

PENGARUH KOMPETENSI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP EFEKTIVITAS PELAYANAN SEKRETARIAT DPRD KABUPATEN GARUT

(Rahmat Nugraha¹), (Mulyaningsih²), (Gugun Geusan Akbar³)
(^{1,2,3} Universitas Garut)
(¹mattnugra@gmail.com), (mulyaningsih@uniga.ac.id),
(gugun.ga@uniga.ac.id)

ABSTRACT

The effectiveness of public services is an important indicator in assessing the performance of public sector organizations, including regional legislative support institutions. The Secretariat of the Garut Regency DPRD plays a strategic role in supporting the smooth functioning of the DPRD through administrative, technical, and facilitative services provided to the leadership and members of the DPRD. Nevertheless, several challenges remain related to timeliness, responsiveness, and internal service coordination, which are presumed to be influenced by apparatus competence and organizational culture. This study aims to analyze the influence of apparatus competence and organizational culture on the effectiveness of public services at the Secretariat of the Garut Regency DPRD, both partially and simultaneously, as well as to identify differences in influence based on apparatus characteristics.

This research employs a quantitative approach using a survey method. Data were collected through questionnaires distributed to employees of the Secretariat of the Garut Regency DPRD. Data analysis was conducted using Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) to examine the relationships among variables, as well as Multi-Group Analysis (MGA) to identify differences in influence based on demographic characteristics of the apparatus, particularly education level and age.

The results show that apparatus competence has a positive and significant effect on the effectiveness of public services. Organizational culture is also proven to have a positive and significant effect on the effectiveness of public services. Simultaneously, apparatus competence and organizational culture make a strong contribution to public service effectiveness, with a coefficient of determination (R^2) of 0.665, indicating that most of the variation in service effectiveness can be explained by these two variables. The results of the Multi-Group Analysis (MGA) indicate differences in the influence of apparatus competence and organizational culture based on education level, as well as differences in the influence of organizational culture across age groups, while the influence of competence remains relatively consistent across age groups.

This study confirms that improving the effectiveness of public services at the Secretariat of the Garut Regency DPRD requires continuous development of apparatus competence and the strengthening of an adaptive, professional, and service-oriented organizational culture.

Keywords: *apparatus competence, organizational culture, public service effectiveness, DPRD Secretariat.*

ABSTRAK

Efektivitas pelayanan publik merupakan indikator penting dalam menilai kinerja organisasi sektor publik, termasuk lembaga pendukung legislatif daerah. Sekretariat DPRD Kabupaten Garut memiliki peran strategis dalam mendukung kelancaran fungsi DPRD melalui pelayanan administratif, teknis, dan fasilitatif kepada pimpinan dan anggota DPRD. Namun demikian, masih terdapat sejumlah tantangan terkait ketepatan waktu, responsivitas, serta koordinasi internal pelayanan yang diduga dipengaruhi oleh kompetensi aparatur dan budaya organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi aparatur dan budaya organisasi terhadap efektivitas pelayanan publik di Sekretariat DPRD Kabupaten Garut, baik secara parsial maupun simultan, serta mengidentifikasi perbedaan pengaruh berdasarkan karakteristik aparatur.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarakan kepada aparatur Sekretariat DPRD Kabupaten Garut. Analisis data dilakukan menggunakan metode Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) untuk menguji hubungan antar variabel, serta Multi-Group Analysis (MGA) untuk mengidentifikasi perbedaan pengaruh berdasarkan karakteristik demografis aparatur, khususnya tingkat pendidikan dan usia.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi aparatur berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas pelayanan publik. Budaya organisasi juga terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas pelayanan publik. Secara simultan, kompetensi dan budaya organisasi memberikan kontribusi yang kuat terhadap efektivitas pelayanan publik dengan nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,665, yang menunjukkan bahwa sebagian besar variasi efektivitas pelayanan dapat dijelaskan oleh kedua variabel tersebut. Hasil Multi-Group Analysis (MGA) menunjukkan adanya perbedaan pengaruh kompetensi dan budaya organisasi berdasarkan tingkat pendidikan aparatur, serta perbedaan pengaruh budaya organisasi berdasarkan kelompok usia, sementara pengaruh kompetensi relatif konsisten antar kelompok usia.

Penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan efektivitas pelayanan publik di Sekretariat DPRD Kabupaten Garut memerlukan pengembangan kompetensi aparatur yang berkelanjutan serta penguatan budaya organisasi yang adaptif, profesional, dan berorientasi pada pelayanan.

Kata kunci: kompetensi aparatur, budaya organisasi, efektivitas pelayanan publik, Sekretariat DPRD.

A. Pendahuluan

Pelayanan publik merupakan salah satu indikator utama dalam menilai kinerja organisasi sektor publik dan keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan. Efektivitas pelayanan publik mencerminkan sejauh mana organisasi pemerintah mampu

mencapai tujuan pelayanan yang telah ditetapkan secara tepat waktu, akurat, responsif, dan akuntabel. Dalam konteks tata kelola pemerintahan yang baik (good governance), pelayanan publik yang efektif tidak hanya dituntut untuk memenuhi prosedur administratif, tetapi juga harus mampu menjawab kebutuhan pemangku kepentingan

secara profesional dan berorientasi pada hasil. Oleh karena itu, peningkatan efektivitas pelayanan publik menjadi agenda strategis dalam reformasi birokrasi di Indonesia.

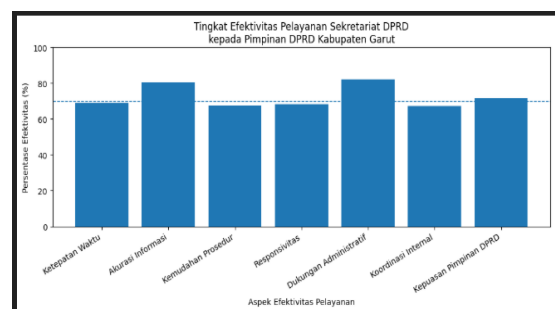
Dalam struktur pemerintahan daerah, Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) memiliki fungsi strategis dalam bidang legislasi, penganggaran, dan pengawasan. Kelancaran pelaksanaan fungsi-fungsi tersebut sangat bergantung pada peran Sekretariat DPRD sebagai unsur pendukung administratif dan teknis. Sekretariat DPRD bertanggung jawab dalam penyelenggaraan administrasi kesekretariatan, keuangan, fasilitasi rapat dan persidangan, pengelolaan surat-menyurat, serta dukungan teknis lainnya kepada pimpinan dan anggota DPRD. Dengan demikian, efektivitas pelayanan Sekretariat DPRD memiliki implikasi langsung terhadap kinerja kelembagaan DPRD dan kualitas penyelenggaraan pemerintahan daerah secara keseluruhan.

Adapun hasil penelitian awal tingkat efektivitas pelayanan Sekretariat DPRD tahun 2025 dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1. Tingkat Efektivitas Pelayanan Sekretarian Dprd Tahun 2025

No	Aspek Efektivitas Pelayanan	Indikator Pengukuran	Skor Rata-rata	Persentase (%)	Kategori
1	Ketepatan Waktu Pelayanan	Kecepatan penyampaian surat dan dokumen pimpinan DPRD	3,45	69,0	Cukup Efektif
2	Akurasi Informasi	Kesesuaian isi dokumen dengan kebutuhan	4,02	80,4	Efektif

No	Aspek Efektivitas Pelayanan	Indikator Pengukuran	Skor Rata-rata	Persentase (%)	Kategori
		pimpinan DPRD			
3	Kemudahan Prosedur	Kejelasan dan kesederhanaan alur pelayanan	3,38	67,6	Cukup Efektif
4	Responsivitas Aparatur	Kecepatan respon terhadap instruksi pimpinan DPRD	3,41	68,2	Cukup Efektif
5	Dukungan Administratif	Kesiapan administrasi kegiatan dan rapat pimpinan DPRD	4,10	82,0	Efektif
6	Koordinasi Internal	Sinkronisasi antarbagian dalam pelayanan	3,36	67,2	Cukup Efektif
7	Kepuasan Pimpinan DPRD	Tingkat kepuasan terhadap pelayanan secara keseluruhan	3,58	71,6	Cukup Efektif
Rata-rata Efektivitas Pelayanan			3,61	72,14	Cukup Efektif

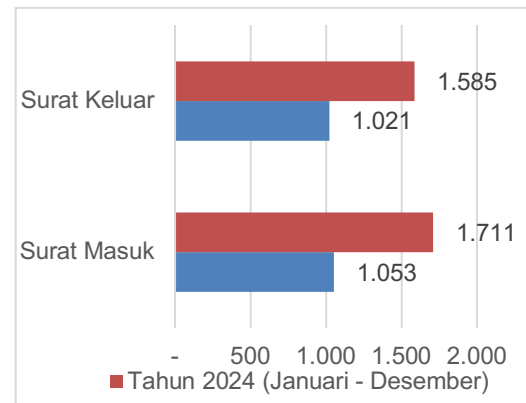


Gambar 1. Grafik Tingkat Efektivitas Pelayanan Sekretarian DPRD Tahun 2025

Data empiris di Sekretariat DPRD Kabupaten Garut menunjukkan bahwa efektivitas pelayanan publik masih menghadapi sejumlah

tantangan. Berdasarkan hasil penelitian awal tahun 2025, tingkat efektivitas pelayanan Sekretariat DPRD kepada pimpinan DPRD berada pada kategori cukup efektif, dengan nilai rata-rata sebesar 3,61 atau 72,14%. Aspek yang memperoleh nilai relatif tinggi adalah dukungan administratif (82,0%) dan akurasi informasi (80,4%), sementara aspek ketepatan waktu pelayanan (69,0%), responsivitas aparatur (68,2%), kemudahan prosedur (67,6%), serta koordinasi internal (67,2%) masih berada pada kategori cukup efektif dan memerlukan perbaikan. Temuan ini mengindikasikan bahwa pelayanan Sekretariat DPRD belum sepenuhnya optimal dalam memenuhi kebutuhan strategis pimpinan dan anggota DPRD.

Selain itu, data pengelolaan administrasi surat-menyurat menunjukkan beban kerja yang cukup tinggi. Pada tahun 2024, jumlah surat masuk dan surat keluar masing-masing tercatat sebanyak 1.711 dan 1.586 surat. Sementara pada periode Januari–Juni 2025, jumlah surat masuk mencapai 1.053 dan surat keluar sebanyak 1.021. Tingginya volume administrasi tersebut menuntut kompetensi aparatur yang memadai serta budaya organisasi yang mendukung kecepatan, ketelitian, dan koordinasi kerja agar pelayanan dapat berjalan secara efektif dan efisien.



Gambar 2. Surat Masuk dan Surat Keluar Sekretariat DPRD Kabupaten Garut

Secara teoretis dan empiris, efektivitas pelayanan publik dipengaruhi oleh berbagai faktor internal organisasi, di antaranya kompetensi aparatur dan budaya organisasi. Kompetensi aparatur mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang memungkinkan pegawai melaksanakan tugas secara profesional. Aparatur yang kompeten cenderung mampu bekerja lebih cepat, akurat, dan adaptif terhadap dinamika tuntutan pelayanan. Sementara itu, budaya organisasi berperan sebagai sistem nilai dan norma yang membentuk perilaku kerja aparatur, termasuk disiplin, tanggung jawab, kerja sama, dan orientasi pelayanan. Di Sekretariat DPRD Kabupaten Garut, upaya pembentukan budaya organisasi tercermin melalui internalisasi nilai “10 Budaya Malu” sebagai bentuk penguatan etika dan integritas kerja aparatur.

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kompetensi aparatur dan budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap efektivitas dan kualitas pelayanan publik. Namun, sebagian besar penelitian tersebut berfokus pada lembaga eksekutif, sementara kajian

yang secara spesifik meneliti Sekretariat DPRD sebagai lembaga pendukung legislatif daerah masih relatif terbatas. Selain itu, penelitian sebelumnya umumnya belum mempertimbangkan perbedaan karakteristik aparatur, seperti tingkat pendidikan dan usia, yang berpotensi memengaruhi kekuatan hubungan antar variabel.

Berdasarkan fenomena empiris dan kesenjangan penelitian tersebut, penelitian ini penting dilakukan untuk menganalisis pengaruh kompetensi aparatur dan budaya organisasi terhadap efektivitas pelayanan publik di Sekretariat DPRD Kabupaten Garut, baik secara parsial maupun simultan. Penelitian ini juga berupaya mengidentifikasi perbedaan pengaruh berdasarkan karakteristik aparatur melalui pendekatan Multi-Group Analysis (MGA), sehingga diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dan rekomendasi praktis yang lebih tepat sasaran bagi peningkatan efektivitas pelayanan publik di lingkungan Sekretariat DPRD.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antara kompetensi aparatur dan budaya organisasi terhadap efektivitas pelayanan publik. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian berfokus pada pengujian hipotesis serta pengukuran pengaruh antarvariabel berdasarkan data empiris yang diperoleh secara terstruktur dari responden.

Penelitian dilaksanakan di Sekretariat DPRD Kabupaten Garut sebagai salah satu perangkat daerah yang memiliki peran strategis dalam mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi DPRD. Pelaksanaan penelitian

berlangsung sejak bulan Juni hingga Januari 2026, yang mencakup tahap persiapan, pengumpulan data, pengolahan data, analisis, serta penyusunan laporan penelitian.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pimpinan DPRD Kabupaten Garut yang berjumlah 50 orang. Mengingat jumlah populasi yang relatif terbatas, penelitian ini menggunakan teknik sensus, sehingga seluruh anggota populasi dijadikan responden. Pendekatan ini dipilih untuk memperoleh gambaran yang komprehensif mengenai kondisi kompetensi aparatur, budaya organisasi, dan efektivitas pelayanan publik di lingkungan Sekretariat DPRD Kabupaten Garut.

Penelitian ini melibatkan tiga variabel utama, yaitu kompetensi aparatur sebagai variabel independen pertama, budaya organisasi sebagai variabel independen kedua, dan efektivitas pelayanan publik sebagai variabel dependen. Kompetensi aparatur didefinisikan sebagai kemampuan aparatur dalam melaksanakan tugas yang didasarkan pada pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja, dengan indikator meliputi pengetahuan kerja, keterampilan teknis, kemampuan pemecahan masalah, serta sikap profesional. Budaya organisasi diartikan sebagai sistem nilai, norma, dan kebiasaan kerja yang dianut aparatur Sekretariat DPRD, yang diukur melalui indikator disiplin kerja, tanggung jawab, kerja sama, orientasi pelayanan, serta kepatuhan terhadap nilai-nilai organisasi. Efektivitas pelayanan publik didefinisikan sebagai tingkat pencapaian tujuan pelayanan Sekretariat DPRD dalam mendukung kinerja DPRD, dengan indikator ketepatan waktu, akurasi pelayanan, responsivitas aparatur, kemudahan

prosedur, dan kepuasan pengguna layanan.

Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner tertutup yang disusun menggunakan skala Likert lima tingkat, mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Kuesioner disebarkan secara langsung kepada aparatur Sekretariat DPRD Kabupaten Garut sebagai sumber data primer. Selain itu, penelitian ini juga memanfaatkan data sekunder yang diperoleh dari dokumen resmi, laporan kinerja, serta data administrasi Sekretariat DPRD yang relevan dengan tujuan penelitian.

Analisis data dilakukan menggunakan metode Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Metode ini dipilih karena mampu menganalisis hubungan antarvariabel laten secara simultan serta sesuai digunakan pada ukuran sampel yang relatif terbatas dan data yang tidak sepenuhnya berdistribusi normal. Analisis dilakukan melalui evaluasi model pengukuran dan model struktural. Evaluasi model pengukuran mencakup pengujian validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk, sedangkan evaluasi model struktural dilakukan untuk menguji pengaruh antarvariabel melalui nilai koefisien jalur, koefisien determinasi, serta signifikansi pengaruh berdasarkan nilai t-statistic dan p-value. Selain itu, penelitian ini juga menggunakan Multi-Group Analysis untuk mengidentifikasi perbedaan pengaruh kompetensi aparatur dan budaya organisasi terhadap efektivitas pelayanan publik berdasarkan karakteristik aparatur, khususnya tingkat pendidikan dan usia, guna memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai

variasi pengaruh antar kelompok responden.

Berdasarkan kerangka konseptual dan tinjauan pustaka yang digunakan, hipotesis penelitian dirumuskan bahwa kompetensi aparatur berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas pelayanan publik, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas pelayanan publik, serta kompetensi aparatur dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap efektivitas pelayanan publik.

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Deskripsi Data Penelitian

Penelitian ini melibatkan aparatur Sekretariat DPRD Kabupaten Garut sebagai responden penelitian. Data yang terkumpul melalui kuesioner menunjukkan bahwa secara umum responden menilai kompetensi aparatur, budaya organisasi, dan efektivitas pelayanan publik berada pada kategori cukup baik hingga baik. Namun demikian, masih terdapat variasi penilaian pada beberapa indikator, khususnya yang berkaitan dengan ketepatan waktu pelayanan, responsivitas, dan koordinasi internal, yang menunjukkan perlunya peningkatan kinerja pelayanan secara berkelanjutan.

Tabel 2. Analisis Deskriptif Variabel Kompetensi

No	Pertanyaan	Total Skor	Persentase (%)	Kriteria
1	Staf Sekretariat menunjukkan kepercayaan diri dalam menyelesaikan tugas meskipun dalam kondisi mendesak.	209	83,6	Sangat Baik
2	Staf Sekretariat mampu	201	80,4	Sangat Baik

No	Pertanyaan	Total Skor	Persentase (%)	Kriteria
	berkomunikasi secara tepat sesuai situasi dan karakter anggota DPRD, rekan, maupun masyarakat.			
3	Staf Sekretariat menunjukkan tanggung jawab yang tinggi dalam menyelesaikan tugas administratif sesuai tenggat waktu meskipun tanpa pengawasan langsung.	189	75,6	Baik
4	Staf Sekretariat memiliki motivasi kerja yang kuat dalam pelayanan administratif untuk berkontribusi pada kinerja Sekretariat DPRD.	212	84,8	Sangat Baik
5	Staf Sekretariat cepat memahami dan menerapkan perubahan SOP atau regulasi baru tanpa perlu pelatihan formal berulang.	207	82,8	Sangat Baik
6	Staf Sekretariat menerima kritik dari pimpinan atau anggota DPRD secara konstruktif.	204	81,6	Sangat Baik
7	Staf Sekretariat mampu menerapkan prinsip manajemen administrasi yang dipelajari di perkuliahan untuk memperbaiki proses pelayanan.	217	86,8	Sangat Baik
8	Staf Sekretariat mampu mengidentifikasi akar masalah keterlambatan surat dinas dan mengusulkan solusi teknis.	200	80,0	Sangat Baik
9	Staf Sekretariat selalu mengikuti Pedoman Teknis Penyusunan Naskah Dinas dalam setiap dokumen resmi.	208	83,2	Sangat Baik
Rata-rata		205	82,1	Sangat Baik

Sumber: Hasil Olah Data (2026)

Tabel 3. Analisis Deskriptif Variabel Kompetensi

No	Pernyataan	Total Skor	Persentase (%)	Kriteria
1	Sekretariat memberi ruang bagi staf untuk menyampaikan ide perbaikan pelayanan kepada DPRD.	201	80,4	Sangat Baik
2	Penugasan kerja didasarkan pada kompetensi dan beban kerja staf agar tidak terjadi kelelahan sistemik.	194	77,6	Baik
3	Koordinasi antar-bagian berlangsung lancar untuk menyelesaikan tugas bersama, seperti persiapan rapat paripurna.	193	77,2	Baik
4	Pembagian peran dan tanggung jawab staf terlihat jelas saat menangani tugas bersama.	199	79,6	Baik
5	Di Sekretariat DPRD Garut, ide baru dari staf didorong dan diuji coba meskipun belum sempurna.	205	82,0	Sangat Baik
6	Pimpinan memberikan apresiasi atas upaya inovatif staf meskipun hasilnya belum optimal.	195	78,0	Baik
7	Sekretariat secara rutin melakukan evaluasi layanan dan menindaklanjuti masukan DPRD.	179	71,6	Baik
8	Hasil kerja diprioritaskan akurasiya meskipun memerlukan penyesuaian alur kerja sementara.	203	81,2	Sangat Baik
9	Di Sekretariat, keputusan selalu didasarkan pada data dan informasi yang diverifikasi.	204	81,6	Sangat Baik
10	Prosedur kerja selalu dijalankan secara konsisten oleh seluruh staf.	182	72,8	Baik
11	Standar operasional diterapkan secara seragam oleh seluruh bagian di Sekretariat.	202	80,8	Sangat Baik
12	Setiap kegiatan selalu dikaitkan	184	73,6	Baik

No	Pernyataan	Total Skor	Persentase (%)	Kriteria
	dengan visi dan misi Sekretariat DPRD Garut.			
13	Setiap kegiatan selalu dikaitkan dengan visi-misi Sekretariat DPRD Garut: Profesional, Akuntabel, dan Responsif.	189	75,6	Baik
Rata-rata		195	78,0	Baik

Sumber: Hasil Olah Data (2026)

Tabel 4. Analisis Deskriptif Efektivitas Pelayanan Publik

No	Pernyataan	Total Skor	Persentase (%)	Kriteria
1	Proses pelayanan administratif di Sekretariat selesai sesuai standar waktu yang ditetapkan.	182	72,8	Baik
2	Alur pelayanan Sekretariat berlangsung secara efisien tanpa prosedur yang berbelit-belit.	202	80,8	Sangat Baik
3	Dokumen administratif yang diterbitkan Sekretariat sangat jarang dikembalikan untuk revisi oleh pimpinan.	184	73,6	Baik
4	Pelayanan administratif diberikan dengan standar yang sama bagi semua pengguna layanan.	205	82,0	Sangat Baik
5	Keluhan mendapatkan tanggapan resmi dari petugas dalam waktu maksimal 1x24 jam.	202	80,8	Sangat Baik
6	Petugas PIC layanan dapat dihubungi melalui saluran resmi dan memberikan	209	83,6	Sangat Baik

No	Pernyataan	Total Skor	Persentase (%)	Kriteria
	jawaban tepat waktu.			
7	Proses pelayanan di Sekretariat disampaikan secara terbuka kepada pengguna layanan.	205	82,0	Sangat Baik
8	Informasi mengenai prosedur dan alur pelayanan tersedia dan mudah diperoleh.	213	85,2	Sangat Baik
9	Tahapan pelayanan dapat dilacak oleh pengguna melalui sistem atau papan informasi.	204	81,6	Sangat Baik
10	Panduan layanan tersedia di papan pengumuman dan/atau portal internal Sekretariat.	208	83,2	Sangat Baik
11	Tidak terdapat praktik pungutan tidak resmi atau penyalahgunaan wewenang.	209	83,6	Sangat Baik
12	Setiap hasil layanan dilengkapi dokumen pendukung yang dapat diverifikasi.	217	86,8	Sangat Baik
Rata-rata		203,3	81,3	Sangat Baik

Sumber: Hasil Olah Data (2026)

Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk memastikan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini valid dan reliabel dalam mengukur konstruk laten.

Hasil pengujian validitas konvergen menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel kompetensi aparatur, budaya organisasi, dan efektivitas pelayanan publik memiliki nilai outer loading di

atas 0,70. Selain itu, nilai **Average Variance Extracted (AVE)** untuk masing-masing konstruk juga berada di atas batas minimum 0,50, yang mengindikasikan bahwa konstruk mampu menjelaskan varians indikator-indikatornya secara memadai.

Tabel 1 Validity Convergent

Variabel	Indikator	Outer Loading	AVE	Keterangan
X1 – Kompetensi (10 indikator)	KD1	0,789	0,592	Valid
	KD2	0,668	0,592	Valid
	KTR1	0,336	0,592	Tidak valid
	KTR2	0,619	0,592	Valid
	MO1	0,614	0,592	Valid
	MO2	0,608	0,592	Tidak valid
	PENG1	0,409	0,592	Tidak valid
	PENG2	0,690	0,592	Valid
	SI1	0,819	0,592	Valid
	SI2	0,760	0,592	Valid
X2 – Budaya Organisasi (13 indikator)	ADH1	0,632	0,561	Valid
	ADH2	0,771	0,561	Valid
	ADH3	0,797	0,561	Valid
	CL1	0,747	0,561	Valid
	CL2	0,606	0,561	Valid
	CL3	0,733	0,561	Valid
	CL4	0,731	0,561	Valid
	HRC1	0,741	0,561	Valid
	HRC2	0,680	0,561	Valid
	HRC3	0,823	0,561	Valid
	HRC4	0,804	0,561	Valid
	MARK1	0,859	0,561	Valid
	MARK2	0,739	0,561	Valid
Y – Efektivitas Pelayanan Publik (12 indikator)	AKN1	0,685	0,518	Valid
	AKN2	0,791	0,518	Valid
	KP1	0,670	0,518	Valid
	KP2	0,771	0,518	Valid
	PRO1	0,841	0,518	Valid
	PRO2	0,841	0,518	Valid
	RES1	0,638	0,518	Valid
	RES2	0,818	0,518	Valid
	RPB1	0,654	0,518	Valid
	RPB2	0,667	0,518	Valid
	TRA1	0,739	0,518	Valid
	TRA2	0,640	0,518	Valid

Sumber: Hasil Olah Data Smart-PLS (2026)

Pengujian validitas diskriminan menunjukkan bahwa nilai akar kuadrat AVE pada masing-masing konstruk lebih besar dibandingkan dengan korelasi antar konstruk lainnya. Hal ini menegaskan bahwa setiap konstruk dalam model memiliki keunikan dan mampu dibedakan secara empiris dari konstruk lainnya.

Tabel 2 Tabel Validitas Diskriminan

Fornell-Larcker Criterion			
	Budaya Organisasi	Efektivitas Pelayanan Publik	Kompetensi
Budaya Organisasi	0.679		
Efektivitas Pelayanan Publik	0.643	0.72	
Kompetensi	0.713	0.801	0.74
Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)			
	Budaya Organisasi	Efektivitas Pelayanan Publik	
Budaya Organisasi			
Efektivitas Pelayanan Publik	0.237		
Kompetensi	0.895	0.241	

Sumber: Hasil Olah Data Smart-PLS (2026)

Selanjutnya, hasil uji reliabilitas konstruk menunjukkan bahwa nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha untuk seluruh variabel berada di atas 0,70. Dengan demikian, seluruh instrumen penelitian dinyatakan reliabel dan layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Tabel 7 Reliabilitas

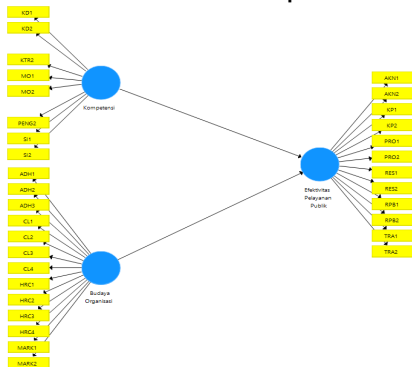
Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Keterangan
Budaya Organisasi	0,912	0,915	Reliabel

Efektivitas Pelayanan Publik	0,914	0,927	Reliabel
Kompetensi	0,876	0,793	Reliabel

Sumber: Hasil Olah Data (2026)

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Evaluasi model struktural dilakukan untuk menguji kekuatan hubungan antar variabel dan kemampuan model dalam menjelaskan variabel dependen. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai koefisien determinasi (R^2) untuk variabel efektivitas pelayanan publik sebesar 0,665. Nilai ini menunjukkan bahwa 66,5% variasi efektivitas pelayanan publik dapat dijelaskan oleh kompetensi aparatur dan budaya organisasi, sedangkan sisanya sebesar 33,5% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.



Gambar 3. Model Penelitian

Sumber: Smart-PLS 3 (2026)

Nilai R^2 tersebut berada pada kategori **kuat**, yang mengindikasikan bahwa model penelitian memiliki daya jelaskan yang baik dan relevan dalam menjelaskan fenomena efektivitas pelayanan publik di Sekretariat DPRD Kabupaten Garut.

Tabel 3 R Square

	<i>R Square</i>	<i>R Adjusted</i>	<i>Square</i>
Efektivitas Pelayanan Publik	0.665	0.629	

Sumber: Hasil Olah Data (2025)

Pengujian Hipotesis

Hasil pengujian hipotesis melalui analisis jalur (path analysis) menunjukkan bahwa:

Kompetensi aparatur berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas pelayanan publik. Nilai koefisien jalur menunjukkan arah hubungan positif dengan tingkat signifikansi yang memenuhi kriteria ($p\text{-value} < 0,05$). Temuan ini membuktikan bahwa semakin tinggi kompetensi aparatur, yang tercermin dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap profesional, maka semakin tinggi pula efektivitas pelayanan publik yang dihasilkan.

Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas pelayanan publik. Hasil ini menunjukkan bahwa nilai-nilai organisasi seperti disiplin, tanggung jawab, kerja sama, dan orientasi pelayanan memiliki peran penting dalam membentuk perilaku aparatur yang mendukung efektivitas pelayanan.

Kompetensi aparatur dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap efektivitas pelayanan publik. Temuan ini menegaskan bahwa efektivitas pelayanan publik tidak hanya ditentukan oleh kemampuan individu aparatur, tetapi juga oleh lingkungan organisasi yang membentuk perilaku kerja aparatur tersebut.

Dengan demikian, seluruh hipotesis penelitian (H1, H2, dan H3) dinyatakan diterima.

Hasil Multi-Group Analysis (MGA)

Analisis Multi-Group Analysis (MGA) dilakukan untuk mengidentifikasi perbedaan pengaruh antar variabel berdasarkan karakteristik aparatur, khususnya tingkat pendidikan dan usia.

Tabel 9. Multi Group Analysis

	Path Coefficients- diff (D1-S3 - SMA/SMK)	p-Value original 1-tailed (D1-S3 vs SMA/SMK)
Budaya Organisasi - > Efektivitas Pelayanan Publik	0.555	0.044
Kompetensi -> Efektivitas Pelayanan Publik	0.463	0.019
	Path Coefficients- diff (Dewasa (20-40) - Dewasa Madya (>40))	p-Value original 1-tailed (Dewasa (20-40) vs Dewasa Madya (>40))
Budaya Organisasi - > Efektivitas Pelayanan Publik	0.319	0.022
Kompetensi -> Efektivitas Pelayanan Publik	0.260	0.680

Hasil MGA menunjukkan bahwa terdapat perbedaan pengaruh kompetensi aparatur dan budaya organisasi terhadap efektivitas pelayanan publik berdasarkan tingkat pendidikan aparatur. Aparatur dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi menunjukkan pengaruh kompetensi dan budaya organisasi yang relatif lebih kuat terhadap efektivitas pelayanan publik dibandingkan dengan aparatur dengan tingkat pendidikan yang lebih rendah.

Selain itu, hasil MGA juga menunjukkan adanya perbedaan pengaruh budaya organisasi berdasarkan kelompok usia aparatur. Aparatur pada kelompok usia produktif menunjukkan sensitivitas yang lebih tinggi terhadap nilai-nilai budaya organisasi dalam meningkatkan efektivitas pelayanan publik. Sementara itu, pengaruh kompetensi aparatur terhadap efektivitas pelayanan publik relatif konsisten antar kelompok usia, yang mengindikasikan bahwa kompetensi merupakan faktor fundamental yang

dibutuhkan oleh seluruh aparatur tanpa memandang usia.

Pembahasan

Temuan penelitian ini memperkuat teori yang menyatakan bahwa kompetensi aparatur merupakan prasyarat utama dalam mewujudkan pelayanan publik yang efektif. Aparatur yang memiliki pengetahuan yang memadai, keterampilan teknis yang baik, serta sikap profesional cenderung mampu bekerja lebih cepat, tepat, dan responsif dalam melayani kebutuhan pimpinan dan anggota DPRD. Hasil ini sejalan dengan pandangan Spencer dan Spencer serta temuan penelitian sebelumnya yang menegaskan hubungan positif antara kompetensi dan kinerja pelayanan.

Selain kompetensi, budaya organisasi terbukti memiliki peran strategis dalam meningkatkan efektivitas pelayanan publik. Budaya organisasi yang kuat mampu membentuk perilaku aparatur yang disiplin, bertanggung jawab, dan berorientasi pada pelayanan. Dalam konteks Sekretariat DPRD Kabupaten Garut, internalisasi nilai-nilai organisasi, termasuk penerapan “10 Budaya Malu”, menjadi faktor penting dalam membangun iklim kerja yang kondusif dan mendukung peningkatan efektivitas pelayanan.

Secara simultan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi aparatur dan budaya organisasi saling melengkapi dalam meningkatkan efektivitas pelayanan publik. Kompetensi memberikan kapasitas individual bagi aparatur, sementara budaya organisasi menyediakan kerangka nilai yang mengarahkan perilaku kerja aparatur. Oleh karena itu, peningkatan efektivitas pelayanan publik di Sekretariat DPRD tidak dapat dilakukan secara parsial, melainkan

harus melalui strategi terpadu yang mencakup pengembangan kompetensi aparatur dan penguatan budaya organisasi secara berkelanjutan.

D. Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kompetensi aparatur dan budaya organisasi merupakan faktor penting dalam meningkatkan efektivitas pelayanan publik di Sekretariat DPRD Kabupaten Garut. Hasil analisis menunjukkan bahwa kompetensi aparatur berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas pelayanan publik. Aparatur yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang profesional terbukti mampu memberikan pelayanan yang lebih tepat waktu, akurat, dan responsif dalam mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi DPRD.

Selain kompetensi aparatur, budaya organisasi juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas pelayanan publik. Nilai-nilai organisasi yang mencerminkan disiplin, tanggung jawab, kerja sama, dan orientasi pelayanan berperan dalam membentuk perilaku kerja aparatur yang mendukung terciptanya pelayanan publik yang efektif. Budaya organisasi yang kuat mampu menciptakan iklim kerja yang kondusif dan mendorong konsistensi kinerja aparatur dalam menjalankan tugas pelayanan.

Secara simultan, kompetensi aparatur dan budaya organisasi memberikan kontribusi yang kuat terhadap efektivitas pelayanan publik, dengan kemampuan menjelaskan sebagian besar variasi efektivitas pelayanan di Sekretariat DPRD Kabupaten Garut. Temuan ini

menegaskan bahwa peningkatan efektivitas pelayanan publik tidak dapat dilakukan secara parsial, melainkan memerlukan pendekatan terpadu melalui pengembangan kompetensi aparatur secara berkelanjutan dan penguatan budaya organisasi yang adaptif, profesional, serta berorientasi pada pelayanan.

Hasil Multi-Group Analysis (MGA) menunjukkan adanya perbedaan pengaruh kompetensi aparatur dan budaya organisasi terhadap efektivitas pelayanan publik berdasarkan tingkat pendidikan aparatur, serta perbedaan pengaruh budaya organisasi berdasarkan kelompok usia. Sementara itu, pengaruh kompetensi aparatur relatif konsisten antar kelompok usia. Temuan ini mengindikasikan pentingnya perumusan kebijakan pengembangan sumber daya manusia dan penguatan budaya organisasi yang mempertimbangkan karakteristik aparatur secara lebih spesifik.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W., & Hartono, J. (2015). Partial Least Square (PLS) Alternatif Structural Equation Modeling (Sem) Dalam Penelitian Bisnis. *Yogyakarta: Penerbit Andi*, 22, 103–150.
- Aris, M., Agustang, A., & Idkhan, A. M. (2021). Efektivitas Pelayanan Aparatur Sipil Dalam Meningkatkan Pelayanan Publik. *Jurnal Governance And Politics*, 1(2), 127–133.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (2012). Specification, Evaluation, And Interpretation Of Structural Equation Models. *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, 40(1), 8–34.

- <https://doi.org/10.1007/S11747-011-0278-X>
- Chandler, R. C. (1982). *The Public Administration Dictionary*. John Wiley & Sons.
- Cohen, J. (2016). *A Power Primer*.
- Council, R., & Raya, P. (2025). *Tugas, Fungsi Dan Bagian Sekretariat DPRD Dalam Membantu Tugas Anggota Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Kota Palangka Raya The Duties, Functions, And Roles Of The Secretariat Of The Regional People* ' S. 34.
- Dijkstra, T. K., & Henseler, J. (2015). Consistent Partial Least Squares Path Modeling. *Mis Quarterly*, 39(2), 297–316.
- Edward, A. V., & Frinaldi, A. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Penciptaan Perilaku Inovatif Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi Publik. *Polyscopia*, 1(3), 62–68. <https://doi.org/10.57251/Polyscopia.V1i3.1336>
- Erlani, E., Hendri, M. I., & Kalis, M. C. I. (2024). Pengaruh Kompetensi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Rsud Drs. Jacobus Luna M.Si Kabupaten Bengkayang Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening. *Equator Journal Of Management And Entrepreneurship (Ejme)*, 12(2), 190. <https://doi.org/10.26418/Ejme.V12i2.77723>
- Gea, S. M. F., Harefa, P., Lase, H., & Ndraha, A. B. (2023). Pengaruh Sikap An Budaya Organisasi Terhadap Pelayanan Publik Pada Dinas Perikanan Kota Gunungsili. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 3(6), 1208–1223.
- Ghozali, I. (2015). *Latan 2015, Partial Least Square, Konsep, Teknikdan Aplikasi Menggunakan Program Smartpls 3.0. Edisi2. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Isbn, 979(300.2).*
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2013). *Multivariate Data Analysis*. Pearson Education Limited.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When To Use And How To Report The Results Of Pls-Sem. *European Business Review*, 31(1), 2–24.
- Hasanah, N., & Aprini, N. (2024). Pengaruh Teknologi Informasi, Kompetensi Aparatur Dan Disiplin Kerja Terhadap Efektivitas Pelayanan Publik Pada Kementerian Agama Kota Pagar Alam. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen (Jurbisman)*, 2(2), 519–542.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer On Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-Sem) (2nd Ed.)*. Thousand Oaks, Ca: Sage Publications.
- Hamsiah, S., Malik, I., & Parawu, H. E. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kualitas Pelayanan Di Dinas Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Kabupaten Gowa. *Kajian Ilmiah Mahasiswa Administrasi Publik (Kimap)*, 3(1), 110–124. <https://journal.unismuh.ac.id/index.php/Kimap/Article/View/5374>
- Hendra Djatmiko, A., Harsono, H., & Natsir, M. (2023). Pengaruh

- Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Melalui Motivasi Kerja Pada Kantor Badan Pendapatan Daerah. *Jurnal Sosial Teknologi*, 3(2), 114–120. <https://doi.org/10.59188/JurnalSostech.V3i2.640>
- Idrus, S. H., Akib, H., & Kesuma, A. I. (2024). Optimalisasi Pelayanan Publik Melalui Penerapan Prinsip Good Governance Tinjauan Dari Perspektif Lokal Dan Global. ... *Mandalika Issn 2721 ...*, 2194–2205. <https://www.ojs.cahayamandalika.com/index.php/jcm/article/view/3112%0ahttps://www.ojs.cahayamandalika.com/index.php/jcm/article/download/3112/2523>
- Ismaya, N., Mustafa, L. O., & Jopang, J. (2022). Efektivitas Pelayanan Publik Diukur Dengan Pendekatan Teori Sistem Pada Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Kabupaten Buton Utara. *Jurnal Administrasi Pembangunan Dan Kebijakan Publik*, 13(1), 99–107.
- Keban, Y. T. (2004). *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik: Konsep, Teori Dan Isu*. Gava Media.
- Lenak, S. M. C., Sumampow, I., & Waworundeng, W. (2021). Efektivitas Pelayanan Publik Melalui Penerapan Electronic Government Di Dinas Pendidikan Kota Tomohon. *Usman(2004:7)*, 1(2), 1–10. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/governance/article/viewfile/36214/33721>
- Mahardiningtias, I. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Pada Sekretariat Dprd Kota Probolinggo. *Map (Jurnal Manajemen Dan Administrasi Publik)*, 7(2), 151–164. <https://doi.org/10.37504/Map.V7i2.620>
- Masloman, C. (2018). Peranan Aparatur Pemerintah Dalam Pelayanan Publik Di Puskesmas Bahu Kota Manado. *Jurnal Administrasi Publik*, 4(49), 1–9.
- Mattoasi, B., Pakaya, L., & Chairunnisa, S. F. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Struktur Organisasi Terhadap Kualitas.... *Economics And Digital Business Review*, 4(1), 352–365.
- Moeheriono. (2014). *Indikator Kompetensi Kinerja (Edisi Revisi)*. Jakarta: Rajagrafindo Persada
- Mu'tayunah. (2017). *Pengaruh Kompetensi Pegawai Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Masyarakat Dengan Kualitas Pelayanan Sebagai Variabel Intervening Pada Pelayanan Umum Di Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Semarang*. Unnes: Semarang.
- Mulyadi, E. (2020). *Hubungan Kompetensi Sumber Daya Manusia*. 1(1), 16–28.
- Mulyaningsih. (2019). *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Perilaku Birokrasi Terhadap Efektivitas Organisasi: Studi Pada Dinas-Dinas, Badan-Badan, Kantor-Kantor Dan Sekretariat Di Kabupaten Sumedang*. Jurnal Papatung, 2(2), 77–90.
- Mulyaningsih. (2017). *Transformasi Perencanaan Budaya*

- Organisasi Terhadap Manajemen Pendidikan Untuk Mewujudkan Efektivitas Penggunaan Budaya Sharing Di Lingkungan Pendidikan (Survey Pada Smp Negeri Di Jawa Barat). *Jurnal Sekretaris & Administrasi Bisnis*, Jsab 1 (1), 57–69.
- Mulyaningsih. (2019). No 主観的健康感を中心とした在宅高齢者における健康関連指標に関する共分散構造分析title. *Sustainability (Switzerland)*, 11(1), 1–14.
- Nurhadijah, N. (2017). Studi Tentang Budaya Kerja Pegawai Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 1 Penajam Paser Utara. *Ejournal Ilmu Administrasi Negara*, 5(1), 5476–5489.
- Nurmansyah, A. (2025). *Analisis Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kualitas Pelayanan Publik Di Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Ogan Komering Ilir*. 25(1), 135–137.
<https://doi.org/10.33087/Jiubj.V25i1.5627>
- Oktaviani, L., Istianda, M., & Kuswandi, A. (2025). *Pengaruh Struktur Birokrasi, Budaya Organisasi, Dan Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja Organisasi Pemerintah Dengan Kepemimpinan Transformasional Sebagai Variabel Moderasi*. 10(2).
<https://doi.org/10.36982/Jpp.V10i2.5276>
- Pitoi, N. F., Pangkey, M. S., & Pombengi, J. D. (N.D.). (2016). *Kompetensi Sumberdaya Manusia Aparatur Terhadap Efektivitas Pelayanan Publik Di Kantor Camat Ratatotok Kabupaten Minahasa Tenggara*. *Jurnal Administrasi Publik*, 1-11.
- Pramanik, N. D., Sapitri, E. D., Kusnadi, H. K., Nurdin, J., & ... (2023). Pengaruh Pelayanan Prima Terhadap Kepuasan Pelanggan Pembeli Diamond Hago (Studi Kasus Di Galeri Virtual Teknologi). *Journal On ...*, 06(01), 3954–3962.
<https://www.jonedu.org/index.php/joe/article/view/3513%0ahttps://www.jonedu.org/index.php/joe/article/download/3513/2916>
- Raden Wijaya, & Rezky Aprilia. (2020). Efektivitas Pelayanan Publik Dalam Meningkatkan Indeks Kepuasan Masyarakat Di Kecamatan Jatinangor Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat. *Visioner: Jurnal Pemerintahan Daerah Di Indonesia*, 12(3), 465–477.
<https://doi.org/10.54783/Jv.V12i3.293>
- Regoly, A., Hayu, R. S., Studi, P., Manajemen, M., Ekonomi, F., & Bengkulu, U. (N.D.). 6(2), 154–170.
- Rosiawati, I., & Purwanto, A. (2023). Budaya Kerja Dan Kompetensi Pegawai Sebagai Pendukung Kualitas Pelayanan Dan Kepuasan Pengguna. *Jim (Jurnal Ilmu Manajemen)*, 9(2), 116–128.
<https://jurnal.widyagama.ac.id/index.php/jim/article/view/464%0ahttps://jurnal.widyagama.ac.id/index.php/jim/article/download/464/406>
- Regresi, M., Least, P., Kasus, S., Sekretariat, K., Kabupaten, D., Pro, J., & Vol, B. (2009). *Metode Regresi Kuadrat Terkecil Parsial Atau Partial*

- Least Squares (Pls) Adalah.* 2(2), 39–52.
- Rizati, L., Wahidatunisa, Y., Seviani, D., Aryani, R. D., & Lianti, P. (2025). Perilaku Organisasi Dalam Pelayanan Publik (Library Research Di Indonesia). *Professional: Jurnal Komunikasi Dan Administrasi Publik*, 12(1), 29–40.
- Sabitah, S., & Maufira, R. (2025). Pengaruh Kompetensi Aparatur Desa Terhadap Kualitas Pelayanan Publik: Peran Moderasi Karakteristik Demografis. *Jurnal Ilmu Manajemen, Bisnis Dan Kewirausahaan*, 1(2), 95–103.
- Setiabudi, D. I. (2024). *Profesi Keguruan: Menjadi Guru Profesional*. KMO Indonesia.
- Sukawati, H., Widyawati, W., & Sulmiah, S. (2024). Budaya Organisasi Dan Inovasi Pelayanan Terhadap Efektifitas Pelayanan Di Mall Pelayanan Publik Kabupaten Maros. *Jurnal Administrasi Negara*, 30(1), 21–47.
- Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & Van Oppen, C. (2009). Using Pls Path Modeling For Assessing Hierarchical Construct Models: Guidelines And Empirical Illustration. *Mis Quarterly*, 177–195.
- Wijaya, T., & Rahmawati, Z. (2025). Kompetensi Pegawai, Motivasi Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pertanahan Kabupaten Kediri. *Otonomi*, 25(1), 186–195.
- Yamin, S., & Kurniawan, H. (2011). Generasi Baru Mengolah Data Penelitian Dengan Partial Least Square Path Modeling: Aplikasi Dengan Software Xlstat, Smartpls, Dan Visual Pls. *Jakarta: Salemba Infotek*, 1(2), 3.
- Yulia, N. E., Irawan, A., & Fachril, F. (2025). Pengaruh Kompetensi, Kepuasan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Pengalaman Kerja Sebagai Pemoderasi. *Advances In Management & Financial Reporting*, 3(3), 580–605.