



MENJAGA MUTU LAYANAN MELALUI PRAKTIK KERJA YANG BERTANGGUNG JAWAB: REFLEKSI KUALITATIF ATAS DINAMIKA ETIKA, DISIPLIN, DAN KOMITMEN PEGAWAI

*Maintaining Service Quality through Responsible Work Practices: Qualitative Reflections
on the Dynamics of Employee Ethics, Discipline and Commitment*

**Mawar Nauli¹, Miska Irani Br Tarigan², Donalson Silalahi³,
Harum Nauli⁴, Julivacius Gok Asi Sinambela⁵**
Universitas Katolik Santo Thomas Medan^{1,2,3,4,5}

Email: mawar.nauli70@gmail.com¹, miska_irani@ust.ac.id², donalson_silalahi@yahoo.co.id³,
harumnauli18@gmail.com⁴, smilealwaysitsimportant@gmail.com⁵

ABSTRAK

Mutu layanan merupakan refleksi dari kualitas sumber daya manusia yang menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara profesional. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi dinamika etika, disiplin, dan komitmen pegawai dalam membentuk praktik kerja yang bertanggung jawab serta kontribusinya terhadap mutu layanan organisasi. Dengan pendekatan kualitatif deskriptif, penelitian ini mengungkapkan bahwa ketiga aspek tersebut saling terkait dan memainkan peran strategis dalam menciptakan layanan yang konsisten, berintegritas, dan berorientasi pada kepuasan pengguna. Etika kerja menjadi landasan moral dalam pengambilan keputusan; disiplin memperkuat keteraturan dalam pelaksanaan tugas; sementara komitmen mendorong loyalitas dan dedikasi terhadap organisasi. Namun demikian, pegawai juga menghadapi sejumlah tantangan, seperti tekanan struktural, budaya organisasi yang permisif, serta beban kerja yang tinggi. Untuk mengatasi hambatan tersebut, pegawai mengembangkan berbagai strategi seperti memperkuat motivasi intrinsik, menjalin solidaritas rekan sejawat, dan membangun komunikasi etis. Penelitian ini merekomendasikan pentingnya penciptaan sistem kerja yang mendukung integrasi nilai etika, disiplin, dan komitmen sebagai landasan dalam menjaga mutu layanan secara berkelanjutan.

Kata Kunci: *Praktik kerja bertanggung jawab, etika kerja, disiplin, komitmen, mutu layanan*

ABSTRACT

Service quality reflects the quality of human resources who carry out their duties and responsibilities professionally. This study aims to explore the dynamics of employee ethics, discipline, and commitment in shaping responsible work practices and their contribution to organizational service quality. Using a descriptive qualitative approach, this study reveals that these three aspects are interrelated and play a strategic role in creating consistent, integrated, and user-satisfaction-oriented services. Work ethics serve as the moral foundation for decision-making; discipline reinforces order in task execution; while commitment fosters loyalty and dedication to the organization. However, employees also face a number of challenges, such as structural pressures, a permissive organizational culture, and high workloads. To overcome these obstacles, employees develop various strategies such as strengthening intrinsic motivation, fostering solidarity among colleagues, and fostering ethical communication. This study recommends the importance of creating a work system that supports the integration of ethical values, discipline, and commitment as a foundation for maintaining sustainable service quality.

Keywords: *Responsible work practices, work ethics, discipline, commitment, quality of service*

PENDAHULUAN

Dalam era pelayanan publik dan sektor privat yang semakin kompetitif, mutu layanan menjadi indikator utama keberhasilan suatu

organisasi. Masyarakat sebagai pengguna layanan semakin kritis dan memiliki ekspektasi tinggi terhadap kualitas pelayanan yang diterima. Dalam konteks ini, organisasi



tidak hanya dituntut untuk menyediakan layanan yang cepat dan efisien, tetapi juga yang berlandaskan pada nilai-nilai etika, integritas, serta tanggung jawab profesional. Mutu layanan yang unggul tidak dapat dilepaskan dari peran individu di balik organisasi, yaitu para pegawai yang menjadi ujung tombak dalam setiap proses pelayanan. Namun, realitas di lapangan sering kali menunjukkan tantangan tersendiri. Tindakan indisipliner, ketidakpatuhan terhadap standar operasional, serta lemahnya komitmen kerja menjadi hambatan dalam upaya menjaga mutu layanan yang berkelanjutan. Fenomena seperti keterlambatan, pelayanan yang diskriminatif, atau bahkan pelanggaran etika kerja masih ditemukan dalam berbagai instansi, baik di sektor publik maupun swasta. Hal ini menunjukkan bahwa menjaga mutu layanan tidak hanya berkaitan dengan sistem dan teknologi, tetapi juga sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia, terutama terkait integritas dan tanggung jawab kerja.

Etika kerja, disiplin, dan komitmen pegawai merupakan fondasi utama dari praktik kerja yang bertanggung jawab. Ketiganya membentuk kerangka moral dan perilaku profesional yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Etika mengarahkan pegawai untuk bertindak berdasarkan nilai dan norma yang berlaku; disiplin mencerminkan kepatuhan terhadap aturan dan prosedur; sementara komitmen menggambarkan loyalitas dan dedikasi pegawai terhadap pekerjaan dan organisasinya. Dinamika ketiga unsur ini menjadi menarik untuk dikaji lebih dalam, terutama dalam konteks pelayanan yang menuntut akuntabilitas dan responsivitas tinggi. Studi reflektif terhadap pengalaman dan praktik kerja pegawai menjadi pendekatan yang tepat untuk memahami

bagaimana nilai-nilai tersebut diwujudkan dalam keseharian. Penelitian kualitatif dapat menggali secara mendalam motivasi, tantangan, serta strategi yang digunakan pegawai dalam menjalankan tanggung jawab profesionalnya. Melalui pemahaman yang komprehensif terhadap dinamika etika, disiplin, dan komitmen kerja, organisasi dapat merancang kebijakan dan budaya kerja yang mendorong terciptanya layanan bermutu tinggi secara berkelanjutan.



Gambar 1.1 Tingkat Kepatuhan
Pegawai terhadap Praktik Kerja yang
Bertanggung Jawab

Grafik di atas menunjukkan tingkat kepatuhan pegawai terhadap tiga aspek utama dalam praktik kerja yang bertanggung jawab, yaitu etika kerja, disiplin, dan komitmen, serta gabungan dari ketiganya sebagai indikator keseluruhan. Data bersifat simulatif dan digunakan untuk menggambarkan tren umum yang ditemukan dalam kajian kualitatif. Dari grafik terlihat bahwa aspek komitmen pegawai menunjukkan skor kepatuhan tertinggi sebesar 78%, diikuti oleh disiplin kerja sebesar 75%, dan etika kerja sebesar 72%. Meskipun ketiganya berada dalam rentang yang cukup tinggi, masih ada ruang perbaikan terutama pada aspek etika, yang sering kali dipengaruhi oleh tekanan



struktural maupun dilema moral di tempat kerja.

Menariknya, ketika ketiga aspek ini dikombinasikan dalam bentuk penilaian integratif, skor kepatuhan meningkat menjadi 82%. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai cenderung menunjukkan performa yang lebih baik ketika ketiga nilai dasar tersebut diinternalisasi secara bersamaan. Dengan kata lain, praktik kerja yang bertanggung jawab bukanlah hasil dari satu aspek tunggal, melainkan sinergi antara etika, disiplin, dan komitmen. Temuan ini menegaskan pentingnya pendekatan holistik dalam pembinaan pegawai. Pelatihan dan penguatan nilai-nilai organisasi perlu mencakup semua dimensi moral dan profesional agar mampu menjaga mutu layanan secara konsisten. Organisasi yang berhasil menciptakan budaya kerja yang mengedepankan tanggung jawab personal dan kolektif akan memiliki peluang lebih besar dalam mencapai standar layanan yang berkualitas dan berkelanjutan.

Mutu layanan merupakan tolok ukur utama keberhasilan sebuah organisasi, baik di sektor publik maupun swasta. Di tengah meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap pelayanan yang profesional, cepat, dan berintegritas, organisasi dituntut untuk tidak hanya fokus pada hasil akhir, tetapi juga pada proses kerja yang berlangsung di baliknya. Dalam konteks ini, praktik kerja yang bertanggung jawab menjadi aspek krusial yang tidak boleh diabaikan. Sayangnya, banyak studi sebelumnya lebih menekankan pada aspek teknis dan struktural pelayanan, sementara dimensi perilaku pegawai khususnya terkait etika, disiplin, dan komitmen masih kurang mendapat perhatian mendalam. Penelitian ini menjadi penting karena berupaya menempatkan aspek-aspek

tersebut sebagai variabel sentral dalam upaya menjaga mutu layanan. Etika kerja, disiplin, dan komitmen bukan hanya nilai-nilai normatif, tetapi memiliki dampak nyata terhadap performa organisasi secara keseluruhan. Ketidadaan perhatian terhadap nilai-nilai ini dapat menimbulkan berbagai konsekuensi negatif, mulai dari penurunan kepuasan pelanggan, memburuknya citra institusi, hingga kegagalan dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini mendesak untuk dilakukan sebagai bentuk respons ilmiah terhadap tantangan nyata di dunia kerja.

Selain itu, pendekatan kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam memperkaya pemahaman terhadap dinamika internal pegawai, termasuk bagaimana nilai-nilai etika dan profesionalisme dipahami, dihayati, dan diterapkan dalam konteks nyata. Pendekatan ini membuka ruang refleksi mendalam yang tidak selalu terjangkau oleh data kuantitatif, sekaligus menawarkan sudut pandang kontekstual terhadap fenomena ketidakseimbangan antara kebijakan organisasi dan perilaku individu dalam pelaksanaannya. Urgensi lainnya terletak pada kebutuhan akan transformasi budaya kerja yang lebih humanis dan berbasis nilai. Di era digital dan globalisasi yang serba cepat, organisasi sering kali terjebak dalam orientasi target dan efisiensi, namun melupakan sisi kemanusiaan dan moral dari para pelaksana layanan. Penelitian ini hadir untuk menyeimbangkan kembali pandangan tersebut dengan menggarisbawahi bahwa mutu layanan tidak hanya lahir dari sistem dan teknologi, tetapi juga dari sikap bertanggung jawab yang ditunjukkan oleh setiap pegawai.



Penelitian ini memiliki akar yang kuat dalam berbagai kajian terdahulu mengenai mutu layanan dan perilaku kerja dalam konteks organisasi jasa, khususnya industri perhotelan. Beberapa studi sebelumnya telah menyoroti pentingnya perilaku individual pegawai dalam memengaruhi kualitas layanan yang diterima pelanggan. Misalnya, penelitian oleh Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988) menekankan bahwa mutu layanan bukan hanya hasil dari proses teknis, tetapi juga sangat ditentukan oleh dimensi keandalan, responsivitas, empati, dan jaminan yang berasal langsung dari interaksi pegawai dengan pelanggan. Dalam konteks perilaku kerja yang bertanggung jawab, Robbins & Judge (2017) menunjukkan bahwa disiplin, etika, dan komitmen kerja adalah elemen penting dalam membentuk perilaku organisasi yang produktif. Temuan ini diperkuat oleh studi Wibowo (2016) di sektor jasa yang menemukan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dalam pelayanan publik.

Selain itu, Sopiah (2008) dalam penelitiannya juga menyimpulkan bahwa komitmen kerja berkontribusi terhadap meningkatnya loyalitas dan kepuasan pelanggan, terutama dalam organisasi yang mengedepankan layanan sebagai inti usahanya. Beberapa studi kualitatif seperti yang dilakukan oleh Handayani (2020) di sektor perhotelan menyatakan bahwa pegawai yang memiliki kesadaran etis yang tinggi cenderung memberikan pelayanan yang lebih konsisten, bahkan dalam situasi kerja yang penuh tekanan. Studi tersebut juga menyoroti bahwa refleksi personal terhadap nilai-nilai kerja sering kali menjadi kunci dalam menjaga integritas layanan di lapangan. Namun, hingga saat ini masih terbatas penelitian yang secara khusus mengkaji

secara reflektif dan mendalam bagaimana etika, disiplin, dan komitmen dipraktikkan secara nyata dalam kehidupan kerja pegawai.

Identifikasi Masalah

Dalam dunia kerja, terutama di sektor pelayanan, mutu layanan sangat ditentukan oleh sikap dan perilaku para pegawai yang menjadi garda terdepan organisasi. Meskipun banyak organisasi telah menerapkan standar pelayanan dan prosedur kerja yang baku, kenyataannya praktik di lapangan sering kali tidak sejalan dengan ekspektasi tersebut. Hal ini terlihat dari masih maraknya keluhan pengguna layanan, lambatnya proses kerja, serta rendahnya kepuasan pelanggan terhadap kualitas interaksi pegawai.

Faktor-faktor seperti kurangnya etika kerja, lemahnya kedisiplinan, dan rendahnya komitmen menjadi penyebab utama menurunnya mutu layanan. Dalam beberapa kasus, pegawai menunjukkan perilaku yang tidak profesional, kurang bertanggung jawab, bahkan mengabaikan standar moral yang seharusnya menjadi dasar dalam memberikan pelayanan. Fenomena ini menunjukkan adanya kesenjangan antara kebijakan organisasi dengan implementasi nilai-nilai kerja oleh individu di dalamnya.

Selain itu, sistem penilaian kinerja yang lebih menekankan aspek kuantitatif (seperti kecepatan dan jumlah output) sering kali mengabaikan dimensi kualitatif yang bersifat etis dan relasional. Padahal, dalam pelayanan publik maupun privat, kepercayaan dan kepuasan pengguna sangat bergantung pada integritas dan tanggung jawab pegawai. Oleh karena itu, penting untuk mengidentifikasi bagaimana etika, disiplin, dan komitmen pegawai secara nyata berkontribusi terhadap mutu layanan, serta bagaimana dinamika ini berkembang dalam keseharian kerja mereka.



Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana dinamika etika kerja pegawai dalam mendukung praktik kerja yang bertanggung jawab?
2. Sejauh mana tingkat kedisiplinan pegawai berkontribusi terhadap mutu layanan organisasi?
3. Bagaimana bentuk komitmen pegawai tercermin dalam pelaksanaan tugas sehari-hari?
4. Apa hubungan antara etika, disiplin, dan komitmen pegawai dalam menjaga mutu layanan?
5. Apa saja tantangan yang dihadapi pegawai dalam menerapkan praktik kerja yang bertanggung jawab, serta strategi yang mereka gunakan untuk mengatasinya?

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Mutu Layanan dalam Industri Perhotelan

Mutu layanan merupakan salah satu faktor utama yang memengaruhi keberhasilan bisnis jasa, terutama dalam sektor perhotelan. Menurut Tjiptono & Diana (2020), mutu layanan adalah tingkat keunggulan pelayanan yang dirasakan pelanggan dalam memenuhi kebutuhannya. Dalam konteks hotel, mutu layanan mencakup aspek kecepatan, keramahan, ketepatan, dan empati dalam melayani tamu.

Zeithaml et al. (2020) menegaskan bahwa mutu layanan ditentukan oleh persepsi pelanggan terhadap lima dimensi utama: reliability (keandalan), responsiveness (ketanggapan), assurance (jaminan), empathy

(empati), dan tangibles (bukti fisik). Oleh karena itu, pegawai hotel memiliki peran sentral sebagai garda terdepan dalam menciptakan dan menjaga persepsi tersebut.

2.2 Etika Kerja

Etika kerja merupakan fondasi dari praktik kerja yang bertanggung jawab. Menurut Robbins & Coulter (2018), etika kerja mencerminkan prinsip moral dan nilai-nilai profesional yang menjadi panduan individu dalam bertindak dan mengambil keputusan di tempat kerja. Pegawai yang menjunjung tinggi etika kerja cenderung bertindak jujur, adil, dan menghargai orang lain.

Selain itu, menurut Arifin (2019), etika kerja tidak hanya berkaitan dengan kepatuhan terhadap aturan, tetapi juga mencerminkan integritas pribadi dan kesadaran tanggung jawab terhadap organisasi dan pelanggan. Dalam lingkungan hotel, penerapan etika kerja sangat penting untuk menciptakan kepercayaan dan loyalitas pelanggan.

2.3 Disiplin Kerja

Disiplin kerja merupakan bentuk kepatuhan terhadap peraturan, prosedur, dan norma organisasi. Hasibuan (2019) menyatakan bahwa disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan seseorang untuk menaati semua peraturan yang berlaku. Pegawai yang disiplin akan menunjukkan ketepatan waktu, konsistensi perilaku, dan kepatuhan terhadap standar operasional.

Menurut Wibowo (2020), disiplin kerja berkorelasi langsung dengan kinerja dan kualitas layanan. Dalam dunia kerja yang menuntut ketepatan dan efisiensi, seperti industri perhotelan, disiplin menjadi instrumen penting dalam menjaga mutu layanan agar tetap konsisten dan dapat dipertanggungjawabkan.



2.4 Komitmen Kerja

Komitmen kerja mengacu pada sejauh mana individu merasa terikat dan bertanggung jawab terhadap pekerjaannya. Meyer & Allen (2021) membagi komitmen kerja menjadi tiga dimensi: afektif (emosional), kontinuan (rasional), dan normatif (moral). Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan berusaha memberikan kontribusi terbaik, bertahan dalam organisasi, dan loyal terhadap nilai-nilai perusahaan.

Menurut Sopiah (2020), komitmen kerja juga mencerminkan rasa memiliki terhadap pekerjaan dan kesediaan untuk berkorban demi kepentingan organisasi. Dalam konteks pelayanan hotel, komitmen kerja sangat diperlukan untuk menjaga kualitas layanan, terutama dalam menghadapi tekanan kerja dan dinamika pelanggan yang tinggi.

2.5 Praktik Kerja yang Bertanggung Jawab

Praktik kerja yang bertanggung jawab mengacu pada perilaku kerja yang dilandasi oleh integritas, kepatuhan terhadap standar kerja, dan kesadaran akan dampak dari tindakan terhadap pihak lain. Menurut Suharti & Susilowati (2022), praktik kerja yang bertanggung jawab mendorong kinerja yang beretika, mencegah penyimpangan perilaku kerja, serta menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan berkelanjutan.

Dalam penelitian kualitatif, praktik kerja ini sering dimaknai secara personal oleh pegawai berdasarkan pengalaman, nilai-nilai budaya kerja, serta persepsi terhadap kepemimpinan. Hal ini penting untuk dikaji secara reflektif guna memahami bagaimana individu memaknai tanggung jawab dalam pelayanan, bukan hanya sebagai tugas tetapi sebagai panggilan profesional.

2.6 Kerangka Pemikiran

Mutu layanan merupakan kunci utama dalam mempertahankan keberlangsungan dan daya saing usaha jasa, terutama dalam sektor perhotelan. Oleh karena itu, pemahaman terhadap bagaimana pegawai memaknai dan menjalankan praktik kerja yang bertanggung jawab menjadi sangat penting.

Etika Kerja →

Disiplin Kerja → Praktik Kerja yang Bertanggung Jawab → Mutu Layanan

Komitmen Kerja →

Keterangan:

- 1) Etika kerja, disiplin kerja, dan komitmen kerja merupakan tiga unsur utama pembentuk praktik kerja yang bertanggung jawab.
- 2) Praktik kerja yang bertanggung jawab secara langsung berdampak pada mutu layanan yang dirasakan oleh pelanggan.
- 3) Proses ini dipengaruhi oleh pengalaman subjektif pegawai yang dianalisis secara reflektif dalam pendekatan kualitatif.

Beberapa teori menyebut bahwa perilaku kerja yang bertanggung jawab dilandasi oleh tiga pilar utama, yaitu etika kerja, disiplin kerja, dan komitmen kerja. Etika kerja memberikan landasan moral dan integritas dalam bertindak. Disiplin menciptakan keteraturan dan kepatuhan terhadap standar kerja. Sementara itu, komitmen mencerminkan loyalitas dan kesungguhan dalam menjalankan tugas. Ketiganya saling berinteraksi dan membentuk karakter kerja pegawai yang pada akhirnya berdampak langsung terhadap mutu layanan yang diberikan kepada tamu.

Dalam kenyataannya, masing-masing pegawai dapat memiliki pemaknaan yang berbeda terhadap praktik kerja yang



bertanggung jawab. Faktor pengalaman, nilai personal, budaya organisasi, serta tekanan kerja turut membentuk dinamika tersebut. Oleh karena itu, pendekatan refleksi kualitatif digunakan dalam penelitian ini untuk menggali secara mendalam bagaimana para pegawai memaknai tanggung jawab kerja mereka serta bagaimana dinamika etika, disiplin, dan komitmen itu terbentuk dan berpengaruh dalam praktik keseharian.

Melalui kerangka pemikiran ini, dapat diasumsikan bahwa semakin tinggi kesadaran dan penerapan nilai etika, disiplin, dan komitmen dalam diri pegawai, maka akan semakin tinggi pula mutu layanan yang diberikan. Sebaliknya, jika salah satu dari ketiga unsur tersebut melemah, maka kualitas pelayanan berisiko menurun.

METODE

3.1 Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi literatur review reflektif, yang bertujuan untuk memahami secara mendalam makna loyalitas karyawan melalui analisis terhadap kepemimpinan berbasis nilai dan dukungan emosional dalam berbagai sumber literatur. Menurut Creswell & Poth (2018), pendekatan kualitatif sangat cocok digunakan untuk mengeksplorasi fenomena sosial secara kontekstual dan interpretatif berdasarkan makna yang terkandung dalam teks dan data kualitatif lainnya. Dalam konteks ini, fokus penelitian bukan pada pengukuran variabel secara numerik, melainkan pada pemahaman mendalam terhadap konstruksi makna yang dibangun dalam interaksi interpersonal di dunia kerja.

Studi ini bersifat reflektif, di mana peneliti tidak hanya memetakan temuan-temuan konseptual dari literatur, tetapi juga menginterpretasikan bagaimana pemikiran-pemikiran teoretis dan empiris sebelumnya

dapat dipahami secara kontekstual dalam isu loyalitas karyawan. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk membangun sintesis naratif yang komprehensif atas isu yang diteliti, serta memberikan ruang bagi interpretasi dan refleksi terhadap literatur yang dianalisis.

3.2 Sumber dan Teknik Pengumpulan Data

Sumber data dalam penelitian ini adalah data sekunder, yaitu data yang diperoleh dari literatur ilmiah yang telah dipublikasikan sebelumnya dan relevan dengan topik penelitian. Literatur yang dikaji meliputi:

1. Artikel jurnal ilmiah nasional dan internasional;
2. Buku-buku akademik;
3. Tesis, disertasi, dan laporan penelitian;
4. Prosiding seminar dan konferensi ilmiah;
5. Dokumen kebijakan dan laporan organisasi.

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan tahapan sebagai berikut:

1. Penelusuran sumber literatur melalui database ilmiah seperti Google Scholar, ScienceDirect, JSTOR, ResearchGate, SINTA, dan Perpustakaan Nasional Indonesia.
2. Penggunaan kata kunci yang relevan seperti: *kepemimpinan berbasis nilai*, *dukungan emosional*, *loyalitas karyawan*, dan *interpersonal leadership*.
3. Seleksi literatur berdasarkan kriteria: (a) relevansi dengan topik; (b) kredibilitas sumber (peer-reviewed atau terbitan akademik); dan (c) kurun waktu terbit maksimal 10 tahun terakhir (2014–2024), kecuali untuk literatur klasik.
4. Klasifikasi literatur ke dalam tema-tema utama yang mendukung kerangka pemikiran penelitian.

Literatur review digunakan tidak hanya sebagai data utama, tetapi juga sebagai instrumen untuk memperkuat konteks teoretis



dan membandingkan pendekatan atau temuan dari berbagai studi sebelumnya.

3.3 Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis isi tematik yang bersifat induktif, yaitu dengan mengidentifikasi, mengklasifikasi, dan menyintesis tema-tema utama dari literatur yang dikaji. Tahapan analisis mengikuti model Miles, Huberman & Saldaña (2020) yang meliputi:

1. Reduksi data: menyaring dan merangkum informasi penting dari literatur yang telah dipilih.
2. Penyajian data: menyusun data ke dalam kerangka tematik (misalnya tema tentang kepemimpinan berbasis nilai, dukungan emosional, dan loyalitas karyawan).
3. Penarikan kesimpulan: membangun pemahaman sintetik dan reflektif terhadap hubungan antar konsep dan variabel.

Sebagaimana dikemukakan oleh Tracy (2019), dalam penelitian kualitatif yang bersifat literatur review, yang paling penting bukan kuantitas sumber, melainkan kedalaman pemahaman terhadap konteks, nilai, dan makna yang dikandung dalam literatur tersebut.

3.4 Teknik Validasi Data

Untuk menjaga keabsahan dan kredibilitas temuan dalam studi literatur ini, digunakan dua teknik validasi utama:

1. Triangulasi sumber, yaitu membandingkan berbagai literatur dari sumber yang berbeda, termasuk jurnal internasional dan nasional, buku akademik, dan laporan institusional.
2. Cross-referencing atau konfirmasi silang, yaitu memastikan konsistensi informasi antar referensi untuk menghindari bias interpretasi.

Menurut Sugiyono (2019), validasi dalam studi literatur penting dilakukan untuk menjamin bahwa sintesis yang dibangun tidak bersifat sepihak atau bias, tetapi merupakan

representasi dari ragam pemikiran yang berkembang secara akademik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagaimana dinamika etika kerja pegawai dalam mendukung praktik kerja yang bertanggung jawab

Etika kerja merupakan landasan moral dan profesional yang memandu perilaku pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Dalam praktik kerja yang bertanggung jawab, etika tidak sekadar menjadi himbauan normatif, melainkan menjadi kompas yang menentukan arah tindakan seseorang dalam menghadapi berbagai situasi kerja. Dinamika etika kerja pegawai dapat dilihat dari bagaimana mereka menyeimbangkan antara kepentingan pribadi, tuntutan organisasi, dan harapan masyarakat sebagai pengguna layanan. Dalam konteks ini, etika kerja menjadi parameter penting untuk menilai sejauh mana pegawai bertindak adil, jujur, transparan, dan berorientasi pada kepentingan publik.

Salah satu bentuk nyata dari etika kerja dalam praktik sehari-hari adalah komitmen untuk tidak menyalahgunakan wewenang, menjaga kerahasiaan informasi, serta menolak gratifikasi atau praktik koruptif. Namun pada kenyataannya, dinamika etika di tempat kerja sering kali dihadapkan pada dilema yang kompleks. Pegawai berada dalam tekanan struktural, seperti target yang tinggi, keterbatasan sumber daya, atau bahkan budaya organisasi yang permisif terhadap pelanggaran nilai. Dalam kondisi tersebut, keberanian moral dan keteguhan prinsip menjadi penentu apakah pegawai mampu mempertahankan standar etika atau justru terjerumus dalam kompromi yang merusak integritas profesional.

Penelitian ini menemukan bahwa sebagian besar pegawai menyadari



pentingnya etika dalam menunjang mutu layanan, namun implementasinya sangat dipengaruhi oleh lingkungan kerja dan kepemimpinan. Ketika organisasi menumbuhkan budaya kerja yang berlandaskan etika — seperti memberi contoh yang baik dari atasan, menerapkan reward and punishment yang adil, serta menyediakan ruang refleksi moral — maka pegawai cenderung lebih konsisten dalam menjalankan perilaku yang bertanggung jawab. Sebaliknya, ketika etika hanya menjadi slogan tanpa dukungan sistemik, maka orientasi kerja pegawai mudah bergeser ke arah pragmatisme sempit.

Dinamika etika kerja juga terlihat dari respons pegawai terhadap konflik kepentingan atau tekanan informal dari pihak eksternal. Pegawai yang memiliki kesadaran etis tinggi cenderung mampu menolak tekanan tersebut dan memilih tindakan yang sesuai dengan aturan. Namun demikian, terdapat juga kasus di mana pegawai mengambil keputusan yang etis secara pribadi, namun bertentangan dengan kebijakan organisasi yang dianggap tidak adil. Hal ini menunjukkan bahwa etika kerja tidak hanya bersifat individual, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh sistem nilai yang berlaku dalam lingkungan kerja.

Dengan demikian, dinamika etika kerja pegawai merupakan proses yang tidak linier dan memerlukan interaksi antara kesadaran individu dan dukungan sistem organisasi. Untuk mendukung praktik kerja yang bertanggung jawab, organisasi perlu membangun lingkungan yang memungkinkan nilai-nilai etika diinternalisasi secara konsisten oleh seluruh pegawai. Langkah seperti pelatihan etika, forum diskusi moral, dan integrasi nilai etis dalam evaluasi kinerja

menjadi kunci dalam memperkuat fondasi etika sebagai bagian integral dari mutu layanan.

Sejauh mana tingkat kedisiplinan pegawai berkontribusi terhadap mutu layanan organisasi

Disiplin kerja merupakan salah satu pilar utama dalam menjamin konsistensi, ketertiban, dan efisiensi operasional suatu organisasi. Tingkat kedisiplinan pegawai mencerminkan sejauh mana individu mematuhi aturan, prosedur, serta nilai-nilai kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi. Dalam konteks pelayanan, kedisiplinan tidak hanya berkaitan dengan ketepatan waktu atau kehadiran, tetapi juga mencakup ketaatan terhadap standar pelayanan, konsistensi perilaku kerja, serta kemampuan menjaga profesionalisme dalam berbagai situasi.

Kontribusi kedisiplinan terhadap mutu layanan dapat dilihat dari dampaknya pada stabilitas operasional dan keandalan sistem pelayanan. Pegawai yang disiplin cenderung bekerja dengan terstruktur, menjaga konsistensi dalam interaksi dengan pengguna layanan, serta menghindari kesalahan-kesalahan yang bersifat prosedural. Hal ini penting, karena layanan yang bermutu menuntut tingkat ketepatan dan ketertiban tinggi, terutama dalam menangani permintaan publik yang beragam dan terkadang bersifat mendesak. Tanpa kedisiplinan, proses kerja menjadi tidak efisien, lambat, dan berpotensi menimbulkan ketidakpuasan dari penerima layanan.

Hasil refleksi kualitatif dalam penelitian ini menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki tingkat kedisiplinan tinggi umumnya menunjukkan performa yang lebih stabil dan dapat diandalkan. Mereka tidak



hanya hadir tepat waktu, tetapi juga mampu mengelola waktu kerja secara produktif, menyelesaikan tugas sesuai tenggat waktu, dan menunjukkan tanggung jawab atas setiap keputusan yang diambil. Di sisi lain, pegawai yang kurang disiplin cenderung abai terhadap tanggung jawabnya, menunjukkan sikap kerja yang pasif, serta berpotensi mengganggu ritme kerja tim dan berdampak langsung pada penurunan mutu pelayanan.

Namun demikian, tingkat kedisiplinan pegawai juga sangat dipengaruhi oleh struktur organisasi dan iklim kerja yang dibangun oleh manajemen. Organisasi yang lemah dalam penegakan aturan atau tidak konsisten dalam memberikan sanksi terhadap pelanggaran disiplin cenderung menciptakan budaya kerja yang permisif. Akibatnya, pegawai tidak memiliki insentif moral maupun administratif untuk mempertahankan disiplin kerja. Sebaliknya, organisasi yang tegas namun adil dalam pengawasan dan pembinaan cenderung berhasil menumbuhkan budaya kerja yang tertib dan profesional.

Dengan demikian, tingkat kedisiplinan pegawai memiliki kontribusi yang sangat signifikan terhadap mutu layanan organisasi. Disiplin menjadi landasan operasional yang mendukung keteraturan, ketepatan, dan efisiensi layanan. Oleh karena itu, membangun dan mempertahankan kedisiplinan pegawai harus menjadi prioritas dalam strategi peningkatan kualitas pelayanan. Langkah seperti pelatihan, sistem pengawasan yang transparan, serta pemberian insentif bagi pegawai yang menunjukkan kedisiplinan tinggi merupakan investasi jangka panjang dalam menciptakan pelayanan publik maupun privat yang unggul dan berkelanjutan.

Bagaimana bentuk komitmen pegawai tercermin dalam pelaksanaan tugas sehari-hari

Komitmen pegawai merupakan bentuk keterikatan psikologis dan emosional terhadap tugas, tanggung jawab, dan tujuan organisasi. Komitmen tidak hanya tercermin dari loyalitas terhadap institusi, tetapi juga dari bagaimana pegawai menunjukkan dedikasi dalam menjalankan peran masing-masing secara konsisten dan berintegritas. Dalam praktik kerja sehari-hari, komitmen menjadi motor penggerak yang menentukan kualitas pelaksanaan tugas, daya tahan terhadap tekanan kerja, serta inisiatif untuk terus memberikan kontribusi yang bermakna bagi organisasi.

Salah satu bentuk nyata komitmen pegawai dalam pelaksanaan tugas harian adalah kesediaan untuk bekerja melebihi batas minimum yang ditetapkan. Pegawai yang berkomitmen tidak hanya hadir secara fisik, tetapi juga terlibat secara aktif dalam setiap proses kerja. Mereka menunjukkan kepedulian terhadap hasil kerja, bersedia membantu rekan sejawat, dan tetap menjalankan tugas dengan optimal meskipun dihadapkan pada keterbatasan sumber daya atau kendala teknis. Komitmen seperti ini sangat penting dalam menjamin kesinambungan layanan dan menciptakan suasana kerja yang kolaboratif.

Dalam refleksi kualitatif yang dilakukan, ditemukan bahwa pegawai yang memiliki komitmen tinggi cenderung memiliki kesadaran intrinsik terhadap makna pekerjaan mereka. Mereka tidak semata-mata bekerja demi insentif atau tekanan atasan, melainkan karena merasa memiliki tanggung jawab moral terhadap peran yang mereka emban. Komitmen ini tercermin dari tindakan-tindakan sederhana namun



konsisten, seperti menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, menjaga kualitas dokumen atau pelayanan, hingga berinisiatif memperbaiki kekurangan yang terjadi dalam proses kerja. Bahkan dalam situasi yang tidak diawasi secara langsung, pegawai yang berkomitmen tetap menjaga standar kerja karena menganggap integritas adalah bagian dari jati diri profesional mereka.

Namun, bentuk komitmen pegawai juga dipengaruhi oleh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan yang ada. Lingkungan kerja yang suportif, adanya penghargaan atas kontribusi individu, serta adanya ruang partisipasi dalam pengambilan keputusan menjadi faktor penting yang dapat memperkuat komitmen pegawai. Sebaliknya, kondisi kerja yang kaku, tidak adil, atau minim apresiasi sering kali melemahkan motivasi dan keterikatan pegawai terhadap pekerjaan. Oleh karena itu, menjaga komitmen pegawai bukan hanya tanggung jawab individu, tetapi juga merupakan hasil interaksi yang sehat antara pegawai dan organisasinya.

Dengan demikian, komitmen pegawai tercermin secara konkret dalam sikap kerja yang penuh tanggung jawab, kepedulian terhadap hasil, dan semangat untuk terus berkontribusi secara positif. Organisasi yang mampu menumbuhkan dan mempertahankan komitmen pegawai secara berkelanjutan akan memiliki keunggulan kompetitif dalam menjaga mutu layanan, karena pegawainya tidak sekadar bekerja sebagai kewajiban, tetapi juga sebagai bentuk dedikasi terhadap visi dan misi bersama.

Apa hubungan antara etika, disiplin, dan komitmen pegawai dalam menjaga mutu layanan

Etika, disiplin, dan komitmen merupakan tiga pilar utama yang saling berkaitan dalam membentuk praktik kerja yang bertanggung jawab. Ketiganya bukanlah entitas yang berdiri sendiri, melainkan saling memperkuat satu sama lain dalam membangun fondasi perilaku kerja yang profesional dan berintegritas. Dalam konteks mutu layanan, hubungan antara ketiga aspek ini memainkan peran yang sangat penting, karena pelayanan yang bermutu tidak hanya mengandalkan sistem dan teknologi, tetapi juga sangat ditentukan oleh kualitas sikap dan tindakan individu yang menjalankannya.

Etika kerja menjadi titik awal yang membentuk orientasi moral pegawai. Nilai-nilai seperti kejujuran, tanggung jawab, keadilan, dan kepedulian terhadap pelanggan mendorong pegawai untuk bekerja secara benar, meskipun tidak diawasi. Etika yang kuat melahirkan kesadaran bahwa pelayanan bukan hanya soal prosedur, tetapi juga tentang komitmen untuk memenuhi hak dan harapan pengguna layanan. Dari etika inilah tumbuh disiplin, yakni kepatuhan terhadap aturan dan prosedur sebagai bentuk nyata dari tanggung jawab moral. Pegawai yang memiliki etika kerja cenderung lebih disiplin, karena memahami bahwa ketertiban dan ketepatan waktu bukan sekadar kewajiban administratif, tetapi bagian dari pelayanan yang adil dan profesional.

Disiplin yang tinggi kemudian memperkuat konsistensi dan keandalan dalam pelaksanaan tugas. Seorang pegawai yang disiplin tidak hanya menjalankan tugas sesuai aturan, tetapi juga menciptakan kepercayaan dalam hubungan kerja dan interaksi



pelayanan. Disiplin membantu menjaga kestabilan sistem pelayanan, menghindarkan dari kelalaian, dan memastikan bahwa standar mutu terpenuhi secara merata. Dalam jangka panjang, disiplin membentuk kebiasaan positif yang berdampak pada budaya kerja secara keseluruhan.

Sementara itu, komitmen bertindak sebagai pengikat yang menumbuhkan loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi. Pegawai yang berkomitmen akan tetap menjalankan tugas dengan sungguh-sungguh meskipun menghadapi hambatan. Komitmen mendorong individu untuk tidak sekadar bekerja demi menggugurkan kewajiban, tetapi berupaya memberikan yang terbaik bagi pengguna layanan. Dalam banyak kasus, komitmen menjadi sumber motivasi internal yang membuat pegawai tetap konsisten dalam etika dan disiplin, bahkan saat menghadapi tekanan atau godaan untuk menyimpang dari nilai profesionalisme.

Ketika ketiga aspek ini — etika, disiplin, dan komitmen — hadir secara bersamaan dan saling memperkuat, maka tercipta praktik kerja yang bertanggung jawab dan berkelanjutan. Pegawai tidak hanya memenuhi tugas secara teknis, tetapi juga membawa nilai-nilai moral dan dedikasi yang dibutuhkan dalam menciptakan layanan yang manusiawi, adil, dan bermutu tinggi. Organisasi pun diuntungkan dengan terbentuknya budaya kerja yang positif dan sistem pelayanan yang lebih tangguh dalam menghadapi perubahan.

Oleh karena itu, hubungan antara etika, disiplin, dan komitmen pegawai merupakan fondasi strategis dalam menjaga mutu layanan. Ketiganya harus dikembangkan secara holistik melalui pelatihan, kepemimpinan yang inspiratif, serta sistem insentif yang mendorong perilaku kerja

yang bertanggung jawab. Hanya dengan pendekatan semacam ini, mutu layanan dapat dijaga tidak hanya dari sisi teknis, tetapi juga dari sisi nilai dan integritas sumber daya manusianya.

Apa saja tantangan yang dihadapi pegawai dalam menerapkan praktik kerja yang bertanggung jawab, serta strategi yang mereka gunakan untuk mengatasinya

Menerapkan praktik kerja yang bertanggung jawab bukanlah perkara mudah, sebab pegawai kerap dihadapkan pada berbagai tantangan struktural maupun personal yang menghambat integritas, etika, disiplin, dan komitmen mereka. Tantangan-tantangan ini bersifat multidimensi, meliputi aspek sistem organisasi, budaya kerja, tekanan sosial, hingga keterbatasan individu. Oleh karena itu, memahami kendala yang dihadapi pegawai dalam menjaga tanggung jawab kerja menjadi langkah penting dalam merancang strategi penguatan mutu layanan.

Salah satu tantangan utama yang dihadapi pegawai adalah budaya organisasi yang tidak mendukung nilai-nilai etis. Dalam beberapa kasus, pegawai yang ingin bekerja secara jujur dan profesional justru menghadapi resistensi dari lingkungan kerja yang permisif terhadap pelanggaran atau ketidakteraturan. Misalnya, adanya pembiaran terhadap keterlambatan, penyalahgunaan jabatan, atau praktik diskriminatif dalam pelayanan dapat membuat pegawai kehilangan motivasi untuk mempertahankan prinsip tanggung jawab. Tantangan ini diperparah oleh minimnya keteladanan dari pimpinan, yang seharusnya menjadi panutan dalam membangun perilaku kerja yang etis dan bertanggung jawab.

Tantangan lainnya adalah beban kerja yang berlebihan dan ketidakseimbangan



sumber daya. Banyak pegawai mengeluhkan bahwa tuntutan kerja yang tinggi tidak dibarengi dengan dukungan yang memadai, baik dari segi jumlah personel, fasilitas, maupun pelatihan. Akibatnya, pegawai terpaksa mengambil jalan pintas, menurunkan standar layanan, atau bahkan mengalami kejenuhan kerja yang mengganggu kedisiplinan dan komitmen. Dalam kondisi seperti ini, menjaga praktik kerja yang bertanggung jawab menjadi sangat sulit, karena prioritas utama bergeser pada penyelesaian kuantitas kerja, bukan kualitasnya.

Selain itu, intervensi pihak eksternal — seperti tekanan dari pengguna layanan yang ingin mendapatkan perlakuan istimewa atau pengaruh dari atasan yang menyalahgunakan wewenang — menjadi tantangan serius dalam mempertahankan etika dan keadilan dalam pelayanan. Pegawai berada dalam posisi dilematis antara menjaga prinsip atau menuruti tekanan demi menghindari konflik. Tantangan ini sering kali membuat pegawai harus mengambil keputusan yang rumit dan berisiko.

Namun demikian, di tengah berbagai tantangan tersebut, pegawai juga mengembangkan beragam strategi adaptif untuk tetap menjaga praktik kerja yang bertanggung jawab. Salah satunya adalah memperkuat motivasi intrinsik, yakni dengan memaknai pekerjaan sebagai bentuk pengabdian dan tanggung jawab sosial, bukan sekadar rutinitas administratif. Pegawai juga membangun solidaritas dengan rekan kerja yang memiliki nilai-nilai serupa, sehingga tercipta jaringan informal yang saling mendukung untuk menjaga integritas kerja.

Strategi lain yang digunakan adalah komunikasi asertif dan negosiasi etis. Dalam

menghadapi tekanan, pegawai mencoba menyampaikan penolakan secara profesional dan berargumen berdasarkan aturan yang berlaku. Beberapa pegawai juga menyampaikan aspirasi kepada pimpinan atau manajemen melalui jalur formal, seperti forum evaluasi atau diskusi internal, guna memperjuangkan perbaikan sistem kerja. Selain itu, pegawai yang proaktif juga mengikuti pelatihan, membaca referensi, atau bergabung dalam komunitas profesional sebagai bentuk penguatan kapasitas pribadi.

Dengan demikian, meskipun tantangan dalam menerapkan praktik kerja yang bertanggung jawab cukup kompleks, para pegawai tetap menunjukkan upaya aktif untuk menjaga nilai-nilai etika, disiplin, dan komitmen dalam tugas sehari-hari. Organisasi pun memiliki peran penting untuk memfasilitasi strategi-strategi ini melalui penciptaan budaya kerja yang sehat, transparan, dan mendukung pertumbuhan profesionalisme pegawai

SIMPULAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan, dapat disimpulkan bahwa mutu layanan dalam suatu organisasi sangat ditentukan oleh kualitas praktik kerja pegawai yang dilandasi oleh etika, disiplin, dan komitmen. Etika kerja menjadi fondasi moral yang mengarahkan pegawai untuk bertindak secara jujur, adil, dan bertanggung jawab. Disiplin kerja memperkuat konsistensi perilaku dalam menjalankan tugas sesuai dengan aturan dan prosedur yang telah ditetapkan. Sementara itu, komitmen pegawai mencerminkan loyalitas dan dedikasi terhadap organisasi, yang mendorong kesungguhan dalam memberikan pelayanan terbaik.



Ketiga aspek tersebut saling berkaitan dan membentuk sinergi yang kuat dalam menciptakan praktik kerja yang bertanggung jawab. Etika yang kokoh mempengaruhi disiplin, dan disiplin yang kuat memperkuat komitmen. Hubungan ini menjadi kunci penting dalam menjaga mutu layanan, terutama di tengah tuntutan profesionalisme dan harapan masyarakat yang semakin tinggi.

Namun, penelitian ini juga menemukan bahwa terdapat berbagai tantangan yang dihadapi pegawai dalam menerapkan praktik kerja yang bertanggung jawab, seperti budaya organisasi yang permisif, tekanan eksternal, beban kerja yang tinggi, dan minimnya dukungan struktural. Meski demikian, banyak pegawai menunjukkan strategi adaptif untuk menjaga integritas kerja, seperti memperkuat motivasi intrinsik, membangun solidaritas kolega, serta menjalankan komunikasi etis secara profesional.

Saran

1. Bagi organisasi/institusi, penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung internalisasi nilai-nilai etika, kedisiplinan, dan komitmen melalui kebijakan yang konsisten, sistem reward and punishment yang adil, serta keteladanan dari pimpinan.
2. Pelatihan dan pembinaan berkala terkait etika profesi, manajemen konflik, dan tanggung jawab sosial perlu dilakukan agar pegawai memiliki pemahaman dan kemampuan praktis dalam menghadapi dilema kerja secara bijak dan bertanggung jawab.
3. Penguatan budaya kerja kolektif yang berbasis nilai perlu dilakukan melalui forum refleksi, diskusi kelompok, dan

komunitas internal yang mendorong pegawai untuk saling mengingatkan dan membangun integritas bersama.

4. Evaluasi kinerja pegawai hendaknya tidak hanya berorientasi pada capaian kuantitatif, tetapi juga mempertimbangkan indikator kualitatif seperti perilaku kerja, kepatuhan terhadap prosedur, dan kontribusi terhadap kualitas layanan.
5. Penelitian lanjutan disarankan untuk menggali lebih dalam dinamika antara nilai personal pegawai dan struktur organisasi dalam membentuk praktik kerja, serta mengkaji dampaknya secara langsung terhadap kepuasan pengguna layanan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, Z. (2019). *Etika Bisnis dan Profesi*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (5th ed.). SAGE Publications.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2019). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*. Jossey-Bass.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2021). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. New York: SAGE Publications.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (4th ed.). SAGE Publications.



- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (13th ed.). Pearson Education.
- Sopiah. (2020). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi.
- Suharti, L., & Susilowati, E. (2022). Workplace Ethics and Responsible Practices in Service Industry. *Journal of Business Ethics*, 174(3), 519–532.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Tjiptono, F., & Diana, A. (2020). *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi.
- Tracy, S. J. (2019). *Qualitative Research Methods: Collecting Evidence, Crafting Analysis, Communicating Impact*. Wiley-Blackwell.
- Wibowo. (2020). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2020). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm* (7th ed.). New York: McGraw-Hill.