



Pengaruh Kompetensi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dengan *Core Values* Berakhlak sebagai *Variable Intervening*

Yuli Setyaningrum ^{1*}, Joko Utomo ², dan Kertati Sumekar ³

¹ Program Studi Magister Manajemen, Universitas Muria Kudus, Jawa Tengah; e-mail: mutiatamimi17@gmail.com

² Program Studi Magister Manajemen, Universitas Muria Kudus, Jawa Tengah; e-mail : joko.utomo@umk.ac.id

³ Program Studi Magister Manajemen, Universitas Muria Kudus, Jawa Tengah; e-mail : kertati.sumekar@umk.ac.id

* Corresponding Author : Yuli Setyaningrum

Abstract: This study study to analyze the influence of competence and transformational leadership style on the performance of Civil Servants (ASN), with the BerAKHLAK Core Values as an intervening variable (A Case Study at the Department of Transportation, Jepara Regency). This is a quantitative study with an explanatory level of analysis. The research design follows a causal pattern. The population consists of 197 civil servants at the Jepara Regency Department of Transportation, with the sample selected using proportional random sampling, resulting in 122 respondents. Data were collected using questionnaires. The data were analyzed descriptively and quantitatively using Structural Equation Modeling (SEM). The theoretical findings and implications of this study are as follows: ASN competence has a positive and significant effect on performance; transformational leadership style has a positive and significant effect on performance; ASN competence positively influences the internalization of the BerAKHLAK Core Values; transformational leadership style significantly affects the BerAKHLAK Core Values; the BerAKHLAK Core Values significantly influence ASN performance; the BerAKHLAK Core Values act as a mediating variable in the relationship between competence and ASN performance; and the BerAKHLAK Core Values mediate the influence of transformational leadership style on ASN performance

Keywords: Competence; Transformational Leadership Style; Core Values BerAKHLAK; Performance; State Civil Apparatus (ASN).

Abstrak: Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kompetensi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dengan *Core Values* Berakhlak sebagai *Variable Intervening* (Studi Kasus Pada Instansi Dinas Perhubungan Kabupaten Jepara). Jenis penelitian kuantitatif dengan bentuk pola *eksplanasi (level of explanation)*. Desain penelitian dengan pola kausal. Populasi adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kantor Dinas Perhubungan Kabupaten Jepara berjumlah 197 orang dengan teknik sampling *Proportional Random Sampling*. Besar sampel sebanyak 132 responden. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner. Analisis data secara deskriptif dan analisis kuantitatif menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil dan implikasi dari penelitian ini secara teoritis yaitu kompetensi ASN berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, kompetensi ASN berpengaruh secara positif terhadap internalisasi *Core Values* BerAKHLAK, Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap *Core Values* BerAKHLAK, *Core Values* BerAKHLAK berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN, *Core Values* BerAKHLAK terbukti menjadi variabel mediasi dalam hubungan antara kompetensi dan kinerja ASN, *Core Values* BerAKHLAK memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja ASN.

Kata kunci: Kompetensi; Komitmen; Gaya Kepemimpinan Transformasional; *Core Values* BerAKHLAK, Kinerja, Aparatur Sipil Negara (ASN).

Received: 1 Agustus 2025
Revised: 1 Desember 2025
Accepted: 12 Februari 2026
Published: 2 Maret 2026
Curr. Ver.: 2 Maret 2026



Copyright: © 2026 by the authors.
Submitted for possible open
access publication under the
terms and conditions of the
Creative Commons Attribution
(CC BY SA) license
(<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>)

1. Pendahuluan

Dinas Perhubungan berperan penting dalam penyelenggaraan sistem transportasi yang aman, tertib, dan terintegrasi. Sumber daya manusia menjadi faktor utama yang memengaruhi kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam mencapai tujuan pelayanan publik. Kinerja merujuk pada hasil atau pencapaian yang dihasilkan oleh individu, tim, atau organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan [1]. Kinerja ASN yang tinggi akan meningkatkan kepercayaan masyarakat dan pelayanan publik yang berkualitas [2]. Kinerja ASN yang profesional dan berintegritas berkontribusi pada kualitas pelayanan dan kepercayaan masyarakat. Di Kabupaten Jepara, kinerja Dinas Perhubungan diukur melalui nilai SAKIP dan Survei Kepuasan Masyarakat (SKM). Pada 2024, nilai SAKIP mencapai 71,61 (kategori Cukup), melebihi target, namun masih perlu ditingkatkan. Sementara itu, nilai SKM menurun dari 91,79 (2023) menjadi 85,87 (2024), menandakan perlunya evaluasi dan peningkatan kualitas layanan publik secara berkelanjutan.

Pemerintah menerapkan *core value* berakhlak sebagai nilai mutlak yang harus dilaksanakan oleh ASN di seluruh Indonesia dalam rangka meningkatkan kualitas layanan publik dan mempercepat transformasi pengelolaan sumber daya manusia (Badan Kepegawaian Negara, 2022:4). *Core Value* berakhlak merupakan akronim dari Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. ASN yang bertugas sebagai pegawai pusat maupun pegawai daerah harus memiliki *core value* yang sama. ASN harus memiliki jiwa melayani untuk membantu masyarakat. Nilai-nilai yang terkandung dalam *core value* berakhlak sebagai upaya membentuk budaya berakhlak sebagai identitas dan ciri khas bagi ASN serta memberikan arah bagi para ASN dalam menjalankan tugas dan fungsinya sesuai dengan Perundang-Undangan yang berlaku [4].

Dinas Perhubungan Kabupaten Jepara merupakan organisasi perangkat daerah yang memiliki fungsi perumusan kebijakan perhubungan, pelaksanaan kebijakan perhubungan, evaluasi dan pelaporan perhubungan, pelaksanaan administrasi perhubungan dan pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati terkait dengan tugas dan fungsinya. Dalam melaksanakan tugas pokok ASN sangat penting menerapkan *core value* berakhlak untuk menjadi penguat dalam menginternalisasi perilaku kerja ASN. Keberadaan *core value* berakhlak dapat memperkuat integritas dan profesionalisme ASN dalam melaksanakan tugasnya. *Core value* berakhlak tidak hanya bersifat normatif tetapi berfungsi sebagai mekanisme internalisasi budaya organisasi. Dalam praktiknya tidak semua Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki *core value* berakhlak yang sama.

Kinerja ASN di Dinas Perhubungan Kabupaten Jepara tidak hanya ditentukan oleh hasil kerja, tetapi juga oleh kompetensi dan nilai-nilai yang mendasari pelaksanaan tugas. Kompetensi menjadi faktor penting, namun masih banyak SDM yang belum tersertifikasi. Pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja berpengaruh besar terhadap efektivitas kerja ASN. ASN dengan pendidikan tinggi (D2–S2) cenderung lebih cepat, tepat, dan responsif dalam bekerja dibanding ASN berpendidikan rendah (SD–SMA). Perbedaan jenjang pendidikan ini berdampak langsung pada efisiensi layanan, akurasi administrasi, dan citra lembaga. Oleh karena itu, peningkatan kompetensi ASN menjadi hal strategis untuk mendukung kinerja organisasi.

Kompetensi ASN merupakan modal utama dalam menunjang pelaksanaan tugas dan tanggung jawab jabatan. Kompetensi yang dimaksud mencakup aspek teknis, manajerial, dan sosial-kultural sesuai dengan regulasi yang berlaku. Tingkat kompetensi ASN di Dinas Perhubungan Kabupaten Jepara masih sangat rendah, yaitu hanya 8,18% dari total pegawai, sehingga belum optimal dalam mendukung tugas strategis di bidang transportasi. Selain itu, diklat yang tidak lagi relevan memperparah kondisi ini. Untuk mengatasi tantangan tersebut, gaya kepemimpinan transformasional diperlukan karena mampu membangun SDM yang berkualitas, mendorong inovasi, dan meningkatkan motivasi serta kinerja ASN melalui pendekatan yang visioner, inspiratif, dan adaptif terhadap [5]. Menurut [6] Gaya kepemimpinan transformasional memiliki karakteristik yang karismatik, fokus pada inovasi, adaptasi dan perhatian terhadap kebutuhan serta aspirasi pengikutnya dalam mencari solusi

baru. Dengan menerapkan gaya ini, pemimpin mampu menciptakan lingkungan kerja yang dinamis, mendorong perubahan positif, serta meningkatkan motivasi, keterlibatan, dan komitmen Aparatur Sipil Negara (ASN) terhadap organisasi.

Dinas Perhubungan Kabupaten Jepara menunjukkan kepemimpinan transformasional melalui pengembangan inovasi berbasis teknologi, seperti Sistem Informasi Manajemen Pengujian Kendaraan Bermotor (sim-PKB) pada tahun 2020 yang memudahkan pendaftaran uji kendaraan secara online, serta *Electronic Traffic Law Enforcement* (ETLE) pada tahun 2023 yang secara otomatis mendeteksi pelanggaran lalu lintas. Kedua inovasi ini berdampak pada peningkatan efisiensi pelayanan, transparansi, akurasi data, penegakan hukum, serta kesadaran masyarakat dalam berlalu lintas. Dampak yang ditimbulkan dengan adanya ETLE adalah sistem ini mampu merekam berbagai jenis pelanggaran, pengaturan lampu APILL, pengolahan data *real-time*, efisiensi penegakan hukum, dan peningkatan kesadaran berkendara.

Research gap dalam penelitian ini adalah penelitian [7] menyatakan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN. Penelitian [8] menyebutkan untuk menjamin kinerja yang optimal maka ASN harus memiliki kompetensi kerja sesuai karakteristik tugas pokok dan fungsi masing-masing tenaga kerja. Hal ini berbeda dengan penelitian [9] yang menyatakan bahwa kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN. Penelitian [10] menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja ASN. Penelitian [11] menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan harmonis yang mencakup inspirasi, inovasi, motivasi dan pengaruh positif dari pemimpin kepada bawahan. Hal ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh [12] Tidak ada pengaruh secara positif dan signifikan secara parsial antara variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.

Penelitian [13] menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi berakhlak terhadap kinerja pegawai. Penelitian [14] nilai utama ASN Berakhlak berpengaruh terhadap kinerja pegawai ASN. Pegawai ASN memahami bahwa nilai utama ASN merupakan pedoman yang harus diamalkan dan diterapkan untuk menunjang keberhasilan kinerja pegawai. Hal ini berbeda dengan penelitian [15] menyatakan terdapat pengaruh yang tidak signifikan antara *core value* ASN berakhlak terhadap kinerja ASN. Penelitian [16] menyatakan pengaruh kompetensi, disiplin, dan integritas memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Penelitian [17] menyebutkan ASN yang kompeten cenderung lebih mudah memahami dan menerapkan *core value* berakhlak. Penerapan *core value* berakhlak dinilai dapat mendorong perubahan budaya kerja organisasi pemerintahan menjadi lebih baik, serta meningkatkan kinerja pelayanan publik. Hal ini berbeda dengan penelitian [18] menyatakan secara parsial budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sementara kompetensi memiliki pengaruh signifikan. Penelitian [17] menyatakan gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *core value* ASN berakhlak. Hal ini berbeda dengan penelitian oleh [19] menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh langsung terhadap budaya organisasi.

Berdasarkan fenomena dan *research gap* yang dijelaskan sebelumnya, mendorong peneliti untuk melakukan penelitian lebih lanjut tentang “Pengaruh Kompetensi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dengan *Core Values* Berakhlak sebagai *Variable Intervening* (Studi Kasus Pada Instansi Dinas Perhubungan Kabupaten Jepara)”.

2. Kajian Pustaka atau Penelitian Terkait

2.1. Kompetensi

Organisasi yang berbeda akan mendefinisikan kompetensi secara berbeda. Kompetensi adalah kombinasi dari pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), dan sikap (*attitudes*) yang dapat diamati dan diukur untuk menyelesaikan suatu tugas atau pekerjaan secara efektif [20]. Definisi ini menegaskan bahwa kompetensi tidak hanya meliputi aspek teknis, tetapi juga

mencakup aspek kepribadian yang berkontribusi terhadap keberhasilan dalam pelaksanaan tugas. Keberadaan kompetensi yang memadai akan meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja individu, sekaligus mendukung pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Identifikasi dan pengembangan kompetensi menjadi prioritas dalam proses manajemen sumber daya manusia. Kompetensi merujuk pada kemampuan individu untuk menerapkan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang relevan dalam konteks pekerjaan, sehingga menghasilkan kinerja unggul sesuai standar yang ditetapkan [21].

Indikator kompetensi menurut Penelitian [7] dan [8] yaitu:

- a. *Skills* (Kemampuan)
- b. *Knowledge* (Pengetahuan)
- c. *Self Concepts* (Konsep Diri)
- d. *Traits* (Ciri Kepribadian)
- e. *Motives* (Motivasi)

2.2 Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang menginspirasi dan memotivasi pengikut untuk mencapai hasil yang luar biasa dengan cara membangun kepercayaan, menciptakan visi bersama, dan mendorong inovasi [22]. Pemimpin transformasional berfokus pada pengembangan individu dan tim melalui empat komponen utama yaitu pengaruh ideal (*idealized influence*), motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan pertimbangan individual (*individualized consideration*).

Kepemimpinan transformasional adalah proses di mana pemimpin dan pengikut saling mengangkat diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Pemimpin transformasional tidak hanya mengelola perubahan, tetapi juga menjadi agen perubahan dengan memengaruhi pengikut melalui keteladanan, komunikasi yang memotivasi, dan pemberdayaan individu untuk mencapai potensi terbaik mereka [23]. Dengan mampu memotivasi dan menginspirasi, pemimpin transformasional mampu mendorong kinerja yang tinggi dan menciptakan budaya organisasi yang inovatif dan adaptif. Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional menurut Penelitian [24] yaitu:

- a. *Idealized Influence*. Pemimpin menjadi teladan, dihormati, dan dipercaya oleh bawahannya, menunjukkan integritas tinggi.
- b. *Inspirational Motivation*. Pemimpin transformasional berperilaku dengan cara memotivasi dan menginspirasi orang-orang di sekitar mereka, agar memiliki semangat tim, antusiasme dan optimisme. Pemimpin mengartikulasikan visi dan harapan yang menarik dari masa depan, dan menginginkan pengikut terlibat serta berkomitmen terhadap visi dan tujuan bersama.
- c. *Intellectual Stimulation*. Pemimpin mendorong bawahan untuk berpikir kritis, kreatif dan inovatif dari berbagai masalah dengan pendekatan baru.
- d. *Individualized Consideration*. Pemimpin memperhatikan kebutuhan individu, memberikan dukungan, memberikan bimbingan dan pelatihan sesuai kebutuhan masing-masing bawahan.

2.3 Core Values Berakhlak

Core value merujuk pada budaya organisasi yang mana banyak peneliti internasional sepakat bahwa hubungan antara budaya organisasi dan sumber daya manusia merupakan kunci keberhasilan organisasi. Budaya merupakan istilah kelompok untuk mendefinisikan semua ukuran unit sosial dalam setiap studi tentang budaya organisasi. Beberapa peneliti sepakat bahwa budaya organisasi merupakan isu kompleks di tempat kerja sebagai perekat sosial yang mengikat semua orang dalam organisasi [25]. Konsep budaya organisasi berupa *core values* diartikan sebagai kumpulan kepercayaan dari sebuah organisasi yang dimana memberikan keunggulan bersaing bagi organisasi tersebut [26]. *Core values* adalah sesuatu yang digunakan untuk membimbing manajemen dan karyawan dalam memutuskan pilihan yang dapat muncul setiap saat [2].

Dalam penelitian ini menggunakan indikator *core value* berakhlak menurut Penelitian [14], [13], dan [15] terdiri dari tujuh nilai, yaitu:

- a. Berorientasi Pelayanan. Pegawai memberikan pelayanan terbaik dengan sikap ramah, membangun kepercayaan publik, dan memperkuat citra institusi yang responsif dan peduli.
- b. Akuntabel. Pegawai bertanggung jawab dalam menggunakan aset negara secara transparan, mencegah penyalahgunaan, serta mencatat dan melaporkan penggunaannya secara tepat.
- c. Kompeten. Pegawai memiliki semangat meningkatkan kompetensi, terutama dalam bidang perhubungan, agar tetap relevan terhadap perkembangan teknologi dan regulasi.
- d. Harmonis. Pegawai menghargai semua orang tanpa diskriminasi, menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan toleran.
- e. Loyal. Pegawai menjaga nama baik sesama ASN, pimpinan, dan instansi, serta menjunjung tinggi etika profesi demi citra positif lembaga.
- f. Adaptif. Pegawai cepat beradaptasi terhadap perubahan, melihatnya sebagai peluang untuk berkembang, dan menjaga kualitas pelayanan.
- g. Kolaboratif. Pegawai bekerja sama secara aktif dengan rekan kerja, terutama dalam pelaksanaan tugas lapangan yang melibatkan tim lintas bidang.

2.4 Kinerja

Kinerja merupakan istilah yang berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) [27]. Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria tertentu yang telah ditetapkan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama [28]. Kinerja pegawai merupakan ukuran sejauh mana keberhasilan seseorang dalam melakukan tugas pekerjaannya [29]. Kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang dapat dicapai dalam organisasi sesuai dengan wewenang masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum, sesuai dengan moral dan suatu kebijakan yang diambil. Indikator kinerja pegawai terdiri dari pengetahuan dan pemahaman tugas, inisiatif dalam kepemimpinan, kualitas kerja, kerjasama, pengambilan keputusan, kreativitas, kemampuan untuk diandalkan, perencanaan, komunikasi, inteligensi, pemecahan masalah (*problem solving*), pendelegasian, sikap, usaha, motivasi, dan organisasi [31].

Menurut penelitian [8] indikator yang mengukur kinerja ASN, antara lain:

- a. Kuantitas Pekerjaan
- b. Kualitas Pekerjaan
- c. Ketepatan Waktu
- d. Kerjasama
- e. Kemandirian

3. Metode yang Diusulkan

Desain penelitian merupakan penelitian kausal, yaitu penelitian untuk mengetahui pengaruh sebab dan akibat antar variabel penelitian. Populasi penelitian ini adalah pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Jepara dengan jumlah 197 orang. Metode *sampling* penelitian ini menggunakan teknik *proportional random sampling*. Kriteria sampel penelitian ini adalah; 1) Pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Jepara, 2) Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kantor Dinas Perhubungan Kabupaten Jepara. Indikator penelitian ini 22 indikator, merujuk pada rumus tersebut, maka ukuran sampel minimal adalah $6 \times 22 = 132$ sampel, sehingga besar sampel penelitian ini adalah 132 pegawai sebagai responden. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner. Instrumen dilakukan uji validitas melalui measuremen model. *Measurement model* menghasilkan penilaian mengenai validitas konvergen (*convergent validity*), *variance extracted*, *reability* dan validitas diskriminan (*discriminant validity*).

Analisis data penelitian ini menggunakan teknik statistik *Structural Equation Modelling* (SEM). Analisis selanjutnya adalah analisis *Structural Equation Model* (SEM) secara *full model* yang dimaksudkan untuk menguji model dan hipotesis yang dikembangkan. Pengujian model *Structural Equation Model* (SEM) dilakukan uji kesesuaian model dan uji signifikansi kausalitas melalui koefisien regresi.

4. Hasil Penelitian

4.1. Karakteristik Responden

Tabel 1. Karakteristik Responden

Variabel	Kategori	Frekuensi	Prosentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	75	56,8
	Perempuan	57	43,2
Umur	24–30 Tahun	6	4,5
	31–35 Tahun	16	12,1
	36–40 Tahun	73	55,3
	41–60 Tahun	37	28,0
Kelompok Jabatan	Jabatan Pimpinan Tinggi	3	2,3
	Jabatan Administrator	7	5,3
	Jabatan Struktural	3	2,3
	Fungsional Ahli Madya	20	15,2
	Analisis	40	30,3
	Pengadministrasi Umum	53	40,2
Pendidikan Terakhir	Arsiparis	6	4,5
	SLTA	66	50,0
	Diploma	21	15,9
	Sarjana	33	25,0
	Magister	12	9,1
Masa Kerja	< 5 Tahun	5	3,8
	5–10 Tahun	56	42,4
	> 10 Tahun	71	53,8

¹ Sumber Data Primer 2025

Hasil penelitian mendapatkan sebanyak 132 responden berpartisipasi dalam pengisian kuesioner. Mayoritas responden adalah laki-laki (56,8%) dengan usia dominan 36–40 tahun (55,3%). Jabatan terbanyak adalah pengadministrasi umum (40,2%) dan analisis (30,3%). Sebagian besar pegawai berlatar pendidikan SLTA (50%) dan memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun (53,8%), yang mencerminkan tingginya pengalaman kerja di lingkungan Dinas Perhubungan Kabupaten Jepara.

4.2. Analisis Deskriptif Penelitian

Tabel 2. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Indikator Tertinggi	Mean	Indikator Terendah	Mean
Kompetensi (X1)	Motives (Saya berprestasi di lingkungan kerja)	4,09	Self-Concept (Saya adil dalam pelayanan transportasi)	3,83
Kepemimpinan Transformasional (X2)	Intellectual Stimulation (Mendorong inovasi)	4,17	Inspirational Motivation (Menumbuhkan semangat kerja)	3,81
Core Values BerAKHLAK (Y1)	Berorientasi Pelayanan (Pelayanan dengan ramah)	4,35	Adaptif (Menyesuaikan diri terhadap perubahan)	4,07
Kinerja Pegawai (Y2)	Quantity of Work (Pekerjaan sesuai target)	4,28	Cooperation (Membantu rekan kerja)	3,84

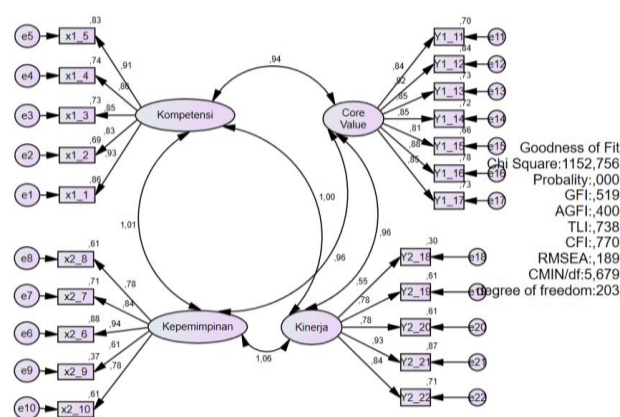
¹ Sumber Data Primer 2025

Variabel kompetensi pegawai diukur melalui beberapa indikator, yaitu motives, traits, self-concept, knowledge, dan skill. Indikator tertinggi: *Motives* Pegawai menunjukkan semangat berprestasi di lingkungan kerja dengan skor mean 4,09. Ini menunjukkan bahwa pegawai memiliki dorongan kuat untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Indikator terendah: *Self-concept* Nilai rata-rata 3,83 menunjukkan bahwa masih ada ruang perbaikan dalam hal persepsi diri pegawai, khususnya dalam sikap adil terhadap pelayanan transportasi publik. Kepemimpinan Transformasional (X2) diukur melalui indikator: idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration. Indikator tertinggi: *Intellectual Stimulation* Skor tertinggi 4,17 menunjukkan bahwa pimpinan mampu mendorong pegawai untuk berpikir kreatif dan berinovasi. Indikator terendah: *Inspirational Motivation* Skor terendah 3,81 mengindikasikan perlunya peningkatan peran pemimpin dalam menumbuhkan semangat kerja dan inspirasi dalam tim.

Core Values BerAKHLAK (Y1) Nilai inti ASN ini mencakup: berorientasi pelayanan, akuntabel, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, dan kolaboratif. Indikator tertinggi: *Berorientasi Pelayanan* Skor 4,35 menunjukkan bahwa pegawai memberikan pelayanan dengan ramah dan baik kepada masyarakat. Indikator terendah: *Adaptif* Dengan mean 4,07, pegawai dinilai masih perlu meningkatkan kemampuan dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan, baik teknologi maupun kebijakan. Kinerja diukur melalui: quality of work, quantity of work, timeliness, effectiveness, dan cooperation. Indikator tertinggi: *Quantity of Work* Skor 4,28 menunjukkan bahwa pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target. Indikator terendah: *Cooperation* Dengan nilai 3,84, kemampuan pegawai dalam bekerja sama dan membantu rekan kerja masih dapat ditingkatkan untuk mendukung efektivitas tim.

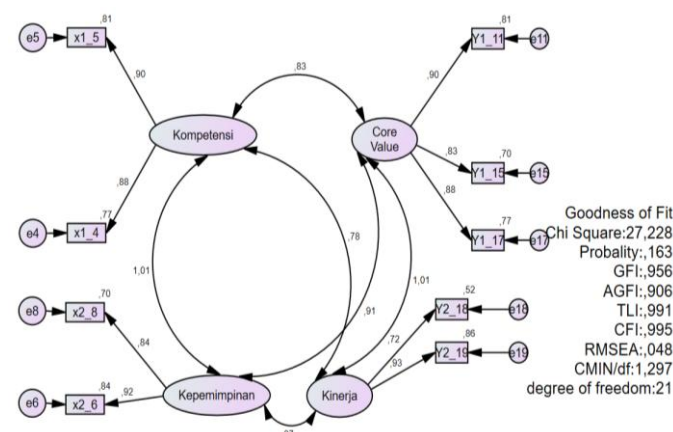
4.3 Analisis Faktor Konfirmatori (*Full Measurement*)

Analisis faktor konfirmatori (*full measurement model*) Pengujian kesesuaian model pengukuran dari seluruh variabel yang digunakan dalam penelitian, dengan tujuan memastikan bahwa indikator yang digunakan memang valid dan reliabel dalam mengukur konstruk laten (kompetensi, gaya kepemimpinan transformasional, *core value* berakhlak, dan kinerja ASN).



Gambar 1. *Confirmatory Factor Analysis Full Measurement*

Hasil analisa *full measurement* pada semua variabel didapatkan dimensi variabel konstruk telah menyusun variabel laten dan indikator tersebut dinyatakan valid karena nilai loading faktor > 0.5 , akan tetapi belum memenuhi standar *Goodness of Fit Index* sehingga diperlukan *dropping* pada indikator yang rendah dan didapatkan persamaan sebagai berikut:



Gambar 2. *Confirmatory Factor Analysis Full Measurement Modification*

a. Validitas Konvergen (Validitas Konstruk)

Nilai *critical ratio* (CR) $> 1,96$ dan nilai $p < 0,05$ (untuk *** signifikan $< 0,001$) sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator tersebut secara signifikan merupakan dimensi variabel konstruk mampu menyusun variabel laten dan dinyatakan valid.

b. *Reliabilitas* Konstruk

Reliabilitas konstruk didapatkan semua variabel mempunyai reliabilitas konstruk $> 0,7$ sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel mempunyai reliabilitas konstruk yang baik

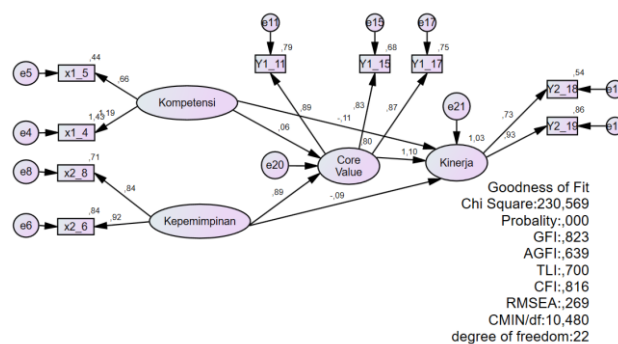
c. *Average Variance Extrance* (AVE)

Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) antar indikator set konstruk laten merupakan ringkasan *convergen indicator* yang didapatkan bahwa nilai rata-rata AVE semua variabel $> 0,5$ sehingga dinyatakan bahwa variabel penelitian ini mempunyai reliabilitas yang tinggi.

d. Validitas Diskriminan

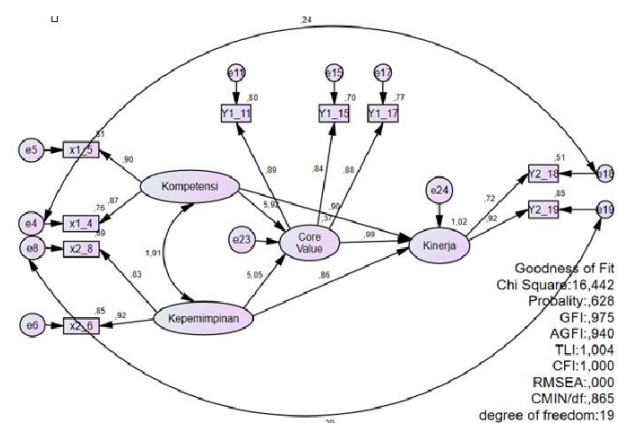
Hasil nilai akar AVE pada tabel tersebut menunjukkan lebih tinggi dari nilai *corelation* antar variabel (konstruk laten) sehingga dinyatakan bahwa nilai validitas diskriminan dalam kategori tinggi.

4.4 Uji Hipotesis



Gambar 3. Analisis Full Model

Hasil analisis *full model* didapatkan nilai *goodness of fit indeks* belum memenuhi kriteria baik, yaitu nilai chi square, GFI, AGFI, TLI, CFI, RMSEA dan CMIN. Langkah untuk mendapatkan nilai yang baik untuk dapat diterima dalam persamaan dengan melakukan modifikasi, yaitu menghubungkan kovarian antar error terms dari indikator yang memiliki korelasi tinggi. Hasil modifikasi didapatkan persamaan sebagai berikut:



Gambar 4. Analisis Full Model Modification

Berdasarkan hasil modifikasi didapatkan nilai *goodness of fit* 6 (enam) kriteria mendapatkan hasil *good fit* sehingga dapat diterima dalam persamaan. Analisis full model mendapatkan persamaan sebagai berikut;

Tabel 3. Regression Weights

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Core_Value	<---	Kompetensi	6,452	19,423	2,332	,040	par_6

Core_Value	<---	Kepemimpinan	4,212	14,854	2,284	,007	par_7
Kinerja	<---	Core_Value	1,648	,239	2,707	,007	par_8
Kinerja	<---	Kepemimpinan	1,473	,703	2,674	,005	par_9
Kinerja	<---	Kompetensi	1,644	,723	2,891	,003	par_10

Keterangan : *** (= 0,000, P value sangat kecil dan berada di bawah 0,05) df 96 (5% two tail), maka diketahui nilai t tabel 1,645.

Pengujian hipotesis penelitian ini dilakukan berdasarkan nilai *Critical Ratio* (CR) (1,645) dan nilai *significance probability* (0,05) masing-masing hubungan antar variabel. Berdasarkan tabel tersebut dapat dilihat adanya pengaruh signifikansi atau tidaknya berdasarkan nilai P-value. Signifikansi ($\alpha = \alpha$) yang digunakan dalam penelitian ini adalah 0,05. Jika P-value lebih kecil dari 0,05 ($P < 0,05$) maka hipotesis (H_a) diterima. Hasil analisa dapat dibuat persamaan regresi (*Standardized Regression Weights*) sebagai berikut:

Tabel 4. Persamaan Regresi

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)			
			Estimate
Core_Value	<---	Kompetensi	5,917
Core_Value	<---	Kepemimpinan	5,049
Kinerja	<---	Core_Value	,986
Kinerja	<---	Kepemimpinan	,864
Kinerja	<---	Kompetensi	,899

Hasil ini dapat dibuat persamaan regresi linier sebagai berikut:

$$Y1 = 5,917 (\text{Kompetensi}) + (5,049) (\text{Gaya Kepemimpinan Transformatif})$$

$$Y2 = 0,986 (\text{Core Values}) + 0,899 (\text{Kompetensi}) + 0,864 (\text{Gaya Kepemimpinan Transformatif})$$

Hasil analisis regresi mendapatkan bahwa variabel *Core Values* BerAKHLAK dipengaruhi kompetensi sebesar 5,917 dan gaya kepemimpinan transformasional sebesar 5,049. Sedangkan kinerja dipengaruhi *Core Values* BerAKHLAK sebesar 0,986, kompetensi sebesar 0,899 dan gaya kepemimpinan transformasional sebesar 0,864. Variabel yang mempunyai pengaruh paling tinggi adalah *Core Values* BerAKHLAK. Hasil analisis juga mendapatkan nilai r^2 pada tabel *squared multiple correlations* sebagai berikut:

Tabel 5. Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Core_Value	,375
Kinerja	1,025

Berdasarkan tabel tersebut menunjukkan bahwa nilai *square multiple* pada *Core Values* BerAKHLAK adalah (,375) dan kinerja pegawai 1,025. Hasil ini menunjukkan bahwa koefisien determinasi yang memberikan variasi total pengaruh variabel. *Core Values* BerAKHLAK dipengaruhi sebesar 37,5% dari kompetensi dan gaya kepemimpinan transformasional. Sedangkan kinerja pegawai dipengaruhi *Core Values* BerAKHLAK, kompetensi dan gaya kepemimpinan transformasional sebesar 102,5%.

Tabel 6. Analisis Intervening

	Standardized	Kepemimpinan	Kompetensi	Core Value	Kinerja
Direct	Core_Values	5,049	5,917	,000	,000
Effects	Kinerja	,864	,899	,986	,000
Indirect	Core_Values	,000	,000	,000	,000
Effects	Kinerja	4,980	5,836	,000	,000
Total	Core_Values	5,049	5,917	,000	,000
Effects	Kinerja	5,844	6,735	,986	,000

Berdasarkan tabel tersebut menunjukkan analisa intervening dengan membandingkan nilai *standardized direct effects* dan *standardized indirect effects*. Artinya jika nilai *standardized direct effects* lebih kecil dari *standardized indirect effects* maka dapat dikatakan bahwa variabel mediasi tersebut memiliki pengaruh secara tidak langsung dalam hubungan kedua variabel tersebut (independen dan dependen).

a. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja dengan mediasi Core Values BerAKHLAK

Berdasarkan analisis didapatkan pengaruh kompetensi secara langsung terhadap kinerja adalah sebesar 0,899, sedangkan pengaruh secara tidak langsung (*indirect effect*) adalah sebesar 5,836. Hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung lebih besar dibandingkan pengaruh langsung yang menunjukkan bahwa *Core Values* BerAKHLAK dapat memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja ASN.

b. Pengaruh gaya kepemimpinan tranformasional terhadap kinerja dengan mediasi *Core Values* BerAKHLAK

Berdasarkan analisis didapatkan pengaruh gaya kepemimpinan tranformasional secara langsung terhadap kinerja adalah sebesar 0,864, sedangkan pengaruh secara tidak langsung (*indirect effect*) adalah sebesar 4,980. Hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung lebih besar dibandingkan pengaruh langsung yang menunjukkan bahwa *Values* BerAKHLAK dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan tranformasional terhadap kinerja ASN.

5. Pembahasan

5.1. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja

Hasil pengujian terhadap pengaruh kompetensi (X1) terhadap kinerja pegawai (Y2) menunjukkan bahwa nilai CR (*Critical Ratio*) sebesar 2,891 dan nilai signifikansi (P) sebesar 0,003. Nilai CR > 1,645 dan nilai P < 0,05 secara statistik menunjukkan bahwa pengaruh antara kedua variabel bersifat positif dan signifikan. Dengan demikian, kompetensi yang tinggi secara nyata berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai, khususnya Aparatur Sipil Negara (ASN) di Dinas Perhubungan Kabupaten Jepara. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi kompetensi yang dimiliki oleh ASN, maka semakin baik pula kinerja yang ditunjukkan. Besarnya kontribusi kompetensi terhadap kinerja pegawai adalah 0,899 yang tergolong kategori tinggi. Temuan ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh [32], yang menyatakan bahwa kompetensi merupakan karakteristik dasar individu yang berkaitan dengan kinerja unggul dalam pekerjaan tertentu.

Indikator kompetensi dalam penelitian ini diukur dengan aspek *knowledge, skill, self-concepts, traits*, dan *motives*, yang diadopsi dari penelitian [8] dan [7]. Komponen ini dibutuhkan ASN untuk menjalankan tugas secara profesional dan bertanggung jawab. Temuan ini memperkuat teori bahwa kompetensi merupakan fondasi utama dalam mencapai output kerja yang optimal. Kinerja pegawai diukur melalui lima indikator utama, yakni kuantitas pekerjaan (*quantity of work*), kualitas pekerjaan (*quality of work*), kemandirian (*dependability*), kerjasama (*cooperation*) dan ketepatan waktu (*timeliness*). Semakin tinggi kompetensi yang dimiliki pegawai (termasuk pengetahuan teknis, keterampilan lapangan, sikap adil, sifat proaktif, dan motivasi untuk berprestasi), maka semakin optimal pula output kerja yang mereka hasilkan.

Hasil analisis kompetensi didapatkan rata-rata skor (*mean*) tertinggi adalah *Motives* (“Saya berprestasi di lingkungan Dinas Perhubungan”), yaitu 4,09 dan simpangan baku (SD) 1,087, nilai ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa memiliki dorongan kuat untuk berprestasi di lingkungan kerjanya. Hal ini mencerminkan adanya motivasi intrinsik yang tinggi dalam bekerja, yang merupakan bagian penting dari kompetensi kerja. Deskripsi statistik dari variabel kinerja pegawai (Y2) yang diukur berdasarkan lima indikator utama, yaitu kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, kemandirian, kerjasama, dan ketepatan waktu didapatkan nilai rata-rata (*mean*) tertinggi adalah “Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan *jumlah* yang ditargetkan” (Indikator: *Kuantitas pekerjaan / Quantity of work*), yaitu 4.28, SD 0.691. Skor ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai merasa mampu memenuhi target jumlah pekerjaan yang telah ditetapkan, mencerminkan produktivitas kerja yang tinggi.

Indikator kompetensi dengan mean terendah adalah *Self-Concepts* (“Saya adil dalam memberikan pelayanan transportasi”), yaitu 3,83 dan SD 0,667, skor ini relatif lebih rendah dibandingkan indikator lainnya. Meskipun tidak tergolong rendah secara mutlak, namun nilai ini mengindikasikan bahwa dimensi keadilan dalam pelayanan publik perlu mendapatkan perhatian lebih, baik dalam bentuk pelatihan, supervisi, maupun pembinaan sikap kerja. Demikian juga indikator kinerja dengan nilai mean terendah adalah *Kerjasama / Cooperation* (“Saya bersedia membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam pekerjaan”), yaitu 3.84, SD 0.923. Nilai ini, meskipun tidak tergolong rendah secara absolut, tetap menjadi perhatian karena menggambarkan bahwa aspek kerjasama antar rekan kerja kurang dominan dibanding indikator lainnya. Variasi jawaban yang lebih tinggi (ditunjukkan oleh standar deviasi 0.923) juga mengindikasikan perbedaan persepsi antar pegawai terhadap semangat kolektif dan kolaboratif dalam pekerjaan.

Penelitian sebelumnya disebutkan bahwa kompetensi berperan penting dalam meningkatkan kualitas kinerja ASN. ASN yang memiliki kompetensi tinggi akan lebih mudah mencapai target kerja, memberikan pelayanan publik yang prima, serta mendukung terciptanya tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Oleh karena itu, peningkatan kompetensi harus menjadi prioritas strategis dalam manajemen kepegawaian di sektor publik [33], [34]. Kompetensi merupakan kombinasi dari pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), dan sikap (*attitude*) yang dimiliki ASN dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Aspek ini sangat menentukan sejauh mana ASN mampu menyelesaikan pekerjaan secara efektif, efisien, dan sesuai dengan target yang ditetapkan [35], [36].

5.2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif terhadap Kinerja

Hasil penelitian mendapatkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja ASN di Dinas Perhubungan Kabupaten Jepara yang dibuktikan dari Nilai CR = 2,674 dan P = 0,005. Penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kualitas kepemimpinan transformasional yang diterapkan Kepala Dinas, maka semakin baik pula kinerja pegawai yang ditunjukkan. Pengaruh signifikan menunjukkan bahwa indikator gaya kepemimpinan transformasional diterima sebagai faktor yang mempengaruhi indikator kinerja ASN. Efek positif ini mencerminkan bahwa pemimpin yang mampu menjadi panutan, memotivasi, mendorong kreativitas, memperhatikan individu, dan menyesuaikan beban kerja, akan mendorong pegawai untuk lebih produktif, mandiri, tepat waktu, dan bekerja sama secara optimal.

Variabel Kepemimpinan Transformatif dalam penelitian ini diukur melalui lima indikator utama yang merujuk pada penelitian [24], [37] dan [38], yaitu *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal), *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional), *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual), *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual) dan Kesadaran Personal (*Personalized Awareness*). Besarnya kontribusi gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja adalah sebesar 0,864 yang tergolong tinggi. Kepemimpinan transformasional Kepala Dinas Perhubungan dinilai cukup kuat oleh ASN, terutama dalam aspek pemberian ruang inovasi dan keadilan dalam penugasan. Gaya kepemimpinan transformasional yang ditunjukkan oleh pimpinan terbukti meningkatkan performa kerja ASN. Pemimpin yang mampu menginspirasi dan memberikan arah yang jelas akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan produktif [39].

Indikator gaya kepemimpinan transformasional dengan mean terendah terdapat pada indikator *Inspirational Motivation* dengan mean = 3,81 dan SD = 0,982. Rendahnya skor pada indikator ini mengindikasikan bahwa motivasi inspirasional belum sepenuhnya dirasakan oleh pegawai. Masih ada ruang untuk meningkatkan komunikasi visi, misi, dan tujuan organisasi secara lebih menggugah, serta memperkuat peran pemimpin dalam memberi semangat kerja melalui pendekatan yang personal dan emosional. Sementara itu, indikator kinerja dengan rata-rata terendah adalah *Cooperation* dengan mean = 3.84, SD = 0.923 yang menandakan bahwa aspek kerja sama belum menjadi budaya yang dominan di lingkungan kerja. Selain itu, standar deviasi yang relatif tinggi juga menggambarkan adanya variasi persepsi yang cukup besar antar pegawai dalam hal kolaborasi. Ini menjadi

catatan penting bahwa penguatan *teamwork* dan budaya kerja kolektif masih menjadi pekerjaan rumah, terutama pemimpin sebagai fasilitator komunikasi dan koordinasi tim.

Rata-rata skor seluruh indikator menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan Kepala Dinas tergolong transformasional yang cukup kuat dan positif menurut persepsi pegawai sehingga mendorong dalam membentuk kinerja yang lebih baik. Kepemimpinan melalui *idealized influence*, pemimpin menjadi panutan dalam integritas dan etika kerja, mendorong ASN untuk bekerja dengan standar moral yang tinggi dan rasa kepemilikan terhadap tugasnya. ASN merasa dihargai dan didukung, sehingga meningkatkan loyalitas, kepuasan kerja, dan kinerja tim. Kepemimpinan transformasional tidak hanya memengaruhi perilaku kerja ASN, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan profesional, inovasi, dan pelayanan publik yang berkualitas. Dalam konteks birokrasi yang sedang bergerak menuju reformasi, gaya kepemimpinan ini sangat relevan dan strategis untuk meningkatkan kinerja ASN secara berkelanjutan [40], [41]. Temuan ini selaras dengan berbagai studi yang menempatkan kepemimpinan transformasional sebagai faktor penting dalam mendorong perubahan perilaku dan hasil kerja pegawai [42], [10].

5.3. Pengaruh Kompetensi terhadap Core Values BerAKHLAK

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Core Values* BerAKHLAK pada Aparatur Sipil Negara (ASN) di Dinas Perhubungan Kabupaten Jepara. Hal ini dibuktikan melalui hasil analisis jalur yang memperoleh nilai *critical ratio* (CR) sebesar 2,332 dan nilai signifikansi (p) sebesar 0,040. Karena nilai CR lebih besar dari 1,645 dan nilai p lebih kecil dari 0,05, maka hipotesis yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap *Core Values* BerAKHLAK diterima. Pengaruh positif ini menunjukkan bahwa semakin baik kompetensi maka akan semakin meningkatkan *core value* BerAKHLAK, sedangkan pengaruh signifikan menunjukkan bahwa indikator kompetensi diterima sebagai faktor yang mempengaruhi *core value* BerAKHLAK.

Besar pengaruh kompetensi terhadap *Core Values* BerAKHLAK juga diperkuat oleh hasil analisis yang menunjukkan kontribusi numerik sebesar 5,917, lebih besar dibanding pengaruh kepemimpinan transformasional yang berada di angka 5,049. Temuan ini mempertegas bahwa pengembangan kompetensi ASN merupakan faktor kunci yang sangat menentukan dalam pembentukan dan penguatan budaya kerja ASN yang sesuai dengan nilai-nilai dasar BerAKHLAK yang dicanangkan oleh Kementerian PAN-RB. Secara teoritis, temuan ini sejalan dengan konsep kompetensi yang dikemukakan dalam penelitian (Hamonangan & Kusumaningtyas, 2022) dan Penelitian [7] bahwa kompetensi terdiri dari lima aspek utama, yaitu: *knowledge* (pengetahuan), *skill* (keterampilan), *self-concept* (konsep diri), *traits* (sifat kepribadian), dan *motives* (motivasi). Semua aspek ini menjadi dasar dalam menjalankan tugas ASN secara profesional, efektif, dan akuntabel [43].

Hasil analisis deskriptif, indikator kompetensi yang paling tinggi adalah *motives*, dengan pernyataan “Saya berprestasi di lingkungan Dinas Perhubungan” memiliki nilai rata-rata (mean) sebesar 4,09, menunjukkan bahwa ASN memiliki dorongan kuat untuk memberikan kinerja terbaik di instansinya. Ini merupakan bentuk dari motivasi intrinsik yang mendorong ASN untuk bekerja lebih giat dan bertanggung jawab, dan secara langsung mencerminkan nilai-nilai *Core Values*. Sementara itu, pada variabel *Core Values* BerAKHLAK, indikator dengan nilai tertinggi adalah Berorientasi Pelayanan dengan mean 4,35, diikuti oleh *loyal* (4,27). Hal ini mencerminkan bahwa ASN di Dinas Perhubungan Jepara memiliki komitmen yang tinggi terhadap pelayanan publik sebagai nilai utama dalam pelaksanaan tugas dengan ramah.

Indikator *Core values* paling rendah adalah *Adaptif* dengan mean 4,07, yang menunjukkan kemampuan ASN untuk merespons perubahan atau berinovasi masih memerlukan peningkatan. Sedangkan adaptabilitas menjadi kunci utama dalam menjawab tantangan zaman. Keadaan ini disebabkan variabel kompetensi pegawai yang terendah adalah *self-concepts* (adil dalam memberikan pelayanan transportasi). *Self-concepts* merupakan bagian dari kompetensi individu yang mencerminkan pemahaman diri, keyakinan atas peran dan kontribusi pribadi dalam organisasi, serta motivasi internal dalam merespons

tantangan pekerjaan. Ketidaksiapan dalam aspek *self-concepts* dapat menghambat kemampuan adaptasi, dan secara tidak langsung menurunkan indikator *Adaptif* sebagai bagian dari nilai *Core Values* BerAKHLAK. Hasil penelitian ini didukung dengan penelitian sebelumnya bahwa peningkatan kompetensi ASN secara sistematis dan berkelanjutan tidak hanya akan meningkatkan kinerja, tetapi juga memperkuat nilai dasar ASN yang berorientasi pada integritas, pelayanan, dan kolaborasi [44], [45].

5.4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Core Values BerAKHLAK

Hasil penelitian didapatkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap *Core Values* BerAKHLAK pada ASN di instansi Dinas Perhubungan Kabupaten Jepara yang terbukti dan diterima secara statistik. Hal ini didasarkan pada hasil analisis jalur yang menunjukkan nilai signifikansi (p) sebesar 0,007 ($< 0,05$) dan nilai Critical Ratio (CR) sebesar 2,284 ($> 1,645$). Nilai tersebut mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang nyata dan signifikan terhadap penguatan nilai-nilai dasar ASN (BerAKHLAK). Besarnya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap *Core Values* ASN tercermin dari nilai estimasi sebesar 5,049, yang menegaskan bahwa semakin tinggi praktik kepemimpinan transformasional yang dijalankan oleh pimpinan, maka semakin kuat pula nilai-nilai integritas, akuntabilitas, dan kolaborasi yang tertanam dalam perilaku ASN.

Variabel gaya kepemimpinan transformasional (X2) penelitian ini diukur melalui lima indikator utama, yaitu *idealized influence* (pengaruh ideal), *inspirational motivation* (motivasi inspirasional), *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual), *individualized consideration* (perhatian individual) dan kesadaran personal. Sedangkan variabel *Core Values* BerAKHLAK (Y1) terdiri dari tujuh nilai dasar ASN, yaitu Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. Gaya kepemimpinan transformasional memberikan kontribusi yang signifikan terhadap penguatan *Core Values* BerAKHLAK pada Aparatur Sipil Negara (ASN).

Hasil analisis diskriptif diketahui bahwa indikator gaya kepemimpinan transformasional dengan nilai mean tertinggi adalah *Intellectual Stimulation* sebesar 4,17, menunjukkan bahwa mayoritas responden merasakan perhatian dan dorongan dari pimpinan untuk menciptakan inovasi. Hal ini mencerminkan bahwa gaya kepemimpinan yang humanistik, peduli, responsif, dan mendorong peningkatan intelektual menjadi kekuatan utama yang dirasakan oleh ASN. Sedangkan indikator *Core Values* dengan mean tertinggi adalah Berorientasi Pelayanan sebesar 4,35, menunjukkan bahwa ASN di Dinas Perhubungan memiliki orientasi kuat terhadap pelayanan publik yang prima dan bertanggung jawab. Nilai ini mencerminkan bahwa integritas dan tanggung jawab publik menjadi komitmen bersama. Kepemimpinan transformasional ditandai dengan kemampuan pemimpin dalam menginspirasi, memotivasi, mendorong inovasi, memberi perhatian secara individual, dan menjadi teladan dalam integritas kerja [46], [47].

Adaptabilitas dalam *core value* sangat krusial dalam konteks reformasi birokrasi yang terus bergerak cepat, di mana ASN dituntut tidak hanya melaksanakan tugas rutin, tetapi juga mampu berinovasi, berpikir kritis, dan cepat merespons perubahan. Oleh karena itu, nilai adaptif yang masih tergolong paling rendah ini menunjukkan pentingnya peningkatan kapasitas ASN melalui pelatihan, *coaching*, serta penciptaan budaya kerja yang lebih fleksibel dan terbuka terhadap transformasi [48]. Kepemimpinan inspiratif dan kapasitas *core value* adaptasi saling berkaitan dan menjadi fondasi penting dalam mendukung keberhasilan reformasi birokrasi dan peningkatan kinerja instansi secara menyeluruh [49], [50]. Gaya kepemimpinan transformasional tidak hanya berkontribusi terhadap pencapaian kinerja, tetapi juga memainkan peran penting dalam membentuk dan memperkuat *Core Values* BerAKHLAK ASN. Dengan kepemimpinan yang transformatif, nilai-nilai moral, profesional, dan integritas ASN dapat lebih terinternalisasi dan menjadi budaya kerja yang melekat dalam birokrasi [51], [52], [46].

5.5. Pengaruh Core Values BerAKHLAK terhadap Kinerja

Hasil penelitian didapatkan nilai signifikansi (p -value) sebesar 0,007 yang lebih kecil dari batas kritis 0,05, serta nilai *Critical Ratio* (CR) sebesar 2,707 yang lebih besar dari

1,645. Berdasarkan kedua nilai tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis diterima secara statistik, yaitu *Core Values* BerAKHLAK memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di instansi Dinas Perhubungan Kabupaten Jepara. Dengan demikian, semakin tinggi tingkat internalisasi nilai-nilai *BerAKHLAK* di dalam diri ASN, maka semakin tinggi pula kinerja mereka dalam menjalankan tugas publik secara produktif, tepat waktu, dan sesuai standar prosedur. Besarnya pengaruh *Core Values* BerAKHLAK terhadap kinerja ASN tercatat sebesar 0,986, yang berarti cukup kuat dan relevan dalam meningkatkan kualitas kerja pegawai.

Variabel *Core Values* BerAKHLAK terdiri atas tujuh indikator utama, yaitu Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. Dari hasil analisis deskriptif, diketahui bahwa indikator Berorientasi Pelayanan memperoleh skor *mean* tertinggi sebesar 4,35 ($SD = 0,856$). Ini mengindikasikan bahwa mayoritas ASN telah memiliki komitmen yang tinggi dalam memberikan pelayanan publik yang prima, responsif, dan mengutamakan kepuasan masyarakat. Nilai ini juga mencerminkan bahwa sikap ASN terhadap peran mereka sebagai pelayan masyarakat telah terbentuk secara positif, baik dari aspek sikap, perilaku, maupun kesadaran profesional.

Variabel kinerja ASN, terdapat lima indikator yang diukur, yaitu: Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*), Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*), Kemandirian (*Dependability*), Kerja Sama (*Cooperation*), dan Ketepatan Waktu. Berdasarkan hasil analisis, indikator kinerja dengan nilai *mean* tertinggi adalah Kuantitas Pekerjaan 4,28 ($SD = 0,691$). Ini menunjukkan bahwa sebagian besar ASN merasa mampu menyelesaikan volume pekerjaan yang ditargetkan dengan baik, mencerminkan produktivitas yang tinggi. Indikator Berorientasi Pelayanan dalam *Core Values* BerAKHLAK memiliki peran signifikan dalam mendukung indikator kinerja Kuantitas Pekerjaan. ASN yang berorientasi pada pelayanan publik memiliki motivasi intrinsik lebih kuat untuk menyelesaikan tugas secara cepat dan tuntas demi kepuasan masyarakat. ASN lebih terarah dan efisien dalam mengerjakan tugasnya, sehingga jumlah pekerjaan yang diselesaikan meningkat. Sikap profesional menghasilkan output kerja yang konsisten, baik dari segi jumlah maupun kualitas, dan mendorong kinerja secara keseluruhan. Korelasi positif orientasi pelayanan ASN menentukan produktivitas kerja yang dihasilkan. Oleh karena itu, pelatihan dan penguatan nilai-nilai BerAKHLAK, terutama "Berorientasi Pelayanan", sangat penting untuk mendorong peningkatan kinerja ASN secara menyeluruh.

Temuan ini menegaskan bahwa nilai-nilai dasar *Core Values* BerAKHLAK tidak hanya menjadi semboyan etika kerja, tetapi juga memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan performa karyawan. Nilai akuntabilitas, kompetensi, dan orientasi pelayanan berperan penting dalam mendorong ASN untuk bekerja lebih profesional, bertanggung jawab, dan efisien. Nilai loyalitas dan harmoni mendorong iklim kerja yang stabil dan menumbuhkan rasa memiliki terhadap instansi. Sementara nilai adaptif dan kolaboratif sangat penting di era transformasi digital dan tata kelola pemerintahan berbasis teknologi saat ini. Penelitian ini juga memberikan landasan bahwa penguatan budaya kerja ASN berbasis *Core Values* BerAKHLAK merupakan strategi jangka panjang yang efektif dalam meningkatkan kualitas birokrasi dan layanan publik [53], [54]. Penelitian Maksin, dkk. (2022) mendapatkan hasil bahwa program Aparatur Sipil Negara (ASN) BerAKHLAK dapat meningkatkan kualitas dan loyalitas pegawai dalam lembaga pemerintahan yang terlihat dari sikap dan cara berbicara dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

5.6. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja dengan mediasi Core Values BerAKHLAK

Hasil analisis jalur dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja ASN sebesar 0,899, sedangkan pengaruh tidak langsung melalui *Core Values* BerAKHLAK mencapai angka 5,836. Perbandingan antara keduanya menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung jauh lebih besar dibandingkan pengaruh langsung, yang mengindikasikan bahwa *Core Values* BerAKHLAK berperan sebagai variabel mediasi yang kuat dalam memperkuat hubungan antara kompetensi dan

kinerja. Implementasi *core values* melalui berbagai kegiatan sebagai bentuk representasi dari kompetensi sehingga meningkatkan kinerja ASN.

Kompetensi memberikan kontribusi positif terhadap kinerja ASN, terutama dalam aspek kuantitas dan kualitas pekerjaan. ASN yang kompeten cenderung mampu menyelesaikan pekerjaan secara mandiri, tepat waktu, dan sesuai dengan standar prosedur operasional. Namun, kekuatan pengaruh ini belum menyentuh aspek-aspek perilaku kerja yang bersifat kolektif dan nilai-nilai organisasi, seperti kerja sama tim, loyalitas, dan adaptivitas, yang justru sangat penting dalam lingkungan birokrasi modern yang dinamis. Penguatan kompetensi harus berjalan beriringan dengan internalisasi nilai-nilai BerAKHLAK. Dalam konteks manajerial, pembinaan ASN tidak hanya dilakukan melalui pelatihan teknis dan fungsional, tetapi juga perlu diarahkan untuk membentuk sikap kerja yang selaras dengan nilai-nilai dasar organisasi [49]

Kompetensi yang mencakup elemen pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), konsep diri (*self-concept*), sifat personal (*traits*), dan motivasi (*motives*), merupakan fondasi utama dalam pelaksanaan tugas-tugas ASN. Namun, kompetensi yang tinggi tidak serta-merta menghasilkan kinerja optimal apabila tidak diiringi dengan nilai-nilai dasar organisasi yang terinternalisasi, seperti yang tercermin dalam *Core Values* BerAKHLAK [47], [55]. Peningkatan kompetensi dilakukan melalui terobosan dengan menerapkan *Core Values* BerAKHLAK sehingga akan meningkatkan kinerja dalam bentuk memberikan pelayanan kepada masyarakat. Bentuk peningkatan kompetensi ini dengan memberikan pelatihan dan evaluasi untuk membenahi individu pegawai dengan *core values* ASN [33], [56]. Peningkatan kompetensi membuat pegawai mempunyai tanggapan yang baik serta menilai diri bertanggung jawab untuk menunjukkan performa kerja yang baik agar terjalin relasi yang bersifat mutualisme [57], [55], dan [58].

5.7. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja dengan Mediasi Core Values BerAKHLAK

Hasil analisis jalur dalam penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap kinerja ASN sebesar 0,864. Angka ini mengindikasikan bahwa pimpinan yang mampu menunjukkan karakteristik transformasional seperti memberikan inspirasi, mendorong inovasi, memperhatikan individu, serta menjaga integritas. Kepemimpinan ini berdampak positif secara langsung terhadap peningkatan kinerja pegawai. Artinya, semakin kuat kepemimpinan transformasional yang diterapkan, maka semakin tinggi pula performa pegawai dalam hal penyelesaian tugas, produktivitas, ketepatan waktu, dan kualitas kerja. Hasil analisis juga menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja ASN melalui mediasi *Core Values* BerAKHLAK adalah sebesar 4,980, yang jauh lebih besar dibandingkan pengaruh langsungnya. Temuan ini mengindikasikan bahwa nilai-nilai dasar ASN yang dirumuskan dalam *Core Values* BerAKHLAK memainkan peran penting sebagai perantara yang memperkuat efek kepemimpinan terhadap hasil kerja pegawai.

Core Values BerAKHLAK yang terdiri dari orientasi pelayanan, akuntabilitas, kompetensi, harmonisasi, loyalitas, adaptivitas, dan kolaborasi bertindak sebagai fondasi perilaku ASN. Gaya kepemimpinan transformasional yang efektif mampu menginternalisasikan nilai-nilai tersebut ke dalam pola pikir dan tindakan ASN sehari-hari. Ketika pegawai merasa dihargai, diberdayakan, dan didukung oleh pimpinan mereka, maka nilai-nilai integritas, tanggung jawab, inovasi, dan pelayanan yang terkandung dalam *Core Values* akan lebih mudah tertanam dan tercermin dalam tindakan mereka [41]. Kepemimpinan yang menunjukkan perhatian pada kesulitan individu pegawai (*individualized consideration*) tidak hanya membangun loyalitas, tetapi juga mendorong ASN untuk bekerja lebih kolaboratif dan adaptif. Hal ini berdampak pada peningkatan kerja tim dan efisiensi penyelesaian tugas. Demikian juga, pemimpin yang memberi motivasi inspiratif akan menumbuhkan semangat pelayanan dan akuntabilitas dalam diri pegawai [42], [59], [52].

Gaya kepemimpinan yang kuat belum cukup jika tidak dibarengi dengan nilai-nilai ASN yang tertanam kuat dalam setiap individu dalam membentuk performa kerja yang

baik. Upaya meningkatkan kinerja ASN secara berkelanjutan, organisasi perlu mengembangkan pemimpin transformasional yang sekaligus menjadi agen pembentuk budaya kerja berbasis nilai [51]. Kepemimpinan yang baik akan lebih efektif jika ASN yang dipimpin juga menghayati dan menerapkan nilai-nilai ASN secara konsisten dalam perilaku kerja mereka. Seorang pemimpin transformasional yang mampu menanamkan pentingnya akuntabilitas, loyalitas, dan kolaborasi akan secara otomatis menciptakan lingkungan kerja yang produktif, disiplin, dan sinergis [47].

6. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, maka kesimpulan yang dapat diambil penulis adalah (1) Kompetensi ASN berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja di instansi Dinas Perhubungan Kabupaten Jepara. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kompetensi yang dimiliki oleh ASN, maka semakin baik pula kinerja yang ditunjukkan dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya. Kompetensi dalam hal ini mencakup pengetahuan, keterampilan, konsep diri, sifat pribadi, dan motivasi kerja yang menjadi dasar profesionalisme, (2) Gaya kepemimpinan transformasional juga memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja ASN di instansi Dinas Perhubungan Kabupaten Jepara. Semakin baik gaya kepemimpinan transformasional, maka akan semakin meningkatkan kinerja. Pemimpin yang mampu memberikan keteladanan, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, perhatian individual, serta pengelolaan beban kerja secara adil dapat mendorong peningkatan produktivitas dan tanggung jawab kerja pegawai, (3) Kompetensi ASN berpengaruh secara positif terhadap internalisasi *Core Values* BerAKHLAK di instansi Dinas Perhubungan Kabupaten Jepara. Semakin baik kompetensi yang dimiliki oleh ASN, semakin tinggi pula penerapan nilai-nilai dasar yang mencerminkan integritas, akuntabilitas, adaptabilitas, dan kerja kolaboratif dalam menjalankan tugas pemerintahan, (4) Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap pembentukan *Core Values* BerAKHLAK di instansi Dinas Perhubungan Kabupaten Jepara. Semakin baik gaya kepemimpinan transformasional, maka akan semakin meningkatkan *core values*. Pemimpin yang menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional mampu membentuk budaya kerja yang mencerminkan nilai-nilai ASN, seperti loyalitas, harmonisasi dalam kerja tim, dan semangat pelayanan publik, (5) *Core Values* BerAKHLAK berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN di instansi Dinas Perhubungan Kabupaten Jepara. Hal ini membuktikan bahwa nilai-nilai dasar ASN menjadi fondasi penting yang menopang pencapaian kinerja optimal. Semakin baik *core values* akan semakin meningkatkan kinerja ASN, (6) *Core Values* BerAKHLAK terbukti menjadi variabel mediasi dalam hubungan antara kompetensi dan kinerja ASN. Artinya, kompetensi yang dimiliki ASN akan memberikan dampak kinerja yang lebih optimal apabila didukung oleh penerapan nilai-nilai kerja yang sesuai dengan *Core Values* BerAKHLAK, (7) *Core Values* BerAKHLAK memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja ASN. Kepemimpinan yang inspiratif akan lebih efektif dalam meningkatkan kinerja apabila nilai-nilai seperti pelayanan, akuntabilitas, dan kerja sama telah menjadi budaya kerja dalam organisasi.

Kontribusi Penulis : Yuli Setyaningrum berperan sebagai penulis utama yang merancang desain penelitian, melakukan pengumpulan dan analisis data, serta menulis draf awal artikel. Joko Utomo memberikan kontribusi dalam penyusunan kerangka teoritis, analisis metodologis, serta revisi substansi isi artikel. Kertati Sumekar turut memberikan bimbingan konseptual, penelaahan kritis terhadap hasil dan pembahasan, serta memastikan kesesuaian artikel dengan standar akademik publikasi. Semua penulis telah membaca dan menyetujui naskah akhir untuk dipublikasikan.

Pendanaan : Penelitian ini tidak menerima pendanaan eksternal.

Ucapan Terima Kasih : Peneliti menyampaikan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada semua pihak yang telah berkontribusi dalam pelaksanaan penelitian ini. Ucapan terima kasih khusus ditujukan kepada para informan yang telah bersedia meluangkan waktu dan berbagi informasi penting yang sangat mendukung kelengkapan data penelitian. Peneliti juga berterima kasih kepada institusi tempat penelitian dilaksanakan atas izin, dukungan, dan fasilitas yang telah diberikan selama proses pengumpulan data. Tidak lupa, apresiasi yang mendalam disampaikan kepada dosen pembimbing yang senantiasa memberikan arahan,

koreksi, serta motivasi yang membangun dari awal hingga akhir penyusunan karya ini. Ucapan terima kasih juga ditujukan kepada rekan-rekan sejawat yang telah memberikan bantuan teknis dan dukungan administratif, sehingga penelitian ini dapat terselesaikan dengan lancar dan tepat waktu.

Konflik Kepentingan : Para penulis menyatakan tidak ada konflik kepentingan.

Daftar Pustaka

- [1] N. S. Azizah and N. Nurdin, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan dan Kinerja ASN Pada Biro Sumber Daya Manusia dan Umum Ombudsman Republik Indonesia," *Innov. J. Soc. Sci. ...*, vol. 4, pp. 4445–4456, 2024.
- [2] B. Hadimuljono, *Panduan Perilaku Insan PUPR Sesuai Dengan Core Values Ber-Akhlak*. Jakarta: Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat RI, 2021.
- [3] Badan Kepegawaian Negara, "Buku Saku Panduan Perilaku Core Values," *Badan Kepegawaian. Negara*, p. 14, 2022.
- [4] Silvia Agustina and Winna Sarikusumaningtyas, "Analisis Implementasi Core Value Berakhlak terhadap Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara di Kantor Pusat Badan Kepegawaian Negara," *Optim. J. Ekon. dan Manaj.*, vol. 4, no. 3, pp. 229–252, 2024, doi: 10.55606/optimal.v4i3.4096.
- [5] K. . Selviani and I. P. A. Adnyana, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Disiplin Kerja Pada Kantor Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Buleleng," *Ganec Suara*, vol. 17, no. 4, p. 2267, 2023, doi: 10.35327/gara.v17i4.706.
- [6] M. Rahmat, Z. Iba, and S. Syaripuddin, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Keuangan Pada Lembaga Pemasyarakatan Kelas Iib Kabupaten Bireuen," *IndOmera*, vol. 4, no. 8, pp. 63–71, 2023, doi: 10.55178/idm.v4i8.351.
- [7] D. Anggraeni, R. Rina, and A. H. Syam, "Pengaruh Komitmen Organisasi, dan Kompetensi Terhadap Kinerja ASN Kantor Badan Penghubung Pemda Propinsi Sulawesi Tenggara Di Makassar," *J. Online Manaj. ELPEI*, vol. 3, no. 1, pp. 416–422, 2023, doi: 10.58191/jomel.v3i1.111.
- [8] R. M. T. Hamonangan, T. Ratnawati, Kusumaningtyas, and Amiartuti, "Kebijakan Keimmigrasian, Kreativitas Dan Kompetensi Kerja Serta Pengaruhnya Terhadap Kinerjaasn Kantor Imigrasi Kelas 1 TPI Tanjung Perak," *J. Inov. Penelitian*, vol. 2, no. 8, pp. 1–11, 2022.
- [9] H. Hidayat, A. Manggabarani, and M. Sumardjo, "Analisis Kompetensi dan Pengembangan Karir Pegawai dengan Employee Engagement Sebagai Intervening dalam Peningkatan Kinerja ASN Kecamatan di Wilayah Kota Depok," *SALAM J. Sos. dan Budaya Syar-i*, vol. 8, no. 3, pp. 799–820, 2021, doi: 10.15408/sjsbs.v8i3.20566.
- [10] A. Dadi, N. Darna, and Kasman, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai," *Bus. Manag. Entrep. J.*, vol. 3, no. 3, pp. 1–10, 2021.
- [11] F. Z. Azhar, R. Setianingsih, and F. A. Nofirda, "Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, pengembangan karir, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di badan kepegawaian daerah provinsi riau," *J. Manaj.*, vol. 4, no. 1, pp. 114–133, 2025.
- [12] B. R. Perdana and F. Rozi, "Analisis Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara," *Bus. Account. Educ. J.*, vol. 2, no. 3, pp. 330–337, 2021, doi: 10.15294/baej.v2i3.56570.
- [13] Y. Fitriana and F. A. Farida, "Cultivating Excellence: The Impact of Organizational Culture of BerAKHLAK and Civil Servants' Competence on Performance," *Target J. Manaj. Bisnis*, vol. 6, no. 1, pp. 19–28, 2024, doi: 10.30812/target.v6i1.4084.
- [14] V. Makhfiroh and D. Rizana, "Pengaruh Nilai Utama ASN BerAKHLAK, Workplace Friendship, Self Efficacy Dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja," *Account. Manag. J.*, vol. 7, no. 2, pp. 72–81, 2023, doi: 10.33086/amj.v7i2.3986.
- [15] A. Kosasih, E. F. Laili, U. Khourroh, and T. G. Sumarsono, "Enhancing Employee Performance in Academic Libraries : The Mediating Role of HR Competencies and the Moderating Influence of Core Values in Indonesia," vol. 4464, no. 2, 2025.
- [16] J. Murdiono, U. Suhud, and A. Wibowo, "The Role of Competence , Discipline , and Integrity in the Context of Organizational Culture and Employee Empowerment in Improving Employee Performance : Systematic Literature Review," vol. 2, no. 1, pp. 161–179, 2024.
- [17] N. Yunita, "No Title," *Point View Res. Econ. Dev.*, vol. 5, no. 2, 2024.
- [18] G. P. Putra, D. Jatmika, T. Hariyono, M. Jahri, and Sampurnawati, "Pengaruh Budaya Organisasi, Pendidikan Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (Asn) Skpd Kamtrantib Pada Satpol Pp Dan Damkar Provinsi Kalimantan Selatan," *IJBEM Indones. J. Bus. Econ. Manag.*, vol. 1, pp. 20–30, 2021.
- [19] B. M. Nilasari, M. Nisfianoor, and A. Sebastian, "Transforming Leadership Style : Enhancing Organizational Culture , Innovative Behavior and Employees Performance," vol. 15, no. 2, 2024, doi: 10.18196/mb.v15i2.21151.
- [20] Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Praktik. Edisi ke-3*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2022.
- [21] Sudarmanto, *Pengembangan SDM Berbasis Kompetensi: Pendekatan Kontemporer*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2021.
- [22] P. G. Northouse, *Leadership: Theory and Practice (8th Edition)*. Sage Publications, 2022.
- [23] James M. Kouzes & Barry Z. Posner, *The Leadership Challenge (7th Edition)*. Wiley, 2022.
- [24] Imam Hidayat, "Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Optimalisasi Kinerja Pelayanan Publik," vol. 3, no. 1, pp. 133–143, 2025.
- [25] D. H. Aranki, T. S. Suifan, and R. J. Sweis, "The Relationship between Organizational Culture and Organizational Commitment," *Mod. Appl. Sci.*, vol. 13, no. 4, p. 137, 2019, doi: 10.5539/mas.v13n4p137.
- [26] Syahiruddin, "Analisis Desain Nilai Nilai Dasar ASN BerAkhlak Pada BPSDM Aceh," BPSDM Aceh. [Online]. Available:

- <https://bpsdm.acehprov.go.id/media/2023.02>
- [27] P. Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2020.
 - [28] S. Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2021.
 - [29] As'ad, *Psikologi Industri. Seri Umum. Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Liberty, 2020.
 - [30] H. Su'ud, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Banda Aceh: Pena, 2020.
 - [31] Wibowo, *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2021.
 - [32] L. Spencer and S. M. Spencer, *Competence at Work, Models For Superior Performance*. Canada: John Wiley & Sons, Inc, 2021.
 - [33] J. R. Riukore, "Evaluasi Kompetensi terhadap Peningkatan Komitmen dan Kinerja ASN," *J. Nusantara. Mengabdikan*, vol. 2, no. 2, pp. 67–78, 2023, doi: 10.35912/jnm.v2i2.1478.
 - [34] D. Haryanto, "Pengaruh Analisis Jabatan, Analisis Beban Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Balangan Provinsi Kalimantan Selatan," *Kindai*, vol. 17, no. 3, pp. 325–346, 2021, doi: 10.35972/kindai.v3i17.618.
 - [35] I. Chasanah, E. Askafi, and N. Mutiara, "Pengaruh E-Kinerja dan Kompetensi terhadap Kinerja ASN di Korwil Dinas Pendidikan Kecamatan Sukomoro melalui Motivasi sebagai Variabel Intervening," *Revitalisasi; J. Ilmu Manaj.*, vol. 11, no. 2, p. 221, 2022, doi: 10.32503/revitalisasi.v11i2.3218.
 - [36] A. Surtiani, I. Kurniasih, Y. Mulyati, and T. Sandjaya, "Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Sespim Lemdiklat Kepolisian Republik Indonesia," *Responsive*, vol. 5, no. 4, p. 221, 2023, doi: 10.24198/responsive.v5i4.44642.
 - [37] U. A. Putri, M. Afuan, and R. P. Dika, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Kasubbag Kepegawaian Kabag Umum Dan Keuangan Sekretariat Dprd Kota Dumai," *J. Manaj.*, vol. 2, no. 1, pp. 66–77, 2025.
 - [38] Suprihatin, Handayani, and Hidayah, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Dan Gender Terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan Di Kabupaten Banyuwangi," vol. 14, no. 02, pp. 107–121, 2024.
 - [39] R. S. Rahayu, D. Yulyasari, I. D. Tyvado, and A. A. Putri, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan," *BULLET J. Multidisiplin Ilmu*, vol. 2, no. 1, pp. 187–196, 2023, doi: 10.55598/jmk.v15i1.30900.
 - [40] H. Budiyan and Nurman, "Model Kepemimpinan Transformasional Guna Mencapai Kepuasan Kerja Aparatur Sipil Negara (ASN)," *Pros. Semin. Nas. LP2M UNM*, vol. 8, no. 2, pp. 969–983, 2021.
 - [41] R. N. Hadiana, "Kepemimpinan Transformasional Terhadap kinerja ASN di lingkungan Pemerintah Bandung Raya," *Researchgate.Net*, vol. 1, no. 2, pp. 1–10, 2021, [Online]. Available: <https://www.researchgate.net>
 - [42] A. Gunawan, A. Syarif, and K. Khobir, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Etos Kerja Terhadap Kinerja ASN Pada Dinas Kearsipan Provinsi Sumatera Selatan," *J. Adm. dan Manaj.*, vol. 13, no. 3, pp. 200–208, 2023, doi: 10.52643/jam.v13i3.3293.
 - [43] N. Aviani and A. Trimawarni, "Penerapan Core Values Ber-AKHLAK dalam Meningkatkan Pelayanan Kesehatan," *Syntax Lit. J. Ilm. Indones.*, vol. 8, no. 4, pp. 1–23, 2023, [Online]. Available: <https://www.jurnal.syntaxliterate.co.id/index.php/syntax-literate/article/view/11737>
 - [44] A. W. Teresia, "Implementasi LATSAR Blended Learning dalam mewujudkan Core Values BerAKHLAK bagi Pegawai Negeri Sipil," *J. Manaj.*, vol. 2, no. 1, pp. 526–533, 2023.
 - [45] R. M. Bakar, S. H. N. Istiqamah, E. S. Anwar, and M. Irsyad, "Penanaman Value Ber-AKHLAK bagi ASN Guru," *J. Kebijakan*, vol. 02, no. 1, pp. 1–5, 2023.
 - [46] Damanik and R. Irwanson, "Analisis Pengaruh Keadilan Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Core Values Akhlak terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening di PT Jasa Raharja Cabang Sumatera Utara," *USU Respir.*, vol. 1, no. 1, pp. 1–10, 2024.
 - [47] M. Maksin, R. Tantri, S. Hidayat, and A. E. Ariyanto, "Pelaksanaan Program 'ASN Ber-Akhlak' Sebagai Bentuk Pengembangan Pegawai Untuk Meningkatkan Kualitas Dan Loyalitas Pegawai," *Restorica J. Ilm. Ilmu Adm. Negara dan Ilmu Komun.*, vol. 8, no. 1, pp. 27–34, 2022, doi: 10.33084/restorica.v8i1.3117.
 - [48] Setjen DPR RI, *Buku Saku Panduan Perilaku Sesuai Core Values BerAKHLAK*. Jakarta: Sekjen DPR RI, 2022.
 - [49] A. Martogi, S. Dwiputrianti, and E. Sufianti, "Strategic Implementation of the 'ASN Berakhlak' Culture To Enhance Employee Performance in Batununggal Subdistrict, Bandung City," in *Konferensi Nasional Ilmu Administrasi 7.0*, 2023, pp. 70–76.
 - [50] T. Hidayati et al., "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan," *J. Manaj. Pendidik. Dan Ilmu Sos.*, vol. 5, no. 3, pp. 265–278, 2024, doi: 10.38035/jmpis.v5i3.1939.
 - [51] M. Slahanti and A. Setyowati, "Kepemimpinan Transformasional Dalam Budaya Organisasi," *J. Manaj. Dayaiaing*, vol. 23, no. 2, pp. 108–119, 2022, doi: 10.23917/dayasaing.v23i2.16119.
 - [52] K. Umri and Sukriadi, "Kontribusi Kepemimpinan Transformasional Terhadap Peningkatan Kinerja Organisasi," *J. Adm. Kebijakan, dan Kepemimp. Pendidik. [JAK2P]*, vol. 5, no. 1, pp. 91–96, 2024.
 - [53] C. Yozi and L. Amalia, "Pengaruh Core Values ASN Berakhlak, Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Kerja Sebagai Variabel Intervening," *EKOMA J. Ekon. Manajemen, Akunt.*, vol. 3, no. 6, pp. 1742–1755, 2024, doi: 10.56799/ekoma.v3i6.5210.
 - [54] A. F. Rahma, E. Wirjatni, and E. Jubaedah, "Strategi Penguatan Budaya Kerja BerAKHLAK Dalam Meningkatkan Kinerja Aparat Pengawas Internal Pemerintah (APIP) di Lingkungan Inspektorat Daerah Kota Bandung," *J. Media Adm. Terap.*, vol. 4, no. 1, pp. 38–63, 2023, doi: 10.31113/jmat.v4i1.84.
 - [55] C. H. Sutrisno and A. Sunaryo, "Strategi Pengembangan Sumber Daya Aparatur di Era Akselerasi Transformasi ASN Berakhlak," *Fak. Ilmu Adm., Univ. Dr. Soetomo Surabaya*, vol. 2, no. 1, pp. 489–502, 2023.
 - [56] T. Wahyuningsih, "Implementation of moral state civil apparatus core values: a study of the influence of work culture, work discipline, and organizational commitment to the implementation of moral core values in Banyumas Regency," *Gema Wiralodra*,

- vol. 14, no. 2, pp. 47–54, 2023.
- [57] M. D. Elyasa, “Core Values ‘BerAKHLAK’ Tagline Baru ASN Yang Berkomitmen Pada Kualitas Pelayanan Publik,” *J. Andragogi*, vol. 10, no. 1, pp. 17–26, 2022.
- [58] Z. Fadla, R. Yusran, Z. Alhadi, and S. Sasmita, “Penerapan Nilai-Nilai Dasar ASN BerAKHLAK Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal,” *J. Pendidik. Tambusai*, vol. 7, no. 2, pp. 15486–15493, 2023.
- [59] E. Anggriany and Hasnawati, “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Sistem Pengendalian Intern, Dan Inovasi Terhadap Kinerja Organisasi Sektor Publik,” *J. Ekon. Trisakti*, vol. 3, no. 1, pp. 1239–1246, 2023, doi: 10.25105/jet.v3i1.16026.