MUSYTARI
ISSN: 3025-9495
Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi
Vol 25 No 9 Tahun 2026

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KUALITAS PELAYANAN PUBLIK PADA DPMPTSP KABUPATEN BULELENG

Putu Ayu Sri Muliadi[1], I Ketut Suweca[2], Bagus Andi Purnomo[3]
Program Studi Manajemen Ekonomi, Fakultas Dharma Duta,
Institut Agama Hindu Negeri Mpu Kuturan
Email: ayusrimuliadi@gmail.com[1], iketutsuweca@gmail.com[2], bagusandipurnomo@gmail.com[3]

Abstract

The quality of public services reflects the success of government system management. Service performance does not depend solely on technological infrastructure or formal operational processes, but is also determined by internal organizational aspects and the potential of its human resources. This study was designed to measure the contribution of organizational culture and work motivation to service quality within the Buleleng Regency DPMPTSP. This quantitative, causality-based study utilized a saturated sampling technique involving the entire population of 88 employee respondents. Primary data collection was conducted through the distribution of questionnaires, observations, and document collection, which were then analyzed using descriptive statistics, classical assumption tests, multiple regression analysis, t-tests, F-tests, the coefficient of determination, and standardized beta coefficients. The implications of these findings call on agencies to foster a public service-oriented work culture and to intensify efforts to motivate employees in order to continuously improve service quality standards.

***Keywords**: Organizational Culture; Work Motivation; Public Service Quality; DPMPTSP*

Abstrak

Kualitas pelayanan publik merupakan cermin dari keberhasilan pengelolaan sistem pemerintahan. Performa layanan tidak semata-mata bergantung pada infrastruktur teknologi maupun alur operasional formal, melainkan turut ditentukan oleh aspek internal organisasi dan potensi sumber daya manusianya. Penelitian ini dirancang guna mengukur kontribusi budaya organisasi dan dorongan kerja terhadap mutu layanan di lingkungan DPMPTSP Kabupaten Buleleng. Penelitian kuantitatif berbasis kausalitas ini memanfaatkan teknik percontohan jenuh dengan melibatkan seluruh populasi sebanyak 88 responden pegawai. Pengambilan data primer dilaksanakan melalui penyebaran kuesioner, observasi, dan pengumpulan dokumen, yang kemudian diuji menggunakan statistik deskriptif, uji asumsi klasik, analisis regresi berganda, uji-t, uji-F, koefisien determinasi, serta nilai koefisien beta terstandarisasi. Implikasi temuan ini menuntut instansi untuk membangun budaya kerja berorientasi pelayanan publik serta mengintensifkan dorongan kerja pegawai guna mendongkrak standar mutu layanan secara berkelanjutan.

Kata Kunci: Budaya Organisasi; Motivasi Kerja; Kualitas Pelayanan Publik; DPMPTSP

Article history
Received: Agustus 2026
Reviewed: Agustus 2026
Published: Agustus 2026

Plagirism checker no 80
Copyright: author
Publish by: musytari

This work is licensed under a creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license

I. PENDAHULUAN

Pelayanan publik merupakan salah satu arena paling nyata untuk menilai kapasitas pemerintah dalam memenuhi kebutuhan masyarakat. Kualitas layanan tidak hanya ditentukan oleh keberadaan prosedur, regulasi, dan perangkat teknologi, tetapi juga oleh manusia yang menjalankan seluruh mekanisme tersebut. Dalam birokrasi pelayanan, aparatur membawa nilai, kebiasaan, cara berinteraksi, serta tingkat dorongan kerja yang pada akhirnya membentuk pengalaman masyarakat ketika berhadapan dengan institusi pemerintah. Karena itu, perbaikan pelayanan publik perlu melihat dimensi organisasi dan dimensi individual secara bersamaan, bukan semata-mata memperbaiki prosedur administratif.

Sebagai fondasi utama organisasi, budaya kerja mencakup norma, keyakinan, serta prinsip dasar yang dihayati bersama untuk mengarahkan serta mengontrol pola perilaku seluruh anggotanya. Budaya yang kuat dapat membangun identitas, integrasi, stabilitas, dan konsistensi perilaku kerja. Dalam konteks organisasi publik, budaya organisasi yang berorientasi pada pelayanan akan mendorong profesionalisme, disiplin, integritas, kolaborasi, ketelitian, dan inovasi. Sebaliknya, budaya yang terlalu formalistik dan berorientasi pada proses dapat memelihara pola kerja yang lamban, kurang adaptif, serta kurang responsif terhadap kebutuhan masyarakat (Robbins & Judge, 2022).

Peran budaya organisasi tercermin sebagai fondasi etis yang mengarahkan cara pandang staf terhadap kewajiban pelayanannya. Internalisasi nilai-nilai kelembagaan ini secara langsung membimbing pola pengambilan keputusan, koordinasi antar unit, penyelesaian kendala operasional, hingga tata cara berinteraksi dengan masyarakat. Dalam konteks instansi publik, prinsip profesionalitas dan keberpihakan pada pemohon menjadi krusial; keberhasilan kinerja tidak lagi sekadar ditakar dari tuntasnya pengurusan berkas, melainkan mencakup transparansi proses, kepastian durasi, asas keadilan, keterbukaan akses informasi, hingga tingkat kenyamanan publik selama mengurus permohonan.

Di samping faktor budaya, motivasi kerja hadir sebagai dorongan internal yang mengendalikan tingkat kesungguhan dan kontinuitas daya upaya pegawai. Merujuk pada pemikiran Robbins dan Judge (2022), motivasi dipahami sebagai mekanisme yang mendasari besaran energi, arah tindakan, serta daya tahan seseorang demi merealisasikan target organisasi. Aparatur yang berdedikasi tinggi umumnya menunjukkan etos kerja yang lebih kuat, tangguh menghadapi kendala di lapangan, dan berorientasi pada pencapaian mutu. Pada sektor pelayanan masyarakat, manifestasi motivasi ini tampak nyata melalui ketelitian menyelesaikan permohonan, kesiapan memberikan bantuan, ketersediaan merespons keluhan secara sigap, serta komitmen untuk terus membenahi kualitas komunikasi pelayanan.

Dorongan kerja aparatur dapat bersumber dari dinamika internal maupun eksternal. Unsur internal mencakup kesadaran atas tanggung jawab, kepuasan atas prestasi, pengakuan atas kinerja, nilai manfaat dari tugas yang diemban, serta ruang untuk pengembangan diri. Sementara itu, unsur eksternal meliputi regulasi instansi, suasana tempat kerja, pola relasi antarpegawai, sistem kompensasi, kepastian posisi, hingga jaminan kesejahteraan. Berdasarkan perspektif Teori Dua Faktor Herzberg, aspek pemotivasi (*motivator*) berperan sebagai pemantik kepuasan dan etos kerja, sedangkan elemen penunjang (*hygiene*) berfungsi meminimalkan potensi rasa tidak puas. Pada ranah birokrasi, interaksi kedua komponen ini amat krusial sebab para pegawai membutuhkan dukungan sarana kerja yang kondusif sekaligus wadah untuk mengaktualisasikan makna serta capaian dari profesi mereka (Herzberg, 2017).

Sebagai instansi yang memegang fungsi krusial, DPMPTSP Kabupaten Buleleng bertanggung jawab penuh atas optimalisasi pelayanan izin usaha serta regulasi penanaman modal. Karakteristik tugas pada lembaga ini menuntut hadirnya ketepatan waktu, keterbukaan, akuntabilitas, ketanggapan, serta kepastian hukum mengingat interaksinya yang bersentuhan langsung dengan warga dan kalangan dunia usaha. Mutu pengurusan izin ini secara berantai berdampak pada kondusivitas iklim penanaman modal, kemudahan pergerakan bisnis, serta daya saing wilayah. Oleh sebab itu, efektivitas pelayanan di DPMPTSP Kabupaten Buleleng tidak semata-mata membawa implikasi prosedural-administrasi,

melainkan turut menentukan dinamika sosial dan perekonomian daerah.

Data survei kepuasan masyarakat DPMPTSP Kabupaten Buleleng pada Triwulan III tahun 2025 menunjukkan nilai 88,18%. Nilai tersebut mengindikasikan bahwa kinerja pelayanan telah berada pada kondisi baik, namun masih menyediakan ruang perbaikan berkelanjutan. Di dalam skripsi dijelaskan sejumlah fenomena organisasi yang masih memerlukan perhatian, antara lain kecenderungan penggunaan prosedur lama, adaptasi terhadap inovasi digital yang belum seragam, orientasi kerja yang masih cenderung administratif, variasi sikap pelayanan antarpegawai, koordinasi antarunit yang belum optimal, serta perubahan sistem yang belum sepenuhnya diikuti perubahan budaya kerja.

Fakta di lapangan turut mengindikasikan belum optimalnya kepatuhan seluruh aparatur terhadap standar operasional prosedur (SOP), yang berdampak pada munculnya disparitas kualitas interaksi saat melayani publik. Di samping itu, dorongan kerja pegawai teridentifikasi lebih didominasi oleh stimulasi eksternal ketimbang kesadaran internal, disertai pola komunikasi internal yang belum terbangun secara sinergis. Dinamika ini mempertegas bahwa persoalan mutu layanan tidak semata-mata bersumber dari kendala teknis-operasional. Di balik rentetan prosedur formal, terdapat dimensi kearifan budaya yang mengarahkan habituasi kerja serta dimensi psikologis yang memacu komitmen pegawai dalam memberikan performa maksimal.

Keterkaitan antara budaya organisasi dan motivasi terhadap mutu pelayanan telah didukung oleh berbagai literatur terdahulu. Penelitian Ishak et al. (2022) pada Kantor Samsat Kabupaten Gorontalo menyimpulkan bahwa budaya organisasi memberikan kontribusi positif dan signifikan terhadap efektivitas pelayanan publik, di mana perinternalisasian nilai-nilai kelembagaan terbukti mampu menjaga konsistensi perilaku aparatur. Sejalan dengan hal tersebut, temuan Dewi et al. (2021) menggarisbawahi peran penting budaya organisasi dalam mewujudkan standar pelayanan yang berkelanjutan, terutama melalui habituasi kerja yang adaptif, inovatif, dan berorientasi pada pembelajaran berkelanjutan.

Dari sudut pandang pendorong kinerja, Hadiprayugo (2023) membuktikan bahwa motivasi kerja berdampak langsung pada mutu layanan masyarakat, khususnya dalam meningkatkan kualitas komunikasi serta ketepatan waktu penyelesaian tugas. Sementara itu, Manupassa et al. (2024) mengonfirmasi keterlibatan variabel motivasi terhadap mutu pelayanan, dengan catatan bahwa pencapaian tersebut tetap dipengaruhi oleh variabel eksternal lainnya. Hal ini memperkuat premis bahwa motivasi merupakan prediktor esensial, namun bukan merupakan faktor tunggal.

Melengkapi peta empiris tersebut, kajian Yuniarti (2022) menegaskan bahwa budaya organisasi, kepuasan kerja, serta motivasi secara parsial maupun bersama-sama memiliki pengaruh nyata terhadap capaian kinerja pegawai. Namun, fokus penelitian tersebut berada pada kinerja pegawai secara umum, bukan kualitas pelayanan publik sebagai outcome utama. Fitriani et al. (2025) juga menempatkan budaya organisasi bersama kinerja pegawai dalam menjelaskan kualitas pelayanan. Penelitian-penelitian tersebut memperlihatkan bahwa faktor organisasi dan faktor individu sama-sama penting, tetapi kombinasi budaya organisasi dan motivasi kerja secara khusus pada layanan perizinan daerah masih perlu diuji.

Kesenjangan penelitian terletak pada keterbatasan studi yang secara simultan menempatkan budaya organisasi sebagai faktor institusional dan motivasi kerja sebagai faktor psikologis individual untuk menjelaskan kualitas pelayanan publik pada DPMPTSP tingkat kabupaten. Budaya organisasi memberikan kerangka nilai dan standar perilaku, sedangkan motivasi kerja menyediakan energi untuk mengaktualisasikan nilai tersebut dalam tindakan pelayanan. Budaya yang kuat tanpa motivasi berpotensi menjadi norma yang hanya bersifat simbolik; sebaliknya, motivasi yang tinggi tanpa budaya yang kondusif berpotensi tidak konsisten dan sulit dipertahankan.

Orisinalitas (*novelty*) penelitian ini terletak pada pengkonstruksian model empiris yang memadukan variabel budaya organisasi dan motivasi kerja guna memprediksi mutu pelayanan publik di lingkungan DPMPTSP Kabupaten Buleleng. Pendekatan ini menghubungkan antara ranah kolektif kelembagaan dengan dimensi psikologis individu aparatur, sehingga mampu menyajikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai akar penentu efektivitas layanan.

Implikasi teoritis dari temuan ini diharapkan dapat memperluas khazanah keilmuan Manajemen Sumber Daya Manusia dan Manajemen Pelayanan Publik, sekaligus memberikan pijakan aplikatif bagi penyempurnaan kebijakan internal organisasi.

Merujuk pada uraian permasalahan tersebut, studi ini dirancang untuk menguji secara empiris: (1) dampak budaya organisasi terhadap taraf kualitas pelayanan publik; (2) peranan motivasi kerja dalam memengaruhi kualitas layanan; serta (3) kontribusi simultan antara budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap mutu pelayanan publik pada DPMPTSP Kabupaten Buleleng. Secara praktis, luaran dari penelitian ini ditujukan sebagai rekomendasi strategis bagi pimpinan instansi dalam memformulasi penguatan nilai-nilai kelembagaan, pembinaan karakter sumber daya manusia, pengoptimalan motivasi pegawai, serta perbaikan standar kualitas layanan publik yang berkelanjutan.

II. KAJIAN TEORI

Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai grand theory

Kerangka *Grand Theory* dalam penelitian ini berlandaskan pada Teori Manajemen Sumber Daya Manusia, mengingat lokus kajian berorientasi pada dinamika perilaku, persepsi, internalisasi nilai, serta dorongan internal aparatur sebagai aset strategis di sektor publik. Sejalan dengan pandangan Armstrong dan Taylor (2023), Manajemen Sumber Daya Manusia dipahami sebagai pendekatan yang terpadu dan berorientasi strategis dalam mengelola potensi individu guna mengoptimalkan pencapaian sasaran instansi. Kerangka pemikiran ini menggarisbawahi pentingnya keterpaduan antara formulasi kebijakan, tata kelola manajerial, peningkatan keahlian, iklim budaya organisasi, dan dorongan motivasi sebagai satu kesatuan sistemik yang saling mempengaruhi.

Dalam sektor publik, aparatur bukan hanya pelaksana prosedur, tetapi juga representasi nilai dan citra pemerintah. Oleh karena itu, keberhasilan pelayanan sangat dipengaruhi oleh bagaimana organisasi mengelola manusia yang menjalankan sistem. Budaya organisasi dapat dipahami sebagai hasil dari praktik pengelolaan sumber daya manusia yang membentuk nilai dan pola perilaku bersama. Motivasi kerja menjadi aspek psikologis yang dipengaruhi antara lain oleh penghargaan, kepemimpinan, iklim kerja, kesempatan berkembang, dan karakter pekerjaan. Kualitas pelayanan publik kemudian muncul sebagai salah satu keluaran dari pengelolaan aparatur yang efektif.

Relevansi *grand theory* terlihat pada hubungan berjenjang antara organisasi dan pelayanan. Ketika kebijakan SDM mampu membangun budaya profesional dan memberikan kondisi yang mendorong motivasi, pegawai lebih berpeluang menunjukkan perilaku responsif, bertanggung jawab, konsisten, dan berorientasi pada pengguna. Oleh karena itu, budaya organisasi beserta motivasi kerja menempati posisi sebagai instrumen strategis yang menghubungkan tata kelola manajemen sumber daya manusia dengan efektivitas mutu pelayanan publik.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi diartikan sebagai tatatan nilai, keyakinan, norma, serta asumsi dasar yang disepakati secara kolektif untuk memandu pola pikir dan perilaku para anggota organisasi. Dalam lingkup kajian ini, budaya kelembagaan direpresentasikan sebagai prinsip dan aturan kerja yang diinternalisasi oleh para aparatur DPMPTSP Kabupaten Buleleng sebagai pedoman dalam menyelenggarakan pelayanan. Kehadiran budaya ini tidak sebatas artefak visual atau motto formal semata, melainkan terwujud dalam habituasi harian, dinamika koordinasi interorganisasi, akurasi pelaksanaan tugas, mekanisme pengambilan kebijakan, serta orientasi perlakuan terhadap masyarakat pengguna layanan.

Menurut formulasi konseptual Robbins dan Judge (2022), budaya organisasi ditetapkam sebagai sistem pemaknaan bersama yang menjadi pembeda antarelemen kelembagaan. Adapun dimensi pengukurannya memuat tujuh aspek utama:

- Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*innovation and risk taking*)
- Perhatian terhadap detail (*attention to detail*)

- Orientasi pada hasil (*outcome orientation*)
- Orientasi pada individu (*people orientation*)
- Orientasi pada kerja tim (*team orientation*)
- Sifat agresif/kompetitif (*aggressiveness*)
- Stabilitas organisasi (*stability*)

Dalam konteks pelayanan publik, ketujuh dimensi tersebut dapat diterjemahkan menjadi kemauan melakukan perbaikan, ketelitian memproses layanan, orientasi pada hasil yang dirasakan masyarakat, perhatian pada kebutuhan manusia, kerja sama lintas unit, sikap proaktif, dan konsistensi aturan kerja.

Budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme pengendalian sosial yang bekerja di luar aturan formal. Ketika nilai profesionalisme, integritas, kerja sama, dan orientasi pelayanan telah menjadi kebiasaan, organisasi tidak harus mengandalkan pengawasan formal pada setiap tindakan. Pegawai akan memiliki standar perilaku yang relatif seragam. Sebaliknya, budaya yang lemah berpotensi menghasilkan variasi perilaku, koordinasi yang tidak konsisten, sikap pelayanan yang berbeda antarpegawai, dan kecenderungan kembali pada kebiasaan lama ketika terjadi perubahan sistem.

Pada layanan perizinan dan investasi, budaya organisasi juga berkaitan dengan kemampuan beradaptasi. Digitalisasi pelayanan menuntut aparatur mengubah cara kerja, belajar sistem baru, dan mengintegrasikan informasi antarfungsi. Budaya yang inovatif dan berorientasi pembelajaran akan mempermudah transisi tersebut, sedangkan budaya yang terlalu kaku dapat menjadikan inovasi hanya sebagai perubahan teknis tanpa perubahan perilaku. Karena itu, budaya organisasi diperkirakan memiliki pengaruh positif terhadap kualitas pelayanan publik.

Motivasi kerja

Motivasi kerja dimaknai sebagai dorongan psikologis internal yang memicu individu untuk mengambil langkah awal, menjaga kontinuitas usaha, serta memfokuskan tindakan demi merealisasikan target yang ditetapkan. Merujuk pada pemikiran Robbins dan Judge (2022), struktur motivasi bertumpu pada tiga elemen inti: intensitas, arah, dan ketekunan. Intensitas mencerminkan besaran daya yang dikerahkan, arah menjamin keselarasan tindakan dengan fokus sasaran instansi, sedangkan ketekunan menggambarkan ketahanan individu dalam menjaga konsistensi usaha hingga tujuan akhir terwujud.

Melengkapi konsep tersebut, Teori Dua Faktor Herzberg memetakan faktor pendorong menjadi *motivator factors* dan *hygiene factors*. Kelompok *motivator factors* yang mencakup pencapaian prestasi, pengakuan atas kinerja, bobot tanggung jawab, daya tarik tugas itu sendiri, serta ruang untuk pengembangan diri berperan langsung dalam menciptakan kepuasan kerja serta membangkitkan dorongan intrinsik pegawai. Hygiene factors seperti kebijakan organisasi, supervisi, hubungan kerja, kondisi kerja, gaji, dan keamanan berfungsi mencegah ketidakpuasan. Dalam organisasi publik, kedua kelompok faktor tersebut dapat memengaruhi bagaimana pegawai menjalankan pelayanan, terutama ketika berhadapan dengan volume pekerjaan, tuntutan ketepatan waktu, dan kebutuhan masyarakat yang beragam (Herzberg, 2017).

Skripsi juga mengoperasionalkan motivasi melalui kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Kerangka ini menunjukkan bahwa motivasi pegawai tidak berdiri pada satu sumber. Pemenuhan kebutuhan dasar dan keamanan memberi fondasi, hubungan sosial yang positif memperkuat keterikatan, penghargaan mendorong pengakuan atas kontribusi, sedangkan aktualisasi diri membuka ruang bagi pertumbuhan dan pencapaian. Semakin terpenuhi kebutuhan tersebut, semakin besar potensi pegawai untuk memperlihatkan semangat, tanggung jawab, dan orientasi pada hasil pelayanan.

Dalam pelayanan publik, motivasi penting karena kualitas layanan bergantung pada interaksi manusia. Prosedur yang sama dapat menghasilkan pengalaman layanan yang berbeda apabila tingkat kepedulian, kesungguhan, dan daya tanggap pegawai berbeda. Aparatur yang memiliki motivasi tinggi cenderung lebih proaktif dalam memberikan penjelasan, memformulasi pemecahan masalah, menuntaskan tugas sesuai target waktu, serta konsisten

menjaga mutu kinerja meskipun diperhadapkan pada kendala operasional. Atas dasar pemikiran tersebut, motivasi kerja diasumsikan memberikan kontribusi positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan publik.

Kualitas Pelayanan Publik

Kualitas pelayanan publik merupakan derajat keunggulan layanan yang dirasakan langsung oleh masyarakat pengguna, yang mencerminkan kapabilitas organisasi dalam mengkomodasi kebutuhan serta ekspektasi mereka. Standar mutu ini tidak semata-mata diukur dari tuntasnya tahapan administratif, melainkan turut ditentukan oleh pengalaman (*user experience*) yang dialami publik sepanjang proses pelayanan berlangsung. Dalam lingkup kajian ini, kualitas pelayanan diposisikan sebagai *output* organisasi yang dibentuk oleh nilai-nilai budaya serta dorongan motivasi para aparatur pelaksana layanan.

Guna mengukur taraf kualitas tersebut, penelitian ini mengadaptasi kerangka kerja kerangka model **SERVQUAL** yang mengevaluasi lima dimensi utama:

- Bukti Fisik (*Tangibles*): Memuat kesiapan sarana, prasarana pendukung, dan tampilan visual ruang maupun fasilitas pelayanan.
- Keandalan (*Reliability*): Mencakup kapabilitas organisasi dalam menyajikan layanan secara presisi, akurat, dan konsisten.
- Daya Tanggap (*Responsiveness*): Menekankan pada kesiapan aparatur dalam membantu serta kecepatan merespons permohonan atau keluhan warga.
- Jaminan (*Assurance*): Meliputi aspek kompetensi pegawai, kepastian hukum, jaminan rasa aman, serta tumbuhnya kepercayaan publik.
- Empati (*Empathy*): Menggarisbawahi kepekaan, kepedulian, dan pemahaman mendalam terhadap situasi serta kebutuhan spesifik pengguna layanan.

Dalam konteks DPMPTSP, kelima dimensi tersebut relevan karena layanan perizinan memerlukan kepastian prosedur, akurasi data, kecepatan, penjelasan yang mudah dipahami, serta sarana pendukung yang memadai. Kualitas pelayanan juga mempunyai implikasi ekonomi karena kemudahan dan kepastian perizinan dapat memengaruhi iklim investasi dan persepsi pelaku usaha terhadap pemerintah daerah. Dengan demikian, kualitas pelayanan menjadi indikator penting efektivitas organisasi publik sekaligus keluaran strategis bagi pembangunan daerah.

Hubungan antarvariabel, state of the art, dan hipotesis

Hubungan budaya organisasi dengan kualitas pelayanan dapat dijelaskan melalui fungsi budaya sebagai standar perilaku kolektif. Ketika nilai ketelitian, profesionalisme, inovasi, kerja sama, dan orientasi pada masyarakat telah terinternalisasi, pegawai memiliki pedoman yang lebih jelas untuk memberikan pelayanan. Penelitian Ishak et al. (2022), Dewi et al. (2021), Iriantie dan Fatmawati (2022), serta Fitriani et al. (2025) mendukung arah hubungan positif tersebut. Berdasarkan argumentasi itu, hipotesis pertama menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan publik. Hubungan motivasi kerja dengan kualitas pelayanan dijelaskan melalui besarnya energi dan ketekunan pegawai dalam menjalankan tugas. Motivasi dapat mendorong pegawai melampaui standar minimum, lebih responsif, dan lebih berkomitmen pada kepuasan masyarakat. Hasil kajian empiris Hadiprayugo (2023) serta Manupassa et al. (2024) mengonfirmasi posisi strategis motivasi sebagai prediktor penting dalam menentukan mutu layanan. Atas dasar argumentasi tersebut, hipotesis kedua merumuskan bahwa motivasi kerja memberikan kontribusi positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan publik.

Secara bersama-sama (simultan), budaya organisasi dan motivasi kerja membentuk mekanisme sinergis yang saling melengkapi. Budaya organisasi berperan sebagai pedoman nilai dan pengarah norma perilaku, sementara motivasi kerja menyuplai energi serta dorongan psikologis untuk merealisasikan perilaku tersebut secara konsisten. Penelitian ini mengintegrasikan kedua elemen ini ke dalam sebuah model empiris guna menerangkan variasi kualitas pelayanan publik pada DPMPTSP Kabupaten Buleleng. Oleh sebab itu, hipotesis ketiga mengemukakan bahwa budaya organisasi dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh

positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan publik.

State of the art penelitian terletak pada integrasi faktor institusional dan faktor individual. Sejumlah penelitian sebelumnya berfokus pada budaya organisasi saja, motivasi saja, atau menggunakan kinerja pegawai sebagai outcome. Penelitian ini secara spesifik menempatkan kualitas pelayanan publik sebagai variabel terikat dan dilakukan pada instansi pelayanan perizinan dan investasi tingkat kabupaten. Posisi tersebut memberi konteks yang khas karena kualitas layanan DPMPTSP bersentuhan langsung dengan kepentingan masyarakat dan pelaku usaha serta berkaitan dengan daya saing daerah.

III. METODE PENELITIAN

Metodologi penelitian ini mengaplikasikan pendekatan kuantitatif melalui kerangka desain kausal-asosiatif. Pemilihan desain ini didasari oleh urgensi kajian untuk mengukur serta membuktikan arah maupun besaran kontribusi variabel budaya organisasi (X_1) dan motivasi kerja (X_2) terhadap mutu pelayanan publik (Y). Penggunaan data berbasis angka (numerik) memungkinkan pengujian keterkaitan antarvariabel dilakukan secara objektif melalui kalkulasi statistik, sekaligus menyajikan pembuktian empiris yang valid untuk menguji keberterimaan hipotesis yang telah dirumuskan.

Adapun lokus pelaksanaan penelitian ini bertempat di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kabupaten Buleleng. Pemilihan lokasi didasarkan pada peran strategis DPMPTSP dalam pelayanan perizinan dan penanaman modal serta posisinya sebagai ujung tombak pemerintah daerah dalam memberikan layanan yang cepat, mudah, transparan, dan akuntabel. Selain itu, kualitas layanan instansi ini berkaitan dengan kemudahan berusaha, iklim investasi, dan daya saing daerah sehingga relevan untuk dikaji dari perspektif manajemen sumber daya manusia dan pelayanan publik.

Populasi dan Teknik Sampling

Subjek populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh aparatur DPMPTSP Kabupaten Buleleng yang berjumlah 88 orang. Distribusi pegawai terbagi ke dalam enam unit kerja: Sekretariat (28 orang), Pelayanan A (16 orang), Pelayanan B (14 orang), Pengaduan (11 orang), Promosi (10 orang), dan Pengendalian (9 orang). Mengingat jumlah elemen populasi relatif terbatas (di bawah 100 individu), penentuan sampel mengadopsi teknik sensus (*saturated sampling*/*total sampling*), sehingga seluruh 88 pegawai secara langsung ditetapkan sebagai responden.

Operasionalisasi Variabel dan Instrumen Data

Pengukuran variabel penelitian diturunkan ke dalam indikator dan dimensi spesifik menggunakan instrumen kuesioner tertutup berskala Likert lima tingkat (dari pilihan Sangat Tidak Setuju hingga Sangat Setuju):

- Budaya Organisasi: Dievaluasi lewat tujuh indikator mencakup kecenderungan inovasi dan keberanian mengambil risiko, perhatian terhadap detail, orientasi pada hasil, orientasi pada individu, orientasi tim, agresivitas kerja, serta keandalan stabilitas.
- Motivasi Kerja: Didekati melalui perjenjangan hierarki kebutuhan yang meliputi pemenuhan fisiologis, jaminan rasa aman, interaksi sosial, pengakuan/penghargaan, hingga aktualisasi diri.
- Kualitas Pelayanan Publik: Dipetakan mengacu pada kerangka model SERVQUAL melalui dimensi bukti fisik (*tangibles*), keandalan (*reliability*), ketanggapan (*responsiveness*), jaminan (*assurance*), dan kepekaan empati (*empathy*).

Proses penggalian data primer bersumber dari angket responden yang diperkuat oleh observasi langsung terhadap interaksi pelayanan serta suasana kerja. Sementara itu, data sekunder dihimpun lewat teknik dokumentasi untuk mengkaji struktur tata kelola instansi, regulasi SOP, visi-misi, serta berkas laporan pelayanan.

Uji Kelayakan Instrumen dan Analisis Data

Sebelum analisis inferensial dijalankan, instrumen kuesioner terlebih dahulu melewati pengujian validitas butir dan reliabilitas guna menjamin ketepatan serta konsistensi daya ukurnya. Gambaran umum preferensi jawaban responden dan profil data selanjutnya dipetakan lewat analisis statistik deskriptif memanfaatkan ukuran pemusatan *mean* dan standar deviasi.

Pengujian hubungan sebab-akibat memanfaatkan model regresi linier berganda yang dirumuskan melalui persamaan:

$$Y = a + \beta 1\ X1 + \beta 2\ X2 + e$$

Guna memastikan keabsahan persamaan regresi, empat Uji Asumsi Klasik dipersyaratkan terlebih dahulu:

1. Uji Normalitas: Evaluasi sebaran data melalui metode Kolmogorov-Smirnov serta pengamatan visual grafik *P-P Plot*.
2. Uji Multikolinearitas: Identifikasi keterikatan antarvariabel bebas mengacu pada kriteria nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF).
3. Uji Heteroskedastisitas: Verifikasi kesamaan varians residual menggunakan Uji Glejser dan sebaran pola *scatterplot*.
4. Uji Autokorelasi: Pemastian ketidakberadaan korelasi antar-kesalahan pengganggu melalui statistik Durbin-Watson.

Uji statistik dilanjutkan dengan uji-t untuk menguji signifikansi pengaruh secara parsial, uji-F untuk menilai dampak secara simultan, serta penghitungan Koefisien Determinasi (R^2) guna mengukur besaran kontribusi variabel bebas terhadap kelayakan model. Variabel dengan kontribusi paling dominan diidentifikasi lewat nilai *Standardized Coefficients Beta*. Seluruh komputasi statistik diuji pada tingkat signifikansi $\alpha = 0{,}05$ memanfaatkan perangkat lunak pengolahan data.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Responden dan Deskripsi Data

Deskripsi karakteristik sampel serta sebaran data deskriptif dipaparkan untuk memberikan pemahaman menyeluruh mengenai latar belakang subjek penelitian dan profil variabel yang diteliti. Pemetaan profil responden mencakup data demografis aparatur yang menjadi subjek penelitian, meliputi latar belakang tingkat pendidikan, klasifikasi usia, jenis kelamin, serta durasi masa kerja di lingkungan instansi. Pemetaan demografis ini berfungsi sebagai pijakan kontekstual dalam menginterpretasi tanggapan pegawai terhadap masing-masing indikator variabel.

Selanjutnya, pengukuran statistik deskriptif dimanfaatkan untuk memetakan kecenderungan distribusi jawaban dari 88 responden terkait Budaya Organisasi (X_1), Motivasi Kerja (X_2), dan Kualitas Pelayanan Publik (Y). Tingkat kecenderungan persepsi aparatur dianalisis secara kuantitatif melalui kalkulasi nilai rata-rata (*mean*) serta kisaran simpangan baku (*standard deviation*) pada tiap butir instrumen. Rincian hasil olah data deskriptif beserta distribusi frekuensi jawaban dari seluruh indikator disajikan pada uraian berikut.

Seluruh kuesioner yang didistribusikan kepada 88 responden dapat digunakan dalam analisis sehingga tingkat pengembalian mencapai 100%. Komposisi responden memperlihatkan keterwakilan pegawai dengan latar belakang jenis kelamin, pendidikan, dan masa kerja yang beragam. Perempuan berjumlah 47 orang (53,41%) dan laki-laki 41 orang (46,59%). Berdasarkan pendidikan, mayoritas responden berpendidikan S1 sebanyak 43 orang (48,86%), diikuti SMA/sederajat 30 orang (34,09%), S2 11 orang (12,50%), Diploma III 3 orang (3,41%), dan Diploma I 1 orang (1,14%).

Dilihat dari masa kerja, sebanyak 48 responden (54,55%) telah bekerja lebih dari 10 tahun, 25 orang (28,41%) bekerja 5-10 tahun, 13 orang (14,77%) bekerja 2-5 tahun, dan 2 orang (2,27%) bekerja kurang dari satu tahun. Dominasi masa kerja panjang menunjukkan

bahwa sebagian besar responden memiliki pengalaman memadai untuk menilai budaya organisasi, motivasi kerja, dan kualitas pelayanan yang berlangsung di lingkungan DPMPTSP. Pada saat yang sama, proporsi pegawai baru yang relatif kecil juga menggambarkan pentingnya regenerasi dan transfer pengetahuan di masa mendatang.

Tabel 1.
Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis kelamin	Laki-laki	41	46,59
	Perempuan	47	53,41
Pendidikan	SMA/sederajat	30	34,09
	Diploma I	1	1,14
	Diploma III	3	3,41
	S1	43	48,86
	S2	11	12,50
Masa kerja	< 1 tahun	2	2,27
	2-5 tahun	13	14,77
	5-10 tahun	25	28,41
	> 10 tahun	48	54,55

Sumber: diolah data, 2026.

Berdasarkan kalkulasi statistik deskriptif, variabel Kualitas Pelayanan Publik mencatatkan nilai rata-rata (*mean*) sebesar 46,08 dengan simpangan baku (*standard deviation*) 3,969. Sementara itu, variabel Budaya Organisasi memperoleh nilai rata-rata sebesar 46,03 dan simpangan baku 3,998. Adapun variabel Motivasi Kerja menunjukkan nilai rata-rata 37,11 dengan tingkat simpangan baku sebesar 2,957. Evaluasi terhadap besaran angka tersebut mengindikasikan bahwa ketiga variabel berada pada kualifikasi kategori baik. Tingkat simpangan baku yang tergolong rendah jika dibandingkan dengan nilai rata-ratanya mencerminkan bahwasanya persepsi antarresponden terdistribusi secara konsisten dan tidak menunjukkan variasi jawaban yang ekstrem.

Tabel 2.
Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Mean	Std. Deviation	N
Kualitas Pelayanan Publik	46,08	3,969	88
Budaya Organisasi	46,03	3,998	88
Motivasi Kerja	37,11	2,957	88

Sumber: pengolahan data, 2026.

Uji Asumsi Klasik

Hasil evaluasi normalitas mengggunakan pengujian Kolmogorov-Smirnov mencatatkan nilai *Asymp. Sig.* sebesar 0,000, yang mana secara statistik angka ini belum memenuhi asumsi normalitas residual pada kriteria K-S. Meski demikian, kelayakan estimasi model tetap terpenuhi sehingga analisis regresi aman untuk dilanjutkan. Hal ini didasari oleh kecukupan ukuran sampel (n = 88) yang mengacu pada *Central Limit Theorem* (CLT), serta hasil visualisasi grafik *P-P Plot* yang menunjukkan sebaran titik-titik data berada di sekitar dan mengikuti alur garis diagonal.

Pada pengujian multikolinearitas, diperoleh besaran nilai *Tolerance* 0,421 dan *Variance Inflation Factor* (VIF) 2,374 untuk variabel budaya organisasi maupun motivasi kerja. Karena nilai *Tolerance* berada di atas 0,10 dan VIF berada jauh di bawah ambang batas 10, maka disimpulkan tidak ditemukan indikasi ataupun masalah multikolinearitas antarvariabel bebas. Sementara itu, verifikasi heteroskedastisitas melalui pengamatan grafik *scatterplot* memperlihatkan bahwa persebaran titik-titik residual menyebar secara acak di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y tanpa membentuk suatu pola geometris tertentu, yang mengindikasikan terpenuhinya kondisi homoskedastisitas.

Nilai Durbin-Watson pada skripsi tercatat sebesar 1,490. Nilai tersebut diinterpretasikan peneliti berada sangat dekat dengan batas bawah rentang penerimaan dan tidak menunjukkan gejala autokorelasi yang signifikan. Dengan memperhatikan rangkaian uji tersebut, penelitian melanjutkan analisis regresi linier berganda untuk menguji hipotesis.

Analisis regresi linier berganda dan pengujian hipotesis

Berdasarkan estimasi analisis regresi linier berganda, diperoleh permodelan matematis yang dirumuskan ke dalam persamaan berikut:

$$Y = -0,772 + 0,318X_1 + 0,867X_2$$

Interpretasi dari koefisien persamaan regresi tersebut disajikan sebagai berikut:

- Nilai Konstanta (α = -0,772): Merupakan besaran intersep atau baseline matematis dari model regresi, yang menggambarkan estimasi teoritis taraf Kualitas Pelayanan Publik (Y) apabila variabel Budaya Organisasi (X_1) dan Motivasi Kerja (X_2) diasumsikan konstan (bernilai nol).
- Koefisien Regresi Budaya Organisasi (β1 = 0,318): Mengindikasikan arah hubungan yang searah. Artinya, setiap kenaikan satu satuan pada variabel Budaya Organisasi (X_1) diproyeksikan akan meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik (Y) sebesar 0,318 satuan, dengan asumsi variabel Motivasi Kerja (X_2) berada dalam kondisi tetap (*ceteris paribus*).
- Koefisien Regresi Motivasi Kerja (β_2 = 0,867): Menunjukkan pengaruh positif yang signifikan. Setiap peningkatan satu satuan pada variabel Motivasi Kerja (X_2) diperkirakan memicu kenaikan Kualitas Pelayanan Publik (Y) sebesar 0,867 satuan, dengan mengondisikan variabel Budaya Organisasi (X_1) tidak mengalami perubahan.

Tabel 3.
Hasil Regresi, Uji t, dan Koefisien Beta

Variabel	B	Beta	t	Sig.
Konstanta	-0,772	-	-0,342	0,733
Budaya Organisasi	0,318	0,321	4,741	0,000
Motivasi Kerja	0,867	0,646	9,553	0,000

Sumber: pengolahan Data, 2026.

Mengacu pada data yang tersaji pada Tabel 3, variabel budaya organisasi dan motivasi kerja masing-masing mencatatkan probabilitas signifikansi sebesar 0,000 ($p < 0,05$). Hal ini membuktikan bahwa secara individual (parsial), kedua variabel bebas tersebut memberikan kontribusi positif yang signifikan terhadap peningkatan mutu pelayanan publik. Lebih lanjut, perbandingan nilai koefisien *standardized beta* menunjukkan bahwa motivasi kerja memperoleh nilai sebesar 0,646, yang secara nyata melebihi besaran koefisien budaya organisasi yaitu 0,321. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja memegang peranan sebagai faktor pendorong yang paling dominan dalam struktur model penelitian ini.

Tabel 4.
Uji Efek Simultan (Uji F)

Model	Sum of Squares	df	F	Sig.
Regression	1145,848	2	216,828	0,000
Residual	224,595	85		
Total	1370,443	87		

Sumber: pengolahan data, 2026.

Besarnya nilai F_hitung (216,828; p < 0,001) mengindikasikan bahwa perpaduan antara budaya organisasi dan motivasi kerja secara kolektif memberikan dampak yang signifikan terhadap mutu pelayanan publik. Hasil ini mengonfirmasi kelayakan model regresi sekaligus membuktikan keberterimaan hipotesis secara simultan.

Tabel 5.
Koefisien Determinasi

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error
0,914	0,836	0,832	1,626

Sumber: Data diolah, 2026.

Berdasarkan hasil analisis, perolehan koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,836 mengindikasikan bahwa 83,6% variabilitas pada taraf mutu pelayanan publik dapat diterangkan secara presisi oleh kombinasi variabel budaya organisasi dan motivasi kerja. Sementara itu, sisa proporsi sebesar 16,4% dipengaruhi oleh berbagai faktor eksternal lainnya yang berada di luar cakupan model estimasi ini. Kualitas daya penjelas permodelan tersebut turut diperkuat oleh perolehan nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,832, yang mengonfirmasi bahwa tingkat presisi model tetap tergolong sangat tinggi sekalipun telah memperhitungkan alokasi jumlah variabel prediktor di dalamnya.

Dampak Budaya Organisasi Terhadap Mutu Pelayanan Publik

Formulasi analisis regresi mencatatkan koefisien parameter untuk variabel budaya organisasi sebesar 0,318, didukung perolehan t_{hitung} mencapai 4,741 serta derajat signifikansi 0,000 (p < 0,}05). Besaran koefisien yang bernilai positif ini membuktikan adanya alur hubungan yang searah: penguatan pada budaya organisasi akan berbanding lurus dengan peningkatan mutu pelayanan publik, dengan mengondisikan variabel motivasi kerja dalam keadaan tetap (*ceteris paribus*). Berdasarkan pembuktian numerik tersebut, hipotesis pertama (H_1) secara resmi dinyatakan diterima. Temuan empiris ini menggarisbawahi bahwasanya keunggulan kualitas layanan di lapangan tidak sekadar bertumpu pada formalitas prosedur operasional, melainkan merupakan perwujudan nyata dari internalisasi nilai-nilai kelembagaan dan iklim norma kerja yang dihayati oleh para aparatur.

Budaya organisasi yang berorientasi pada profesionalisme, disiplin, tanggung jawab, kerja sama, ketelitian, dan pelayanan membentuk standar perilaku yang memudahkan pegawai menerjemahkan aturan formal ke dalam tindakan sehari-hari. Ketika standar perilaku dipahami secara bersama, koordinasi cenderung lebih mudah, variasi perlakuan terhadap masyarakat dapat dikurangi, dan penyelesaian layanan menjadi lebih konsisten. Hal ini penting pada DPMPTSP karena layanan perizinan membutuhkan ketepatan dokumen sekaligus kepastian dan kejelasan bagi pengguna.

Temuan ini sejalan dengan Robbins dan Judge (2022) yang menempatkan budaya sebagai sistem makna bersama. Inovasi dan keberanian melakukan perbaikan mendukung adaptasi terhadap digitalisasi; perhatian terhadap detail mendukung akurasi dokumen;

orientasi hasil mendorong penyelesaian layanan; orientasi manusia menjaga perhatian pada kebutuhan masyarakat; orientasi tim menguatkan koordinasi; agresivitas kerja mendorong sikap proaktif; dan stabilitas menjaga konsistensi aturan. Ketujuh dimensi tersebut mempunyai relevansi langsung terhadap karakter pelayanan perizinan.

Hasil penelitian mendukung Ishak, Dama, dan Asi (2022) yang menemukan pengaruh positif budaya organisasi terhadap kualitas pelayanan publik. Temuan tersebut menekankan bahwa semakin kuat internalisasi nilai organisasi, semakin besar peluang terciptanya perilaku pelayanan yang konsisten. Penelitian juga sejalan dengan Dewi et al. (2021), yang menempatkan budaya organisasi sebagai faktor yang mendukung kualitas pelayanan publik berkelanjutan melalui konsistensi, inovasi, dan pembelajaran organisasi.

Iriantie dan Fatmawati (2022) menegaskan bahwa budaya organisasi berkaitan dengan konsistensi norma kerja dan etika pelayanan. Perspektif ini penting karena masyarakat menilai kualitas bukan hanya dari kecepatan, tetapi juga dari perlakuan yang adil, terbuka, dan dapat dipercaya. Budaya yang menekankan integritas akan membantu memperkuat assurance dan empathy, sedangkan budaya yang menekankan ketelitian dan hasil akan membantu reliability dan responsiveness.

Kondisi empiris dalam skripsi menunjukkan masih adanya prosedur lama, variasi sikap pelayanan, dan koordinasi yang belum optimal. Hasil regresi memberikan dasar bahwa penguatan budaya organisasi dapat menjadi salah satu jalur perbaikan. Penguatan tidak cukup dilakukan melalui slogan, melainkan melalui keteladanan pimpinan, konsistensi evaluasi, sosialisasi nilai, pembelajaran bersama, serta integrasi nilai pelayanan ke dalam target dan sistem kerja. Budaya perlu dipraktikkan dalam keputusan sehari-hari agar dapat menghasilkan dampak pada kualitas layanan.

Pengaruh motivasi kerja terhadap kualitas pelayanan publik

Variabel motivasi kerja terbukti memberikan kontribusi positif dan signifikan terhadap taraf kualitas pelayanan publik, yang ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi sebesar 0,867 serta perolehan t_hitung = 9,553 (p = 0,000). Dengan angka *standardized beta* mencapai 0,646 lebih unggul dibandingkan budaya organisasi (0,321) motivasi kerja menempati posisi sebagai prediktor paling dominan dalam persamaan regresi ini. Dengan demikian, hipotesis kedua berhasil terkonfirmasi secara empiris.

Dominannya motivasi menunjukkan bahwa kualitas pelayanan sangat dipengaruhi kesiapan psikologis pegawai untuk mengerahkan usaha. Dalam organisasi pelayanan, pegawai berinteraksi langsung dengan masyarakat dan menghadapi variasi kebutuhan yang tidak selalu dapat diselesaikan hanya dengan prosedur standar. Motivasi yang kuat mendorong kesediaan memberikan penjelasan tambahan, mencari alternatif penyelesaian, merespons pertanyaan dengan lebih cepat, dan mempertahankan sikap profesional ketika tekanan pekerjaan meningkat.

Penjelasan atas hasil riset ini dapat dipahami melalui kerangka *Motivation-Hygiene Theory* dari Herzberg. Keberadaan elemen motivator yang mencakup pencapaian kinerja, apresiasi, wewenang tanggung jawab, serta peluang pengembangan diri mampu memicu kepuasan internal dan dorongan dari dalam diri pegawai. Di sisi lain, faktor pemuas minimal (*hygiene*) seperti lingkungan kerja, regulasi instansi, jaminan keamanan, dinamika relasi interpersonal, serta tingkat kesejahteraan berperan penting dalam meminimalkan potensi ketidakpuasan kerja.

Dalam konteks DPMPTSP, kombinasi keduanya penting. Penghargaan tanpa kondisi kerja yang mendukung dapat kehilangan efektivitas, sedangkan kondisi kerja yang baik tanpa ruang pencapaian dan perkembangan dapat menghasilkan kepatuhan minimal tanpa dorongan untuk memberikan layanan terbaik.

Hasil penelitian sejalan dengan Hadiprayugo (2023), yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berdampak pada kualitas interaksi dan efektivitas penyelesaian layanan. Temuan juga mendukung Manupassa et al. (2024), yang menyatakan motivasi berpengaruh terhadap kualitas pelayanan publik. Pada layanan yang intensif interaksi, motivasi menjadi energi yang terlihat dalam keramahan, kesediaan membantu, ketepatan waktu, dan tanggung jawab

menyelesaikan masalah pengguna.

Skripsi mencatat bahwa motivasi pada lingkungan penelitian masih cenderung lebih kuat pada dimensi ekstrinsik dibandingkan intrinsik. Temuan beta yang tinggi memberi implikasi bahwa peningkatan motivasi perlu diarahkan pada kedua sisi. Penghargaan, kesejahteraan, kejelasan kebijakan, dan lingkungan kerja perlu diperkuat, tetapi organisasi juga perlu memberi ruang bagi prestasi, pengakuan, tanggung jawab, pelatihan, pengembangan karier, dan pengalaman kerja yang bermakna.

Peningkatan motivasi juga memiliki hubungan dengan reformasi birokrasi. Aparatur yang termotivasi cenderung lebih siap menerima perubahan, belajar sistem digital, dan melihat inovasi sebagai peluang memperbaiki pelayanan. Karena itu, manajemen motivasi tidak boleh dipahami sebatas insentif finansial. Motivasi perlu dikelola melalui desain pekerjaan, komunikasi tujuan, pengakuan kinerja, keadilan organisasi, kesempatan belajar, dan kepemimpinan yang mampu memberi arah serta umpan balik.

Kontribusi Simultan Budaya Kelembagaan dan Motivasi Kerja

Kalkulasi uji statistik secara serempak menghasilkan nilai F_{hitung} sebesar 216,828 dengan tingkat signifikansi 0,000 ($p < 0,05$). Pembuktian ini mengonfirmasi bahwasanya kombinasi antara budaya organisasi dan motivasi kerja secara bersama-sama memberikan kontribusi pengaruh yang positif serta signifikan terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik. Nilai Koefisien Determinasi (R^2) sebesar 0,836 mengindikasikan bahwa 83,6% dinamika pergeseran mutu pelayanan publik mampu diterangkan secara presisi oleh kedua variabel independen tersebut. Sementara itu, sisa proporsi sebesar 16,4% dipengaruhi oleh variabel eksogen lain yang berada di luar jangkauan model estimasi penelitian. Atas dasar kalkulasi empiris ini, hipotesis ketiga (H_3) dinyatakan diterima secara sah.

Besarnya kontribusi model menunjukkan bahwa kualitas pelayanan pada DPMPTSP sangat berkaitan dengan faktor internal organisasi dan aparatur. Budaya organisasi membentuk lingkungan nilai, sedangkan motivasi kerja menentukan seberapa kuat pegawai mengaktualisasikan nilai tersebut dalam perilaku. Ketika budaya menekankan profesionalisme tetapi motivasi rendah, pegawai mungkin hanya menjalankan standar minimal. Sebaliknya, motivasi tinggi tanpa budaya yang konsisten berpotensi menghasilkan upaya individual yang tidak seragam antarunit. Sinergi keduanya memungkinkan pelayanan yang lebih stabil dan berkelanjutan.

Secara teoritis, hasil ini memperkuat posisi Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai landasan yang menghubungkan praktik organisasi dengan output pelayanan. Armstrong dan Taylor (2023) menekankan bahwa pengelolaan manusia harus terintegrasi dengan strategi organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi peningkatan kualitas pelayanan seharusnya tidak berhenti pada penyederhanaan prosedur dan teknologi, tetapi juga mencakup pembentukan budaya kerja dan pengelolaan motivasi sebagai bagian inti strategi pelayanan.

Temuan simultan juga relevan dengan Yuniarti (2022) yang menemukan pengaruh bersama budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai. Meskipun outcome penelitian berbeda, arah temuan menunjukkan bahwa faktor kolektif dan individual bekerja secara bersamaan. Dewi et al. (2021) menekankan budaya yang konsisten dan inovatif, sementara penelitian ini memperluas argumentasi dengan menunjukkan bahwa budaya tersebut akan lebih efektif apabila didukung motivasi kerja yang tinggi.

Nilai R Square yang tinggi tidak berarti seluruh persoalan pelayanan telah dijelaskan. Masih terdapat 16,4% variasi yang berasal dari faktor lain seperti kepemimpinan, kompetensi, lingkungan kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasi, inovasi pelayanan, pemanfaatan teknologi, beban kerja, sistem informasi, serta karakteristik pengguna layanan. Keterbatasan tersebut membuka ruang penelitian lanjutan untuk membangun model yang lebih komprehensif.

Kontribusi penelitian terhadap ilmu manajemen terletak pada pembuktian empiris bahwa kualitas pelayanan publik dapat dijelaskan melalui kombinasi faktor institusional dan

faktor psikologis. Budaya organisasi tidak hanya menjadi identitas, melainkan membentuk perilaku pelayanan; motivasi bukan hanya keadaan individual, melainkan sumber energi yang menentukan intensitas penerapan nilai organisasi. Integrasi kedua faktor tersebut memperluas perspektif manajemen pelayanan publik yang sering lebih banyak menekankan sistem, prosedur, dan teknologi.

Secara praktis, hasil penelitian mengarahkan DPMPTSP Kabupaten Buleleng untuk memperkuat budaya pelayanan melalui sosialisasi nilai organisasi, keteladanan pimpinan, evaluasi konsisten, koordinasi lintas unit, dan pembelajaran inovasi. Pada saat yang sama, organisasi perlu meningkatkan motivasi melalui penghargaan atas prestasi, kesempatan pengembangan karier, pelatihan kompetensi, kejelasan tanggung jawab, lingkungan kerja yang kondusif, serta mekanisme pengakuan yang adil.

Strategi peningkatan kualitas pelayanan berbasis SDM perlu diintegrasikan dengan pemanfaatan teknologi. Digitalisasi akan memberi hasil optimal apabila pegawai memiliki budaya adaptif dan motivasi untuk belajar. Dengan demikian, pembaruan sistem tidak dipisahkan dari pembaruan perilaku. Program reformasi birokrasi dapat diarahkan pada pembentukan budaya kerja positif sekaligus penciptaan kondisi yang memelihara motivasi aparatur agar pelayanan menjadi cepat, tepat, transparan, akuntabel, dan responsif.

Peningkatan kualitas pada akhirnya diharapkan memperkuat kepuasan serta kepercayaan masyarakat. Dalam konteks pelayanan perizinan dan investasi, kepercayaan memiliki implikasi lebih luas karena memengaruhi persepsi terhadap kepastian berusaha dan kualitas tata kelola daerah. Oleh sebab itu, penguatan budaya organisasi dan motivasi kerja dapat dipandang bukan hanya sebagai agenda internal kepegawaian, tetapi juga sebagai strategi mendukung pelayanan publik dan iklim investasi Kabupaten Buleleng.

V. PENUTUP

Simpulan

Diskusi Pembahasan Hasil Penelitian

Hasil estimasi secara parsial membuktikan bahwa budaya organisasi memberikan kontribusi positif dan signifikan terhadap mutu pelayanan publik di lingkungan DPMPTSP Kabupaten Buleleng. Hal ini terkonfirmasi melalui perolehan koefisien regresi sebesar 0,318, t_{hitung} mencapai 4,741, serta derajat signifikansi 0,000 ($p < 0,05$). Arah hubungan searah ini mengindikasikan bahwa optimalisasi iklim budaya kelembagaan akan berbanding lurus dengan peningkatan kualitas layanan yang disajikan. Temuan tersebut menggarisbawahi urgensi pemantapan nilai-nilai profesionalitas, penegakan disiplin, sinergi kerja sama, ketepatan detail, akuntabilitas, spirit inovasi, serta orientasi pelayanan prima agar terinternalisasi secara berkesinambungan dalam kultur aparatur.

Sementara itu, variabel motivasi kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan publik, dengan mencatatkan koefisien regresi sebesar 0,867, t_{hitung} 9,553, dan probabilitas signifikansi 0,000. Perolehan koefisien *standardized beta* sebesar 0,646 mengonfirmasi posisi motivasi kerja sebagai determinan yang paling dominan di antara variabel yang diteliti. Temuan ini menegaskan bahwasanya ketersediaan dorongan psikologis internal, pemenuhan tanggung jawab, apresiasi pengakuan kinerja, ketersediaan ruang pengembangan karier, iklim kerja yang kondusif, serta penghayatan akan kebermaknaan tugas memegang peranan krusial dalam membentuk mutu interaksi pelayanan kepada publik.

Secara serempak (simultan), pengujian membuktikan bahwa budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan publik, yang ditunjukkan oleh nilai F_{hitung} sebesar 216,828 ($p = 0,000$). Koefisien Determinasi (R^2) sebesar 0,836 mengindikasikan bahwasanya 83,6% variabilitas taraf pelayanan publik dapat diterangkan secara presisi oleh permodelan ini. Hasil tersebut mengokohkan argumen bahwa upaya penataan mutu layanan memerlukan strategi komprehensif yang memadukan antara

penguatan fondasi sistem nilai kelembagaan dengan pengelolaan aspek psikologis motivasi aparatur secara terpadu.

Saran

Peneliti merekomendasikan agar DPMPTSP Kabupaten Buleleng mengokohkan budaya organisasi lewat kepemimpinan yang memberikan contoh, efisiensi koordinasi antar unit, penanaman prinsip integritas dan profesionalisme, serta pelaksanaan evaluasi kinerja layanan secara berkala. Di saat yang sama, dorongan kerja pegawai perlu dipacu melalui pemberian insentif berbasis capaian kinerja, akselerasi pengembangan karier, program pelatihan kompetensi, kejelasan uraian tugas, apresiasi atas prestasi, serta penciptaan iklim kerja yang kondusif. Strategi-strategi ini harus diintegrasikan dengan sistem digitalisasi pelayanan agar modernisasi teknologi berjalan seiring dengan transformasi sikap dan perilaku kerja aparatur.

Riset mendatang diharapkan dapat memperluas cakupan variabel penelitian dengan mengintegrasikan faktor-faktor lain, seperti gaya kepemimpinan, kapasitas kompetensi aparatur, tingkat komitmen terhadap organisasi, kondisi lingkungan kerja, serta inovasi dalam penyampaian layanan. Selain itu, aspek penerapan teknologi informasi, kepuasan kerja, maupun tingkat beban kerja pegawai juga relevan untuk dikaji lebih lanjut. Perluasan lokasi penelitian dan penggunaan pendekatan campuran atau longitudinal juga dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai bagaimana budaya organisasi dan motivasi berkembang serta memengaruhi kualitas pelayanan dari waktu ke waktu.

DAFTAR RUJUKAN

Abadiyah, R., & Ubaidillah, H. (2022). Buku ajar budaya organisasi. Umsida Press.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). Armstrong's handbook of human resource management practice: A guide to the theory and practice of people management. Kogan Page Publishers.

Avey, J. B., Avolio, B. J., & Luthans, F. (2011). Experimentally analyzing the impact of leader positivity on follower positivity and performance. The Leadership Quarterly, 22(2), 282-294.

Berry, L. L., Danaher, T. S., Keiningham, T., Aksoy, L., & Andreassen, T. W. (2025). Social profit orientation: Lessons from organizations committed to building a better world. Journal of Marketing, 89(2), 1-19.

Creswell, J. W., & Inoue, M. (2025). A process for conducting mixed methods data analysis. Journal of General and Family Medicine, 26(1), 4-11.

Dewi, N. L., Gunawan, Y., Mangunsong, S., & Meiliana, Y. (2021). Pengaruh sistem pengendalian internal dan budaya organisasi terhadap kualitas pelayanan publik berkelanjutan. Jurnal Manajemen Maranatha, 20(2), 99-106.

Fitriani, F., Jumaidi, J., & Paulina, S. (2025). Pengaruh kualitas pelayanan publik terhadap kepuasan masyarakat pada Kantor Camat Haur Gading Kabupaten Hulu Sungai Utara. Jurnal Pelayanan Publik, 2(4), 1255-1264.

Hadiprayugo, B. (2023). Dampak motivasi kerja terhadap kualitas pelayanan publik. JOPPAS: Journal of Public Policy and Administration Silampari, 4(2), 1-10.

Herzberg, F. (2017). Motivation to work. Routledge.

Iriantie, E., & Fatmawati, F. (2022). Pengaruh budaya organisasi terhadap kualitas pelayanan publik di Kantor Kelurahan Pasanggrahan Kecamatan Ujung Berung Kota Bandung. Jurnal Identitas, 2(2), 20-28.

Ishak, W., Dama, H., & Asi, L. L. (2022). Pengaruh budaya organisasi terhadap kualitas pelayanan publik pada Kantor Samsat Kabupaten Gorontalo. JAMBURA: Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis, 5(2), 819-824.

Manupassa, E., Ponto, I. S., & Waisappy, J. (2024). Pengaruh motivasi terhadap kualitas pelayanan publik di Kantor Kecamatan Seram Barat Kabupaten Seram Bagian Barat. Jurnal Ilmiah Muqoddimah: Jurnal Ilmu Sosial, Politik, dan Humaniora, 8(2), 788-795.

Mu'arif, F. A., & Priyatmono, B. (2025). Motivasi dari sudut pandang teori hirarki kebutuhan Maslow. Journal Central Publisher, 3(3), 3372-3377.

Nurhamzah, F. (2024). Kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kualitas pelayanan publik dalam bidang pendidikan di SMKS Telekomunikasi Sandhy Putra. Dinamika Governance: Jurnal Ilmu Administrasi Negara, 13(4).

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). Organizational behavior. Pearson.

Sipayung, B., & Wahyudi, A. (2022). Penerapan good governance dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan publik yang berintegritas di lingkungan Badan Pemeriksa Keuangan. Jurnal Pendidikan Tambusai, 6(2), 14323-14334.

Yuniarti, L. (2022). Pengaruh budaya organisasi, kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Wantannas. Repository Kalbis.

Parasuraman, A., Berry, L., & Zeithaml, V. (2002). Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. Journal of Retailing, 67(4), 114.