi klasik terlebih dahulu yang meliputi (1) Uji normalitas dengan menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov dengan basis pengambilan keputusan jika nilai signifikan  $> 0,05$  maka data dinyatakan berdistribusi normal (Ghozali, 2016), (2) Uji linearitas digunakan untuk mengetahui spesifikasi model yang digunakan sudah benar atau tidak, dengan kriteria jika nilai signifikansi  $< 0,05$  maka variabel dianggap memiliki hubungan linear (Ghozali, 2016), (3) Uji heteroskedastisitas untuk menentukan apakah ada ketidaksamaan varian dalam model regresi antara residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya dengan kriteria jika signifikannya  $> 0,05$  maka tidak terjadi heteroskedastisitas dalam model regresi tersebut (Ghozali, 2016), (4) Uji Multikolinieritas untuk mengetahui apakah model regresi menunjukkan bahwa ada korelasi antara variabel bebas dengan pengambilan keputusan yaitu jika nilai tolerance  $\geq 0,10$  atau sama dengan nilai VIF (*Variance Inflation Factor*)  $\leq 10$  maka dinyatakan tidak terjadi multikolonieritas (Ghozali, 2016).

Setelah memenuhi uji asumsi klasik langkah selanjutnya yaitu melakukan uji kelayakan model dengan uji F untuk mengetahui apakah model regresi layak (*fit*) untuk dilakukan pengujian hipotesis (uji t) atau diolah lebih lanjut. Jika nilai signifikansi  $<$

0,05 maka model penelitian ini dapat digunakan atau model tersebut sudah layak (fit) untuk dilakukan uji t atau uji parsial (Ghozali, 2016). Uji t digunakan untuk menunjukkan seberapa jauh pengaruh antara variabel *independent* secara individual dalam menerangkan variasi variabel *dependent*. Jika nilai probabilitas (*P-Value*) < 0,05 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang berarti ada pengaruh antara dua variabel yaitu variabel bebas yang telah di uji, dan begitupun sebaliknya. Pengolahan data yang terakhir adalah uji koefisien determinasi yang dibagi mejadi dua yaitu Uji koefisien determinasi simultan ( $R^2$ ) yang digunakan untuk menguji ukuran seberapa baik model dapat menjelaskan variasi variabel terikat, dan Uji determinasi parsial yang digunakan untuk menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel bebas atau penjelas secara individual terhadap penjelasan variabel terikat.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah 93 pegawai. Hasil analisis statistik deskriptif untuk setiap variabel adalah sebagai berikut :

**Tabel 3. Hasil Statistik Deskriptif**

<i>Descriptive Statistic</i>					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1	93	66	114	97,87	8,879
X2	93	36	59	47,70	4,993
X3	93	53	84	69,77	6,894

(sumber Tabel : sata diolah 2024)

Hasil statistik deskriptif menunjukkan bahwa nilai *mean* atau rata-rata dari variabel kompetensi sumber daya manusia sebesar 97,87, variabel memotivasi kerja sebesar 47,70, dan kepuasan kerja sebesar 69,77. Hal ini menunjukkan bahwa nilai *mean* atau rata-rata lebih besar daripada nilai standar deviasi yang berarti adanya representasi yang baik dari penyebaran data.

Uji asumsi klasik yang digunakan dalam penelitian ini berupa uji normalitas, uji linearitas, uji multikolinieritas, dan uji heteroskedastisitas, yang dilakukan menggunakan IBM SPSS 26.

**Tabel 4. Hasil Uji Normalitas**

<b>One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test</b>		
		Unstandardized Residual
N		93
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	4.60705346
Most Extreme Differences	Absolute	.087
	Positive	.086
	Negative	-.087
Test Statistic		.087
Asymp. Sig. (2-tailed)		.083 <sup>c</sup>
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		

(Sumber Tabel : data diolah 2024)

Hasil uji normalitas menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov Test* dalam penelitian ini berdistribusi normal dengan nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* 0,083 > 0,05 sehingga penelitian ini memenuhi asumsi normalitas. Uji selanjutnya adalah uji linearitas menggunakan IBM SPSS 26.

**Tabel 5. Hasil Uji Linearitas Kompetensi Sumber Daya Manusia**

ANOVA Table			Sum of Squares	Sig.
Y * X1	Between Groups	(Combined)	4572.958	.000
		Linearity	3591.003	.000
		Deviation from Linearity	981.956	.022
	Within Groups		1037.967	
	Total		5610.925	

(Sumber Tabel : data diolah tahun 2024)

Hasil uji linearitas variabel kompetensi sumber daya manusia menunjukkan nilai signifikansi *linearity* sebesar 0,000 < 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa terjadi pola hubungan linear antar variabel.

**Tabel 6. Hasil Uji Linearitas Motivasi Kerja**

ANOVA Table			Sum of Squares	Sig.
Y * X2	Between Groups	(Combined)	3218.826	.000
		Linearity	2176.648	.000
		Deviation from Linearity	1042.178	.093
	Within Groups		2392.099	
	Total		5610.925	

(Sumber Tabel : data diolah tahun 2024)

Hasil uji linearitas variabel motivasi kerja menunjukkan nilai signifikansi *linearity* sebesar 0,000 < 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa terjadi pola hubungan linear antar variabel.

**Tabel 7. Hasil Uji Linearitas Kepuasan Kerja**

ANOVA Table			Sum of Squares	Sig.
Y * X3	Between Groups	(Combined)	3766.729	.000
		Linearity	2474.515	.000
		Deviation from Linearity	1292.214	.036
	Within Groups		1844.195	
	Total		5610.925	

(Sumber Tabel : data diolah tahun 2024)

Hasil uji linearitas variabel kepuasan kerja menunjukkan nilai signifikansi *linearity* sebesar 0,000 < 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa terjadi pola hubungan linear antar variabel. Uji selanjutnya adalah uji multikolinieritas menggunakan IBM SPSS 26.

**Tabel 8. Hasil Uji Multikolinieritas**

Coefficients <sup>a</sup>		Collinearity Statistics	
Model		Tolerance	VIF
1	X1	.415	2.411
	X2	.340	2.942
	X3	.302	3.312

a. Dependent Variable: Y

(Sumber Tabel : data diolah tahun 2024)

Hasil uji multikolinieritas menunjukkan bahwa setiap variabel bebas yaitu kompetensi sumber daya manusia, motivasi kerja, dan kepuasan kerja mempunyai nilai tolerance  $\geq 0,10$  dan nilai VIF  $\leq 10$ . Maka dapat disimpulkan bahwa dalam model regresi ini tidak terjadi adanya multikolinieritas. Pengujian selanjutnya yaitu uji heteroskedastisitas, berikut hasil uji heteroskedastisitas menggunakan uji glejser.

**Tabel 9. Hasil Uji Heteroskedastisitas**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	3.906	3.949		.989	.325
	X1	.056	.060	.154	.945	.347
	X2	.008	.117	.012	.068	.946
	X3	-.094	.090	-.200	-1.045	.299

a. Dependent Variable: ABS\_RES

(Sumber Tabel : data diolah tahun 2024)

Hasil uji heteroskedastisitas menunjukan bahwa nilai signifikansi pada variabel kompetensi sumber daya manusia, variabel motivasi kerja, dan variabel kepuasan kerja  $> 0,05$ . Maka dapat disimpulkan bahwa dari ketiga variabel bebas dalam penelitian ini tidak terdeteksi adanya gejala heteroskedastisitas. Setelah melalui uji asumsi klasik, selanjutnya adalah uji kelayakan model menggunakan uji F sebagai berikut.

**Tabel 10. Hasil Uji F**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3658.230	3	1219.410	55.578	.000 <sup>b</sup>
	Residual	1952.695	89	21.940		
	Total	5610.925	92			

a. Dependent Variable: Kualitas Pelayanan

b. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Kompetensi Sumber Daya Manusia, Motivasi Kerja

(Sumber Tabel : data diolah tahun 2024)

Hasil uji kelayakan model menggunakan uji F diperoleh nilai F sebesar 55,578 dengan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Hal tersebut menunjukkan bahwa model regresi dalam penelitian ini telah layak digunakan untuk melakukan pengujian hipotesis.

Pengujian selanjutnya yaitu uji parsial (uji t) dan uji koefisien determinasi. Penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda untuk menguji pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.

**Tabel 11. Hasil Uji Parsial**

Coefficients <sup>a</sup>									
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	9.776	5.653		1.729	.087			
	X1	.590	.085	.670	6.905	.000	.800	.591	.432
	X2	.082	.168	.052	.486	.628	.623	.051	.030
	X3	.142	.129	.125	1.099	.275	.664	.116	.069

a. Dependent Variable: Y

(Sumber Tabel : data diolah tahun 2024)

Dari tabel 11 menunjukkan bahwa hasil uji regresi linier berganda diperoleh persamaan  $Y = 9,776 + 0,590X_1 + 0,082X_2 + 0,142X_3 + e$ , maka dapat dilihat bahwa nilai untuk variabel kompetensi sumber daya manusia (X1) sebesar 0,590 berarti bahwa terdapat hubungan positif antara kompetensi sumber daya manusia (X1) dengan kualitas pelayanan (Y), variabel motivasi kerja (X2) sebesar 0,082 berarti bahwa terdapat hubungan positif antara motivasi kerja (X2) dengan kualitas pelayanan (Y), variabel kepuasan kerja (X3) sebesar 0,142 berarti bahwa terdapat hubungan yang positif antara kepuasan kerja (X3) dengan kualitas pelayanan (Y) dan konstanta sebesar 9,776.

Tabel 11 menunjukkan bahwa hasil uji parsial pada variabel kompetensi sumber daya manusia diperoleh nilai  $t_{hitung} 6,905 > t_{tabel} 1,986$  dengan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompetensi sumber daya manusia terhadap kualitas pelayanan pegawai Kantor Kecamatan se-Kota Semarang. Variabel motivasi kerja diperoleh nilai  $t_{hitung} 0,486 < t_{tabel} 1,986$  dengan nilai signifikansi  $0,628 > 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh antara motivasi kerja terhadap kualitas pelayanan pegawai Kantor Kecamatan se-Kota Semarang. Variabel kepuasan kerja diperoleh nilai  $t_{hitung} 1,099 < t_{tabel} 1,986$  dengan nilai signifikansi  $0,275 > 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kualitas pelayanan pegawai Kantor Kecamatan se-Kota Semarang. Uji selanjutnya yaitu koefisien determinasi yang dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 12. Hasil Uji Koefisien Determinasi Simultan (R<sup>2</sup>)**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.807 <sup>a</sup>	.652	.640	4.684

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

(Sumber Tabel : data diolah tahun 2024)

Hasil uji koefisien determinasi simultan (R<sup>2</sup>) yang diperoleh dari *Adjusted R Square* yaitu sebesar 0,640, yang berarti besarnya pengaruh variabel bebas (*independent*) (X) yaitu kompetensi sumber daya manusia, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap variabel terikat (*dependent*) (Y) yaitu kualitas pelayanan sebesar 64% sedangkan sisanya sebesar 36% dipengaruhi oleh variabel lain.

Tabel 11 menunjukkan hasil uji koefisien determinasi parsial ( $r^2$ ) pada kolom *partial* menunjukkan bahwa pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap kualitas pelayanan yaitu  $(0,591)^2 \times 100\% = 34,92\%$ , pengaruh motivasi kerja terhadap kualitas pelayanan yaitu  $(0,051)^2 \times 100\% = 0,26\%$ , pengaruh kepuasan kerja terhadap kualitas pelayanan yaitu  $(0,116)^2 \times 100\% = 1,34\%$ .

## PEMBAHASAN

### Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kualitas Pelayanan

Hasil uji t variabel kompetensi sumber daya manusia (X1) diperoleh nilai  $t_{hitung}$  6,905 >  $t_{tabel}$  1,986 dengan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya hipotesis ( $H_1$ ) yang menyatakan "Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompetensi sumber daya manusia terhadap kualitas pelayanan pegawai Kantor Kecamatan se-Kota Semarang" **diterima**. Hasil uji koefisien determinasi parsial ( $r^2$ ) pada variabel kompetensi sumber daya manusia (X1) diperoleh 0,591 sehingga besarnya pengaruh variabel kompetensi sumber daya manusia terhadap kualitas pelayanan yaitu sebesar  $(0,591)^2 \times 100\% = 34,92\%$ . Penerimaan hipotesis ( $H_1$ ) mengidentifikasi bahwa semakin baik kompetensi sumber daya manusia maka akan semakin baik pula kualitas pelayanan yang diberikan kepada pengunjung Kantor Kecamatan se-Kota Semarang dan sebaliknya semakin rendah kompetensi sumber daya manusia akan berpengaruh terhadap rendahnya kualitas pelayanan di Kantor Kecamatan se-Kota Semarang.

Pelayanan yang berkualitas bergantung pada tiga aspek yang meliputi pola penyelenggaraannya (tata laksana), dukungan sumber daya manusia, dan kelembagaan. Pemerintah daerah sebagai penyelenggara pelayanan publik dituntut untuk senantiasa meningkatkan kualitas layanan, menetapkan standar layanan yang berdimensi menjaga kualitas hidup, serta melindungi keselamatan dan kesejahteraan masyarakat (Hardiyansyah, 2018). Pegawai yang berkompeten menjadi faktor pendukung dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik. Kompetensi yang dimiliki pegawai berdampak pada pemberian pelayanan, dimana pegawai yang berkompeten akan memberikan pelayanan secara baik dan sesuai dengan standar yang berlaku (Hayat, 2017). Penelitian ini selaras dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Handayani et al (2020) dan Ardiansyah (2021). Penelitian tersebut diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompetensi pegawai terhadap kualitas pelayanan.

### Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kualitas Pelayanan

Hasil uji t variabel motivasi kerja (X2) diperoleh nilai  $t_{hitung}$  0,486 <  $t_{tabel}$  1,986 dengan nilai signifikansi  $0,628 > 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, artinya hipotesis ( $H_0$ ) yang menyatakan "Tidak terdapat pengaruh antara motivasi kerja terhadap kualitas pelayanan pegawai Kantor Kecamatan se-Kota Semarang" **diterima**. Hasil uji koefisien determinasi parsial ( $r^2$ ) pada variabel motivasi kerja (X2) diperoleh 0,051 sehingga besarnya pengaruh variabel motivasi kerja terhadap kualitas pelayanan yaitu sebesar  $(0,051)^2 \times 100\% = 0,26\%$ . Penerimaan hipotesis ( $H_0$ ) pada penelitian ini mengidentifikasikan bahwa motivasi kerja tidak meningkatkan kualitas pelayanan secara signifikan.

Hardiyansyah (2018) menyatakan bahwa motivasi menjadi faktor proaktif dan dinamisator dalam meningkatkan kinerja dan kualitas pelayanan publik. Motivasi yang diberikan kepada pegawai dapat berupa *reward* atau penghargaan untuk memacu semangat yang tinggi dalam bekerja dan meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan. Melalui *reward* ini dapat memotivasi pegawai dalam menciptakan nilai kreativitas dan inovasi di lingkungan pemerintahan sehingga berimplikasi pada kinerja pelayanan yang profesional dan berkualitas (Hayat, 2017). Dalam penelitian ini variabel motivasi kerja tidak memberi pengaruh yang signifikan terhadap kualitas pelayanan. Hal ini dikarenakan motivasi yang dimunculkan hanya motivasi dalam bentuk positif sehingga *reward* yang diberikan belum meningkatkan kualitas pelayanan. Moenir (2016) mengatakan bahwa motivasi memiliki dua jenis peran yaitu motivasi positif dan motivasi negatif. Motivasi positif yang diberikan pada pegawai berupa gaji, fasilitas, karier, jaminan hari tua, jaminan kesehatan, jaminan keselamatan, dan lain sebagainya. Sedangkan motivasi negatif merupakan motivasi yang menimbulkan rasa takut seperti ancaman, intimidasi, dan sejenisnya. Motivasi negatif dapat diterapkan dalam batas-batas tertentu agar terdapat keseimbangan pekerjaan dan menjadikan pegawai takut melanggar aturan karena ada sanksi tertentu dan dapat meningkatkan motivasi kerja.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Anggraeni & Muhsin (2020) diperoleh hasil bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan. Hal ini disebabkan karena motivasi yang ditumbuhkan kepada pegawai masih motivasi jenis positif sehingga perlu memunculkan motivasi negatif agar motivasi kerja yang dimiliki meningkat dan berdampak positif pada kualitas pelayanan. Penelitian serupa juga dilakukan oleh Suharno & Despinur (2017) diperoleh hasil bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan. Pemberian penghargaan dan hukuman perlu dilakukan agar meningkatkan kehandalan pegawai dalam memberi layanan teknis dan menanggapi keluhan pelanggan. Hal ini bertujuan untuk memotivasi pegawai dalam bekerja sehingga kontribusi dalam menyelesaikan dan mencapai tujuan organisasi dapat tercapai.

### **Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kualitas Pelayanan**

Hasil uji t variabel kepuasan kerja (X3) diperoleh nilai  $t_{hitung} 1,099 < t_{tabel} 1,986$  dengan nilai signifikansi  $0,275 > 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, artinya hipotesis ( $H_0$ ) yang menyatakan "Tidak terdapat pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kualitas pelayanan pegawai Kantor Kecamatan se-Kota Semarang" **diterima**. Hasil uji koefisien determinasi parsial ( $r^2$ ) pada variabel kepuasan kerja (X3) diperoleh 0,116 sehingga besarnya pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap kualitas pelayanan yaitu sebesar  $(0,116)^2 \times 100\% = 1,34\%$ . Penerimaan hipotesis ( $H_0$ ) pada penelitian ini mengidentifikasi bahwa kepuasan kerja tidak meningkatkan kualitas pelayanan secara signifikan.

Hayat (2017) mengemukakan bahwa terdapat beberapa faktor dalam mengoptimalkan pelayanan publik, salah satunya yaitu melalui pengelolaan sumber daya manusia. Salah satu prinsip dalam pengelolaan sumber daya manusia adalah pengelolaan yang berorientasi pada layanan memiliki dampak positif dalam meningkatkan kepuasan kerja mereka. Sumber daya manusia yang memiliki tingkat

kepuasan yang tinggi akan berusaha semaksimal mungkin untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan pelanggan (Sutrisno, 2016). Ketika pegawai merasa puas dengan pekerjaannya maka akan memberikan penilaian baik tentang pekerjaannya sehingga memberikan nilai pelayanan yang tinggi kepada penerima pelayanan (Hirmana, 2020).

Adamy (2016) menjelaskan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh dua faktor yaitu faktor intrinsik dan ekstrinsik. Faktor intrinsik meliputi umur, kondisi kesehatan, jenis kelamin, pendidikan, pengetahuan, kemampuan, keterampilan, pengalaman kerja, cara berpikir, dan hal lain yang berasal dari dalam dirinya. Sedangkan faktor ekstrinsik meliputi sifat dan jenis pekerjaan, pengawasan, sistem penggajian, kesempatan untuk mengembangkan karir, hubungan dengan rekan kerja, dan hal lain yang berasal dari luar diri pegawai.

Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan disebabkan oleh faktor intrinsik berupa umur responden. Soemantri & Ginanjar (2022) berpendapat bahwa usia 31-40 tahun merupakan usia produktif seseorang dalam menyukai bidang pekerjaannya. Usia produktivitas seseorang dapat menimbulkan kepuasan kerja pegawai sehingga mampu memberikan jasa kepada masyarakat dengan baik. Berdasarkan karakteristik responden dapat diketahui bahwa responden penelitian didominasi oleh pegawai dengan umur lebih dari 41 tahun sebanyak 46 orang, sedangkan usia 31-40 tahun hanya 20 orang. Nurjayadi (2005) mengatakan bahwa semakin lanjut usia seseorang maka tingkat kepuasannya semakin menurun. Hal ini dikarenakan kebosanan mengenai rutinitas pekerjaan yang menjadikan pegawai tidak lagi tertarik terhadap pekerjaannya. Hal ini juga disebabkan oleh faktor ekstrinsik yaitu nilai balas jasa yang belum sesuai dengan apa yang diharapkan oleh pegawai.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Lestari & Irawan (2022) bahwa pertambahan usia pegawai mempengaruhi kepuasan kerja pegawai dalam menyukai bidang pekerjaannya sehingga menyebabkan penurunan produktivitas kerja dan kualitas pelayanan. Penelitian serupa juga dilakukan Maya et al (2021) diperoleh hasil bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan. Hal ini disebabkan oleh faktor-faktor kepuasan kerja belum mampu menumbuhkan atau menciptakan kualitas pelayanan. Pegawai mengalami kepuasan kerja ditempat kerja namun belum memberikan kontribusi berarti secara langsung terhadap kualitas pelayanan.

## **KESIMPULAN**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kompetensi sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan pegawai Kantor Kecamatan se-Kota Semarang dengan nilai kontribusi sebesar 34,92%. Dengan meningkatnya kompetensi sumber daya manusia maka kualitas pelayanan turut meningkat. Variabel motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan pegawai Kantor Kecamatan se-Kota Semarang dengan nilai kontribusi sebesar 0,26%. Pegawai memiliki motivasi kerja tetapi belum memberi kontribusi yang berarti secara langsung terhadap kualitas pelayanan. Variabel kepuasan kerja tidak



berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan pegawai Kantor Kecamatan se-Kota Semarang dengan nilai kontribusi sebesar 1,34%. Pegawai memiliki kepuasan kerja tetapi belum memberi kontribusi yang berarti secara langsung terhadap kualitas pelayanan. Saran untuk peneliti selanjutnya dapat menggunakan masyarakat atau penerima layanan untuk menjadi responden penelitian agar lebih objektif. Selain itu, juga dapat mengembangkan variabel *independent* lainnya yang mempengaruhi kualitas pelayanan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adamy, M. (2016). *Manajemen Sumberdaya Manusia Teori, Praktik dan Penelitian*. Aceh:Unimal Press.
- Alderfer, C. P. (1969). An Empirical Test of a New Theory of Human Needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 175(4), 142–175.
- Anggraeni, M. H., & Muhsin. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, dan Kompetensi terhadap Kualitas Pelayanan KTP-el. *Economic Education Analysis Journal*, 9(2), 634–649. <https://doi.org/10.15294/eeaj.v9i2.39478>
- Annur, C. M. (2021). *Persyaratan Berbelit, Keluhan Utama Masyarakat Terhadap Pelayanan Publik*. Databoks.Katadata.Co.Id. <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2021/12/20/persyaratan-berbelit-keluhan-utama-masyarakat-terhadap-pelayanan-publik>
- Ardiansyah, I. (2021). *Pengaruh Kompetensi Pegawai terhadap Kualitas Pelayanan (Studi Kasus di Kantor Kecamatan Kiaracondong Kota Bandung)*. 12(2), 9–16.
- Arikunto, S. (2014). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta:Rineka Cipta.
- Arjuna, S., Melia, Y., Siregar, M. R., Juliarta, F., Limbong, C. H., & Dalimunthe, R. (2022). Mencapai Sumber Daya Manusia Berkompeten ( Analisis Kinerja dan Kualitas Pelayanan pada UMKM Labuhan Batu ). *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 6(2), 12208–12216.
- Candra, E. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kemampuan Sumber Daya Manusia terhadap Komitmen Organisasi dan Dampaknya terhadap Kualitas Pelayanan pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset (DPPKA) Kab. Kampar. *Jurnal Ar-Ribhu*, 2(2), 102–114.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program IBM SPSS 23*. Semarang:Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handayani, F., Erfina, & Ramlan, P. (2020). *Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Kualitas Pelayanan Publik di Kantor Desa Maddenra Kecamatan Kulo Kabupaten Sidenreng Rappang*. 8(3), 198–206.
- Hardiyansyah. (2018). *Kualitas Pelayanan Publik (Konsep, Dimensi, Indikator dan Implementasinya)*. Yogyakarta:Penerbit Gava Media.
- Hayat. (2017). *Manajemen Pelayanan Publik*. Depok:PT Rajagrafindo Persada.
- Hirmana, M. (2020). *Analisa Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kualitas Pelayanan Internal Pada Departemen Pengelolaan Sistem Informasi Dinas Pendidikan Provinsi DKI Jakarta*.

- Lestari, A., & Irawan, I. (2022). Pengaruh Manajemen Sumber Daya Manusia dan Budaya Organisasi terhadap Kualitas Pelayanan pada Kantor Camat Ambalawai Kabupaten Bima. *Jurnal Disrupsi Bisnis*, 5(5), 415–426. <https://ejurnal.unisri.ac.id/index.php/Manajemen/article/view/5626>
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta:Penerbit Andi.
- Maya, M. S., Shiratina, A., & Jabid, A. W. (2021). Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai terhadap Kepuasan Pasien: Kualitas Layanan Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Manajemen Sinergi*, 9(1), 50–73. <https://doi.org/10.33387/jms.v9i1.5248>
- Moenir, H. A. S. (2016). *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Jakarta:PT Bumi Aksara.
- Nopristi, D., Eliyusnadi, & Masnon. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kualitas Pelayanan Publik di Dinas Kesehatan Kabupaten Kerinci. *Jurnal Administrasi Nusantara Mahasiswa*, 2(10), 53–62.
- Nurjayadi, R. D. (2005). Kepuasan Kerja pada Karyawan Ditinjau Berdasarkan Faktor Demografik dan Motif Berprestasi. *Psikologika*, 19, 50–57.
- Ombudsman RI. (2023). *Penganugerahan Predikat Penilaian Kepatuhan Penyelenggaraan Pelayanan Publik 2023, Jumlah Peraih Zona Hijau Naik*. Ombudsman.Go.Id. <https://ombudsman.go.id/artikel/r/penganugerahan-predikat-penilaian-kepatuhan-penyelenggaraan-pelayanan-publik-2023-jumlah-peraih-zona-hijau-naik>
- Siddiq, R., & Suwoko. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kualitas Layanan pada PT . Matahari Departemen Store Plaza Mulia Samarinda. *Borneo Student Research*, 4(1), 219–229.
- Soemantri, O., & Ginanjar, S. E. (2022). Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja Pelayanan Rumah Sakit Di Kota Bandung. *Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis Dan Akuntansi: EMBA*, 1(1), 21–28. <https://doi.org/10.59820/emba.v1i1.11>
- Sudarmanto. (2018). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM (Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi)*. Yogyakarta:Pustaka Belajar.
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung:Alfabeta.
- Suharno, P., & Despinur, D. (2017). The Impact of Work Motivation and Competence on Employee Performance Through Service Quality in Administrative Staff of Universitas Negeri Jakarta, Indonesia. *RJOAS*, 1(61), 160–171.
- Suriyanti, Echdar, S., & Maryadi. (2020). Pengaruh Kemampuan Individu, Motivasi Kerja dan Etos Kerja terhadap Kualitas Pelayanan ASN pada Kecamatan Minasatene Kabupaten Pangkep. *Jurnal Ilmiah Bisnis & Kewirausahaan*, 9(3), 275–284.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta:Prenadamedia Group.
- Talle, A. (2016). Pengaruh Motivasi Terhadap Kualitas Pelayanan Pada Unit Layanan Pengadaan Kabupaten Mamuju Utara. *Jurnal Katalogis*, 4(4), 201–210.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1990). *Delivering Quality Service Balancing Customer Perceptions and Expectations*. New York:Free Press.