

Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik Berbasis Budaya Aparatur Sipil Negara “BerAKHLAK” pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Bandung

Strategy for Enhancing Public Service Quality Based on the Cultural Values of Civil Servants “Ber-AKHLAK” at the Department of Population and Civil Registration of Bandung City

Widyawan Pranawa¹, Samugyo Ibnu Redjo², dan Novie Indrawati³

^{1,2,3}Universitas Padjajaran
Jalan Bukit Dago Utara No.25, Kota Bandung, Jawa Barat, Indonesia
Telp. dan Fax. 022-2510276

(Diterima 01/07/25; Direvisi 08/10/25; Disetujui 26/10/25)

Abstract

This study aims to analyze strategies for enhancing public service quality based on cultural values of the State Civil Apparatus (ASN) ‘BerAKHLAK’ at the Department of Population and Civil Registration (Disdukcapil) of Bandung City during the 2021–2023 period. The background of this study is anchored in the introduction of the ASN core values ‘BerAKHLAK’ by President Joko Widodo, which constitutes a key component of the national bureaucratic reform agenda and the broader transformation of public-sector work culture. This study employs a qualitative method with a case study approach. It assesses how the Ber-AKHLAK values – service-oriented, accountable, competent, harmonious, loyal, adaptive, and collaborative – affect service quality. The theoretical framework employed in this study draws on Luthans’ organizational culture theory and Zeithaml’s public service quality model, which comprises five dimensions: tangibles, reliability, responsiveness, assurance, and empathy. Findings demonstrate that the Ber-AKHLAK values positively influence physical infrastructure, staff reliability, responsiveness, professionalism, and emotional engagement. However, challenges remain in consistency, behavior, and institutional integration. This study offers theoretical and practical insights into organizational culture transformation and public sector performance.

Keywords: *organizational culture, core values, public service quality, bureaucratic reform.*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi peningkatan kualitas pelayanan publik berbasis budaya Aparatur Sipil Negara (ASN) “BerAKHLAK” di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil (Disdukcapil) Kota Bandung pada periode 2021–2023. Latar belakang penelitian didasari oleh peluncuran nilai-nilai dasar ASN “BerAKHLAK” oleh Presiden Joko Widodo sebagai bagian dari reformasi birokrasi dan pembaruan budaya kerja sektor publik. Metode yang digunakan adalah kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Penelitian ini mengkaji bagaimana nilai-nilai Ber-AKHLAK – berorientasi pelayanan, akuntabel, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, dan

¹ Email: widyawan88@gmail.com

kolaboratif – mempengaruhi kualitas pelayanan publik. Kerangka teori yang digunakan adalah teori budaya organisasi dari Luthans dan model kualitas pelayanan publik dari Zeithaml yang meliputi lima dimensi: *tangibles*, *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, dan *empathy*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan nilai-nilai BerAKHLAK telah mendorong perbaikan signifikan pada aspek infrastruktur pelayanan, keandalan petugas, ketanggapan, jaminan profesionalisme, serta peningkatan empati terhadap masyarakat. Namun demikian, implementasi budaya ini masih menghadapi tantangan, terutama dalam hal konsistensi perilaku pegawai dan integrasi nilai ke dalam strategi kelembagaan secara menyeluruh.

Kata Kunci: budaya organisasi, nilai dasar, kualitas pelayanan publik, disdukcapil, reformasi birokrasi.

1. PENDAHULUAN

Pelayanan publik yang efektif, transparan, dan akuntabel merupakan tuntutan utama dalam penyelenggaraan pemerintahan di era modern. Di Indonesia, reformasi birokrasi telah menjadi agenda strategis nasional sejak era reformasi, yang fokus pada perubahan paradigma dan peningkatan kinerja aparatur. Upaya ini juga bertujuan untuk memperbaiki citra Aparatur Sipil Negara (ASN) yang sebelumnya seringkali dikaitkan dengan inefisiensi, perilaku koruptif, dan pelayanan yang lamban (Rusli *et al.*, 2022).

Salah satu langkah konkret dalam memperkuat reformasi birokrasi adalah transformasi kultural di lingkungan birokrasi melalui penguatan nilai dan budaya kerja ASN. Menyadari hal ini, pemerintah meluncurkan *Core Values* (Nilai-Nilai Dasar) ASN BerAKHLAK pada 27 Juli 2021. Nilai-nilai BerAKHLAK dirancang sebagai bagian dari percepatan reformasi administrasi publik. Nilai-nilai dasar ASN yang dicanangkan oleh Presiden Joko Widodo tersebut mencakup tujuh nilai dasar, yaitu berorientasi pelayanan, akuntabel, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, dan kolaboratif. Nilai-nilai tersebut dirancang untuk menjadi budaya kerja nasional bagi seluruh ASN di Indonesia, termasuk pada level pemerintah daerah (Siti Rohmah *et al.*, 2023). Penerapan nilai dasar ASN tersebut juga diharapkan dapat meningkatkan profesionalitas ASN dan kinerja pelayanan publik yang dilakukan oleh instansi pemerintah.

Pemerintah Kota Bandung masih mengalami berbagai tantangan dalam meningkatkan pelayanan publik. Berdasarkan Laporan Ombudsman Republik Indonesia terungkap bahwa Pemerintah Kota Bandung merupakan salah satu daerah dengan jumlah aduan pelayanan publik terbanyak di Jawa Barat pada Triwulan II tahun 2023, dengan mayoritas keluhan terkait layanan administrasi kependudukan. Data tersebut sebagaimana terlihat pada Tabel 1 berikut:

Tabel 1. Jumlah Laporan Berdasarkan Wilayah Terlapor Data Ombudsman
Triwulan II Tahun 2023

No.	Wilayah Terlapor	Pengukuran Tahun 2023 Jumlah Laporan	No.	Wilayah Terlapor	Pengukuran Tahun 2023 Jumlah Laporan
1.	Provinsi Jawa Barat	305	14.	Kab. Garut	4
2.	Kab. Karawang	90	15.	Kab. Kuningan	4
3.	Kota Bandung	57	16.	Kab. Majalengka	3
4.	Kab. Ciamis	28	17.	Kab. Pangandaran	3
5.	Kab. Bogor	19	18.	Kab. Subang	3
6.	Kota Depok	15	19.	Kab. Cianjur	2
7.	Kota Bogor	13	20.	Kota Cirebon	2
8.	Kab. Purwakarta	13	21.	Kab. Cirebon	2
9.	Kab. Bandung	12	22.	Kab. Indramayu	2

No.	Wilayah Terlapor	Pengukuran Tahun 2023	No.	Wilayah Terlapor	Pengukuran Tahun 2023
		Jumlah Laporan			Jumlah Laporan
10.	Kab. Bekasi	10	23.	Kab. Bandung Barat	1
11.	Kota Bekasi	9	24.	Kota Tasikmalaya	1
12.	Kab. Sumedang	5	25.	Kab. Sukabumi	1
13.	Kota Cimahi	4	26.	Kab. Tasikmalaya	1

Sumber: Laporan Triwulan II Tahun 2023 Ombudsman Republik Indonesia

Berdasarkan data pada Tabel 1, Pemerintah Kota Bandung menduduki posisi kedua di bawah Pemerintah Kabupaten Karawang dalam hal jumlah aduan pelayanan publik. Persentase jumlah aduan layanannya mencapai 18,56% dari total jumlah laporan yang tercatat di Ombudsman. Lebih lanjut, jika dilihat dari data substansi dan pokok masalah, dari total 5.506 pokok masalah yang direkapitulasi, sebanyak 380 pokok masalah atau 6,9% merupakan masalah yang berkaitan dengan administrasi kependudukan (*Laporan Triwulan II Tahun 2023 Ombudsman Republik Indonesia*).

Upaya mewujudkan pelayanan publik yang berkualitas idealnya juga didukung oleh ASN yang profesional dan kompeten. Terkait dengan hal tersebut, data yang dikeluarkan BKN menunjukkan bahwa profesionalitas ASN di Kota Bandung masih menghadapi tantangan. Hasil Survei Indeks Profesionalitas ASN yang dilakukan oleh BKN, menunjukkan bahwa nilai IP ASN Pemerintah Kota Bandung pada tahun 2020 dan 2021 masuk dalam kategori “sangat rendah”, terutama pada aspek kinerja dan kedisiplinan (BKN, 2022). Hal ini tentunya sangat berkaitan erat dengan nilai dasar BerAKHLAK. Jika dibandingkan dengan nilai IP ASN pemerintah kota/kabupaten lainnya di lingkup Pemerintah Provinsi Jawa Barat, terlihat bahwa Pemerintah Kota Bandung masih menghadapi masalah profesionalisme terkait pelayanan publik, bersama dengan daerah lain di Jawa Barat. Perbandingan tersebut dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Indeks Profesionalitas ASN di Provinsi Jawa Barat Tahun 2020-2021

Nama Instansi	Pengukuran Tahun 2020						Pengukuran Tahun 2021					
	Kualifikasi	Kompetensi	Kinerja	Disiplin	Nilai IP	Kategori	Kualifikasi	Kompetensi	Kinerja	Disiplin	Nilai IP	Kategori
Pemerintah Provinsi Jawa Barat	14,86	3,85	16,05	5,00	39,76	Sangat Rendah	14,50	12,29	27,03	4,99	58,81	Sangat Rendah
Pemerintah Kota Bekasi	13,10	12,84	24,78	4,95	55,67	Sangat Rendah	13,27	13,27	23,90	4,96	55,39	Sangat Rendah
Pemerintah Kota Bogor	12,04	9,34	21,72	4,98	48,08	Sangat Rendah	12,35	10,97	23,57	4,98	51,87	Sangat Rendah
Pemerintah Kota Cilegon	14,06	10,83	16,63	4,98	46,49	Sangat Rendah	14,42	10,30	16,49	4,97	46,19	Sangat Rendah
Pemerintah Kota Cimahi	12,84	12,01	23,74	4,98	53,58	Sangat Rendah	13,05	15,74	23,46	4,98	57,23	Sangat Rendah
Pemerintah Kota Depok	12,82	8,86	21,35	4,98	48,01	Sangat Rendah	13,22	10,19	23,79	4,99	52,19	Sangat Rendah
Pemerintah Kota Bandung	12,78	10,51	3,42	4,99	31,70	Sangat Rendah	13,33	9,70	23,62	4,99	51,64	Sangat Rendah

Sumber: Survei Nilai Indeks Profesionalitas ASN BKN 2020 - 2021

Berdasarkan data pada Tabel 2, capaian Indeks Profesionalitas ASN Pemerintah Kota Bandung pada tahun 2021 masih tergolong sangat rendah. Meskipun nilainya sedikit lebih tinggi dibandingkan Kota Cilegon (46,19) dan tidak terpaut jauh dari Kota Bogor (51,87) serta

Kota Depok (52,19), Kota Bandung masih tertinggal dari Kota Cimahi (57,23) dan Kota Bekasi (55,39) yang menunjukkan tren stabil pada kategori menengah. Kondisi ini mengindikasikan bahwa upaya peningkatan kompetensi, kinerja, dan komitmen etika ASN di Kota Bandung belum berjalan optimal. Diperlukan strategi penguatan kapasitas aparatur secara berkelanjutan agar profesionalitas ASN dapat mendukung percepatan reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas pelayanan publik.

Mengacu pada penerapan Nilai Dasar ASN BerAKHLAK, Pemerintah Kota Bandung hanya mendapat skor 75,18 untuk Survei Indeks BerAKHLAK yang dikeluarkan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia (Kementerian PANRB) tahun 2022. Dengan perolehan skor tersebut, Kota Bandung memperoleh kategori BB (Sangat Baik) di bawah standar nilai tertinggi. Data dan fakta yang diungkapkan di atas menjadi validasi bahwa memang hubungan budaya ASN BerAKHLAK di Pemerintah Kota Bandung dengan peningkatan kinerja sektor pelayanan publik belum berjalan optimal. Kondisi tersebut perlu menjadi perhatian karena budaya ASN BerAKHLAK menjadi salah satu instrumen transformasi birokrasi dalam lingkup reformasi birokrasi yang dijalankan pemerintah untuk mendukung peningkatan pelayanan publik kepada masyarakat.

Berdasarkan data dan fakta tersebut, penelitian ini menjadi relevan sebagai alat analisis untuk menelaah bagaimana strategi peningkatan kualitas pelayanan publik dapat dibangun melalui implementasi budaya organisasi ASN BerAKHLAK. Sebagaimana telah dijelaskan pada bagian sebelumnya, data dari Ombudsman menunjukkan bahwa layanan yang paling banyak dikeluhkan masyarakat adalah mengenai administrasi kependudukan. Oleh karena itu, penelitian ini akan difokuskan pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Bandung sebagai perangkat daerah strategis yang memberikan layanan administrasi kependudukan kepada masyarakat. Kinerja pelayanan Disdukcapil menjadi cerminan langsung dari kualitas birokrasi pemerintah kota, karena layanan administrasi kependudukan seperti KTP, Kartu Keluarga, dan surat pindah penduduk bersentuhan langsung dengan kebutuhan masyarakat sehari-hari.

Pemilihan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil (Disdukcapil) Kota Bandung sebagai lokus penelitian didasarkan pada hasil evaluasi kinerja pelayanan publik yang secara periodik diterbitkan oleh Sekretariat Daerah Kota Bandung dua kali dalam setahun. Hasil evaluasi tersebut menunjukkan capaian yang konsisten pada kategori sangat baik selama periode 2021–2023, dengan nilai Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) berturut-turut sebesar 90,85; 90,96; dan 91,09 (predikat A). Meskipun berada pada kategori tinggi, tren peningkatan yang relatif kecil menunjukkan perlunya strategi baru agar kualitas layanan semakin meningkat dan berkelanjutan. Di sisi lain, data dari Ombudsman Republik Indonesia menunjukkan adanya anomali, di mana Pemerintah Kota Bandung menempati posisi kedua setelah Pemerintah Kabupaten Karawang dalam jumlah pengaduan pelayanan publik, dengan persentase sebesar 18,56% dari total laporan yang tercatat. Fakta ini menunjukkan adanya kesenjangan antara hasil evaluasi internal pemerintah daerah dan persepsi masyarakat terhadap kinerja pelayanan publik. Kondisi tersebut menarik untuk diteliti lebih lanjut, terutama karena gencarnya *branding* ASN BerAKHLAK yang berbanding terbalik dengan fakta dan data yang disampaikan antar dua instansi di atas.

Dengan mengambil studi kasus pada Disdukcapil Kota Bandung tahun 2021–2023, penelitian ini bertujuan untuk menjawab sejauh mana internalisasi nilai-nilai BerAKHLAK berdampak terhadap transformasi pelayanan publik, khususnya dalam meningkatkan kualitas layanan administrasi kependudukan di tengah kompleksitas tantangan birokrasi. Kajian yang secara khusus meneliti strategi peningkatan kualitas pelayanan publik berbasis budaya ASN BerAKHLAK di Disdukcapil Kota Bandung dengan membandingkan kondisi sebelum dan sesudah implementasi (2021 dan 2023) masih terbatas. *Gap* penelitian ini menjadi

ruang untuk mengkaji secara lebih mendalam bagaimana penerapan nilai BerAKHLAK memengaruhi kualitas pelayanan publik yang dilihat dari lima dimensi berdasarkan model SERVQUAL (Zeithaml).

2. TINJAUAN TEORETIS DAN PENELITIAN SEBELUMNYA

2.1 Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sekumpulan nilai, norma, keyakinan, dan asumsi yang berkembang dalam suatu organisasi dan menjadi pedoman perilaku bagi seluruh anggotanya. Menurut Luthans (2011), budaya organisasi adalah *"a pattern of basic assumptions – invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration – that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems"*. Sementara itu Robbins dan Coulter dalam Putri (2020) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan sekumpulan nilai, prinsip, tradisi, dan cara-cara untuk melakukan segala sesuatu yang memengaruhi cara anggota organisasi bertindak dan yang membedakan antara suatu organisasi dari organisasi lainnya.

Budaya organisasi memiliki beberapa peran dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Menurut Robbins terdapat tiga peran budaya organisasi. Pertama, sebagai penentu batas-batas, dimana budaya organisasi menciptakan perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Kedua, budaya organisasi memuat rasa identitas anggota organisasi. Ketiga, budaya organisasi memfasilitasi lahirnya komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar dari kepentingan individu. Keempat, budaya organisasi meningkatkan stabilitas sistem sosial (El Fitria *et al.*, 2013). Selain itu, budaya yang kuat dan positif dapat meningkatkan motivasi kerja, loyalitas pegawai, dan efektivitas organisasi. Dalam konteks birokrasi, nilai-nilai budaya organisasi menjadi acuan dalam mewujudkan perilaku kerja yang berintegritas dan berorientasi pada pelayanan publik (Sudarsono, 2019).

Budaya organisasi memiliki keterkaitan dengan nilai yang dianut di dalam sebuah organisasi. Tsai (2011) menyatakan bahwa *"organizational culture refers to the beliefs and values that have existed in an organization for a long time, and to the beliefs of the staff and the foreseen value of their work that will influence their attitudes and behavior"*. Dari pendapat tersebut dapat dikatakan bahwa nilai organisasi merupakan salah satu komponen di dalam budaya organisasi.

2.2 Nilai Dasar Aparatur Sipil Negara BerAKHLAK

Sejak 2021, Pemerintah Indonesia melalui Kementerian PANRB menginisiasi penerapan *core values* ASN yang dikenal dengan akronim BerAKHLAK (Berorientasi pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif). Nilai ini bertujuan membentuk budaya kerja nasional yang menjadi standar perilaku seluruh ASN di Indonesia (Siti Rohmah *et al.*, 2023). Implementasi nilai dasar tersebut dipandang strategis dalam membangun birokrasi berkelas dunia dan memperbaiki citra ASN di mata publik. Adapun penjabaran dari *core values* BerAKHLAK adalah sebagai berikut (Shalsabila *et al.*, 2025):

- a. Berorientasi pelayanan, artinya memahami serta memenuhi kebutuhan masyarakat dengan sikap ramah, sigap, dan berorientasi pada solusi.
- b. Akuntabel, artinya melaksanakan tugas secara jujur, bertanggung jawab, disiplin, dan efisien dalam penggunaan sumber daya negara.

- c. Kompeten, artinya terus mengembangkan kemampuan diri agar mampu menghadapi tantangan dan menghasilkan kinerja yang berkualitas.
- d. Harmonis, artinya menunjukkan sikap saling menghargai perbedaan dan menciptakan suasana kerja yang harmonis serta inklusif.
- e. Loyal, artinya menjaga kesetiaan terhadap ideologi Pancasila, serta berkomitmen menjaga nama baik institusi dan negara.
- f. Adaptif, artinya mampu menyesuaikan diri dengan perubahan dan senantiasa berinovasi dalam bekerja.
- g. Kolaboratif, diartikan dengan terbuka untuk bekerja sama dengan berbagai pihak guna mencapai tujuan bersama secara efektif.

2.3 Kualitas Pelayanan Publik

Kualitas pelayanan publik merujuk pada sejauh mana suatu layanan mampu memenuhi atau melebihi harapan masyarakat. Terdapat beberapa unsur utama dalam pelayanan publik, yaitu: (1) cara atau metode dalam memberikan layanan; (2) upaya memenuhi kebutuhan orang lain yang seringkali dibarengi dengan imbalan finansial; dan (3) kemudahan-kemudahan yang disediakan sehubungan dengan pembelian barang atau jasa. Esensi pelayanan sendiri adalah rangkaian aktivitas yang dilakukan secara rutin dan berkelanjutan, meliputi seluruh aspek organisasi dalam masyarakat. Proses pelayanan ini terdiri dari interaksi timbal-balik antara pemberi layanan dan penerima layanan dengan tujuan untuk saling memenuhi kebutuhan masing-masing pihak. Pelayanan tersebut menjadi bagian yang tak terpisahkan dari dinamika organisasi dan masyarakat dalam membangun hubungan yang harmonis.

Zeithaml, Parasuraman, dan Berry (1990) mengembangkan model SERVQUAL yang menilai kualitas pelayanan berdasarkan lima dimensi utama, yaitu:

1) *Tangibles*

Dimensi ini mengacu pada elemen fisik dan fasilitas yang mendukung pelayanan. Adapun indikator yang menjadi tolak ukurnya adalah penampilan petugas yang profesional dan rapi saat melayani pelanggan; kenyamanan fasilitas pelayanan yang mendukung pengalaman pelanggan; kedisiplinan petugas dalam menjalankan tugas pelayanan; kemudahan akses dan proses pelayanan yang efisien; pemanfaatan alat bantu yang tepat dalam mendukung pelayanan.

2) *Reliability*

Dimensi ini merujuk pada kemampuan memberikan pelayanan yang andal dan konsisten. Adapun indikatornya meliputi ketelitian petugas dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan; adanya standar pelayanan yang jelas, terukur, dan dijadikan acuan kerja; kemampuan petugas dalam memanfaatkan alat bantu pelayanan secara efektif; keahlian petugas dalam mengoperasikan berbagai perangkat atau alat bantu pelayanan dengan benar.

3) *Responsiveness*

Dimensi ini merujuk pada kemauan membantu pelanggan dan memberikan pelayanan dengan cepat. Indikatornya mencakup sikap proaktif petugas dalam merespons setiap pelanggan yang memerlukan layanan; pelaksanaan pelayanan secara cepat dan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan; ketelitian petugas dalam memberikan layanan

kepada pelanggan; kemampuan petugas menangani keluhan pelanggan dengan tanggap dan tepat.

4) *Assurance*

Dimensi ini berkaitan dengan pengetahuan dan kesopanan pegawai serta kemampuan mereka menumbuhkan kepercayaan. Indikatornya meliputi adanya jaminan dari petugas bahwa pelayanan diberikan secara tepat waktu; kepastian mengenai legalitas dan keabsahan seluruh proses pelayanan; kejelasan serta transparansi biaya dalam setiap jenis pelayanan yang diberikan.

5) *Empathy*

Dimensi ini merujuk pada kepedulian dan perhatian personal terhadap pelanggan. Indikatornya mencakup mengedepankan kepentingan pelanggan di atas kepentingan pribadi atau institusi; memberikan pelayanan dengan keramahan dan kehangatan sikap; menunjukkan kesopanan dan etika yang baik dalam setiap interaksi dengan pelanggan; melayani seluruh pelanggan secara adil tanpa membedakan latar belakang atau status; menghargai setiap pelanggan sebagai bagian penting dari proses pelayanan.

Model ini banyak digunakan dalam menilai pelayanan publik karena memberikan kerangka evaluatif yang komprehensif terhadap kepuasan masyarakat (Lailul Mursyidah, 2015). Dalam konteks birokrasi publik, kualitas pelayanan tidak hanya dipengaruhi oleh kebijakan dan prosedur teknis, tetapi juga oleh budaya kerja pegawai. Maka, transformasi budaya organisasi melalui implementasi nilai-nilai Ber-AKHLAK seyogyanya dapat memberikan dampak terhadap perbaikan lima dimensi layanan tersebut.

2.4 Hubungan Budaya Organisasi dan Kualitas Pelayanan

Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan adanya korelasi positif antara budaya organisasi yang kuat dengan peningkatan kualitas pelayanan publik. Budaya organisasi mendorong perilaku pegawai yang responsif, profesional, dan akuntabel. Menurut Robbins & Judge (2015), budaya organisasi dapat menciptakan konsistensi perilaku dan memperkuat orientasi terhadap pelanggan internal maupun eksternal.

Selain itu, budaya organisasi yang berbasis nilai, seperti BerAKHLAK, dapat memperkuat integritas, semangat kolaboratif, dan inovasi yang berdampak pada kepuasan masyarakat (Hatalea *et al.*, 2014). Oleh karena itu, strategi peningkatan kualitas pelayanan publik harus terintegrasi dengan pembinaan budaya kerja sebagai salah satu pendekatan utama.

2.5 Penelitian Terdahulu

Sebagai bahan acuan penelitian, terdapat beberapa penelitian terdahulu yang sudah mengkaji topik terkait budaya kerja dan nilai organisasi. Salah satu penelitian tersebut misalnya yang dilakukan oleh Hatalea, Rusmiwari, dan Aminulloh dengan judul artikel "Budaya Kerja Pegawai Negeri Sipil". Penelitian dilakukan di Kantor Kelurahan Mojolangu, Kota Malang, lalu dipublikasikan di Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Vol. 3 No. 2 (2014): 6-10 (Hatalea *et al.*, 2014). Dalam hasil penelitian tersebut diungkapkan bahwa budaya kerja yang positif dan kondusif berdampak pada meningkatnya semangat kerja, hubungan kerja yang harmonis, serta meningkatnya komitmen dan loyalitas pegawai terhadap pelayanan publik. Budaya kerja yang tumbuh di lingkungan kerja mampu menciptakan suasana kerja

harmonis baik secara vertikal maupun horizontal, dan berdampak pada meningkatnya semangat serta produktivitas kerja. Namun, dalam penelitian ini belum dikaji secara spesifik nilai-nilai ASN BerAKHLAK dan dampaknya terhadap dimensi pelayanan berbasis model SERVQUAL.

Artikel lainnya adalah artikel yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Bone Bolango”. Artikel tersebut menggunakan pendekatan kuantitatif dan dipublikasikan di jurnal Ilmiah Administrasi Publik Vol. 5 No. 2 (2014): 112-120 (Hadju & Adam, 2019). Berdasarkan analisis regresi linier berganda, disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dengan koefisien sebesar 0,340. Budaya organisasi memberikan kontribusi sebesar 34% terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hasil tersebut menunjukkan peran penting nilai-nilai organisasi terhadap efisiensi dan efektivitas pelayanan. Meski demikian, variabel budaya ASN BerAKHLAK tidak menjadi fokus kajian, sehingga belum menjelaskan konteks budaya kerja nasional pasca reformasi birokrasi.

Penelitian lain dilakukan oleh Rohmah, Cendana, dan Garvera yang dimuat dalam Majalah Ilmiah Dinamika Administrasi Vol. 20 Tahun 2023. Penelitian tersebut berjudul “Implementasi Budaya Kerja *Core Value* ASN “BerAKHLAK” di Kota Banjar” dengan menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai-nilai seperti berorientasi pelayanan, akuntabel, dan kolaboratif telah mulai diimplementasikan, namun masih terdapat kendala, seperti belum adanya buku panduan perilaku, lemahnya inovasi pegawai, serta rendahnya penerapan nilai adaptif. Implementasi nilai BerAKHLAK masih belum optimal karena kurangnya pedoman teknis dan lemahnya pembinaan terhadap internalisasi nilai budaya kerja tersebut. Penelitian ini menjadi salah satu dari sedikit studi yang mengkaji langsung penerapan *core values* ASN, namun belum secara spesifik menelusuri dampaknya terhadap kualitas layanan publik berbasis model teoretis pelayanan.

Berdasarkan tinjauan penelitian terdahulu di atas, dapat disimpulkan bahwa masih sedikit studi yang secara langsung meneliti hubungan antara implementasi budaya ASN BerAKHLAK dan peningkatan kualitas pelayanan publik, khususnya dengan pendekatan integratif antara teori budaya organisasi (Luthans) dan model kualitas layanan (Zeithaml). Dengan demikian, penelitian ini memberikan nilai kebaruan (*novelty*) dan kontribusi teoretis sekaligus praktik terhadap pengembangan tata kelola pelayanan publik di Indonesia.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Pendekatan tersebut dipilih untuk menggali fenomena secara mendalam dalam konteks sosial organisasi publik, khususnya dalam memahami bagaimana nilai-nilai budaya ASN BerAKHLAK memengaruhi strategi peningkatan kualitas pelayanan publik. Penelitian kualitatif bertujuan untuk memahami fenomena sosial dari perspektif partisipan secara mendalam dan holistik melalui interaksi langsung di lapangan (Moleong, 2017). Studi kasus difokuskan pada unit analisis yaitu Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil (Disdukcapil) Kota Bandung dalam kurun waktu 2021–2023.

Penelitian dilaksanakan di Disdukcapil Kota Bandung, sebagai salah satu organisasi perangkat daerah yang menjadi lokus implementasi budaya kerja ASN BerAKHLAK dan representatif dalam pelayanan kependudukan. Waktu pelaksanaan penelitian berlangsung antara Maret hingga Juni 2025. Lokus ini dipilih secara purposif karena merupakan unit pelayanan publik yang berhubungan langsung dengan masyarakat dalam layanan administrasi kependudukan, seperti: KTP, Kartu Keluarga, dan surat pindah penduduk.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan terhadap 12 informan yang terdiri atas pegawai pelayanan, pejabat struktural, dan masyarakat pengguna layanan. Informan dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu memilih individu yang dianggap memiliki pengalaman dan pemahaman mendalam terhadap fenomena yang dikaji. Menurut Sugiyono (2019), *purposive sampling* memberikan peluang bagi peneliti untuk menggali data secara maksimal dari subjek yang paling relevan.

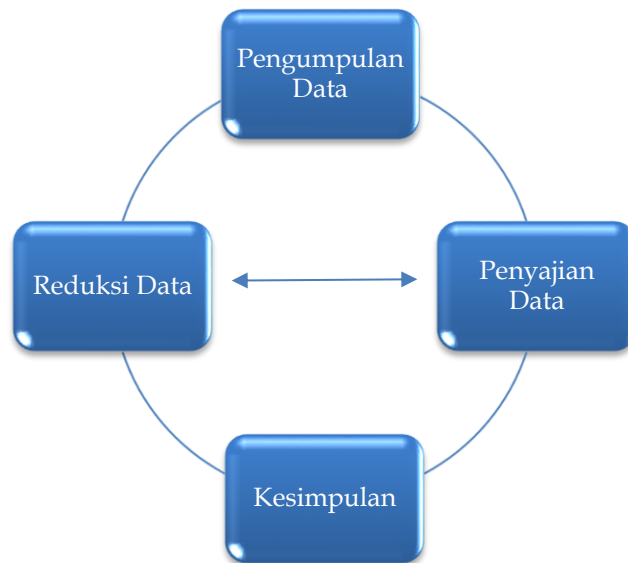
Penelitian ini melibatkan enam kelompok informan yang dipilih secara purposif untuk memperoleh gambaran komprehensif mengenai implementasi budaya kerja ASN BerAKHLAK di Pemerintah Kota Bandung, khususnya pada Disdukcapil. Kelompok pertama adalah Asisten III Pemerintahan Kota Bandung yang memiliki pemahaman mendalam terkait tata kelola pemerintahan pasca penerapan budaya organisasi baru serta perubahan struktur organisasi di lingkungan Pemerintah Kota Bandung. Kelompok kedua adalah Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) yang memberikan informasi tentang proses implementasi budaya BerAKHLAK pada pengelolaan sumber daya ASN, termasuk standar kinerja pegawai. Kelompok ketiga adalah Kepala Disdukcapil yang menjelaskan tugas pokok, fungsi, inovasi pelayanan, pemanfaatan sumber daya, standar kinerja, serta proses adaptasi organisasi terhadap budaya BerAKHLAK. Kelompok keempat adalah Kepala Bidang di Disdukcapil yang memberikan gambaran kondisi faktual pelayanan publik dan proses internalisasi nilai-nilai budaya kerja ASN di unit kerjanya. Kelompok kelima terdiri dari empat orang pegawai Disdukcapil yang diminta untuk berbagi pengalaman langsung mengenai penerapan nilai BerAKHLAK dalam aktivitas pelayanan kependudukan sehari-hari. Kelompok terakhir adalah masyarakat pengguna layanan, mencakup akademisi, penggiat media sosial, dan pekerja. Mereka memberikan masukan, saran, serta penilaian terhadap kualitas pelayanan kependudukan di Disdukcapil Kota Bandung.

Sebagaimana dijelaskan sebelumnya bahwa selain wawancara, pengumpulan data juga dilakukan menggunakan teknik observasi dan studi dokumentasi. Observasi dilakukan terhadap interaksi pelayanan di ruang publik, perilaku ASN, serta fasilitas pendukung pelayanan. Sementara dokumentasi diperoleh dari dokumen perencanaan, SOP pelayanan, laporan kinerja, serta data visual pendukung.

Untuk menjaga validitas data maka digunakan pendekatan triangulatif, yakni dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi secara bersamaan. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Miles, Huberman, dan Saldana (2014), bahwa triangulasi merupakan salah satu teknik utama dalam meningkatkan keabsahan dan kredibilitas data kualitatif. Validitas dan keandalan data diperkuat melalui kombinasi teknik triangulasi sumber, teknik, dan waktu.

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis model interaktif Miles dan Huberman, yang mencakup tiga tahap, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Reduksi data dilakukan dengan memilah dan menyederhanakan informasi berdasarkan tema dan kategori. Selanjutnya, data disajikan dalam bentuk narasi deskriptif dan tematik. Pada tahap akhir, peneliti menarik kesimpulan berdasarkan pola yang muncul dan mengaitkannya dengan kerangka teori yang digunakan. Model ini dinilai mampu menangkap kompleksitas data lapangan dan menghubungkannya secara logis dengan konsep teoretis (Miles *et al.*, 2014). Untuk menjamin keabsahan temuan, digunakan pula teknik *member checking*, yakni konfirmasi hasil interpretasi data kepada informan guna memastikan bahwa informasi yang ditafsirkan peneliti sesuai dengan pengalaman dan pandangan subjek penelitian.

Gambar 1 menjelaskan alur penelitian ini, dimulai dari pengumpulan data, selanjutnya dilakukan reduksi data dan penyajian data. Setelah dilakukan analisis, maka akan menghasilkan kesimpulan.



Gambar 1. Alur Proses Data
Sumber: Hasil olahan data penulis, 2025.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Dimensi *Tangibles*: Perubahan Sarana, Prasarana, dan Penampilan Pelayanan

Dimensi *tangibles* dalam model SERVQUAL menurut Zeithaml didefinisikan sebagai segala bentuk bukti fisik yang mencerminkan kualitas layanan, mencakup fasilitas fisik, peralatan, tampilan pegawai, serta materi komunikasi (Zeithaml *et al.*, 1990). Dalam konteks pelayanan publik, dimensi ini memiliki peran sentral dalam membentuk persepsi masyarakat terhadap profesionalisme dan kredibilitas institusi.

Pada Disdukcapil Kota Bandung, sejak diimplementasikannya nilai-nilai ASN BerAKHLAK pada tahun 2021, telah terjadi transformasi signifikan pada aspek *tangibles*. Budaya organisasi baru ini mendorong perubahan paradigma layanan dari pendekatan konvensional menuju model pelayanan modern dan berbasis digital.

Tabel 3. Data Inventaris Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil
Kota Bandung Tahun 2018 dan Tahun 2023

No	Uraian	Tahun 2018 Jumlah	Tahun 2023 Jumlah	Satuan	Keterangan
1	Gedung Kantor	1	1	Unit	1000 m ² (3 lantai)
2	Kendaraan Roda Empat	15	15	Unit	6 unit operasional struktural, 10 unit mobil pelayanan keliling
3	Kendaraan Roda Dua	75	75	Unit	-
4	Server Unit	2	2	Unit	-
5	PC Unit	246	260	Unit	-
6	Laptop	39	39	Unit	-
7	Printer	283	260	Unit	-

Sumber: Dokumen Renstra Disdukcapil Tahun 2018–2023 dan Revisi Renstra Disdukcapil Tahun 2024–2026

Berdasarkan data pada Tabel 3, penambahan unit komputer dan integrasi sistem antrian digital menunjukkan bahwa dimensi *tangibles* bukan hanya sekadar tampilan fisik, melainkan juga penguatan infrastruktur pendukung layanan yang adaptif terhadap kebutuhan zaman. Penurunan jumlah printer mencerminkan arah kebijakan efisiensi dan transformasi menuju layanan berbasis digital. Implementasi nilai-nilai kompeten, pelayanan, dan harmonis mendorong perubahan perilaku pegawai dalam berinteraksi dengan masyarakat. Berdasarkan wawancara dengan Plt. Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian Disdukcapil, *grooming* pegawai menjadi aspek yang diawasi secara berkala. Mulai dari satpam, *customer service*, hingga petugas loket diwajibkan tampil rapi, sopan, dan mengenal produk layanan secara menyeluruh. Hal ini membentuk kesan profesional dan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap institusi publik. Penampilan petugas tidak hanya menjadi simbol representatif, tetapi juga sebagai bentuk empati dan penghormatan terhadap pengguna layanan.



Gambar 2. Sarana dan Prasarana Fasilitas Pendukung Pelayanan Kependudukan Disdukcapil Kota Bandung 2025

Sumber: Dokumentasi Lapangan Peneliti 2025.

Transformasi *tangibles* juga tampak dari visualisasi layanan. Jika pada tahun 2019 pelayanan dilakukan di ruang semi permanen dengan sistem antrian manual, maka pada tahun 2025 telah tersedia ruang pelayanan modern, lengkap dengan meja layanan bersekat, ruang tunggu yang nyaman, sistem antrian digital, dan loket khusus untuk lansia dan penyandang disabilitas. Materi komunikasi layanan seperti banner, papan arah, dan brosur juga ditata ulang agar mudah diakses dan dipahami oleh masyarakat. Upaya ini menunjukkan penerapan nilai akuntabel dan adaptif, di mana layanan disampaikan secara

transparan, informatif, dan responsif terhadap kebutuhan beragam lapisan masyarakat. Adapun gambaran sarana dan prasarana fasilitas pendukung pelayanan kependudukan Disdukcapil Kota Bandung Tahun 2025 dapat dilihat pada Gambar 2.

Transformasi dimensi *tangibles* dalam pelayanan publik di Disdukcapil Kota Bandung tidak hanya tercermin dari data dan observasi internal, tetapi juga telah mendapatkan validasi langsung dari masyarakat sebagai pengguna layanan. Salah satu testimoni datang dari Ibu Iis Aisah, seorang warga sekaligus jurnalis media lokal, yang menyatakan kepuasannya terhadap sistem pelayanan yang telah mengalami digitalisasi dan modernisasi.

"Pelayanannya bagus. Prosesnya sudah sesuai urutan, terutama sekarang sudah menggunakan sistem online. Jadi sebelum datang, kita mengisi data terlebih dahulu melalui aplikasi. Sistem ini sangat membantu. Peralatan mereka juga inovatif dan memudahkan karena semua serba digital." (Wawancara, 28 Mei 2025)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa reformasi pelayanan publik yang diterapkan oleh Disdukcapil tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga menyentuh aspek kenyamanan dan kemudahan bagi pengguna layanan. Digitalisasi pelayanan, ketersediaan fasilitas yang tertata, serta efektivitas sistem antrean telah menghasilkan pengalaman layanan yang efisien, terstruktur, dan lebih mudah diakses oleh masyarakat. Validasi ini memperkuat kesimpulan bahwa implementasi nilai-nilai ASN BerAKHLAK benar-benar berdampak pada peningkatan kualitas layanan berbasis *tangibles* yang dirasakan secara nyata oleh publik.

Dengan demikian, nilai-nilai ASN BerAKHLAK berfungsi sebagai fondasi dalam membangun dimensi *tangibles* yang tidak hanya bersifat estetis, tetapi juga fungsional dan inklusif. Reformasi ini sekaligus mencerminkan transformasi budaya birokrasi dari yang semula bersifat administratif-konvensional menuju birokrasi modern yang responsif, transparan, dan berorientasi pada kepuasan masyarakat. Perubahan ini menandai keberhasilan Disdukcapil Kota Bandung dalam menjalankan prinsip pelayanan publik yang selaras dengan semangat reformasi birokrasi nasional.

4.2 Dimensi Reliability: Keandalan Pelayanan dan Kepastian Prosedur

Reliability merupakan salah satu dimensi utama dalam model SERVQUAL yang dikemukakan oleh Zeithaml, Parasuraman, dan Berry. Dimensi ini menekankan kemampuan institusi untuk memberikan pelayanan secara akurat, tepat waktu, dan sesuai dengan standar yang dijanjikan (Zeithaml *et al.*, 1990). Dalam konteks Disdukcapil Kota Bandung, penerapan nilai-nilai ASN BerAKHLAK sejak tahun 2021 telah secara signifikan mendorong penguatan pada aspek ini.

Implementasi nilai kompeten, akuntabel, dan berorientasi pelayanan tercermin dalam sistem kerja yang terstruktur dan disiplin, dengan penekanan pada ketelitian, efisiensi waktu, dan kesesuaian prosedur layanan. Wawancara dengan Plt. Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian menunjukkan bahwa seluruh petugas, baik ASN maupun non-ASN, secara rutin mendapatkan pelatihan dan pengawasan guna menjaga akurasi pelayanan. Edukasi internal dilakukan setiap tahun, dan SOP dijadikan sebagai acuan wajib dalam memberikan layanan. Ketelitian dalam pencatatan dan pengelolaan data kependudukan (seperti KTP, KK, dan akta-akta sipil) ditekankan sebagai bentuk tanggung jawab terhadap data pribadi masyarakat.

Pernyataan dari pegawai bagian pengelolaan informasi juga menunjukkan bahwa setiap data yang masuk selalu diverifikasi ulang melalui proses validasi digital maupun manual. Hal itu bertujuan untuk menjamin akurasi dan keandalan dokumen. Kepala Disdukcapil menegaskan bahwa prosedur pelayanan telah disosialisasikan secara terbuka

melalui berbagai kanal, baik melalui papan pengumuman di kantor, situs web resmi, maupun media sosial dan video animasi edukatif. Upaya tersebut merupakan bentuk penerapan dari nilai akuntabel dan adaptif, di mana informasi layanan disampaikan dengan transparan dan mudah dipahami masyarakat. Untuk memperkuat temuan lapangan, berikut adalah nilai rata-rata unsur pelayanan yang merepresentasikan dimensi *reliability* berdasarkan survei IKM:

Tabel 4. Perbandingan Nilai Unsur Pelayanan (Indeks Pelayanan)
Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Aspek *Reliability*

No.	Unsur Pelayanan	Tahun 2020		Tahun 2021		Tahun 2022		Tahun 2023	
		Nilai Rata-Rata Unsur Pelayanan	Nilai Indeks Unit Pelayanan	Nilai Rata-Rata Unsur Pelayanan	Nilai Indeks Unit Pelayanan	Nilai Rata-Rata Unsur Pelayanan	Nilai Indeks Unit Pelayanan	Nilai Rata-Rata Unsur Pelayanan	Nilai Indeks Unit Pelayanan
1	Prosedur Pelayanan	3,574	0,397	3,667	0,407	3,800	0,397	3,750	n/a
2	Kesesuaian Produk Pelayanan	3,590	0,399	3,600	0,400	3,700	0,411	3,660	n/a
3	Kemampuan Petugas Pelayanan	3,582	0,398	3,540	0,393	3,670	0,408	3,640	n/a

Sumber: Hasil Olahan Data Peneliti dari Dokumen LAKIP Disdukcapil Kota Bandung Tahun 2020-2023

Berdasarkan Tabel 4 terlihat bahwa terjadi peningkatan signifikan aspek-aspek unsur pelayanan pada tahun 2022, dimana hal ini bertepatan dengan 1 (satu) tahun setelah budaya ASN BerAKHLAK mulai diimplementasikan secara menyeluruh pada instansi pemerintah Kota Bandung. Hal ini menunjukkan adanya korelasi antara implementasi nilai budaya kerja dengan perbaikan kualitas layanan publik, khususnya dari aspek keandalan. Dengan demikian, Disdukcapil Kota Bandung telah berhasil membangun sistem pelayanan yang andal, prosedural, dan dapat dipercaya, sesuai dengan prinsip *Good Governance* dan semangat reformasi birokrasi nasional. Budaya kerja ASN BerAKHLAK bukan hanya menjadi slogan, tetapi telah menjadi landasan strategis dalam menciptakan pelayanan publik yang efisien, profesional, dan berorientasi pada kepuasan masyarakat.

4.3 Dimensi *Responsiveness*: Ketangguhan Terhadap Permintaan dan Keluhan

Dalam konteks pelayanan publik, *responsiveness* merupakan indikator penting yang mencerminkan kualitas interaksi antara petugas dan masyarakat. Dimensi ini menuntut kesiapan, ketepatan waktu, serta kepedulian dalam menyelesaikan kebutuhan dan keluhan warga. Berdasarkan teori SERVQUAL dari Zeithaml, *responsiveness* adalah kemauan untuk membantu pelanggan dan menyediakan layanan dengan segera.

Pasca implementasi nilai-nilai ASN BerAKHLAK, Disdukcapil Kota Bandung menunjukkan peningkatan signifikan dalam aspek daya tanggap pelayanan. Salah satu indikator keberhasilannya adalah sistem pengaduan dan kanal komunikasi yang dibuka luas kepada masyarakat. Disdukcapil juga menyediakan sarana fisik berupa “pojok pengaduan” serta memaksimalkan media sosial dan aplikasi digital sebagai saluran interaksi cepat dan efektif.

Selain infrastruktur, aspek perilaku pegawai juga mengalami transformasi. Petugas didorong untuk memiliki sikap profesional, ramah, dan tanggap terhadap berbagai dinamika di lapangan. Nilai adaptif dan berorientasi pelayanan dalam budaya ASN BerAKHLAK tercermin dalam cara pegawai merespons keluhan secara efisien dan manusiawi. Peningkatan kualitas *responsiveness* juga tercatat dalam Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM), terutama pada dua unsur utama berikut:

Tabel 5. Perbandingan Nilai Unsur Pelayanan (Indeks Pelayanan) Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Aspek *Responsiveness*

No.	Unsur Pelayanan	Tahun 2020		Tahun 2021		Tahun 2022		Tahun 2023	
		Nilai Rata-Rata Unsur Pelayanan	Nilai Indeks Unit Pelayanan	Nilai Rata-Rata Unsur Pelayanan	Nilai Indeks Unit Pelayanan	Nilai Rata-Rata Unsur Pelayanan	Nilai Indeks Unit Pelayanan	Nilai Rata-Rata Unsur Pelayanan	Nilai Indeks Unit Pelayanan
(1)	(2)	(3)	(3)	(3)	(3)	(4)	(4)	(4)	(4)
1	Kecepatan Pelayanan	3,566	0,393	3,820	0,424	3,690	0,410	3,670	n/a
2	Penanganan Pengaduan Pengguna Layanan	3,672	0,408	3,850	0,428	3,870	0,430	3,880	n/a

Sumber: Olahan Data Peneliti dari Dokumen LAKIP Disdukcapil Kota Bandung Tahun 2020-2023

Data pada Tabel 5 menunjukkan bahwa pasca penerapan budaya ASN BerAKHLAK sejak tahun 2021, terjadi peningkatan pada aspek kecepatan layanan dan efektivitas penanganan pengaduan. Meskipun nilai kecepatan sempat sedikit menurun setelah tahun 2021, namun secara umum kualitas daya tanggap pelayanan tetap terjaga di level baik. Data tersebut menunjukkan terjadinya tren peningkatan responsivitas petugas, terutama pada aspek penanganan keluhan yang terus meningkat setiap tahunnya, dari nilai 3,672 pada tahun 2020 menjadi 3,880 pada tahun 2023. Hal ini menandakan efektivitas internalisasi budaya ASN BerAKHLAK dalam membentuk pelayanan publik yang responsif dan adaptif terhadap kebutuhan warga.

Transformasi ini merupakan bagian dari reformasi birokrasi yang menempatkan masyarakat sebagai pusat pelayanan, serta menjadikan daya tanggap sebagai bagian dari profesionalisme birokrasi modern. Dengan demikian, dimensi *responsiveness* tidak hanya menjadi ukuran teknis, tetapi juga mencerminkan nilai-nilai etis dan empati dalam pelayanan publik yang inklusif dan berkualitas.

4.4 Dimensi Assurance: Jaminan Kepercayaan dan Profesionalisme

Dalam model SERVQUAL yang dikembangkan oleh Zeithaml, Parasuraman, dan Berry (1990), dimensi *assurance* didefinisikan sebagai kemampuan penyedia layanan untuk menumbuhkan rasa percaya dan aman kepada pengguna layanan melalui profesionalisme, kompetensi, kesopanan, dan kredibilitas pegawai. Dimensi ini sangat penting dalam pelayanan publik karena mencerminkan kualitas hubungan antara negara dan warga negara yang diwarnai oleh transparansi, kepastian hukum, dan keandalan institusi publik dalam memenuhi hak-hak administratif masyarakat.

Pelayanan administrasi kependudukan yang diselenggarakan oleh Disdukcapil Kota Bandung merupakan jenis pelayanan yang sangat sensitif terhadap dimensi *assurance*. Hal ini disebabkan oleh sifat dokumen yang dikeluarkan, seperti KTP, Kartu Keluarga, dan Akta Kelahiran, yang memiliki konsekuensi hukum dan sosial yang tinggi. Oleh karena itu, masyarakat menuntut adanya jaminan prosedural, legalitas produk, dan integritas pegawai dalam setiap proses layanan.

Sejak diberlakukannya nilai-nilai ASN BerAKHLAK pada tahun 2021 sebagai panduan budaya kerja aparatur sipil negara, Disdukcapil Kota Bandung mulai menunjukkan pergeseran budaya organisasi yang signifikan, khususnya dalam aspek *assurance*. Nilai-nilai seperti kompeten, akuntabel, dan harmonis menjadi pilar utama dalam membangun sistem pelayanan yang menjamin rasa aman dan kepercayaan publik secara berkelanjutan. Implementasi *assurance* dapat dilihat melalui tiga pilar utama, yaitu:

a) Jaminan Pelayanan yang Tepat Waktu dan Sesuai Prosedur

Disdukcapil Kota Bandung telah menyusun dan menegakkan Standar Operasional Prosedur (SOP) secara konsisten. SOP ini dipublikasikan secara luas, baik dalam bentuk cetak di lingkungan kantor maupun melalui kanal digital seperti media sosial dan situs resmi Disdukcapil. Kejelasan SOP berfungsi tidak hanya sebagai pedoman teknis internal, tetapi juga sebagai alat kontrol sosial bagi masyarakat untuk mengetahui hak dan kewajibannya dalam proses pelayanan. Ketepatan waktu dalam pelayanan menunjukkan profesionalitas institusi serta memperkuat kepercayaan masyarakat bahwa layanan publik dapat diakses secara adil dan efisien.

b) Jaminan Legalitas Produk Pelayanan

Legalitas menjadi bagian yang tak terpisahkan dari dimensi *assurance*, terutama dalam pelayanan administrasi kependudukan. Semua produk yang dikeluarkan oleh Disdukcapil, seperti dokumen kependudukan, harus memiliki kesesuaian hukum dan diterbitkan melalui mekanisme yang akuntabel. Dalam pelaksanaan teknis, Disdukcapil Kota Bandung menjamin bahwa proses verifikasi, validasi data, dan pencetakan dokumen dilakukan secara ketat dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Proses ini penting untuk menghindari penyalahgunaan dokumen dan meningkatkan kredibilitas institusi di mata publik.

c) Kepastian Biaya dan Transparansi Layanan

Disdukcapil telah menampilkan informasi tarif layanan secara terbuka dan jelas sebagai upaya menciptakan pelayanan publik yang bersih dan bebas dari pungutan liar. Papan informasi layanan ditempatkan di area strategis dan dapat diakses secara daring. Hal ini menciptakan rasa aman bagi masyarakat karena mengetahui bahwa tidak ada biaya tersembunyi dalam proses pelayanan. Transparansi ini merupakan cerminan nyata dari penerapan nilai akuntabel dalam budaya ASN BerAKHLAK.

Indikator keberhasilan dimensi *assurance* juga tercermin dalam data kuantitatif melalui Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM). Berdasarkan dokumen LAKIP Disdukcapil Kota Bandung (2020–2023), terdapat tren positif dalam indikator yang berkaitan langsung dengan *assurance*, yaitu kemampuan petugas, kecepatan pelayanan, prosedur pelayanan, dan kesesuaian produk pelayanan:

Tabel 6. Indikator Relevan dalam Dimensi *Assurance*

Indikator Relevan dalam Dimensi Assurance	2020	2021	2022	2023
Kemampuan Petugas Pelayanan	3,582	3,540	3,670	3,640
Kecepatan Pelayanan	3,566	3,820	3,690	3,670
Prosedur Pelayanan	3,574	3,667	3,800	3,750
Kesesuaian Produk Pelayanan	3,590	3,600	3,700	3,660

Sumber: Diolah dari Dokumen LAKIP Disdukcapil Kota Bandung Tahun 2020–2023.

Tabel 6 menunjukkan bahwa pelayanan Disdukcapil secara umum telah mengalami peningkatan kualitas, khususnya dalam hal prosedur yang lebih jelas, produk layanan yang

sesuai dengan kebutuhan, dan profesionalisme petugas yang meningkat dari tahun ke tahun. Nilai tertinggi pada indikator prosedur pelayanan dan kemampuan petugas terjadi pada tahun 2022, yang menandai efek positif dari reformasi budaya kerja yang mulai matang pasca penerapan nilai ASN BerAKHLAK.

Peningkatan nilai kemampuan petugas juga menunjukkan bahwa pegawai memiliki kapabilitas teknis dan pengetahuan yang memadai dalam melayani masyarakat. Ini merupakan refleksi langsung dari nilai kompeten, yakni memiliki kualifikasi dan keahlian dalam bidang tugas yang dijalankan. Sementara itu, nilai akuntabel tercermin dalam keterbukaan informasi layanan, prosedur yang terpublikasi, dan transparansi biaya pelayanan. Adapun nilai harmonis, tampak dari sikap ramah, sopan santun, dan komunikasi yang empatik selama interaksi pelayanan berlangsung.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa penguatan dimensi *assurance* di Disdukcapil Kota Bandung telah menghasilkan dampak positif terhadap persepsi masyarakat mengenai keamanan, kepercayaan, dan profesionalisme layanan publik. Implementasi nilai-nilai ASN BerAKHLAK tidak hanya memperbaiki sistem dan prosedur internal, tetapi juga memperkuat relasi sosial dan psikologis antara birokrasi dan warga negara. Transformasi ini menunjukkan bahwa pelayanan publik yang unggul tidak hanya ditentukan oleh kelengkapan teknologi dan prosedur, tetapi juga oleh budaya kerja yang etis, kompeten, dan berorientasi pada kepuasan publik. *Assurance*, dalam konteks ini, bukan sekadar jaminan administratif, tetapi merupakan refleksi dari komitmen negara dalam melayani rakyatnya secara manusiawi, profesional, dan berintegritas. Perubahan ini menjadi landasan penting dalam mewujudkan birokrasi berkelas dunia yang responsif dan dipercaya oleh publik.

4.5 Dimensi *Empathy*: Kepedulian terhadap Kebutuhan Individu

Empathy merupakan salah satu dari lima dimensi utama dalam pengukuran kualitas layanan dalam kerangka teori SERVQUAL yang dikembangkan oleh Zeithaml, Parasuraman, dan Berry (1990). Dimensi ini menekankan pentingnya perhatian dan kepedulian individu terhadap pelanggan, termasuk kemampuan untuk memahami kebutuhan unik pengguna layanan, bersikap sopan, serta membangun hubungan emosional yang positif antara petugas dan masyarakat. Di tengah dinamika pelayanan publik yang semakin kompleks dan berorientasi pada pengguna, empati menjadi elemen yang tidak hanya memperkuat kepercayaan publik, tetapi juga berkontribusi besar terhadap kepuasan dan loyalitas masyarakat terhadap institusi pemerintah.

Pada konteks Disdukcapil Kota Bandung, penguatan dimensi *empathy* secara sistematis dikaitkan dengan implementasi nilai-nilai ASN BerAKHLAK, khususnya nilai harmonis, berorientasi pelayanan, dan adaptif. Ketiga nilai tersebut membentuk fondasi budaya kerja baru yang menempatkan manusia sebagai subjek utama pelayanan, bukan sekadar objek administratif. Nilai harmonis tercermin dari bagaimana pegawai berupaya menciptakan suasana pelayanan yang ramah, saling menghormati, dan menjunjung tinggi kesetaraan. Sementara nilai berorientasi pelayanan menegaskan bahwa kepentingan masyarakat harus menjadi prioritas utama dalam setiap proses pelayanan. Nilai adaptif menuntut agar ASN mampu menyesuaikan metode pelayanan dengan kondisi, kebutuhan, dan keterbatasan pengguna layanan secara proaktif.

Secara praktik, penguatan empati di Disdukcapil Kota Bandung terwujud melalui berbagai bentuk nyata. Pertama, dari sisi sikap pelayanan, seluruh lini petugas-mulai dari satuan pengamanan (satpam), *front office*, *customer service*, hingga petugas teknis loket-dituntut untuk selalu menampilkan keramahan, kesopanan, dan keterbukaan terhadap masyarakat. Sikap senyum, sapa, dan salam menjadi standar etika pelayanan yang

ditekankan dalam keseharian kerja. Pendekatan interpersonal ini berfungsi tidak hanya sebagai etiket dasar, tetapi juga sebagai strategi membangun kepercayaan dan kenyamanan emosional bagi masyarakat yang sedang mengurus dokumen penting dan bersifat sensitif.

Kedua, dari segi fasilitas dan sistem, Disdukcapil menyediakan sejumlah penyesuaian layanan berbasis kebutuhan kelompok rentan, misalnya, tersedia jalur khusus dan tempat duduk prioritas bagi lansia, penyandang disabilitas, serta ibu hamil dan menyusui. Terdapat juga ruang pengaduan yang dirancang agar masyarakat dapat menyampaikan keluhan secara langsung dan difasilitasi secara terbuka oleh petugas. Dengan demikian, prinsip *inclusivity* atau kesetaraan akses benar-benar diimplementasikan dalam desain pelayanan publik, menjadikan empati sebagai sistem, bukan hanya sikap.

Ketiga, secara prosedural, instansi ini telah membangun saluran komunikasi dua arah yang memungkinkan masyarakat menyampaikan permasalahan secara langsung melalui berbagai media digital, seperti WhatsApp, situs web resmi, dan media sosial. Sistem ini memperluas jangkauan pelayanan dan memastikan bahwa respons terhadap keluhan dan masukan dilakukan dengan cepat, akurat, dan manusiawi. Petugas dilatih untuk tidak hanya menjawab secara normatif, tetapi juga memberikan solusi yang empatik, sesuai konteks masalah dan kondisi psikologis masyarakat. Keberhasilan penguatan empati ini dapat dibuktikan melalui data kuantitatif Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) pada dimensi *responsiveness* dan *interactional justice*, yang memiliki keterkaitan erat dengan dimensi *empathy*. Berdasarkan data yang diperoleh dari dokumen LAKIP Disdukcapil Kota Bandung (2020–2023), aspek penanganan keluhan dan kecepatan layanan – yang kerap mencerminkan sikap empatik menunjukkan tren yang meningkat:

Tabel 7. Unsur *Empathy* Terkait *Responsiveness*

Unsur <i>Empathy</i> Terkait <i>Responsiveness</i>	2020	2021	2022	2023
Kecepatan Pelayanan	3,566	3,820	3,690	3,670
Penanganan Pengaduan Pengguna Layanan	3,672	3,850	3,870	3,880
Kesopanan dan Keramahan Petugas	3,590	3,533	3,620	3,600

Sumber: LAKIP Disdukcapil Kota Bandung Tahun 2020–2023.

Berdasarkan Tabel 7 tersebut dapat dilihat bahwa kemampuan petugas dalam menanggapi keluhan meningkat secara konsisten dari tahun ke tahun. Nilai penanganan pengaduan, misalnya, naik dari 3,672 pada tahun 2020 menjadi 3,880 pada tahun 2023. Ini mencerminkan peningkatan dalam kualitas interaksi sosial dan pengakuan terhadap kebutuhan individual masyarakat.

Peningkatan dimensi *empathy* di lingkungan Disdukcapil Kota Bandung juga mencerminkan keberhasilan internalisasi nilai ASN BerAKHLAK sebagai elemen transformasi budaya kerja birokrasi. Jika pada masa sebelumnya pelayanan publik lebih bersifat struktural, prosedural, dan berjarak, maka kini terjadi pergeseran paradigma menuju pelayanan publik yang lebih personal, ramah, dan menyentuh sisi emosional masyarakat.

Dapat disimpulkan bahwa penguatan penerapan nilai empati bukan hanya dijadikan sekadar pelengkap dalam pelayanan publik, tetapi juga dijadikan sebagai strategi utama dalam membangun kepercayaan publik, memperkuat legitimasi institusi pemerintah, serta menciptakan pengalaman pelayanan yang bermakna. Dalam jangka panjang, empati yang terlembagakan menjadi modal sosial bagi birokrasi modern untuk meraih legitimasi, efisiensi, dan kesetaraan dalam pelayanan publik.

4.6 Transformasi Strategi Pelayanan Publik Disdukcapil Kota Bandung

Transformasi strategi pelayanan publik merupakan agenda penting dalam proses reformasi birokrasi di Indonesia. Dalam konteks Disdukcapil Kota Bandung, pergeseran strategi pelayanan menjadi sangat relevan pasca implementasi budaya kerja ASN BerAKHLAK sejak tahun 2021. Substansi perubahan tidak hanya menyentuh aspek teknis dan prosedural, tetapi juga mencerminkan reformasi nilai dan etika pelayanan publik yang lebih berakar pada karakter, moralitas, dan orientasi kepada masyarakat. Strategi yang sebelumnya berbasis administratif-konvensional kini beralih menjadi *value-based public service strategy*, yaitu strategi pelayanan publik yang menjadikan nilai-nilai ASN sebagai inti dalam pengambilan keputusan dan praktik operasional.

Transformasi ini ditandai dengan integrasi lima dimensi pelayanan publik dari teori SERVQUAL (Zeithaml), yakni *tangibles*, *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, dan *empathy*, dengan *core values* ASN BerAKHLAK yang terdiri dari Berorientasi pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. Dalam praktiknya, nilai-nilai tersebut menjadi acuan dalam penyusunan standar pelayanan, penguatan budaya kerja, pembinaan SDM, serta pemanfaatan teknologi informasi. Disdukcapil tidak lagi hanya berfokus pada efisiensi administratif, tetapi juga pada pengalaman pengguna layanan. Salah satu contohnya adalah program layanan jemput bola, layanan prioritas bagi kelompok rentan (lansia, disabilitas), serta penggunaan media sosial untuk komunikasi langsung. Hal tersebut merupakan bentuk konkret dari strategi baru yang menempatkan empati dan adaptivitas sebagai pilar utama. Pendekatan ini secara eksplisit menjawab kebutuhan masyarakat dalam konteks kehidupan sosial yang dinamis dan beragam, terutama di kota besar seperti Bandung. Nilai kolaboratif dan loyal mengarahkan organisasi untuk tidak bekerja secara silo, melainkan mengedepankan kolaborasi antarsektor. Petugas pelayanan, *customer service*, staf teknis, dan pimpinan bekerja dalam satu ekosistem nilai yang saling menguatkan. Pelayanan tidak lagi bersifat *top-down*, melainkan bersifat partisipatif, di mana masukan masyarakat dan *stakeholder* dijadikan basis evaluasi dan inovasi layanan. Hal ini menciptakan budaya kerja yang terbuka terhadap perubahan dan reflektif terhadap tantangan.

Transformasi strategi tidak lepas dari peran digitalisasi. Namun, berbeda dengan pendekatan sebelumnya yang menekankan otomatisasi, strategi pelayanan terbaru menempatkan digitalisasi sebagai alat bantu untuk memperkuat dimensi empati, transparansi, dan tanggung jawab sosial. Sistem antrean online, integrasi pengaduan digital, dan penyebaran edukasi melalui kanal YouTube dan Instagram Disdukcapil adalah contoh penerapan teknologi yang berakar pada nilai adaptif dan akuntabel.

Maklumat Pelayanan Disdukcapil Kota Bandung, yang mencantumkan komitmen terhadap pelayanan sesuai standar, penerimaan terhadap sanksi apabila gagal memenuhi ekspektasi, serta keberpihakan pada kelompok rentan, bukan sekadar formalitas administratif. Ia merupakan deklarasi nilai institusional, bahwa pelayanan publik bukan hanya transaksi administratif tetapi kontrak sosial yang melibatkan integritas, kepercayaan, dan kepedulian.

Transformasi strategi yang dilakukan menghasilkan perubahan nyata pada seluruh dimensi pelayanan publik. Berdasarkan hasil pengukuran IKM dan observasi lapangan, kualitas sarana prasarana meningkat (dimensi *tangibles*), keandalan SOP dan akurasi pelayanan meningkat (dimensi *reliability*), ketanggapan dalam penanganan keluhan menjadi lebih cepat dan solutif (*responsiveness*), jaminan hukum dan profesionalisme diperkuat (*assurance*), serta empati pelayanan semakin kuat dan manusiawi (*empathy*). Secara keseluruhan, perubahan ini mencerminkan pergeseran dari sekadar birokrasi administratif menjadi organisasi pelayanan publik berbasis nilai. Budaya ASN BerAKHLAK terbukti

mampu mentransformasi strategi pelayanan secara menyeluruh, baik dalam aspek struktural, perilaku aparatur, maupun persepsi masyarakat.

Secara akademik, temuan ini memperkaya literatur tentang hubungan antara budaya organisasi dan strategi pelayanan publik. Secara praktis, strategi transformasi berbasis nilai ini dapat direplikasi oleh instansi lain yang ingin memperbaiki pelayanan publiknya tanpa harus menunggu inovasi teknologi besar, melainkan dengan mengutamakan pembenahan nilai, sikap, dan integritas aparatur. Transformasi ini sekaligus menjadi bukti bahwa reformasi birokrasi yang substantif hanya mungkin terjadi ketika didorong oleh perubahan paradigma internal, bukan semata-mata tekanan eksternal. Nilai-nilai BerAKHLAK tidak hanya menjadi slogan nasional, melainkan menjadi fondasi strategis dalam membangun pelayanan publik yang efektif, empatik, dan bermartabat.

5. KESIMPULAN

Transformasi pelayanan publik di era reformasi birokrasi memerlukan pendekatan strategis yang tidak hanya berfokus pada sistem, teknologi, dan regulasi, melainkan juga pada dimensi budaya organisasi yang mendasar. Penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi budaya ASN BerAKHLAK sebagai *core values* ASN menghasilkan pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik di Disdukcapil Kota Bandung. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif studi kasus dan didasarkan pada teori budaya organisasi (Luthans) serta dimensi SERVQUAL (Zeithaml), penelitian ini memberikan pemahaman menyeluruh tentang bagaimana nilai-nilai kerja ASN mampu menggerakkan perubahan dalam setiap aspek layanan publik.

Secara teoretis dan empiris, hasil penelitian mengindikasikan bahwa setiap dimensi kualitas pelayanan—*tangibles, reliability, responsiveness, assurance, dan empathy*—mengalami perbaikan pasca diimplementasikannya budaya ASN BerAKHLAK pada tahun 2021. Nilai-nilai seperti berorientasi pelayanan, akuntabel, kompeten, adaptif, dan harmonis mendorong perubahan pada level individu ASN dan berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Hal ini tercermin dalam peningkatan sarana dan prasarana layanan, ketepatan prosedur, ketanggapan terhadap aduan, jaminan hukum serta profesionalisme layanan, hingga peningkatan kualitas interaksi emosional antara petugas dan masyarakat. Data terbaru tahun 2023 menunjukkan bahwa Pemerintah Kota Bandung mencatat kemajuan signifikan dalam penilaian Indeks BerAKHLAK dengan meraih predikat A (Memuaskan) dan indeks 82,90%. Oleh karena itu Pemerintah Kota Bandung menerima Penghargaan Indeks BerAKHLAK Terbaik Kategori Kota dalam ASN Culture Festival 2024 yang di gelar Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemenpan RB) di Jakarta. Hal itu merupakan pencapaian terbaik sepanjang sejarah kota ini.

Meski demikian, penelitian ini juga menemukan bahwa penerapan budaya ASN BerAKHLAK masih menghadapi tantangan dalam hal konsistensi perilaku pegawai, pengawasan internal, serta keterpaduan strategi kelembagaan dengan nilai budaya organisasi. Masih terdapat kesenjangan antara nilai-nilai ideal dalam *core values* dengan implementasi faktual di lapangan, terutama dalam menghadapi dinamika pelayanan digital, beban kerja administratif, dan keterbatasan teknis yang masih menghambat pelayanan optimal di sektor kependudukan.

Dengan demikian, penelitian ini menyimpulkan bahwa budaya organisasi berbasis ASN BerAKHLAK bukan sekadar slogan moral birokrasi, tetapi merupakan instrumen penting dalam membentuk kinerja pelayanan publik yang unggul, humanis, dan berkelanjutan. Penerapan nilai-nilai budaya kerja secara sistemik dan konsisten terbukti

dapat membangun kepercayaan masyarakat terhadap pelayanan publik dan meningkatkan akuntabilitas lembaga pemerintah di mata warga negara.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali, R. E. F. (2013). Peranan budaya organisasi dalam meningkatkan komitmen pegawai (Studi kasus pada PT. Bank Muamalat Indonesia Cabang Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya*, 3(2).
- Badan Kepegawaian Negara. (2022). *Survei Indeks Profesionalitas ASN 2020–2021*. Badan Kepegawaian Negara.
- Diskominfo Kota Bandung. (2024). *Raih predikat memuaskan, indeks reformasi birokrasi Kota Bandung naik kelas*. <https://www.jabarprov.go.id/berita/raih-predikat-memuaskan-indeks-reformasi-birokrasi-kota-bandung-naik-kelas-12323>
- Hadju, L., & Adam, N. (2019). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Bone Bolango. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik*, 5(2), 112–120.
- Hatalea, A., Rusmiwari, S., & Aminulloh, A. (2014). Budaya kerja Pegawai Negeri Sipil. *JISIP: Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*, 3(2), 6–10.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (12th ed.). McGraw-Hill.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi penelitian kualitatif*. Remaja Rosdakarya.
- Mursyidah, L. (2015). *Manajemen pelayanan publik*. UMSIDA Press.
- Putri, B. T. K. (2020). *Pengaruh budaya organisasi dan teknologi informasi terhadap kualitas sistem informasi akuntansi (Survei pada dealer mobil di Bandung)* (S1 thesis, Universitas Komputer Indonesia).
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational behavior* (16th ed.). Pearson Education.
- Rohmah, S., Cendana, G., & Garvera, R. R. (2023). Implementasi budaya kerja core value ASN “Ber-AKHLAK.” *Majalah Ilmiah Dinamika Administrasi*, 20(1), 61–72.
- Rusli, M., Fakhurraji, A., & Ashwad, H. (2022). Patologi birokrasi penyelenggaraan Badan Usaha Milik Kampung di Kecamatan Bebesen Kabupaten Aceh Tengah. *Saraq Opat: Jurnal Administrasi Publik*, 4(1), 19–31.
- Shalsabila, N., Putra, R., Iriani, A., & Chairani, A. L. (2025). Implementasi core values ASN BerAKHLAK dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Kejaksaan Negeri OKU Selatan. *Jurnal Pemerintahan dan Politik*, 10(1), 152–169. <https://doi.org/10.36982/jpp.v10i1.4922>
- Sudarsono. (2019). Budaya organisasi. *Jurnal Ilmu Pendidikan dan Ekonomi*, STAI Denpasar Bali.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kualitatif, kuantitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Tsai, Y. (2011). Relationship between organizational culture, leadership behavior, and job satisfaction. *BMC Health Services Research*, 11, 98. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-11-98>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1990). *Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations*. The Free Press.