

INTERNALISASI BERAKHLAK DALAM MEMBANGUN BUDAYA KERJA BERORIENTASI PELAYANAN: STUDI KASUS KELURAHAN BENDUNGAN HILIR**Jasmine Aprilia¹, Porman Lumban Gaol²**^{1,2} Politeknik STIA LAN Jakarta**Info Artikel**

Received:
13 Maret 2026
Accepted:
19 Juni 2026
Published:
10 Juli 2026

Kata Kunci:
Budaya kerja,
BerAKHLAK,
Pelayanan Publik

Abstrak

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus melalui teknik pengumpulan data berupa wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran core value BerAKHLAK dalam membangun budaya kerja yang berorientasi pada pelayanan publik di Kelurahan Bendungan Hilir sesuai dengan amanat Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara. Core value BerAKHLAK yang meliputi berorientasi pelayanan, akuntabel, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, dan kolaboratif dikaji dalam kaitannya dengan peningkatan kualitas pelayanan publik berdasarkan indikator Zeithaml, Parasuraman, dan Berry (1990), yaitu *tangibles*, *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, dan *empathy*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan core value BerAKHLAK berperan dalam membentuk budaya kerja ASN yang profesional, bertanggung jawab, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, dan kolaboratif dalam memberikan pelayanan publik. Setiap nilai memberikan kontribusi terhadap peningkatan kualitas pelayanan, mulai dari peningkatan responsivitas, akuntabilitas, hingga kemampuan ASN dalam berinovasi dan membangun hubungan kerja yang baik. Penelitian ini berimplikasi pada pentingnya penguatan internalisasi core value BerAKHLAK sebagai strategi pengembangan budaya organisasi ASN untuk menciptakan pelayanan publik yang lebih efektif, berkualitas, dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat.

Abstract

This study uses a qualitative method with a case study approach through data collection techniques in the form of in-depth interviews, observation, and documentation. This study aims to analyze the role of BerAKHLAK core values in building a work culture oriented towards public services in Bendungan Hilir Village in accordance with the mandate of Law Number 20 of 2023 concerning State Civil Apparatus. BerAKHLAK core values which include service-oriented, accountable, competent, harmonious, loyal, adaptive, and collaborative are examined in relation to improving the quality of public services based on Zeithaml, Parasuraman, and Berry (1990) indicators, namely tangibles, reliability, responsiveness, assurance, and empathy. The results of the study indicate that the implementation of BerAKHLAK core values plays a role in forming a professional, responsible, competent, harmonious, loyal, adaptive, and collaborative ASN work culture in providing public services. Each value contributes to improving the quality of service, starting from increasing responsiveness, accountability, to the ability of ASN to innovate and build good working relationships. This research has implications for the importance of strengthening the internalization of the core value of BerAKHLAK as a strategy for developing the organizational culture of ASN to create more effective, quality, and community-oriented public services.

PENDAHULUAN

Transformasi birokrasi pemerintahan di Indonesia menempatkan Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai aktor utama dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang profesional, berintegritas, dan berorientasi pada pelayanan masyarakat. Sebagai bagian dari upaya memperkuat budaya kerja ASN, pada tahun 2021 Presiden Republik Indonesia Joko Widodo secara resmi menetapkan *core values* ASN “BerAKHLAK” dan *employer branding* ASN “Bangga Melayani Bangsa” sebagai nilai dasar yang harus menjadi pedoman bagi seluruh ASN di Indonesia. Penetapan nilai tersebut menjadi langkah strategis untuk menyatukan budaya kerja ASN di tingkat pusat maupun daerah agar memiliki arah, standar perilaku, dan semangat pelayanan yang sama (Sutrisno, 2021).

Core value BerAKHLAK yang terdiri atas nilai Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif menjadi landasan dalam membangun karakter ASN yang mampu menjalankan tugas pemerintahan secara profesional. Implementasi nilai tersebut diharapkan tidak hanya menjadi slogan organisasi, tetapi mampu terinternalisasi dalam perilaku kerja ASN sehari-hari sehingga mendukung terciptanya pelayanan publik yang berkualitas. Hal ini sejalan dengan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara yang menegaskan bahwa ASN memiliki peran penting dalam memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas sebagai bentuk penyelenggaraan pemerintahan yang efektif dan berorientasi pada kepentingan masyarakat.

Penerapan nilai BerAKHLAK menjadi bagian penting dalam membangun budaya organisasi ASN karena keberhasilan pelayanan publik tidak hanya ditentukan oleh sistem atau prosedur yang tersedia, tetapi juga dipengaruhi oleh sikap, kompetensi, dan perilaku aparatur dalam menjalankan tugasnya. ASN yang memiliki kompetensi, komitmen organisasi, serta keterlibatan aktif dalam penerapan nilai dasar ASN akan lebih mampu menjalankan pelayanan secara bertanggung jawab, adaptif, dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Sebaliknya, apabila nilai tersebut belum dipahami dan diterapkan secara konsisten, maka dapat memengaruhi kualitas budaya kerja serta efektivitas pelayanan publik yang diberikan.

Dalam konteks pemerintahan daerah, penerapan *core value* BerAKHLAK memiliki peran yang semakin penting karena instansi daerah merupakan unit pelayanan yang berinteraksi secara langsung dengan masyarakat. Salah satu unit pemerintahan yang memiliki peran strategis dalam pelayanan publik adalah kelurahan. Sebagai organisasi pemerintahan tingkat paling dekat dengan masyarakat, kelurahan dituntut memiliki ASN yang mampu menerapkan nilai profesionalitas, integritas, dan orientasi

pelayanan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat secara cepat, tepat, dan berkualitas.

Kelurahan Bendungan Hilir merupakan salah satu instansi pemerintah daerah di bawah Pemerintah Provinsi DKI Jakarta yang berada di wilayah Kecamatan Tanah Abang. Dalam menjalankan tugas pelayanan publik, Kelurahan Bendungan Hilir memiliki visi yaitu “Meningkatkan kualitas pelayanan yang baik kepada Masyarakat sesuai prosedur demi sukses Jakarta untuk Indonesia” dengan misi memberikan pelayanan kepada masyarakat melalui prinsip 3S (Senyum, Sapa, Salam) serta mengayomi masyarakat. Visi dan misi tersebut menunjukkan komitmen organisasi membangun pelayanan publik yang prima dan berorientasi kepada masyarakat.

Namun, meskipun kebijakan penerapan *core value* BerAKHLAK telah diberlakukan secara nasional, masih terdapat ruang kajian mengenai bagaimana nilai-nilai tersebut benar-benar diterapkan dalam konteks organisasi pemerintahan tingkat lokal, khususnya kelurahan. Sebagian penelitian sebelumnya lebih banyak membahas implementasi BerAKHLAK pada lingkup kementerian, lembaga, atau organisasi pemerintahan secara umum, sementara kajian mengenai bagaimana setiap nilai BerAKHLAK membentuk budaya kerja ASN dalam mendukung pelayanan publik di tingkat kelurahan masih terbatas. Selain itu, belum banyak penelitian yang menggambarkan proses internalisasi nilai BerAKHLAK dalam aktivitas pelayanan sehari-hari serta bagaimana nilai tersebut berkontribusi terhadap pembentukan perilaku kerja ASN yang berorientasi pada masyarakat.

Berdasarkan kondisi tersebut, terdapat *research gap* bahwa belum banyak diketahui secara mendalam mengenai peran masing-masing nilai dalam *core value* BerAKHLAK dalam membangun budaya kerja pelayanan publik pada level pemerintahan kelurahan. Padahal, kelurahan merupakan garda terdepan pelayanan publik yang secara langsung menentukan pengalaman masyarakat dalam memperoleh layanan pemerintah. Oleh karena itu, diperlukan kajian yang mampu menggambarkan bagaimana penerapan nilai BerAKHLAK di tingkat kelurahan serta kontribusinya terhadap pembentukan budaya kerja ASN yang mendukung pelayanan publik berkualitas.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran *core value* BerAKHLAK dalam membangun budaya kerja yang berorientasi pada pelayanan publik bagi ASN di Kelurahan Bendungan Hilir serta mengidentifikasi bagaimana setiap nilai BerAKHLAK berkontribusi terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik berdasarkan pengalaman dan praktik kerja ASN di lingkungan kelurahan.

Melalui penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi secara akademik maupun praktis. Secara

akademik, penelitian ini dapat memperkaya kajian mengenai implementasi nilai kerja ASN dalam konteks pelayanan publik tingkat lokal.

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi Kelurahan Bendungan Hilir maupun instansi pemerintahan lainnya dalam memperkuat internalisasi *core value* BerAKHLAK sebagai strategi membangun ASN yang profesional, berintegritas, adaptif, dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat.

METODE

Pada penelitian ini peneliti memilih metode kualitatif. Menurut Creswell (2012), penelitian kualitatif adalah sarana untuk menyelidiki dan memahami pentingnya masalah sosial dan kemanusiaan yang dilakukan oleh individu atau kelompok. Moleong (2017) menyatakan bahwa penelitian kualitatif bertujuan untuk memahami apa yang dialami subjek penelitian, termasuk perilaku, kognisi, motivasi, dan tindakannya, secara holistik dan melalui deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa. Dalam penelitian kualitatif peneliti menafsirkan informasi yang diperoleh dari interview, pengamatan, dokumentasi untuk menemukan hasil dari penelitian.

Dalam pelaksanaan penelitian ini, peneliti menerapkan beberapa metode pengumpulan data guna menunjang proses perolehan informasi yang dibutuhkan. Pengumpulan data dilakukan melalui dua jenis sumber, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh peneliti melalui wawancara dengan narasumber yang memiliki keterkaitan langsung dengan topik penelitian.

Sementara itu, Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari berbagai sumber seperti dokumentasi data pegawai dan data penghargaan yang diberikan kepada Kelurahan Bendungan Hilir atas prestasi yang dicapainya dalam kurun waktu belakangan ataupun informasi lainnya mengenai Kelurahan Bendungan Hilir.

Tabel 1. *Key Informant*

No.	Key Informan	Alasan
1	Lurah Kelurahan Bendungan Hilir (key informan 1)	Sebagai pemimpin memiliki pengetahuan dan pengalaman yang banyak mengenai penerapan <i>core value</i> BerAKHLAK di Kelurahan Bendungan Hilir
2	Sekretaris Kelurahan (key informan 2)	Memiliki peran yang krusial dalam menjalankan kegiatan operasional instansi.
3	Kepala Seksi Ekonomi dan Pembangunan (key informan 3)	Sebagai kepala seksi memiliki peran yang sangat penting dalam internalisasi nilai BerAKHLAK

Berorientasi pelayanan

4	Satlak PTSP (key informan 4)	Memiliki peran penting dalam pelaksanaan pelayanan publik secara langsung ke masyarakat.
5	Staff Pengurus Barang (key informan 5)	Memiliki pengalaman lapangan yang berharga tentang bagaimana <i>core value</i> mempengaruhi kinerja mereka dalam lingkungan tempat mereka bekerja.

Sumber: Diolah penulis (2025)

Melalui triangulasi sumber, peneliti membandingkan hasil wawancara antar informan mengenai penerapan nilai-nilai BerAKHLAK dalam aktivitas kerja dan pelayanan publik. Perbedaan maupun kesamaan informasi yang diperoleh kemudian dianalisis untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai peran *core value* BerAKHLAK dalam membangun budaya kerja yang berorientasi pada pelayanan publik.

Melalui penerapan triangulasi sumber, triangulasi metode wawancara, dan member checking, penelitian ini berupaya memastikan bahwa data yang diperoleh memiliki tingkat kredibilitas, konsistensi, dan kepercayaan yang tinggi sehingga dapat menggambarkan secara akurat peran *core value* BerAKHLAK dalam membangun budaya kerja yang berorientasi pada pelayanan publik di Kelurahan Bendungan Hilir.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pembahasan dari hasil penelitian ini berisi uraian data dari hasil penelitian melalui wawancara dari 5 (lima) *Key Informan* di Kelurahan Bendungan Hilir. Peneliti menguraikan data yang telah didapat setelah melakukan penelitian di Kelurahan Bendungan Hilir.

Pembahasan ini akan mengacu pada teori yang telah peneliti gunakan dalam penelitian, yakni teori SERVQUAL yang dikemukakan oleh Zeithml, Berry dan Parasuraaman, (1990), yang berisi indikator untuk mengukur kualitas pelayanan publik yang terdiri dari indikator *tangible, reliable, responsiveness, assurance, dan empathy*. Indikator ini memiliki peran penting dalam mengukur kualitas pelayanan publik di Kelurahan Bendungan Hilir, yang mana kualitas pelayanan publik yang dibahas dalam penelitian ini merupakan hasil dari penerapan *core value* BerAKHLAK yang sesuai dengan Undang-Undang No 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara yang terdiri dari nilai berorientasi pelayanan, akuntabel, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, dan kolaboratif.



Gambar 1. Infografis Berorientasi Pelayanan
Sumber: Diolah Penulis (2025)

Berdasarkan wawancara dengan key informan dan indikator SERVQUAL nilai-nilai berorientasi pelayanan berperan dalam membentuk kualitas pelayanan publik di Kelurahan Bendungan Hilir sebagai berikut:

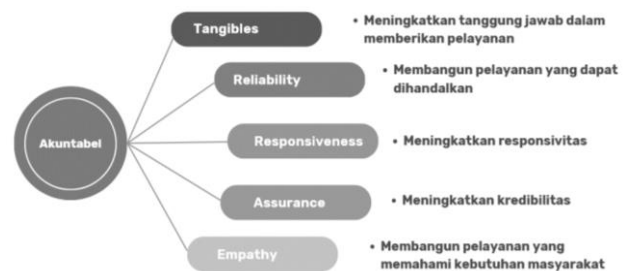
1. *Tangibles*, pada dimensi ini nilai pelayanan berperan dalam membangun pelayanan publik yang berkualitas dengan kinerja ASN yang profesional serta melayani masyarakat dengan baik seperti menyambut masyarakat yang datang, dan lain sebagainya.
2. *Reliability*, nilai berorientasi pelayanan juga berperan dalam membangun kinerja ASN yang cermat dengan mampu bekerja sesuai dengan tupoksi dan landasan secara professional sehingga diharapkan dapat meningkatkan pelayanan publik melalui pemberian pelayanan publik yang sesuai dengan standar pelayanan.
3. *Responsiveness*, nilai ini berperan dalam meningkatkan responsivitas atau kinerja ASN yang cepat tanggap dalam memberikan pelayanan atau memenuhi kebutuhan masyarakat.
4. *Assurance*, nilai berorientasi pelayanan berperan dalam meningkatkan kredibilitas ASN yang dibuktikan dengan pemberian pelayanan yang gratis dan sesuai dengan standar pelayanan serta memberikan pelayanan yang sebaik mungkin kepada masyarakat berdasarkan kompetensi yang dimilikinya.
5. *Empathy*, nilai berorientasi pelayanan berperan dalam membangun kinerja ASN yang ramah tanpa membedakan atau diskriminatif terhadap pengguna layanan serta memahami dan peduli dengan kebutuhan, perasaan dan perspektif masyarakat, terutama terhadap kelompok rentan.

Nilai berorientasi pelayanan merupakan nilai yang berperan penting dalam membangun pemberian pelayanan publik, baik secara langsung maupun tidak langsung kepada masyarakat. Namun, pada harapannya, penerapan nilai berorientasi pelayanan ini juga menekankan pada perbaikan tiada henti yang harus dilakukan sebagai evaluasi dalam pelaksanaan pelayanan publik kepada masyarakat. Oleh karena itu, survei kepuasan masyarakat dapat menjadi patokan dalam melakukan evaluasi pelaksanaan pelayanan publik. Seperti yang kita tahu

berdasarkan survei kepuasan masyarakat, nilai IKM Kelurahan Bendungan Hilir masih bernilai 80 dari skala 100, oleh karena itu Kelurahan Bendungan Hilir harus melakukan evaluasi pelaksanaan pelayanan publik dengan akuntabel dan transparan agar ditemukan apa yang menjadi kendala atau kekurangan dalam pelaksanaan pelayanan publik yang dilaksanakan selama ini dan dilakukan tindak lanjut dari hasil evaluasi tersebut sebagai bentuk perbaikan tiada henti.

Akuntabel

Berdasarkan wawancara dengan key informan dan indikator SERVQUAL nilai akuntabel berperan dalam membentuk kualitas pelayanan publik di Kelurahan Bendungan Hilir sebagai berikut:



Gambar 2. Infografis Akuntabel
Sumber: Diolah Penulis (2025)

Tangibles, nilai akuntabel berperan dalam meningkatkan tanggung jawab ASN untuk memberikan pelayanan yang profesional sehingga akan memberikan pelayanan yang berkualitas dari segi penampilan, sikap, dan keteraturan dalam memberikan pelayanan. Selain itu, dengan adanya *Jak Evo* sebagai alat bantu pelayanan menjadi bukti nyata bahwa ASN di Kelurahan Bendungan Hilir berupaya bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan yang akuntabel dan memudahkan masyarakat.

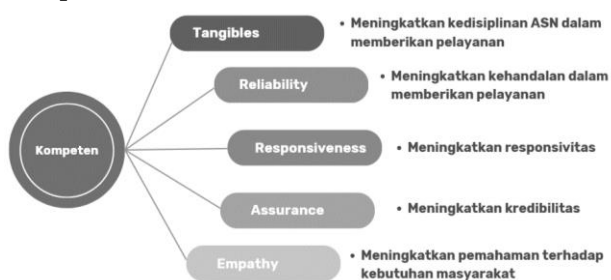
1. *Reliability*, nilai akuntabel berperan penting dalam membangun pelayanan publik yang dapat diandalkan, ASN yang bekerja dengan penuh tanggung jawab dan sesuai dengan tugas serta kewenangan yang dimiliki akan lebih dipercaya oleh masyarakat.
2. *Responsiveness*, nilai akuntabel berperan dalam meningkatkan responsivitas ASN, dengan menerapkan nilai akuntabel, ASN akan memiliki tanggung jawab yang untuk merespon dengan cepat apa yang menjadi keluhan masyarakat, sehingga permasalahan yang ada di wilayah Kelurahan Bendungan Hilir dapat diatasi dengan cepat.
3. *Assurance*, nilai akuntabel berperan dalam meningkatkan kredibilitas ASN melalui kinerja ASN yang bertanggung jawab dan kompeten dalam mengatasi permasalahan sesuai tugas wewenang yang diberikan.

4. *Empathy*, nilai akuntabel sangat mendorong untuk meningkatkan rasa empati yang dimiliki oleh ASN melalui tanggung jawab yang harus diberikan dalam mengatasi permasalahan yang ada dalam memberikan pelayanan publik sehingga hal ini dapat membantu dalam membangun pelayanan yang memahami kebutuhan masyarakat.

Akuntabel merupakan salah satu nilai yang sangat berperan dalam membangun budaya kerja yang berorientasi pada pelayanan publik, melalui penerapan nilai akuntabel ini maka akan meningkatkan akuntabilitas pelayanan yang diberikan oleh ASN sehingga pelayanan yang diberikan akan akuntabel dan berkualitas. Di dalam akuntabel menekankan pada kinerja ASN yang bertanggung jawab, termasuk kepada ASN yang berwenang dalam memberikan pelayanan publik.

Seperti yang tertera dalam maklumat pelayanan Kelurahan Bendungan Hilir yang menegaskan bahwa Kelurahan Bendungan Hilir akan berjanji dan sanggup untuk melaksanakan pelayanan yang sesuai dengan standar pelayanan yang telah ditetapkan dan apabila dalam penyelenggaraan pelayanan tidak sesuai dengan standar yang telah ditetapkan maka akan diberikan sanksi sesuai SK Lurah Nomor 20 Tahun 2024. Namun berdasarkan hasil observasi, ditemukan kurangnya akses informasi mengenai standar pelayanan yang ada di Kelurahan Bendungan Hilir sehingga apabila ada masyarakat yang ingin menilai kinerja ASN dalam hal bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan ini menjadi terhambat, oleh karenanya Kelurahan Bendungan Hilir disarankan untuk memberikan kemudahan akses informasi mengenai standar pelayanan yang ada di Kelurahan Bendungan Hilir. Pemberian informasi mengenai standar pelayanan dapat dicantumkan di website resmi maupun sosial media kelurahan. Pemberian informasi mengenai standar pelayanan ini tidak hanya berguna sebagai parameter untuk menilai kinerja ASN yang bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan tetapi juga dapat memudahkan masyarakat yang akan menggunakan pelayanan publik di Kelurahan Bendungan Hilir.

Kompeten



Gambar 3. Infografis Kompetensi

Sumber: Diolah Penulis (2025)

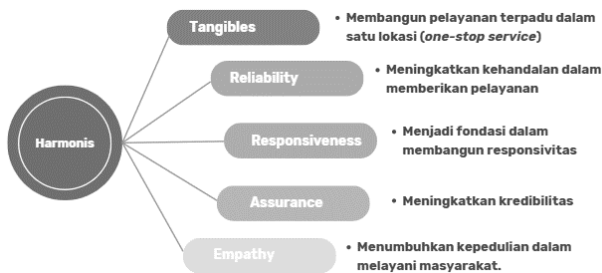
Berdasarkan wawancara dengan key informan dan indikator SERVQUAL nilai-nilai kompeten berperan dalam membentuk kualitas pelayanan publik di Kelurahan Bendungan Hilir sebagai berikut:

1. *Tangibles* nilai kompeten berperan dalam meningkatkan kompetensi ASN, dengan adanya kompetensi yang memadai maka ASN akan mudah untuk memberikan pelayanan publik. Selain itu, nilai kompeten juga dapat meningkatkan kedisiplinan ASN dalam memberikan pelayanan publik. Oleh karena itu, nilai kompeten ini mendorong ASN untuk ikut serta dalam pendidikan dan latihan yang diberikan BPSDM Provinsi DKI Jakarta sehingga pelayanan publik yang diberikan menjadi lebih berkualitas.
2. *Reliability*, nilai kompeten berperan dalam meningkatkan kehandalan ASN dalam memberikan pelayanan publik, ASN Kelurahan Bendungan Hilir sendiri merasakan dengan adanya nilai kompeten yang diterapkannya maka akan memperkuat kompetensi yang dimilikinya sehingga hal tersebut akan mempermudah dalam memberikan pelayanan publik yang berkualitas dan dapat diandalkan oleh masyarakat maupun dalam mengerjakan tugas sehari-hari.
3. *Responsiveness*, nilai kompeten berperan penting dalam meningkatkan responsivitas ASN. Dengan kompetensi yang memadai, ASN akan mampu untuk cepat tanggap terhadap perintah atasan, tugas sehari-hari, dan kebutuhan pelayanan publik. Sikap kompeten mendorong kecepatan dan ketepatan respon, sehingga mendukung kinerja dan kualitas pelayanan yang lebih baik.
4. *Assurance*, nilai kompeten berperan dalam meningkatkan kredibilitas ASN melalui kompetensi yang memadai dalam memberikan pelayanan publik. Untuk mengukur sejauh mana kompetensi ASN dan membuktikan bahwa nilai kompeten dapat berkontribusi dalam memberikan pelayanan publik, ASN Kelurahan Bendungan Hilir melakukan penilaian dan evaluasi kinerja.
5. *Empathy*, nilai kompeten berperan dalam membangun sikap ASN yang mampu memberikan pelayanan yang tepat dan sepenuh hati karena dengan memiliki nilai kompeten ASN akan lebih cepat dan mudah memahami apa yang dibutuhkan masyarakat.

Nilai kompeten sangat berperan dalam membangun budaya kerja yang berorientasi pada pelayanan publik, karena dengan menerapkan nilai kompeten maka akan dapat meningkatkan kompetensi ASN di Kelurahan Bendungan Hilir maupun kesadaran ASN di Kelurahan Bendungan Hilir untuk terus meningkatkan kompetensinya. Dalam rangka meningkatkan kompetensi, ASN di Kelurahan Bendungan Hilir difasilitasi dengan

program pendidikan dan pelatihan guna mendukung kapabilitas serta kemampuan mereka dalam memberikan pelayanan publik kepada masyarakat. Oleh karena itu, ASN di lingkungan Kelurahan Bendungan Hilir diharapkan dapat memanfaatkan kesempatan ini dengan mengikuti pelatihan yang telah disediakan. Salah satu bentuk pelatihan tersebut diselenggarakan oleh BPSDM Pemprov DKI Jakarta. Dengan mengikuti pelatihan ini, diharapkan kualitas pelayanan yang diberikan oleh ASN menjadi lebih andal, responsif, dan mampu membangun kepercayaan masyarakat.

Harmonis



Gambar 4. Infografis Harmonis

Sumber: Diolah Penulis (2025)

Berdasarkan wawancara dengan key informan dan indikator SERVQUAL nilai nilai harmonis berperan dalam membentuk kualitas pelayanan publik di Kelurahan Bendungan Hilir sebagai berikut:

1. *Tangibles*, nilai harmonis antar ASN dan antar unit kerja tidak hanya menciptakan suasana kerja yang baik, tetapi juga berwujud nyata dalam fasilitas pelayanan publik. Ini terlihat dari adanya pelayanan terpadu dalam satu lokasi (*one-stop service*) dan kehadiran petugas yang terkoordinasi. Hal tersebut memperlihatkan bagaimana nilai harmonis secara langsung meningkatkan kemudahan dan kualitas pelayanan publik.
2. *Reliability*, harmonisasi antar unit kerja seperti di Kelurahan Bendungan Hilir berperan penting dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik, khususnya dari aspek reliability (keandalan). Hal ini tercermin dari kemampuan antar unit untuk berkoordinasi secara baik dan konsisten dalam memberikan layanan sesuai prosedur yang berlaku.
3. *Responsiveness*, nilai harmonis yang diterapkan oleh ASN di Kelurahan Bendungan Hilir menjadi fondasi penting dalam membangun pelayanan yang responsif. Harmonisasi memperkuat responsivitas karena mendorong sikap proaktif, saling membantu, dan kesadaran bersama untuk menjaga mutu pelayanan.
4. *Assurance*, nilai harmonis berperan penting dalam menciptakan kinerja ASN yang dapat dipercaya oleh masyarakat. Keharmonisan dalam hubungan

antarpegawai memiliki pengaruh langsung terhadap kualitas pelayanan publik yang diberikan. Hubungan kerja dilandasi oleh nilai harmonis seperti saling menghargai, menghindari diskriminasi, dan menjaga komunikasi yang baik, maka akan tercipta lingkungan kerja yang positif. Lingkungan tersebut mendukung aparatur untuk bekerja secara konsisten, ramah, dan profesional, sehingga membangun kepercayaan masyarakat terhadap pelayanan publik yang diberikan.

5. *Empathy*, nilai harmonis berperan dalam membangun kinerja yang empati karena melalui hubungan kerja yang saling menghargai dan tidak membedakan antar rekan, ASN terdorong untuk menumbuhkan kepedulian dan kepekaan yang sama dalam melayani masyarakat.

Nilai harmonis sangat berperan dalam membangun budaya kerja yang berorientasi pada pelayanan publik, dengan menerapkan nilai harmonis maka ASN di Kelurahan Bendungan Hilir akan mudah dalam memberikan pelayanan publik. Penerapan nilai harmonis di Kelurahan Bendungan Hilir memiliki peran penting dalam membangun budaya kerja yang berorientasi pada pelayanan publik.

Penguatan nilai ini perlu terus dilakukan oleh seluruh ASN, mengingat Kelurahan Bendungan Hilir merupakan instansi pelayanan publik yang tidak hanya terdiri dari unit kerja internal kelurahan, tetapi juga melibatkan satuan pelaksana dinas lain yang memiliki tugas dan fungsi koordinatif dalam penyelenggaraan pelayanan publik maupun tugas kedinasan lainnya. Oleh sebab itu, penguatan budaya kerja yang harmonis dan berorientasi pada pelayanan publik menjadi sangat penting untuk dilakukan penguatan penerapannya.

Loyal



Gambar 5. Infografis Loyal

Sumber: Diolah Penulis (2025)

Berdasarkan wawancara dengan key informan dan indikator SERVQUAL nilai-nilai loyal berperan dalam membentuk kualitas pelayanan publik di Kelurahan Bendungan Hilir sebagai berikut:

1. *Tangible*, nilai loyal berperan dalam membentuk pelayanan yang berkualitas, dengan loyalitas yang tinggi, ASN menunjukkan komitmen terhadap standar

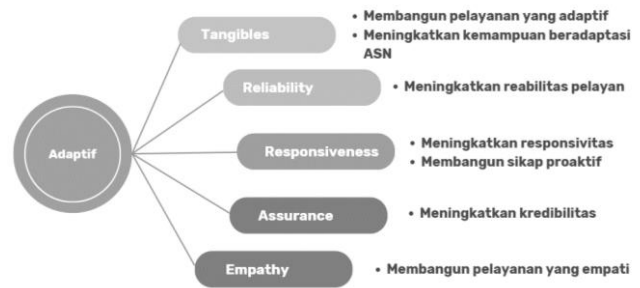
pelayanan yang tertib, profesional, dan konsisten. Nilai loyal ini membentuk sikap disiplin, kepatuhan terhadap prosedur, serta keseriusan dalam menjalankan tugas.

2. *Reliability*, dengan menerapkan nilai loyal ASN akan menempatkan kepentingan masyarakat sebagai prioritas utama inilah yang menjadikan loyalitas sebagai salah satu nilai fundamental dalam menciptakan sistem pelayanan publik yang andal dan berorientasi pada kepuasan masyarakat.
3. *Responsiveness*, nilai loyal sangat berperan dalam membangun kinerja ASN yang cepat tanggap, dengan loyalitas yang dimiliki, ASN akan terdorong untuk merespon dengan cepat tanggap terhadap segala permasalahan yang ada di wilayah tanpa memperhitungkan jam kerja atau kompensasi, sehingga penanganan terhadap suatu permasalahan yang ada di wilayah Kelurahan Bendungan Hilir dapat teratasi dengan cepat.
4. *Assurance*, nilai loyal sangat berperan dalam membentuk ASN yang dapat dipercaya, baik dari sisi penilaian kinerja oleh atasan maupun dari kepercayaan masyarakat terhadap kualitas pelayanan yang diberikan. Loyalitas menciptakan komitmen kuat, mendorong kualitas kerja, dan membangun kredibilitas ASN di mata masyarakat dan organisasi.
5. *Empathy*, nilai loyal berperan dalam membentuk pelayanan publik yang empati. ASN yang loyal tidak hanya menunjukkan ketaatan terhadap aturan dan tugas, tetapi juga peduli terhadap sesama pegawai serta masyarakat sebagai penerima layanan. Loyalitas tersebut mendorong sikap empati, yang tercermin dalam kesediaan membantu rekan kerja, menjaga kesinambungan pelayanan, serta memberikan layanan dengan sepenuh hati.

Nilai loyal sangat berperan dalam membangun budaya kerja yang berorientasi pada pelayanan publik. Nilai loyal ini harus diperkuat internalisasi dan penerapannya oleh ASN di Kelurahan Bendungan Hilir agar terus dapat meningkatkan kinerja ASN yang kemudian juga akan meningkatkan kualitas pelayanan publik. Adapun upaya untuk meningkatkan internalisasi dan penerapan nilai ini yaitu dapat dilakukan melalui melakukan tindak lanjut dari evaluasi kinerja pegawai, pegawai yang memiliki nilai loyal akan berdampak kepada kinerjanya, kinerja ASN yang loyal dapat terlihat dari hasil sasaran kinerja pegawai yang mencapai target dan berindikator baik sampai sangat baik, untuk itu setiap tahunnya ASN harus melakukan tindak lanjut dari hasil SKP yang didapatnya. Tindak lanjut bertujuan agar hasil kinerja yang dilakukan selama ini dapat diberikan penghargaan atau sanksi sehingga ASN tersebut dapat meningkatkan kinerjanya yang kemudian

juga akan meningkatkan pelayanan publik di Kelurahan Bendungan Hilir.

Adaptif



Gambar 6. Infografis Adaptif

Sumber: Diolah Penulis (2025)

Berdasarkan wawancara dengan key informan dan indikator SERVQUAL nilai-nilai adaptif berperan dalam membentuk kualitas pelayanan publik di Kelurahan Bendungan Hilir sebagai berikut:

1. *Tangible*, nilai adaptif berperan dalam membangun pelayanan publik yang berkualitas melalui penggunaan alat bantu teknologi yang adaptif serta kemudahan akses layanan melalui media digital seperti Jak Evo. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan ASN untuk beradaptasi terhadap perkembangan zaman berdampak langsung pada penyediaan fasilitas pelayanan yang modern, tertata, dan mudah diakses oleh masyarakat.
2. *Reliability*, nilai adaptif berperan dalam membangun pelayanan publik yang reliable, karena memungkinkan ASN untuk menyesuaikan diri dengan perubahan, terutama dalam penggunaan teknologi digital. Kemampuan beradaptasi ini mendorong efektivitas kerja, memudahkan penerapan sistem pelayanan berbasis teknologi, dan pada akhirnya meningkatkan kualitas serta keandalan pelayanan publik kepada masyarakat.
3. *Responsiveness*, nilai adaptif berperan penting dalam membangun pelayanan publik yang responsif karena mendorong ASN untuk cepat tanggap terhadap perubahan dan kebutuhan masyarakat. Selain itu, nilai adaptif juga menumbuhkan sikap proaktif dalam mengatasi berbagai permasalahan publik, seperti yang terlihat pada inisiatif pengelolaan sampah melalui program Gesturimba di Kelurahan Bendungan Hilir. Dengan kemampuan beradaptasi dan bergerak cepat, ASN dapat menghadirkan solusi yang inovatif dan mempercepat proses pelayanan, sehingga pelayanan publik menjadi lebih efisien, efektif, dan dapat diandalkan oleh masyarakat.
4. *Assurance*, nilai adaptif berperan penting dalam membangun kepercayaan masyarakat terhadap ASN karena memungkinkan ASN untuk terus berinovasi, bertransformasi secara digital, dan memberikan pelayanan publik yang cepat, tepat, dan berkualitas. Kepercayaan masyarakat akan tumbuh secara alami ketika pelayanan

publik yang diterima bersifat profesional, transparan, dan memudahkan, yang semuanya merupakan hasil dari sikap adaptif ASN dalam merespons perubahan.

5. *Empathy*, nilai adaptif berperan penting dalam membangun pelayanan publik yang empati, ASN yang adaptif tidak hanya terbuka terhadap perubahan, tetapi juga memiliki kepekaan sosial dalam membaca kultur dan dinamika masyarakat yang dilayani. Dengan sikap ini, ASN mampu menciptakan inovasi-inovasi pelayanan yang bukan hanya efisien, tetapi juga memudahkan masyarakat serta tidak membebani mereka.

Nilai adaptif sangat berperan dalam membangun budaya kerja yang berorientasi pada pelayanan publik, dengan menerapkan nilai adaptif maka akan membantu dalam meningkatkan adaptivitas ASN dalam melakukan pekerjaannya. Oleh karena itu, nilai adaptif ini harus terus ditingkatkan dan dikuatkan penerapannya agar ASN yang memberikan pelayanan agar dapat selalu beradaptasi dengan situasi yang ada serta nilai adaptif yang diterapkan oleh ASN tersebut dapat meningkatkan pelayanan publik melalui pemberian pelayanan publik yang inovatif, bermanfaat serta memudahkan warga. Adapun penguatan penerapan nilai adaptif dapat dilakukan melalui memberikan pelatihan digital rutin untuk menunjang pelaksanaan pelayanan yang berbasis digital, membuat program inovasi ASN untuk mendorong ASN menciptakan ide pelayanan yang adaptif dan berbasis kebutuhan masyarakat serta memberikan apresiasi kepada ASN yang menunjukkan sikap adaptif dan inovatif yang tinggi.

Kolaboratif



Gambar 7. Infografis Berorientasi Pelayanan
Sumber: Diolah penulis (2025)

Berdasarkan wawancara dengan *key informan* dan indikator SERVQUAL nilai-nilai kolaboratif berperan dalam membentuk kualitas pelayanan publik di Kelurahan Bendungan Hilir sebagai berikut:

1. *Tangible*, nilai kolaboratif berperan dalam membangun pelayanan publik yang berkualitas, kolaborasi antara ASN, baik secara internal maupun dengan pihak eksternal, mendorong terciptanya pelayanan yang lebih cepat, mudah diakses, dan efisien. Wujud dari kolaborasi

ini dapat dilihat dalam penyediaan fasilitas layanan di lokasi strategis, pengurangan alur birokrasi, serta kemudahan proses administrasi yang langsung dirasakan manfaatnya oleh masyarakat.

2. *Reliability*, nilai kolaboratif berperan penting dalam membangun pelayanan publik yang dapat diandalkan karena kolaborasi memungkinkan terciptanya sinergi antara ASN dengan pihak internal maupun eksternal untuk menghadirkan solusi yang tepat, efektif, dan sesuai standar. Melalui kolaborasi, pelayanan publik menjadi lebih terarah, profesional, dan mampu menjawab kebutuhan masyarakat secara konkret.
3. *Responsiveness*, nilai kolaboratif berperan penting dalam membangun pelayanan publik yang responsif karena melalui kerja sama yang sinergis antara ASN dengan pihak internal maupun eksternal, proses pelayanan menjadi lebih cepat dan efisien. Kolaborasi memungkinkan pembagian tugas yang jelas, saling membantu saat ada kendala, sehingga kebutuhan masyarakat dapat direspons secara tepat waktu.
4. *Assurance*, nilai kolaboratif berperan dalam membangun pelayanan publik yang dapat dipercaya karena melalui kerja sama antara ASN dengan pihak internal maupun eksternal, pelayanan yang diberikan menjadi lebih cepat, tepat, dan sesuai dengan standar. Kolaborasi ini memungkinkan terciptanya sistem pelayanan yang profesional dan transparan, serta memberikan kepastian dalam hal waktu dan legalitas.
5. *Empathy*, nilai kolaboratif berperan dalam membangun pelayanan publik yang empati karena melalui kerja sama yang sinergis antar pihak, baik internal maupun eksternal, ASN dapat lebih memahami dan merespons kebutuhan masyarakat secara menyeluruh. Kolaborasi menciptakan lingkungan kerja yang terbuka dan inklusif, di mana setiap pihak diberi ruang untuk berkontribusi dalam menciptakan pelayanan yang mengutamakan kenyamanan, kepedulian, dan kemudahan bagi masyarakat.

Nilai kolaboratif sangat berperan dalam membangun budaya kerja yang berorientasi pada pelayanan publik. Untuk memperkuat nilai kolaboratif dalam pelayanan publik, dibutuhkan kerjasama yang erat antara ASN dan pihak eksternal melalui pengintegrasian sistem digital antarinstansi, penyediaan layanan terpadu di lokasi yang mudah dijangkau, serta pembentukan wadah koordinasi berkala guna menyelaraskan standar dan mempercepat respon terhadap kebutuhan masyarakat.

Kolaborasi ini juga dapat ditingkatkan melalui pelatihan lintas sektor, pembentukan tim layanan cepat yang melibatkan berbagai unit, serta partisipasi aktif masyarakat dan mitra non-pemerintah dalam proses perancangan dan evaluasi pelayanan. Dengan cara ini, kolaborasi akan

menjadi bagian dari budaya kerja dan pilar utama dalam menciptakan pelayanan publik yang terpercaya, tanggap, terbuka, dan berorientasi pada kepentingan masyarakat.

PENUTUP

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai peran *core value* BerAKHLAK dalam membangun budaya kerja yang berorientasi pada pelayanan publik di Kelurahan Bendungan Hilir, dapat disimpulkan bahwa penerapan nilai BerAKHLAK secara keseluruhan memiliki peran strategis dalam membentuk karakter, perilaku, dan budaya kerja ASN yang mendukung peningkatan kualitas pelayanan publik. *Core value* BerAKHLAK tidak hanya menjadi pedoman perilaku individu ASN, tetapi juga menjadi fondasi dalam membangun budaya organisasi yang profesional, akuntabel, responsif, dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat.

1. Nilai Berorientasi pelayanan menjadi dasar utama dalam membangun budaya kerja ASN yang berfokus pada kepuasan dan kebutuhan masyarakat. Penerapan nilai ini mendorong ASN Kelurahan Bendungan Hilir untuk memberikan pelayanan secara profesional, responsif, dan berkualitas melalui peningkatan kinerja serta penyediaan fasilitas pelayanan yang mendukung kemudahan masyarakat dalam memperoleh layanan publik.
2. Nilai Akuntabel berperan dalam membangun budaya kerja ASN yang bertanggung jawab, transparan, dan sesuai dengan tugas serta kewenangan yang diberikan. Melalui penerapan nilai ini, ASN Kelurahan Bendungan Hilir mampu menjalankan pelayanan publik berdasarkan standar pelayanan yang berlaku serta mempertanggungjawabkan proses dan hasil pelayanan kepada masyarakat.
3. Nilai Kompeten berperan dalam meningkatkan kesadaran ASN untuk terus mengembangkan kemampuan dan pengetahuan dalam menjalankan tugas pelayanan publik. Kompetensi yang diperoleh melalui pelatihan dan pengembangan kapasitas kemudian diterapkan dalam pelaksanaan pelayanan, sehingga ASN mampu memberikan pelayanan yang lebih efektif, profesional, dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat.
4. Nilai Harmonis berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung pelaksanaan pelayanan publik. Dengan membangun sikap saling menghargai, menghormati, dan bekerja sama antarpegawai, ASN Kelurahan Bendungan Hilir mampu menciptakan hubungan kerja yang kondusif sehingga pelayanan kepada masyarakat dapat berjalan secara optimal.
5. Nilai Loyal berperan dalam memperkuat komitmen ASN terhadap organisasi, aturan, dan kepentingan masyarakat.

Melalui sikap loyal, ASN Kelurahan Bendungan Hilir menunjukkan dedikasi dalam menjalankan tugas, menaati standar pelayanan, serta mengutamakan kepentingan publik sebagai bentuk pengabdian kepada bangsa dan negara.

6. Nilai adaptif berperan dalam membangun kemampuan ASN untuk menghadapi perubahan dan tuntutan perkembangan pelayanan publik. Dalam menghadapi era digital dan perubahan kebutuhan masyarakat, nilai adaptif mendorong ASN Kelurahan Bendungan Hilir untuk terus berinovasi, melakukan perbaikan, serta menyesuaikan diri agar kualitas pelayanan publik tetap meningkat.
7. Nilai kolaboratif berperan dalam memperkuat kerja sama antara ASN dengan berbagai pihak, baik internal maupun eksternal organisasi. Melalui kolaborasi, pelayanan publik di Kelurahan Bendungan Hilir dapat dilakukan secara lebih efektif, cepat, dan tepat sasaran karena adanya sinergi dalam penyelesaian kebutuhan masyarakat.

Saran

Berdasarkan hasil analisis penerapan nilai-nilai ASN BerAKHLAK di Kelurahan Bendungan Hilir, diperlukan upaya penguatan secara berkelanjutan agar nilai-nilai tersebut dapat diterapkan secara optimal dalam mendukung peningkatan kualitas pelayanan publik. Beberapa saran yang dapat menjadi rekomendasi perbaikan adalah sebagai berikut:

1. Dalam nilai berorientasi pelayanan, untuk terus menerapkan perbaikan tanpa henti dan meningkatkan pelayanan publik di Kelurahan Bendungan Hilir, evaluasi pelayanan publik secara akuntabel dan transparan sangat penting untuk mengidentifikasi kendala yang ada dalam memberikan pelayanan yang berkualitas dan menindaklanjutinya sebagai upaya perbaikan berkelanjutan.
2. Dalam nilai akuntabel, untuk terus memberikan pelayanan publik yang akuntabel, disarankan agar Kelurahan Bendungan Hilir mempermudah akses informasi terkait standar pelayanan yang tersedia. Informasi tersebut dapat disampaikan melalui website resmi maupun media sosial kelurahan.
3. Dalam nilai kompeten, untuk terus meningkatkan kompetensi dan memastikan bahwa pelatihan berdampak nyata bagi ASN Kelurahan Bendungan Hilir, disarankan agar dilakukan pemetaan kebutuhan kompetensi sebelum pelatihan dan evaluasi hasil setelah pelatihan.
4. Dalam nilai harmonis, peningkatan penerapan nilai harmonis dapat dilakukan melalui sejumlah strategi, antara lain melalui pelatihan etika kerja, penguatan komunikasi antarunit secara rutin, pembentukan forum koordinasi antar perangkat kerja, serta pemberian

- apresiasi kepada ASN yang menunjukkan sikap kolaboratif dan empati dalam menjalankan tugas.
5. Dalam nilai loyal, upaya peningkatan dapat dilakukan melalui tindak lanjut hasil evaluasi kinerja pegawai. ASN yang menunjukkan loyalitas perlu diberikan apresiasi, sementara yang belum mencapai target perlu mendapatkan pembinaan. Tindak lanjut ini penting dilakukan setiap tahun sebagai bentuk pembelajaran dan motivasi untuk terus meningkatkan kinerja dan pelayanan.
 6. Dalam nilai adaptif, penguatan penerapan nilai adaptif dapat dilakukan dengan mengadakan pelatihan digital secara berkala guna mendukung pelaksanaan pelayanan berbasis digital, merancang program inovasi bagi ASN untuk mendorong terciptanya ide-ide pelayanan yang responsif terhadap kebutuhan masyarakat, serta memberikan penghargaan kepada ASN yang menunjukkan tingkat adaptivitas dan inovasi yang tinggi.
 7. Dalam nilai kolabratif, kolaborasi dapat diperkuat dengan membentuk pelatihan dan forum diskusi antar lintas sektor serta melibatkan masyarakat dan mitra non-pemerintah dalam membentuk pelayanan yang kolaboratif. Dengan demikian, kolaborasi menjadi budaya kerja dan fondasi pelayanan publik yang responsif, transparan, dan berfokus pada masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- Aksara. Dessler, G. (2000). *Organizational Culture Introduction*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Azman. (2021). Inilah Beberapa Cara Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik. Retrieved from <https://djpb.kemenkeu.go.id/kppn/baturaja/id/data-publikasi/artikel/2925-inilah-beberapa-cara-peningkatan-kualitas-pelayanan-publik.html>
- Doni Indratno, E. E. (2024). Implementasi *Core Values* dan *Employer Branding* ASN. *Jurnal Riset dan Inovasi Manajemen*.
- Dwiyanto, A. (2006). *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Universitas Gajah Mada.
- Eddy Cahyono Sugiarto. (2021, 8 19). Internalisasi *Core Value* Berakhlak Menuju Birokrasi Kelas Dunia. Retrieved from [setneg.go.id](https://www.setneg.go.id/baca/index/internalisasi_core_values_berakhlak_menuju_birokrasi_kelas_dunia)
- Fatihatul Amanah, D. K. (2023). Penerapan *Core Value* “BerAKHLAK” ASN Pada Pelayanan Publik di Kelurahan Kenteng. *Jurnal Ekonomi, Koperasi & Kewirausahaan*.
- Gaol, P. L. (2025). Pengaruh Pendidikan Terhadap Kinerja Pegawai di Pusat Pendidikan dan Pelatihan Manajemen Pertahanan Badan Diklat Kementerian Pertahanan. *Konferensi Nasional Ilmu Administrasi*, 9(1), 115-125.
- Gering, S. d. (2009). *Budaya Kerja Organisasi Pemerintah*. Jakarta.
- Gomes, F. C. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Gunawan, N. A. (2024). Peningkatan Performa Pelayanan Publik Melalui Penerapan *Core Value* BerAKHLAK di Kota Singkawang Tahun 2002-2023. *Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora*.
- Hamidah, B. d. (2021). *Employee Engagement: Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja*. Lakeisha.
- .Hasibuan. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Ismail Nurdin, N. I. (2023). Konsep dan Penerapan Budaya Kerja BerAKHLAK pada Pelayanan Sektor Publik di Indonesia. *Musamus Journal of Public Administration*.
- Kotler, Philip, dan Gary Armstrong. (2008). *Prinsip-prinsip pemasaran*. Jakarta: Erlangga.
- Mangkunegara. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Rosdakarya.
- Marwansyah, L. d. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Mastina Maksin, R. A. (2022). Pelaksanaan Program “ASN BerAKHLAK” Sebagai Bentuk Pengembangan Pegawai Untuk Meningkatkan Kualitas dan Loyalitas Pegawai *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara dan Ilmu Komunikasi*.
- Naibaho, R. (2024). Ombudsman Beri Penghargaan Layanan Publik ke Kementerian-Pemda, Ini Peraihnya. Retrieved from <https://news.detik.com/berita/d-7638994/ombudsman-beri-penghargaan-layanan-publik-ke-kementerian-pemda-ini-peraihnya>
- Ndraha. (2010). *Budya Organisasi*. Jakarta Rineka Cipta 2010. Dinas Perpustakaan dan Arsip Daerah DIY.
- Rivai, V. (2005). *Performance Appraisal*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins. (2016). *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Gaya Media.
- Silvia Agustina, W. S. (2024). Analisis Implementasi Core Value Berakhlak terhadap Kinerja Pegawai. Analisis Implementasi Core Value Berakhlak terhadap Kinerja Pegawai.
- Sinambela, L. P. (2014). *Reformasi Pelayanan Publik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sudarmanto. (2011). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Torang. (2014). In S. Torang, *Organisasi Dan Manajemen: Perilaku, Struktur, Budaya Dan Perubahan Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Umar. (2003). *Metode Riset Perilaku Konsumen Jasa*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Zeithaml, B. P. (1990). *Delivering Service Quality : Balancing Customer Perceptions and Expectations*. New York: Free Press.