

## **PENGARUH DUKUNGAN ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) DENGAN *CORE VALUES* BerAKHLAK SEBAGAI VARIABLE INTERVENING**

**Fitriana Shista Swabawa<sup>1</sup>, Mochamad Edris<sup>2</sup>, Kertati Sumekar<sup>3</sup>**  
[shistafitriana@gmail.com](mailto:shistafitriana@gmail.com)<sup>1</sup>, [mochamad.edris@umk.ac.id](mailto:mochamad.edris@umk.ac.id)<sup>2</sup>, [kertati.sumekar@umk.ac.id](mailto:kertati.sumekar@umk.ac.id)<sup>3</sup>  
Universitas Muria Kudus

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Pengaruh Dukungan Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dengan Core Values BerAKHLAK sebagai Variable Intervening (Studi Kasus Pada Instansi Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara). Jenis penelitian adalah kuantitatif dengan bentuk deskriptif survey. Desain penelitian dengan pola kausal. Populasi adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara yang berjumlah 196 orang dengan teknik sampling Proportional Random Sampling. Besar sampel sebanyak 162 responden. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner. Analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis kuantitatif menggunakan Structural Equation Modeling (SEM). Hasil dan implikasi dari penelitian ini secara teoritis yaitu dukungan organisasi berpengaruh positif dan berdampak penting terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN), komitmen organisasi berpengaruh positif dan berdampak penting terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN), dukungan organisasi berpengaruh positif dan berdampak penting terhadap Core Values BerAKHLAK pada Aparatur Sipil Negara (ASN), komitmen organisasi berpengaruh positif dan berdampak penting terhadap Core Values BerAKHLAK pada Aparatur Sipil Negara (ASN), Core Values BerAKHLAK berpengaruh positif dan berdampak penting terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN), dukungan organisasi berpengaruh terhadap kinerja melalui Core Values BerAKHLAK sebagai variabel intervening dan Core Values BerAKHLAK secara signifikan belum mampu menjadi penghubung (intervening) antara komitmen organisasi terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN).

**Kata Kunci:** Dukungan Organisasi, Komitmen Organisasi, Kinerja, Core Values BerAKHLAK, Aparatur Sipil Negara (ASN).

### **Abstract**

*This research to analyze determine the influence of organizational support and organizational commitment on the performance of state civil servants (ASN) with the core values BerAKHLAK an intervening variable (case study at the Regional Secretariat Agency of Jepara Regency). The research was quantitative with a descriptive survey form. Research design with a causal pattern. The population were the Civil Servants (PNS) at the Jepara Regency Regional Secretariat Office, totaling 196 peoples using the Proportional Random Sampling sampling technique. The sample size was 162 respondents. The data collection method uses a questionnaire. The data analysis used is descriptive analysis and quantitative analysis using Structural Equation Modeling (SEM). The results and implications of this research are theoretical, there were organizational support has a positive influence and has an important impact on the performance of the State Civil Apparatus (ASN), organizational commitment has a positive influence and has an important impact on the performance of the State Civil Apparatus (ASN), organizational support has a positive effect and has an important impact on the Core Values BerAKHLAK in the State Civil Apparatus (ASN),*

*organizational commitment has a positive influence and has an important impact on the Core Values of having BerAKHLAK in the State Civil Apparatus (ASN), Core Values of BerAKHLAK has a positive influence and has an important impact on the performance of the State Civil Service (ASN), organizational support has an influence on performance through the core values of having BerAKHLAK as an intervening variable and Core Values Having BerAKHLAK has significantly not been able to act as an intervening link between organizational commitment and the performance of the State Civil Apparatus (ASN).*

**Keywords:** *Organizational Support, Organizational Commitment, Performance, Core Values of BerAKHLAK, State Civil Apparatus (ASN).*

## **PENDAHULUAN**

Pada era globalisasi ini, kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi faktor penting dalam mencapai tujuan pembangunan suatu daerah. Kinerja ASN merupakan ujung tombak pemerintahan dalam mencapai target kinerja daerah (Hadimuljono, 2021:14). Kinerja ASN dalam pembangunan zona integritas pada suatu organisasi pemerintahan tertentu sudah harus diletakkan pada bagian yang penting untuk dijadikan dasar dan standar operasional terhadap kerja pegawai dan roda organisasi pemerintahan secara menyeluruh. ASN memiliki peran vital dalam menjalankan tugas pemerintahan dan memberikan pelayanan masyarakat. ASN sebagai pelaksana tentang kebijakan baru, baik dari pemerintah pusat maupun pemerintah daerah (Badan Kepegawaian Negara, 2022:2).

Untuk mengakselerasi transformasi pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) aparatur, Presiden RI Joko Widodo telah meluncurkan Core Values BerAKHLAK. Selain itu juga diresmikan employer branding ASN sebagai semboyan, yakni “Bangga Melayani Bangsa” (Syahiruddin, 2023). Peluncuran core values ini bertujuan untuk menyeragamkan nilai-nilai dasar core values bagi seluruh ASN di Indonesia sehingga dapat menjadi pondasi budaya kerja ASN yang professional (Dwiyanto, 2021). Core Values BerAKHLAK yang dimaksud merupakan akronim dari Berorientasi pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. Core value ini menjadi nilai dasar ASN yang wajib dilaksanakan dimanapun tugasnya, sebagaimana termaktub dalam Undang-undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (Presiden RI, 2023:45).

Setelah diluncurkan oleh Presiden Joko Widodo, BerAKHLAK sebagai tujuh nilai dasar ASN ini juga mendapatkan dukungan dari beberapa menteri dan kepala lembaga. Penyampaian dukungan atas nilai BerAKHLAK ini merupakan komitmen dari pimpinan agar ASN dapat terus berakselerasi dalam menjalankan tugas melayani masyarakat Indonesia. Hadirnya nilai dasar BerAKHLAK bagi ASN menjadi budaya kerja baru yang dibangun dan diperkuat di seluruh lingkungan ASN di Indonesia. ASN mampu bertanggung jawab menjalankan amanah untuk melayani bangsa sebagai ikhtiar terbaik untuk terus meningkatkan martabat bangsa dan menjaga kehormatan negara, institusi, serta pribadi ASN. ASN harus memaksimalkan fungsinya guna mempercepat kemajuan bangsa dan negara, khususnya di bidang pelayanan publik. ASN memegang peranan penting dalam menentukan masa depan bangsa, oleh karena itu sebagai ASN nilai-nilai inti dari BerAKHLAK harus diimplementasikan atas dasar rasa cinta tanah air yang didasari oleh kesadaran nasional, semangat pengabdian dan tekad membangun bangsa untuk masa depan.

Dengan adanya core values Aparatur Sipil Negara (ASN) yang baru ini diharapkan setiap Aparatur Sipil Negara (ASN) baik di pusat maupun di daerah memiliki semboyan dan semangat yang sama dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Core values ini dianggap sebagai kristalisasi dari seluruh nilai-nilai dasar pembentuk budaya kerja yang ada di instansi pemerintah di seluruh Indonesia. Penerapan Core values memerlukan komitmen serius dari ASN, yaitu harus siap menghadapi perubahan dengan mempersiapkan diri, baik dalam kompetensi bidang, penguasaan teknologi yang akan menunjang kinerja ASN

tentunya menunjang pelayanan di masyarakat, dan yang tidak kalah penting ASN harus mempunyai ketaqwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa, terhindar dari potensi korupsi, serta penyalahgunaan kekuasaan dan narkoba (Dachlan, 2022:12).

Aparatur Sipil Negara (ASN) tidak boleh meminta untuk dilayani melainkan memberikan pelayanan yang prima dalam membantu masyarakat. Harapan ini juga didukung dengan diresmikannya employer branding Aparatur Sipil Negara (ASN) “Bangga Melayani Bangsa” (Badan Kepegawaian Negara, 2022:16). Penting untuk memahami faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja ASN (Dachlan, 2022:16). Ada dua hal yang menjadi sorotan dan fokus penilaian masyarakat yaitu kasus korupsi dan rendahnya kualitas pelayanan kepada masyarakat (Daton, 2019). Darius (2019) menyebutkan bahwa penyebab masalah tersebut adalah:

1. Rendahnya tingkat kepatuhan Perangkat Daerah (PD) dalam melaksanakan standar pelayanan publik. Kepatuhan/ implementasi terhadap standar pelayanan minimal yang rendah oleh Perangkat Daerah (PD) mengakibatkan berbagai jenis maladministrasi.
2. Perilaku ASN yang tidak menunjukkan profesionalismenya menyebabkan ketidakjelasan prosedur, ketidakpastian jangka waktu layanan, adanya celah pungutan liar, korupsi, lambatnya proses layanan perijinan investasi, dan kesewenang-wenangan dalam menggunakan kekuasaan (Daton, 2019).

Komitmen menjadi penting untuk menjaga loyalitas seorang ASN pada organisasi. Pengertian loyalitas ASN dalam hal ini mencakup kompetensi, perilaku, profesionalisme, budaya kerja dan lainnya yang berpotensi mempengaruhi kinerja organisasi. Dalam organisasi pemerintahan sangat diperlukan adanya efektifitas kinerja untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Sebagaimana diungkapkan oleh (Mangkunegara, 2020:94) bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Salah satu komponen penting dari kinerja yaitu kompetensi, kompetensi dalam bidang pekerjaan ASN harus selalu ditingkatkan, karena saat ini perubahan dan inovasi bergulir begitu cepat (Kosasih, Rizan, dan Handaru, 2023:74).

Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara merupakan salah satu organisasi perangkat daerah yang termasuk pada kelompok urusan penunjang pemerintahan. Sekretariat Daerah memiliki fungsi penyusunan kebijakan pemerintahan daerah, pengkoordinasian pelaksanaan tugas dinas daerah dan lembaga teknis daerah, pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijaksanaan pemerintah daerah, pembinaan administrasi dan aparatur pemerintah daerah dan pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh bupati sesuai dengan tugas dan fungsinya. Untuk mewujudkan tugas pokok sangat penting menggunakan konsep nilai inti BerAKHLAK sebagai pedoman dasar dalam proses pelaksanaannya agar tujuan yang dicapai dapat optimal.

Tugas pokok dan fungsi Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara dalam pelaksanaannya ditunjang oleh sebanyak 196 orang pegawai. Dari jumlah pegawai tersebut, dapat dipetakan 33 pegawai dengan lulusan Program Magister (S2), 94 pegawai dengan lulusan Sarjana (S-1), 6 pegawai dengan lulusan Sarjana Terapan (D-IV), 27 pegawai dengan lulusan Diploma (D-III), dan 36 pegawai dengan lulusan SMA. Dan perhitungan keseimbangan antara laki-laki dan perempuan hampir seimbang yaitu 110 orang laki-laki, 86 orang perempuan, yang disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 1. Rekapitulasi Jumlah ASN di Sekretariat Daerah Jepara Tahun 2024

No	Pendidikan	Jumlah	Jenis Kelamin	
			L	P
1	2	3	4	5
1	SD / Sederajat	0	0	0
2	SLTP / Sederajat	0	0	0

3	SLTA / Sederajat	36	22	14
4	D-I	0	0	0
5	D-II	0	0	0
6	D-III	27	13	14
7	D-IV	6	2	4
8	S.1	94	51	43
9	S.2	33	22	11
10	S.3	0	0	0
<b>JUMLAH</b>		<b>196</b>	<b>110</b>	<b>86</b>

Sumber : Sub Bagian Tata Usaha Pimpinan, Staf Ahli dan Kepegawaian, 2024.

Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki posisi yang krusial dalam pencapaian visi Kabupaten Jepara. Bagaimanapun canggih dan majunya berbagai perangkat teknologi dalam lingkup organisasi tetap saja peran ASN penting atau urgen sebagai pengendali program dan kegiatan yang dilaksanakan organisasi. Dalam organisasi ASN memiliki peran dan fungsi yang cukup penting yaitu sebagai perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan organisasi tidak mungkin terwujud atau diraih dengan baik dan terarah bila peran ASN lemah namun tujuan organisasi birokrasi menjadi mudah terwujud apabila peran Aparatur Sipil Negara (ASN) kuat, unggul, cerdas, inovatif, kreatif dan berdaya guna (Sutrisno, Hadi, dan Sunaryo, 2023).

Pengukuran kinerja digunakan sebagai dasar untuk penelitian keberhasilan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan tujuan dan sasaran yang akan dicapai, yang telah ditetapkan dalam visi dan misi Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara. Pengukuran dimaksud itu merupakan suatu hasil dari suatu penilaian yang sistematis dan didasarkan pada kelompok indikator kinerja kegiatan berupa masukan, keluaran, dan hasil. Penilaian dimaksud tidak terlepas dari kegiatan mengolah dan masukan untuk diproses menjadi keluaran penting dan berpengaruh terhadap pencapaian tujuan dan sasaran.

Sekretariat Daerah mempunyai tugas membantu bupati dalam penyusunan kebijakan dan pengkoordinasian administratif terhadap pelaksanaan tugas perangkat daerah serta pelayanan administratif. Berdasarkan tugas dan fungsi pelayanan yang dilaksanakan oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara dapat diidentifikasi permasalahan pelayanan Sekretariat Daerah baik pada aspek kebijakan, pelaksanaan program dan kegiatan serta kebutuhan teknis operasional. Dengan kedudukan dan fungsinya serta urusan pemerintahan yang diselenggarakan Sekretariat Daerah memiliki lingkup pelayanan yang luas. Uraian dari isu-isu penting dalam penyelenggaraan tugas dan fungsi Sekretariat Daerah antara lain yaitu tugas yang dilaksanakan Sekretariat Daerah adalah sebagai penyusun kebijakan pengkoordinasian administratif terhadap pelaksanaan tugas perangkat daerah serta pelayanan administratif.

Tingkat kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara dan hal kritis yang terkait dengan tugas yang dilaksanakan oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara adalah capaian nilai Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) tahun 2023 tingkat capaian B dan nilai Survei Kepuasan Masyarakat (SKM) tahun 2023 tingkat capaian 84,42 %. Dapat dilihat pada table berikut:

Tabel 2 Tinjauan Kinerja Pelayanan Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara

No	Indikator Kinerja sesuai tugas dan Fungsi Perangkat Daerah	Target Renstra Perangkat Daerah					Realisasi Capaian Tahun ke-					Rasio Capaian pada tahun ke-				
		2019	2020	2021	2022	2023	2019	2020	2021	2022	2023	2019	2020	2021	2022	2023
1	Nilai SAKIP	B	B	BB	BB	BB	B	B	B	B	B	CC	B	B	BB	BB
2	Nilai	75,60	75,70	75,80	79,87	82,32	77,14	80,58	78,5	87,05	84,42	75,60	75,70	75,80	79,87	82,32



Sumber : Bagian Organisasi SETDA Kabupaten Jepara, 2024.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah dan Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP), pelaksanaan evaluasi tahun 2023 berpedoman pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 88 Tahun 2021 tentang Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Tujuan evaluasi adalah untuk mengetahui sejauh mana akuntabilitas kinerja instansi pemerintah dilaksanakan dalam mendorong peningkatan pencapaian kinerja yang tepat sasaran dan berorientasi hasil (result oriented government). Secara khusus evaluasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) bertujuan untuk:

1. Memperoleh informasi mengenai implementasi SAKIP;
2. Menilai tingkat implementasi SAKIP;
3. Menilai tingkat akuntabilitas kinerja;
4. Memberikan saran perbaikan untuk peningkatan SAKIP; dan
5. Memonitor tindak lanjut rekomendasi.

Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) pemerintah daerah tahun 2023 menunjukkan masih kategori B, capaian ini dibawah target Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) yaitu BB. Dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3 Nilai Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) Kabupaten Jepara

TAHUN	NILAI SAKIP		
	NILAI	KATEGORI	
(1)	(2)	(3)	
1	2019	64,96	B
2	2020	64,96	B
3	2021	64,13	B
4	2022	64,53	B
5	2023	65,69	B

Sumber : Bagian Organisasi Seida Kabupaten Jepara, 2024.

Pada tabel tersebut terlihat hasil evaluasi atas indikator kinerja yaitu capaian nilai Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) tahun 2023 menunjukkan nilai 65,69 dengan predikat B sehingga belum terpenuhi dari target kinerja yaitu dari target nilai BB. Meskipun nilai SAKIP meningkat dari tahun sebelumnya yaitu 64,53 dengan predikat B yang menunjukkan bahwa implementasi SAKIP sudah baik pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara sebagai unit kerja utama, namun masih perlu adanya perbaikan dan komitmen dalam manajemen kinerja untuk memenuhi target predikat BB dengan mengidentifikasi faktor peningkatan kinerja.

Berdasarkan dokumen Rencana Kerja Perangkat Daerah (RKPD) 2023 hal ini dipengaruhi oleh beberapa faktor berikut ini:

1. Belum adanya komitmen yang kuat antar perangkat daerah untuk mewujudkan akuntabilitas pemerintahan.
2. Belum terintegrasinya sistem perencanaan, pelaksanaan hingga evaluasi dalam perangkat daerah.
3. Kualitas dokumen perencanaan dan evaluasi masih rendah dalam lingkungan perangkat daerah.

Indikator kinerja selanjutnya adalah nilai Survei Kepuasan Masyarakat (SKM) merupakan tindakan pengukuran secara komprehensif tentang tingkat kepuasan masyarakat yang diperoleh dari hasil pengukuran atas pendapat masyarakat dalam memperoleh pelayanan dari penyelenggara pelayanan publik. Perbandingan nilai Survei Kepuasan

Masyarakat (SKM) pada perangkat daerah di Kabupaten Jepara secara berkala mulai tahun 2018 hingga 2023 disajikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 4 Nilai Survey Kepuasan Masyarakat Pada Perangkat Daerah di Kabupaten Jepara 2018-2023

SKPD	Nilai						Peringkat
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1 SEKRETARIAT DAERAH		77,14	80,58	78,5	87,05	84,42	8
2 SEKRETARIAT DPRD		65,7	73	70,06	87,21	85,47	7
3 INSPEKTORAT		75,4	77,58	75,1	85,03	91,08	15
4 DISHUB		80,84	81,03	81,85	85,72	91,79	12
5 DKPP		77,77	84,13	78,13	77,42	80,49	36
6 DINKES		77	77,17	79,85	86,79	87,46	10
7 DISDIKPOR		73,87	76,74	78,92	88,55	87,59	4
8 DISPARBUD		75,68	75,87	75,2	82,61	82,75	21
9 DISPERINDAG		76,12	78,83	80,64	95,15	86,46	2
10 DINAS PERIKANAN		78,54	78,57	82,03	80,08	80,23	28
11 DINSOSPERMASDES	73,25	73,89	79,7	75,96	84,23	80,29	18
12 DISDUKCAPIL		75,93	77,43	79,93	82,39	84,39	23
13 DISKOPUKM NAKERTRANS		79,7	84,19	80,42	71,84	79,04	41
14 DISPERKIM		78,93	74,22	73,56	78,18	81,65	34
15 DPUPR		68,58	80,44	76,89	80,08	85,75	28
16 SATPOL PP DAMKAR	80,95	74,44	90,2	88,1	87,45	88,44	6
17 DPMPSTP		83,55	85,98	87,04	84,82	91,52	17
18 DLH		74,99	75,77	79,25	79,33	83,96	31
19 DP3AP2KB		90,71	75,13	79,37	63,82	80,09	43
20 DISKARPUS		76,6	78,88	82,92	84,94	82,42	16
21 DISKOMINFO		77,05	77,35	84,48	80,63	85,03	27
22 BKD		76,29	80,19	83,02	71,79	84,25	42
23 BAPPEDA		74,75	77,96	76,7	95,19	98,51	1
24 BPKAD		73,33	76,81	77,47	86,24	85,30	11
25 BPBD		80,46	80,07	78,86	77,46	80,16	35
26 BAKESBANGPOL	78,55	81,48	79,16	81,95	87,01	87,31	9
27 RSUD. RA. KARTINI		74,99	81	81,78	75,88	85,00	38
28 Kecamatan Kedung		84,35	66,68	82,87	79,75	82,83	30
29 Kecamatan Pecangaan		78,6	78,95	82,63	77,11	83,11	37
30 Kecamatan Welahan		86,91	73,12	86,05	82,5	84,89	22
31 Kecamatan Mayong		80,18	81,98	86,43	75,63	80,44	39
32 Kecamatan Batealit		79,13	77,03	79,57	79,33	87,58	31
33 Kecamatan Jepara		78,01	78,86	78,14	78,43	83,13	33
34 Kecamatan Mlonggo		79,05	79	80,82	83,21	80,93	20
35 Kecamatan Bangsri		84,58	87,42	76,51	91,41	93,42	3
36 Kecamatan Keling		78,21	75,12	79,27	83,97	79,30	19
37 Kecamatan Karimunjawa		72,44	78,5	82,69	85,69	86,31	13
38 Kecamatan Tahunan		77,89	80,53	81,35	82,06	85,92	26
39 Kecamatan Nalumsari		86,18	75,67	79,91	85,14	87,53	14
40 Kecamatan Kalinyamatan		75,05	76,62	80,82	82,08	90,67	25
41 Kecamatan Kembang		82,87	82,03	90,31	82,16	90,35	24
42 Kecamatan Pakisaji		77,72	76,95	81,04	74,88	76,73	40
43 Kecamatan Donorojo		87,75	80,67	81,34	87,9	85,63	5

Sumber : Bagian Organisasi Setda Kabupaten Jepara, 2024.

Berdasarkan tabel tersebut, terdapat 10 instansi perangkat daerah yang memiliki nilai Survei Kepuasan Masyarakat (SKM) tertinggi antara lain: Bappeda, Disperindag, Kecamatan Bangsri, Disdikpora, Kecamatan Donorojo, Satpol PP Damkar, Sekretariat DPRD, Sekretariat Daerah, Bakesbangpol, dan Dinkes. Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara menduduki peringkat 8 dari 43 perangkat daerah di Kabupaten Jepara. Oleh karena itu, capaian tersebut masih dapat ditingkatkan pada tahun berikutnya, mengingat Sekretariat Daerah sebagai fasilitator/koordinator terhadap kebijakan yang akan diambil pemerintah daerah terhadap penyelenggaraan urusan pemerintahan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat maupun instansi lain. Berikut ada daftar nilai Survey Kepuasan

Masyarakat (SKM) terhadap instansi Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara dari tahun ke tahun.

Tabel 5 Nilai Survey Kepuasan Masyarakat Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara Tahun 2019-2023

TAHUN	NILAI
(1)	(2)
2019	77,14
2020	80,58
2021	78,5
2022	87,05
2023	84,42

Sumber : Bagian Organisasi Setda Kabupaten Jepara, 2024.

Keterangan Kategori Nilai:

- Sangat Baik (SB) : 88-100
- Baik (B) : 76-87
- Kurang Baik (KB) : 65-75
- Tidak Baik (TB) : 25-64

Tabel 6 Analisis Capaian Indikator Kinerja Survei Kepuasan Masyarakat (SKM)

IKU 2 : NILAI SKM								
Indikator Kinerja Utama	Tahun 2022			Tahun 2023			% Perbandingan thd Capaian Tahun 2021	% Capaian Kinerja thd Target Akhir Renstra
	Target	Realisasi	%	Target	Realisasi	%		
Nilai Survei Kepuasan Masyarakat (SKM)	79,87	87,05	106,47	82,32	84,42	109,55	102,89	109,55

Sumber : LKJiP Setda Tahun, 2024.

Berdasarkan dua tabel diatas, terlihat bahwa target tahun 2023 mengalami kenaikan dari tahun 2022 yaitu dari 79,87 menjadi 82,32 realisasi mengalami penurunan dari tahun sebelumnya yaitu dari 87,05 menjadi 84,42. Terlihat bahwa kinerja instansi pemerintah mengalami penurunan dan perlu melakukan perbaikan tiap tahun sesuai target tahunan, sehingga dapat dipertahankan bahkan dinaikan dari tahun sebelumnya. Aspek kinerja berdasarkan nilai Survei Kepuasan Masyarakat (SKM) dalam kategori cukup (7,89) dari nilai maksimal 10.

Hasil evaluasi atas akuntabilitas kinerja Pemerintah Kabupaten Jepara tahun 2023 menunjukkan nilai 65,69 dengan predikat B. Nilai ini meningkat dari tahun sebelumnya 64,53 dengan predikat B. Hal ini menunjukkan bahwa implementasi akuntabilitas kinerja sudah baik pada pemerintah dan sebagai unit kerja utama, namun masih perlu adanya perbaikan dan komitmen dalam manajemen kinerja. Adapun rincian hasil evaluasi adalah sebagai berikut:

Tabel 7 Laporan Hasil Evaluasi Akuntabilitas Kinerja

No	Komponen yang Dinilai	Bobot	Nilai	
			2022	20233
1.	Perencanaan Kinerja	30	23,50	23,87
2.	Pengukuran Kinerja	30	17,33	17,79
3.	Pelaporan Kinerja	15	10,94	11,04
4.	Evaluasi Akuntabilitas Kinerja	25	12,76	12,99
	<b>Nilai Hasil Evaluasi</b>	<b>100</b>	<b>64,53</b>	<b>65,5 9</b>
	<b>Tingkat Akuntabilitas Kinerja</b>		<b>B</b>	<b>B</b>

Sumber Data : Instansi Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara, 2024.

Dari hasil evaluasi pada komponen pelaporan kinerja terdapat kenaikan nilai tetapi belum dapat maksimal. Dalam hal pelaporan kinerja masih terdapat beberapa hal yang menjadi catatan dari tim evaluator KemenPAN RB yaitu catatan terkait peningkatan kualitas laporan kinerja belum memuat informasi yang memadai dalam hal pencapaian kinerja terkait faktor-faktor yang mendorong keberhasilan kinerja belum selesai ditindaklanjuti. Dalam upaya meningkatkan komitmen kepala Perangkat Daerah (PD) dan semua jajarannya, diperlukan kesepakatan terhadap target kinerja yang sudah tertuang dalam dokumen perencanaan yaitu Rencana Strategis (Renstra) 2023-2026 dan Rencana Kerja (Renja) 2024.

Penilaian laporan kinerja pegawai di instansi Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 8 Laporan Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara

Kriteria	Hasil		Target
	2022	2023	
Integritas	71,9%	70,4%	90-100%
Kedisiplinan	72,8%	73,4%	90-100%
Kerjasama	78,3%	76,7%	90-100%
Motivasi kerja	72,56%	78,43%	90-100%
Persepsi Dukungan Organisasi	68,51%	65,25 %	90-100%
Komitmen Organisasi	58,25%	52,22 %	90-100%
Pengembangan karir	78,91%	79,92%	90-100%
Kepemimpinan	68,72%	67,92%	90-100%
Pelayanan	72,8%	71,9%	90-100%
Evaluasi Kinerja	64,53%	65,59%	90-100%
<b>Rata-Rata</b>	<b>80,34%</b>	<b>79,52%</b>	90-100%

Sumber Data : Instansi Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara, 2024.

Dari Tabel 8 tersebut dapat diketahui bahwa rata-rata hasil kinerja tahun 2022 sebesar 80,34%, akan tetapi tahun 2023 menurun 79,52% dan belum mencapai target yang telah ditetapkan yaitu >90% sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai belum mencapai target. Instansi Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara sebagai salah satu instansi pemerintah yang dipercaya memiliki Aparatur Sipil Negara (ASN) dengan nilai inti BerAKHLAK yang tinggi. Nilai inti yang BerAKHLAK mencakup prinsip-prinsip moral dan etika yang menjadi pedoman dalam berperilaku dan bertindak. Nilai-nilainya mencakup kejujuran, tanggung jawab, kerja sama, disiplin, dan sikap menghormati. Ketika Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki nilai inti BerAKHLAK yang kuat, mereka cenderung memiliki sikap profesional, bertanggung jawab, dan mampu memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat. Namun dalam praktiknya, tidak semua Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki nilai inti yang BerAKHLAK sama.

Sebenarnya, penelitian yang membahas mengenai hal ini sudah ada. Berdasarkan studi literatur, peneliti menemukan penelitian sebelumnya yang sama-sama membahas mengenai kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) BerAKHLAK namun menggiring pada pemahaman yang berbeda yakni pada kualitas kerja dan loyalitas Aparatur Sipil Negara (ASN) bukan pada penerapan nilainya. Penelitian tersebut dilakukan oleh 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. Karena, tentu saja para Aparatur Sipil Negara (ASN) yang berkualitas akan mampu memberikan pelayanan yang memuaskan bagi seluruh masyarakat dan Aparatur Sipil Negara (ASN) yang loyal tentu akan memberikan pengabdian tulus kepada negara melalui budaya kerja yang dibangun (Maksin dkk., 2022).

Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam organisasi ditentukan dari Core Values BerAKHLAK, sebagaimana penelitian (Makhfiroh dan Rizana, 2023) yang mendapatkan

bahwa nilai utama ASN berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Aparatur Sipil Negara (ASN). Penelitian (Marsikin dan Budanto, 2023) mendapatkan hasil adanya pengaruh positif signifikan internalisasi core values terhadap revolusi mental sebagai bentuk kinerja pegawai. Penelitian Fadla, dkk. (2023) menegaskan bahwa penerapan nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK menjadi dasar dalam mendorong integritas dan profesionalisme sebagai bentuk kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN). Berbeda dengan penelitian (Martogi, Dwiputrianti, dan Sufianti, 2023) yang mendapatkan bahwa core values ASN BerAKHLAK belum berjalan sesuai dengan harapan sehingga tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Nilai dasar ASN BerAKHLAK mencakup 7 indikator yang telah diterapkan sebagai core values ASN, namun masih ada beberapa nilai yang belum optimal. Beberapa nilai yang belum optimal tersebut disebabkan oleh belum konsistennya kesadaran dari para pegawai dalam pelaksanaan nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK, sehingga masih ditemukan beberapa pegawai yang masih kurang disiplin dalam melakukan pekerjaan. Keberadaan core value BerAKHLAK dalam mempengaruhi kinerja dipengaruhi faktor komitmen organisasi dan dukungan organisasi (Fadla dkk. 2023). Keberadaan core value sebagai variabel intervening pengaruh komitmen organisasi dan dukungan organisasi terhadap kinerja.

Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) juga dipengaruhi komitmen organisasi. Akan tetapi banyak organisasi yang kurang memperhatikan mengenai komitmen pegawainya sehingga kinerja mereka kurang maksimal. Seharusnya organisasi ketika melakukan perekrutan hendaknya mereka memilih calon pegawai yang berkomitmen tinggi pada organisasi, ini dimaksudkan untuk mendeteksi sejak dini pekerja yang kurang maksimal sehingga tidak terjadi hal yang dapat merugikan organisasi.

Penelitian sebelumnya oleh Pujiandita, dkk. (2022) mendapatkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN). Penelitian (Infaka, Arsan, dan Badrizal, 2021) juga mendapatkan bahwa pegawai yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi akan lebih stabil dan produktif sebagai bentuk kinerja. Penelitian (Ghoni, 2022) mendapatkan bahwa core values ASN berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja. Penelitian (Elyasa, 2022), Elisa dkk., (2022) dan (Ikhlas, Maryadi, and Harniati 2023) menyebutkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN. Berbeda penelitian (Surohmat dan Istiyani, 2022) yang mendapatkan komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Kinerja ASN juga dipengaruhi dukungan organisasi, sebagaimana penelitian Simatupang, dkk. (2023) dan yang mendapatkan bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian (Umihastanti dan Frianto, 2022) menyebutkan bahwa dukungan organisasi memberikan bentuk dukungan dengan harapan pegawai dapat memiliki keterampilan yang unggul dalam bekerja dan mampu meningkatkan keseimbangan tujuan antara pribadi dan organisasi. Penelitian (Melinda dan Salendu, 2021) menyebutkan bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja, semakin baik dukungan organisasi maka semakin baik kinerja pegawai. Berbeda dengan penelitian (Fitriani, Amin, dan Wediawati, 2022) yang mendapatkan bahwa dukungan organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja.

Berdasarkan fenomena dan reserache gap yang dijelaskan sebelumnya memberikan wawasan tentang faktor yang mempengaruhi kinerja ASN yang mencakup komitmen organisasi, dukungan organisasi dan penerapan Core Values BerAKHLAK. Instansi Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara dipilih sebagai objek penelitian karena merupakan salah satu instansi pemerintahan yang memiliki peran strategis dalam mendukung pelaksanaan kebijakan pemerintah daerah. Dalam konteks ini, penting untuk mengetahui

sejauh mana komitmen organisasi dan dukungan organisasi mempengaruhi kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dengan adanya nilai inti yang BerAKHLAK di instansi tersebut.

Berdasarkan latar belakang tersebut maka dilakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Dukungan Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dengan Core Values BerAKHLAK sebagai Variable Intervening (Studi Kasus Pada Instansi Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara)”.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini dilakukan di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara pada bulan April hingga Juni 2024. Pengumpulan data menggunakan kuesioner yang diisi langsung oleh responden. Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif dengan pola eksplanasi, yang bertujuan menjelaskan kedudukan dan hubungan antar variabel. Desain penelitian bersifat kausal untuk mengetahui pengaruh sebab akibat antar variabel.

Populasi penelitian terdiri dari 196 pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara, dengan sampel sebesar 162 pegawai yang dipilih menggunakan teknik proportional random sampling. Sampel dipilih berdasarkan kriteria PNS dan pegawai di kantor tersebut. Untuk analisis data, digunakan metode Structural Equation Modeling (SEM) dengan software AMOS. SEM memungkinkan pengujian hubungan kausalitas antar variabel eksogen (dukungan organisasi dan komitmen organisasi) dan variabel endogen (kinerja pegawai), serta variabel intervening (Core Values BerAKHLAK).

Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan skala likert untuk mengukur sikap dan persepsi responden. Sumber data terdiri dari data primer yang diperoleh langsung dari kuesioner dan data sekunder dari dokumentasi resmi. Penelitian ini menggunakan uji validitas dan reliabilitas untuk memastikan kualitas instrumen penelitian.

Dalam analisis SEM, evaluasi model dilakukan melalui uji goodness-of-fit dengan beberapa indeks, seperti RMSEA, GFI, AGFI, dan CFI. Selain itu, penelitian ini juga melakukan analisis direct effect, indirect effect, dan total effect untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel. Peneliti memodifikasi model jika terdapat residual yang besar, sehingga model yang dihasilkan lebih sesuai dengan data penelitian.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil**

Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara, deskripsi karakteristik responden menunjukkan distribusi yang beragam dalam beberapa aspek. Dari segi jenis kelamin, terdapat 93 responden laki-laki yang menyumbang 57,4% dari total 162 responden, sementara 69 responden perempuan mencakup 42,6%. Dalam hal umur, mayoritas responden berada pada rentang usia 36-40 tahun dengan 91 orang (56,2%), diikuti oleh responden berusia 41-60 tahun sebanyak 45 orang (27,8%), usia 31-35 tahun sebanyak 18 orang (11,1%), dan usia 24-30 tahun sebanyak 8 orang (4,9%). Terkait kelompok jabatan, mayoritas responden adalah pengadministrasi umum dengan 67 orang (41,4%), diikuti oleh analis sebanyak 51 orang (31,5%), fungsional ahli madya sebanyak 22 orang (13,6%), arsiparis 8 orang (4,9%), administrator 7 orang (4,3%), pimpinan tinggi 4 orang (2,5%), dan struktural 3 orang (1,9%).

Dalam hal pendidikan, sebagian besar responden adalah lulusan sarjana dengan jumlah 105 orang (64,8%), diikuti oleh lulusan diploma sebanyak 30 orang (18,5%), lulusan SLTA sebanyak 17 orang (10,5%), dan lulusan magister sebanyak 10 orang (6,2%). Mengenai masa kerja, responden dengan masa kerja lebih dari 10 tahun berjumlah 80 orang (49,4%), masa kerja antara 5-10 tahun sebanyak 75 orang (46,3%), dan masa kerja kurang dari 5 tahun sebanyak 7 orang (4,3%).

Analisis deskriptif variabel dalam penelitian ini menunjukkan bahwa pada variabel dukungan organisasi, indikator yang mendapat penilaian tertinggi adalah organisasi menghargai kontribusi pegawai dengan skor rata-rata 3,91, sedangkan indikator yang mendapat skor terendah adalah organisasi sangat peduli tentang kesejahteraan pegawai dengan skor rata-rata 3,74. Untuk variabel komitmen organisasi, indikator yang paling tinggi adalah kerelaan menggunakan upaya demi kepentingan organisasi dengan skor rata-rata 3,87, sedangkan indikator yang terendah adalah memperhitungkan keuntungan untuk tetap bekerja dalam organisasi dan memperhitungkan kerugian jika meninggalkan organisasi, keduanya dengan skor rata-rata 3,72.

Dalam hal Core Values BerAKHLAK, indikator yang mendapat penilaian tertinggi adalah akuntabel dengan skor rata-rata 3,79, sementara indikator kompeten mendapatkan skor terendah yaitu 3,62. Terakhir, untuk variabel kinerja pegawai, indikator yang dinilai tertinggi adalah kerjasama dengan skor rata-rata 4,01, sedangkan indikator kuantitas pekerjaan dan kualitas pekerjaan mendapatkan skor terendah yaitu 3,67.

Hasil analisis faktor konfirmatori menunjukkan bahwa semua variabel konstruk valid karena nilai loading faktor lebih dari 0,5. Namun, beberapa indikator perlu di-drop untuk mencapai standar Goodness of Fit Index yang diinginkan. Setelah modifikasi model, semua kriteria Goodness of Fit Index menunjukkan hasil yang baik. Validitas konvergen dan reliabilitas konstruk juga menunjukkan hasil yang baik, dengan semua nilai reliabilitas konstruk di atas 0,7. Nilai Average Variance Extracted (AVE) untuk semua variabel juga lebih dari 0,5, menunjukkan reliabilitas yang tinggi. Validitas diskriminan juga tercapai dengan nilai akar AVE yang lebih tinggi dari nilai korelasi antar variabel. Dengan ukuran sampel yang memadai dan uji normalitas yang menunjukkan data terdistribusi dengan baik, model penelitian ini memenuhi syarat untuk analisis lebih lanjut.

## **Pembahasan**

### **Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Kinerja**

Hasil penelitian didapatkan nilai  $p (0.017) < 0,05$  dan nilai  $c.r (2,231) > 1,645$  sehingga dapat disimpulkan bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di instansi Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara. Pengaruh ini bersifat positif, yaitu semakin baik dukungan organisasi maka semakin meningkatkan kinerja. Pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja ini terlihat dari besarnya koefisien 1,002 yang berarti peningkatan kinerja ditentukan dari komitmen organisasi sebesar 100,2% kali. Indikator dukungan organisasi paling banyak dipilih responden ditunjukkan melalui angka mean skor 3,91, yaitu organisasi menghargai kontribusi pegawai, sehingga meningkatkan indikator kinerja terutama pada indikator kerjasama dalam menyelesaikan pekerjaan dan mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian, instansi Sekretariat Daerah Jepara sudah menerapkan indikator dukungan organisasi, yaitu menghargai kontribusi pegawai (nilai tertinggi pada analisa deskriptif). Penerapan yang dilakukan yaitu dengan menawarkan kesempatan pelatihan dan seminar yang memungkinkan pegawai meningkatkan keterampilan dan memajukan karir mereka. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi berinvestasi dalam pertumbuhan profesional pegawai. Menciptakan budaya kerja yang positif dan inklusif dimana pegawai merasa didukung oleh rekan kerja dan atasannya. Hal ini dapat mencakup membina komunikasi terbuka, kerja sama tim, dan rasa kebersamaan. Menerapkan program yang meningkatkan kesehatan fisik dan mental pegawai, seperti pemeriksaan kesehatan, aktivitas kebugaran, dan aktifitas keagamaan. Menyelenggarakan acara dan aktivitas yang meningkatkan kerja sama tim dan persahabatan antar pegawai. Kegiatan tersebut dapat memperkuat hubungan dan meningkatkan kolaborasi dalam organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian, instansi Sekretariat Daerah Jepara sudah menerapkan salah satu indikator dukungan organisasi, yaitu organisasi menghargai kontribusi pegawai

yang menempati rata-rata tertinggi pada analisa deskriptif yang telah dilakukan. Penerapan yang dilakukan yaitu dengan menawarkan kesempatan pelatihan dan seminar yang memungkinkan karyawan meningkatkan keterampilan dan memajukan karir mereka. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi berinvestasi dalam pertumbuhan profesional mereka. Menciptakan budaya kerja yang positif dan inklusif dimana karyawan merasa didukung oleh rekan kerja dan atasannya. Hal ini dapat mencakup membina komunikasi terbuka, kerja sama tim, dan rasa kebersamaan. Menerapkan program yang meningkatkan kesehatan fisik dan mental karyawan, seperti pemeriksaan kesehatan, aktivitas kebugaran, dan aktifitas keagamaan. Menyelenggarakan acara dan aktivitas yang meningkatkan kerja sama tim dan persahabatan antar karyawan. Kegiatan-kegiatan tersebut dapat memperkuat hubungan dan meningkatkan kolaborasi dalam organisasi.

Sekretariat Daerah Jepara juga melaksanakan indikator organisasi akan memperhatikan segala keluhan dari karyawan. Hal ini terlihat dari upaya membangun saluran bagi karyawan untuk memberikan umpan balik dan menyuarakan keluhan mereka, dapat melibatkan survei rutin atau forum terbuka. Mendengarkan dan menindaklanjuti masukan karyawan dapat meningkatkan semangat kerja dan kepuasan kerja secara signifikan.

Dukungan organisasi merujuk pada dukungan yang diterima oleh pegawai dari organisasi tempatnya bekerja berupa pelatihan, peralatan, harapan-harapan dan tim kerja yang produktif. Dukungan organisasi menjadi salah satu aspek paling penting bagi pegawai dalam suatu organisasi (Metria dan Riana, 2019). Pegawai yang merasakan dukungan akan memberikan kontribusi aktif untuk terus berusaha memenuhi tujuan organisasi (Jayanti dan Rifani, 2022). Menurut Hasibuan, dkk. (2021:121) dukungan organisasional yang dirasakan adalah tingkat sampai dimana karyawan yakin organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli dengan kesejahteraan mereka. Kecuali jika manajemen tidak mendukung, pegawai dapat melihat tugas tersebut sebagai hal yang tidak menyenangkan dan memperlihatkan hasil kerja yang tidak efektif untuk organisasi.

Penelitian Simatupang, dkk. (2023) mendapatkan bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Pengaruh ini menunjukkan semakin baik dukungan akan semakin meningkatkan kinerja pegawai. Dalam rangka mewujudkan dukungan organisasi mesti adanya suatu perubahan yang harus dimulai dari individu kemudian pada perubahan kelompok. Perubahan hendaklah dilakukan terlebih dahulu oleh pimpinan, karena pimpinan merupakan contoh dalam organisasi. Organisasi harus memiliki pemimpin yang tidak hanya sekedar memimpin, tapi juga mampu menggerakkan organisasinya untuk berubah.

Dukungan organisasi sangat penting bagi pegawai karena dengan adanya dukungan tersebut dapat meningkatkan pengembangan kemampuan dan keterampilan dalam melakukan pekerjaan agar lebih baik dan optimal (Putri dan Damayanti, 2023). Dukungan organisasi mempunyai sifat positif bagi pegawai dan upaya yang dilakukan organisasi untuk menghargai hasil kerja atau upaya yang sudah dilakukan organisasi kepada pegawainya dalam bentuk dukungan organisasi kepada pegawai tentang kesejahteraan pegawai atas hasil atau prestasi kerjanya, dan juga pemenuhan kebutuhan pegawai serta perlakuan yang baik dari organisasi pada pegawai yang ada didalamnya (Kusumah, 2021). Penelitian (Melinda dan Salendu, 2021) menyebutkan dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja, semakin baik dukungan organisasi maka semakin baik kinerja pegawai.

Dukungan organisasi merupakan bagaimana suatu organisasi mampu mengapresiasi kontribusi pegawai atas kemajuan organisasi serta perhatian yang diberikan terhadap pegawai atas kehidupan serta kebutuhannya. dan banyak ragam dukungan organisasi yang diberikan kepada karyawan seperti memberikan rasa saling menghormati, penghargaan berupa gaji, dan promosi yang dinilai mampu mendukung seorang karyawan serta dalam

melaksanakan pekerjaannya dan kesejahteraannya (Fitriani, dkk. 2022). Penelitian (Umihastanti dan Frianto, 2022) menyebutkan bahwa dukungan organisasi memberikan bentuk dukungan dengan harapan pegawai dapat memiliki keterampilan yang unggul dalam bekerja dan mampu meningkatkan keseimbangan tujuan antara pribadi dan organisasi.

### **Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja**

Hasil penelitian didapatkan nilai  $p (0.004) < 0,05$  dan nilai  $c.r (2,248) > 1,645$  yang menunjukkan pengaruh signifikan sehingga hipotesis diterima, yaitu komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di instansi Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara. Pengaruh positif menunjukkan semakin baik komitmen maka semakin meningkatkan kinerja. Penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Variabel komitmen organisasi paling tinggi ditunjukkan melalui angka mean skor 3,87, artinya responden memiliki orientasi atas indikator kerelaan menggunakan upaya demi kepentingan organisasi. Hal ini berdampak pada peningkatan kinerja, terutama aspek kerjasama (cooperation) dalam mencapai tujuan. Indikator ini menunjukkan rasa tanggung jawab sebagai bentuk komitmen kerja.

Komitmen organisasi dengan indikator kerelaan menggunakan upaya demi kepentingan organisasi menempati rata-rata tertinggi pada analisa deskriptif yang telah dilakukan. Mengkomunikasikan secara berkala visi, misi, dan tujuan strategis instansi Sekretaris Daerah Jepara kepada seluruh pegawai. Hal ini membantu karyawan memahami gambaran yang lebih besar dan melihat bagaimana upaya mereka berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Pastikan tujuan individu dan departemen selaras dengan misi organisasi, sehingga memudahkan karyawan untuk melihat dampak langsung dari pekerjaan mereka. Pemimpin harus memberikan dukungan, bimbingan, dan sumber daya berkelanjutan yang diperlukan bagi karyawan untuk melaksanakan tugas mereka secara efektif. Saling bekerjasama untuk menetapkan sasaran yang jelas dan dapat dicapai serta selaras dengan tujuan organisasi. Hal ini membantu karyawan memahami peran mereka dan pentingnya kontribusi mereka. Membangun program mentoring di mana karyawan berpengalaman dapat membimbing dan mendukung staf baru, menumbuhkan budaya pembelajaran dan dukungan yang berkelanjutan. Memastikan semua praktik dan kebijakan organisasi adil, beretika, dan diterapkan secara konsisten, sehingga memperkuat rasa keadilan dan kepercayaan di antara karyawan. Komitmen ini diwujudkan dalam kemauan yang kuat untuk menggunakan upaya demi kepentingan organisasi, sehingga menghasilkan peningkatan produktivitas, penurunan turnover, dan budaya organisasi yang positif.

Penerapan indikator bekerja keras yaitu pemimpin harus menginspirasi karyawannya dengan memberikan contoh yang kuat melalui dedikasi dan kerja keras mereka sendiri. Pemimpin harus memberikan dukungan dan sumber daya yang berkelanjutan untuk membantu karyawan melaksanakan tugas mereka secara efektif. Hal ini termasuk memberikan panduan, mengatasi kekhawatiran, dan memastikan karyawan mendapatkan apa yang mereka butuhkan untuk berhasil. Menerapkan metrik kinerja dan tinjauan rutin untuk memastikan karyawan memahami bagaimana kerja keras mereka berkontribusi terhadap kesuksesan organisasi. Memberikan pelatihan berkelanjutan dan peluang pengembangan profesional. Karyawan lebih cenderung bekerja keras ketika mereka melihat peluang untuk pertumbuhan pribadi dan kemajuan karier. Melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan dan memberi mereka rasa memiliki atas pekerjaan mereka. Karyawan yang diberdayakan lebih cenderung mengambil inisiatif dan bekerja keras untuk mencapai hasil. Memastikan semua kebijakan organisasi diterapkan secara adil dan konsisten. Karyawan akan lebih berkomitmen dan bekerja keras ketika mereka merasa diperlakukan adil. Mendorong perilaku etis di semua tingkat organisasi. Ketika karyawan melihat bahwa organisasi beroperasi dengan integritas, mereka cenderung akan menginvestasikan upaya

mereka dan tetap berkomitmen. Dengan dilaksanakannya indikator-indikator komitmen organisasi, maka instansi Sekretariat Daerah Jepara dapat menumbuhkan kemauan kuat pegawai untuk kerelaan menggunakan upaya demi kepentingan organisasi dan kemauan bekerja keras sehingga meningkatkan komitmen organisasi. Hal ini menghasilkan peningkatan produktivitas, kepuasan kerja, dan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Faktor karakteristik pegawai akan mendukung dalam pembentukan komitmen, dimana sebagai besar adalah laki-laki yang mempunyai performa lebih baik dalam bidang komitmen serta menunjukkan kecakapan di dalam pekerjaan mereka. Sebagian besar lulusan sarjana juga menunjukkan kecakapan yang lebih baik dalam bidang pekerjaannya dan mempunyai komitmen yang lebih baik. Komitmen yang tinggi dari pegawai akan memberikan kontribusi dalam meningkatkan kinerja pegawai. Hasibuan (2020:255) menjelaskan bahwa komitmen organisasional sebagai bentuk identifikasi rasa keterlibatan loyalitas yang ditampilkan oleh pegawai terhadap organisasinya atau unit organisasi.

Penelitian ini mendapatkan koefisien komitmen dalam meningkatkan kinerja adalah sebesar 0,153 yang artinya peningkatan kinerja ditentukan dari komitmen organisasi sebesar 15,3% kali. Aspek komitmen secara normatif dengan mentaati peraturan, afektif dengan ikatan emosional dan kontinen dengan berusaha untuk tinggal dan memajukan organisasi menunjukkan pada indikator kinerja, yaitu kesetiaan dalam menyelesaikan tugasnya, meningkatkan kinerja, meningkatkan kedisiplinan kerja, menumbuhkan kreativitas kerja, kerjasama antar pegawai dan berkomitmen yang tinggi dengan bertanggung jawab dan cakap dalam menyelesaikan pekerjaan. Keterlibatan pegawai dalam pekerjaan yang tinggi dapat membuat komitmen organisasional yang tinggi dimana bermanfaat untuk memiliki komitmen yang sangat tinggi, memungkinkan dirinya berjuang keras dalam menghadapi tantangan dan tekanan.

Penelitian Pujiandita, dkk. (2022) membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa sebuah komitmen yang diyakini pegawai akan membentuk ikatan emosional dengan senang bekerja, berusaha tetap bertahan dan menyelesaikan pekerjaan secara baik. Komitmen yang tertanam pada pegawai akhirnya akan membentuk upaya bekerja yang lebih baik. Hal ini sebagaimana teori bahwa organisasi dituntut mempunyai pegawai yang berkomitmen tinggi terhadap organisasi. Komitmen sebagai ikatan emosional pegawai untuk memajukan organisasi akan berdampak pada peningkatan prestasi kerja yang lebih baik (Ghoni, 2022).

Penelitian Infaka, dkk. (2021) membuktikan bahwa komitmen organisasi meningkatkan kinerja pegawai secara positif dan signifikan. Pegawai yang mempunyai komitmen dengan mengikatkan secara emosional, tetap tinggal serta berupaya untuk memajukan organisasi akan membentuk kinerja yang baik yang terlihat dari kesetiaan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan, meningkatkan prestasi kerja, disiplin, kreatif, membangun kerjasama serta bertanggung jawab. Penelitian ini mendapatkan indikator komitmen paling rendah adalah memperhitungkan keuntungan untuk tetap bekerja dalam organisasi dan memperhitungkan kerugian jika meninggalkan organisasi, sehingga berdampak pada kinerja yang rendah, terutama indikator quantity of work dan quality of Work.

Penelitian Anggraeni, dkk. (2023) membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Komitmen organisasional merupakan sebuah status pegawai dalam mengikatkan diri kepada organisasi untuk melaksanakan pekerjaan secara optimal. Sedangkan seseorang yang tidak memiliki komitmen, menganggap tekanan dan tantangan dirasakan sebagai suatu beban yang sangat berat. Komitmen pegawai harus dibentuk karena memberikan kontribusi yang positif pada pegawai. Pembentukan komitmen harus menjadi prioritas melalui faktor yang mendukungnya seperti menstimulasi kepuasan kerja dan meningkatkan keterlibatan pegawai dalam organisasi.

Penelitian (Syayidah, 2021) mendapatkan komitmen berpengaruh positif pada kinerja, hasil ini berarti semakin tinggi komitmen maka akan meningkatkan kinerja seorang pegawai. Hal ini menguatkan teori yang menyatakan bahwa aspek komitmen dalam bentuk kesetiaan, kerja keras, mementingkan kepentingan organisasi untuk memajukan organisasi sebagai karakteristik kompetensi memprediksi atau menyebabkan suatu kinerja efektif. Hasil pengujian bermakna menunjukkan bahwa variabel komitmen merupakan satu kesatuan yang terintegrasi untuk mampu membentuk kinerja yang efektif. Aspek kontribusi ini terlihat dari komitmen pegawai sehingga dapat dipertegas bahwa komitmen yang dimiliki pegawai akan meningkatkan kinerja pegawai dalam organisasi secara optimal.

### **Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Core Values BerAKHLAK**

Hasil penelitian didapatkan nilai  $p (0,007) < 0,05$  dan nilai  $c.r (2,713) > 1,645$  yang menunjukkan berpengaruh positif dan signifikan sehingga hipotesis diterima, dukungan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Core Values BerAKHLAK pada Aparatur Sipil Negara (ASN) di instansi Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik dukungan organisasi maka semakin meningkatkan Core Values BerAKHLAK. Besarnya kontribusi pengaruh dukungan organisasi sebesar 1,004 dalam meningkatkan Core Values BerAKHLAK, yang berarti dukungan organisasi meningkatkan Core Values BerAKHLAK sebesar 100,4%. Indikator dukungan organisasi paling tinggi adalah Organisasi menghargai kontribusi pegawai, yang berdampak pada peningkatan Core Values BerAKHLAK yaitu akuntabel dengan melakukan tugas dengan jujur, bertanggung jawab, disiplin dan berintegritas tinggi.

Instansi Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara menerapkan indikator organisasi menghargai kontribusi pegawai yang memiliki rata-rata tertinggi pada analisa deskriptif dari dukungan organisasi dengan melakukan tinjauan kinerja rutin yang mencakup penilaian terhadap seberapa baik karyawan mewujudkan Core Values BerAKHLAK dalam pekerjaan mereka sehari-hari. Memberdayakan karyawan untuk mengambil inisiatif yang mempromosikan Core Values BerAKHLAK dalam tim dan departemen mereka, menumbuhkan rasa kepemilikan dan tanggung jawab. Terus berikan informasi kepada karyawan tentang bagaimana kontribusi mereka selaras dan mendukung nilai Core Values BerAKHLAK melalui pembaruan rutin dan komunikasi dari pimpinan. Menumbuhkan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan, sehingga memudahkan mereka untuk fokus dan mematuhi nilai Core Values BerAKHLAK.

Dukungan organisasi dengan indikator organisasi akan memperhatikan segala keluhan dari karyawan dilakukan oleh instansi Sekretariat Daerah Jepara dengan menetapkan mekanisme akuntabilitas untuk memastikan bahwa keluhan ditangani secara adil dan segera. Hal ini mencakup peninjauan rutin terhadap proses penanganan pengaduan oleh pihak yang menagai. Memberikan pembaruan rutin kepada pegawai tentang status keluhan mereka dan langkah-langkah yang diambil untuk menyelesaikannya. Menjaga transparansi dalam cara penanganan keluhan dan pengambilan keputusan, sehingga memperkuat kepercayaan pada sistem organisasi. Mendorong budaya di mana karyawan merasa aman dan terdorong untuk melaporkan keluhan tanpa rasa takut. Memastikan para pemimpin secara aktif mendukung dan berpartisipasi dalam proses penyelesaian keluhan, yang menunjukkan pentingnya mengatasi permasalahan. Membandingkan praktik penanganan pengaduan di suatu organisasi dengan praktik terbaik di organisasi lain untuk terus meningkatkan sistem organisasi.

Dengan menerapkan indikator-indikator dukungan organisasi, maka instansi Sekretariat Daerah Jepara dapat secara efektif menghargai kontribusi pegawai yang berpengaruh, memperkuat nilai Core Values BerAKHLAK di seluruh organisasi. Mengatasi keluhan dari pegawai berpengaruh, menunjukkan komitmen terhadap nilai Core Values BerAKHLAK dan menumbuhkan budaya organisasi yang suportif dan transparan.

Pendekatan ini tidak hanya menyelesaikan masalah namun juga memperkuat kepercayaan dan keterlibatan di antara karyawan.

Penelitian sebelumnya disebutkan dukungan organisasi sangat mempengaruhi penerapan nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK. Dukungan yang kuat yang diberikan organisasi terhadap pegawainya akan mendorong pegawainya untuk menginternalisasikan dan menerapkan nilai-nilai tersebut dalam perilaku sehari-hari. Dengan adanya dukungan organisasi yang jelas, setiap pegawai akan merasa termotivasi sehingga menciptakan lingkungan kerja yang etis. Sebaliknya jika dukungan organisasi rendah maka implementasi core values dapat menjadi sulit dan kurang efektif (Fadla, dkk. 2023). Diperlukan perubahan fundamental pada pola pikir dan sikap mental ASN yang tadinya hierarkis menjadi lebih lincah dan inovatif melalui penerapan core values. Pencapaian ini dilakukan dengan memberikan dukungan kepada pegawai (Maksin, dkk. 2022).

Penelitian sebelumnya mendapatkan bahwa dukungan organisasi sangat berpengaruh terhadap penerapan Core Values BerAKHLAK (Elyasa, 2022). Dukungan organisasi sangat berpengaruh terhadap kinerja, karena dukungan organisasi merupakan suatu bentuk dukungan dari organisasi yang diberikan kepada karyawan, dimana ketika organisasi telah memberikan dukungan kepada karyawan saat menjalankan tugas dan fungsinya didalam organisasi, maka kinerja akan meningkat, termasuk diantaranya dalam menerapkan core values (Mujibburahman, dkk. 2020). Core values menjadi acuan kongkrit oleh pegawai dalam organisasi, menjadi faktor determinan yang mendekatkan organisasi pada pencapaian tujuan organisasi, baik organisasi publik maupun bisnis (Marsikin dan Budanto, 2023).

Penelitian Simatupang, dkk. (2023) menyebutkan bahwa dukungan organisasi berpengaruh pada penerapan budaya core value. Dukungan organisasi yang dirasakan para pegawai atas kontribusi mereka dan kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan pegawai itu sendiri dan mampu mempengaruhi dukungan pegawai terhadap organisasi, pada dasarnya, dukungan yang diberikan organisasi kepada pegawainya. Dukungan atau support yang diberikan oleh organisasi dapat dinilai dari sudut pandang pegawai karena dukungan yang diberikan merupakan persepsi karyawan terhadap organisasi mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi karyawan dan peduli tentang kesejahteraannya (Jayanti dan Rifani, 2022).

Penelitian Fitriani, dkk. (2022) menyatakan bahwa pegawai akan mendukung dalam bentuk tanggung jawab atas komitmen pegawai terhadap organisasi. Besarnya dukungan organisasi yang dirasakan pegawai dalam bentuk perhatian organisasi dalam meningkatkan kesejahteraan pegawai akan mempengaruhi dukungan pegawai terhadap organisasi. Dukungan organisasi dapat dilakukan dengan memberi keadilan pada setiap pegawai, melalui dukungan atasan untuk kesejahteraan pegawai dan reward yang diberikan kepada pegawai yang memiliki prestasi, serta kondisi kerja yang tercipta dalam organisasi yang aman dan nyaman bagi semua pegawai sehingga akan melakukan core values secara optimal (Makhfiroh dan Rizana, 2023).

### **Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Core Values BerAKHLAK**

Hasil penelitian didapatkan nilai  $p (0,005) < 0,05$  dan nilai  $c.r (2,019) > 1,645$  sehingga menunjukkan pengaruh positif signifikan sehingga hipotesis diterima, yaitu komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Core Values BerAKHLAK pada Aparatur Sipil Negara (ASN) di instansi Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik komitmen organisasi akan semakin meningkatkan core values. Koefisien pengaruh langsung komitmen organisasi adalah 0,007, yang berarti besarnya kontribusi komitmen organisasi dalam meningkatkan Core Values BerAKHLAK sebesar 0,7%. Pengaruh ini terlihat dari indikator paling tinggi dipilih responden adalah kerelaan menggunakan upaya demi kepentingan organisasi, sehingga akan meningkatkan Core Values BerAKHLAK pada indikator akuntabel.

Berdasarkan hasil penelitian, instansi Sekretariat Daerah Jepara melaksanakan indikator kerelaan menggunakan upaya demi kepentingan organisasi. Hal ini dapat dilihat dari pegawai peduli terhadap masalah-masalah yang sedang dihadapi oleh organisasi dengan melakukan diskusi dan evaluasi kinerja pekerjaan. Peran penting komitmen organisasi dilihat dari keinginan pegawai untuk menerima nilai dan tujuan organisasi, serta berupaya keras untuk kepentingan organisasi untuk lebih maju. Komitmen ini menjadi penting dalam pelaksanaan budaya organisasi BerAKHLAK, karena tanpa adanya komitmen maka penerapan core value akan kurang maksimal.

Menciptakan budaya kerja yang positif dan inklusif dimana pegawai merasa didukung oleh rekan kerja dan atasannya dengan melibatkan pegawai dalam proses pengambilan keputusan, khususnya yang mempengaruhi pekerjaan mereka dan arah organisasi. Instansi Sekretariat Daerah Jepara juga mengimplementasikan indikator kemauan bekerja keras dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari kerelaan pegawai melaksanakan pekerjaan yang harus dilakukan pada waktu-waktu tertentu di luar waktu kerja untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya demi kepentingan organisasi. Untuk selalu mengingatkan pegawai akan nilai Core Values BerAKHLAK sebagai bentuk komitmen organisasi, instansi Sekretariat Daerah Jepara telah menampilkan nilai Core Values BerAKHLAK secara jelas di tempat kerja melalui poster, tampilan digital, dan sarana lain agar nilai-nilai tersebut selalu diingat oleh pegawai.

Penelitian Fadla, dkk. (2023) menyebutkan komitmen organisasi dari pegawai sangat dibutuhkan dalam penerapan perilaku Core Values BerAKHLAK. Komitmen organisasi yang tinggi dapat memberikan pengaruh positif terhadap penerapan dan pengamalan Core Values BerAKHLAK (Berorientasi pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif). Pengaruh komitmen kerja pada Core Values BerAKHLAK tidak hanya menciptakan ASN yang lebih andal, kreatif, dan berkomitmen terhadap nilai-nilai etika, tetapi juga dapat memberikan kontribusi positif terhadap kinerja individu dan keseluruhan organisasi. Komitmen menunjukkan aplikasi core values dalam meningkatkan efektivitas kerja dalam organisasi (Anggraeni, dkk. 2023).

Komitmen sebagai keadaan individu untuk berdiri dalam organisasi dan tujuan serta ingin mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Komitmen yang rendah dapat menyebabkan penurunan core values, yaitu efektivitas organisasi belum tercapai karena tingkat turn over pegawai yang tinggi serta tingkat absensi yang tinggi. Kondisi ini disebabkan karena tingkat komitmen organisasi yang rendah (Surohmat dan Istiyani, 2022). Pegawai yang berkomitmen akan senantiasanya melaksanakan nilai dasar organisasi dalam memberikan pelayanan. Bentuk komitmen terhadap core values dilakukan secara bertanggung jawab terhadap penggunaan sumber daya yang telah diamankan oleh masyarakat, mempunyai kompetensi dalam penanganan isu serta permasalahan bangsa, menjadi suatu simpul kesatuan, loyal kepada bangsa, mampu beradaptasi dalam berkinerja dan berkolaboratif dengan seluruh elemen bangsa, yang merupakan pengamalan komitmen pada Core Values BerAKHLAK (Maksin, dkk. 2022).

### **Pengaruh Core Values BerAKHLAK terhadap Kinerja**

Hasil penelitian didapatkan nilai  $p (0,007) < 0,05$  dan nilai  $c.r (2,430) > 1,645$  yang menunjukkan pengaruh signifikan sehingga hipotesis diterima, yaitu Core Values BerAKHLAK berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di instansi Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik core values maka semakin meningkatkan kinerja ASN. Kontribusi core values dalam meningkatkan kinerja adalah sebesar 1,967 yang berarti core values meningkatkan kinerja sebesar 196,7%. Pengaruh ini ditunjukkan pada indikator core values paling tinggi dipilih adalah akuntabel dan indikator kinerja paling banyak adalah kerjasama (cooperation).

Berdasarkan hasil penelitian, instansi Sekretariat Daerah Jepara sudah menerapkan salah satu indikator Core Values BerAKHLAK, yaitu akuntabel yang menempati rata-rata tertinggi pada analisa deskriptif yang telah dilakukan dengan memastikan semua komunikasi jujur dan transparan. Pegawai harus memberikan informasi yang akurat dalam laporan dan interaksi mereka. Menumbuhkan budaya di mana pegawai memiliki kepemilikan penuh atas tugas dan tanggung jawab mereka, memastikan mereka menyelesaikan proyek hingga selesai. Memastikan semua karyawan secara ketat mengikuti aturan dan prosedur yang ditetapkan. Mendorong perilaku yang membangun kepercayaan di antara kolega, pemangku kepentingan, dan masyarakat. Menerapkan praktik pengelolaan aset yang kuat untuk memastikan kekayaan dan barang negara digunakan secara wajar dan dipelihara dengan baik dengan menetapkan kontrol dan audit untuk mencegah penyalahgunaan sumber daya negara serta membuat pedoman penggunaan sumber daya negara secara efektif dan efisien, termasuk proses pemantauan dan pelaporan. Mendorong proses pengambilan keputusan yang adil dan tidak memihak, menghindari pilih kasih atau bias. Memastikan para pemimpin menunjukkan nilai-nilai yang dapat dipertanggungjawabkan dalam tindakan dan keputusan mereka sehari-hari. Melakukan tinjauan dan audit rutin untuk memastikan kepatuhan terhadap kebijakan dan penggunaan sumber daya secara bertanggung jawab. Dengan menanamkan nilai-nilai akuntabilitas tersebut ke dalam budaya organisasi dan operasional sehari-hari instansi Sekretariat Daerah Jepara, lembaga tersebut dapat meningkatkan integritas, efisiensi, dan efektivitasnya, sehingga pada akhirnya mencapai tujuannya dengan tetap menjaga kepercayaan dan keyakinan masyarakat.

Core Values BerAKHLAK dengan indikator harmonis yang telah dilakukan adalah menyelenggarakan kegiatan membangun tim untuk memperkuat hubungan dan meningkatkan kolaborasi antar pegawai. Mendorong kolaborasi antar departemen untuk berbagi pengetahuan, sumber daya, dan praktik terbaik. Memberikan layanan mediasi untuk mengatasi konflik dengan cepat dan adil. Memastikan konflik diselesaikan dengan cara yang mengembalikan keharmonisan dan menjaga hubungan profesional. Hal ini membantu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan harmonis. Dengan menanamkan harmonis dalam kerangka manajemen kinerja, instansi Sekretariat Daerah Jepara dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih efektif, mendukung, dan kohesif. Pendekatan ini membantu memastikan bahwa karyawan bertanggung jawab atas tindakan mereka dan bekerja sama secara harmonis untuk mencapai tujuan organisasi.

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. Core Values BerAKHLAK (Berorientasi pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolabortif) dapat memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN). Penerapan Core Values BerAKHLAK, jika diterapkan dengan konsisten dan mendalam, dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kinerja yang optimal, meningkatkan kepercayaan masyarakat, dan memperkuat peran ASN dalam memberikan pelayanan publik yang baik (Poedjarso, 2022).

Perilaku ASN dalam organisasi (pemerintah) memiliki keterkaitan dengan efisiensi organisasi melalui kolaborasi, tanggungjawab serta pelaksanaan nilai BerAKHLAK untuk melaksanakan tugas serta fungsinya sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN) (Fadla, dkk. 2023). Pegawai memahami bahwa nilai utama ASN merupakan pedoman yang harus diamalkan untuk menunjang keberhasilan kinerja pegawai. Penerapan nilai utama ASN yang sudah sesuai dengan standar kinerja yang ditetapkan akan memberikan hasil kinerja yang baik dan pegawai ASN juga dapat memberikan pelayanan yang maksimal bagi masyarakat

(Makhfiroh dan Rizana, 2023). Dalam core values terdapat nilai positif yang mampu merubah pola pikir sebagai acuan pelayanan kepada masyarakat (Poedjiarso, 2022).

Penelitian Ghoni (2022) menunjukkan bahwa nilai utama ASN berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada ASN. Core values ASN BerAKHLAK memiliki dampak bagus untuk kinerja ASN. Terutama untuk menciptakan budaya kerja yang baik didalam lingkungan kerja. ASN BerAKHLAK ini menjadi pondasi yang tepat untuk membentuk perilaku yang unggul bagi ASN (Dachlan, 2022). Tujuan pembentukan pondasi ASN yang berkarakter ini juga untuk mendukung perbaikan yang selama ini menjadi kendala pada birokrasi pemerintahan. Penerapan nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK menjadi dasar dalam mendorong integritas dan profesionalisme sebagai bentuk kinerja ASN (Martogi, dkk. 2023).

Penelitian (Marsikin dan Budanto, 2023) mendapatkan hasil adanya pengaruh positif signifikan internalisasi core values terhadap revolusi mental sebagai bentuk kinerja pegawai. Pentingnya pemahaman mengenai budaya kerja seperti pada penelitian terdahulu mengatakan, bahwa ASN BerAKHLAK berdampak kepada peningkatan kualitas individu, perubahan pola pikir yang lebih modern, dan menjadikan manusia unggul yang akan mampu menghadapi ancaman (Wahyuningsih, 2023). Pelayanan menjadi tolak ukur seberapa baiknya core values diterapkan, penelitian sebelumnya menyebutkan bahwa pelayanan yang baik sebagai indikator kinerja dipengaruhi nilai ASN BerAKHLAK (Aviani dan Trimawarni, 2023).

Penerapan nilai utama ASN BerAKHLAK berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan semakin baik penerapan nilai utama ASN BerAKHLAK oleh pegawai ASN, maka akan semakin baik pula kinerja pegawai ASN (Makhfiroh dan Rizana, 2023). Penerapan core values dalam instansi ditunjukkan dengan adanya kesesuaian dan keseimbangan yang terjadi antar pegawai. Bukan hanya itu, pelayanan yang diberikan juga mendapat nilai yang baik dari masyarakat sekitar. Mereka memberikan kepercayaan yang penuh terhadap ASN akan tugas dan tanggung jawab yang diemban. Mereka memiliki kredibilitas yang tinggi sehingga pelayanan yang diberikan berjalan dengan baik. Adanya kepercayaan dari masyarakat membuat integritas ASN tidak perlu diragukan lagi (Sutrisno dan Sunaryo, 2023).

### **Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Kinerja dengan Mediasi Core Values BerAKHLAK**

Berdasarkan analisis didapatkan pengaruh dukungan organisasi secara langsung terhadap kinerja adalah sebesar 1,002, sedangkan pengaruh secara tidak langsung (Indirect effect) sebesar 1,974. Hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung lebih besar dibandingkan pengaruh langsung yang menunjukkan bahwa Core Values BerAKHLAK dapat memediasi pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja ASN. Implementasi core values melalui berbagai kegiatan sebagai bentuk dukungan organisasi sehingga meningkatkan kinerja ASN.

Dukungan organisasi yang diberikan oleh atasan terhadap bawahan mencerminkan adanya rasa peduli dan secara pribadi seorang pegawai ASN akan merasa dihargai atas pekerjaannya sehingga keberadaan core values menjadi penghubung dalam meningkatkan dukungan organisasi terhadap kinerja (Mujibburahman, dkk. 2020). Langkah pemberian dukungan dilakukan melalui terobosan dengan menrapkan Core Values BerAKHLAK sehingga akan meningkatkan kinerja dalam bentuk memberikan pelayanan kepada masyarakat. Bentuk dukungan organisasi ini dengan memberikan pelatihan dan evaluasi untuk membenahi individu pegawai dengan core values ASN (Martogi, dkk. 2023).

Integrasi dukungan organisasi dan penerapan core values sebagai strategi manajemen dalam meningkatkan kinerja pegawai. Strategi manajemen dengan penerapan strategi, implementasi dan evaluasi sebagai bentuk dukungan dalam menerapkan core values untuk

meningkatkan kinerja (Sutrisno dan Sunaryo, 2023). Intisari dari Core Values BerAKHLAK sudah mencerminkan dimensi-dimensi dalam peningkatan kualitas pelayanan sebagai bentuk kinerja pegawai (Wahyuningsih, 2023). Dukungan organisasi yang positif dari organisasi membuat pegawai mempunyai tanggapan yang baik serta menilai diri bertanggung jawab untuk membalas organisasi dengan hal positif diantaranya lewat performa kerja yang baik agar terjalin relasi yang bersifat mutualisme (Elyasa, 2022).

Dukungan yang kuat yang diberikan organisasi terhadap para pegawai akan mendorong mereka dalam menginternalisasikan dan menerapkan nilai-nilai budaya (core value) dalam bekerja. Core values sebagai bentuk sistem yang memperlihatkan dukungan organisasi menjadi nyata dalam meningkatkan kinerja. Sebaliknya jika dukungan organisasi rendah maka implementasi Core Values BerAKHLAK dapat menjadi sulit dan kurang efektif (Sutrisno dan Sunaryo, 2023). Keterlibatan pegawai akan memberikan dampak besar terhadap penerapan nilai dasar ASN BerAKHLAK. Pegawai yang terlibat secara aktif akan lebih memahami, menginternalisasi, dan menerapkan nilai-nilai tersebut dalam menjalankan tugas sehari-hari (Fadla, dkk. 2023).

Dukungan organisasi dengan indikator organisasi menghargai kontribusi pegawai menempati rata-rata tertinggi pada analisa deskriptif yang telah dilakukan. Adanya upaya strategi untuk membantu menumbuhkan lingkungan kerja yang positif, meningkatkan semangat kerja, dan meningkatkan produktivitas secara keseluruhan. Menyelenggarakan aktivitas membangun tim dan acara sosial untuk memperkuat hubungan dan menciptakan rasa kebersamaan. Mengadakan sesi mendengarkan secara berkala di mana pegawai dapat berbagi pemikiran dan umpan balik mereka secara langsung dengan organisasi. Hal ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi yang menghargai dan mengakui kontribusi karyawan di instansi Sekretariat Daerah Jepara, sehingga mengarah pada peningkatan kepuasan kerja, keterlibatan, dan kinerja secara keseluruhan.

### **Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja dengan Mediasi Core Value BerAKHLAK**

Berdasarkan analisis didapatkan pengaruh komitmen organisasi secara langsung terhadap kinerja adalah sebesar 0,153, sedangkan pengaruh secara tidak langsung (Indirect effect) adalah sebesar 0,013. Hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung lebih kecil dibandingkan pengaruh langsung yang menunjukkan bahwa Core Values BerAKHLAK tidak dapat memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja ASN. Hal ini disebabkan pengaruh komitmen terhadap core values kategori rendah (0,7%), sehingga keberadaan core values tidak signifikan dalam meningkatkan kinerja.

Pengaruh komitmen organisasi dari pegawai secara langsung akan berpengaruh pada kinerja. Demikian juga penerapan nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK menjadi dasar dalam mendorong integritas dan profesionalisme sebagai bentuk kinerja ASN (Martogi, dkk.2023). Perubahan menuju birokrasi yang dinamis tidak dapat diraih dengan cara yang lama, sehingga memerlukan sebuah inovasi dalam bentuk nilai budaya kerja sebagai bentuk strategi manajemen (Sutrisno dan Sunaryo 2023).

Integrasi antara komitmen kerja dan nilai-nilai BerAKHLAK dapat membentuk budaya kerja yang kuat dan mendukung, menciptakan ASN yang terlibat dan berdedikasi sebagai bentuk komitmen kerja (Sutrisno dan Sunaryo, 2023). Penelitian Fitri dan Endratno (2021) juga membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Komitmen organisasi merupakan sebuah keadaan psikologi yang ditunjukkan dari karakteristik hubungan pegawai dengan organisasi yang mempengaruhi loyalitas karyawan terhadap organisasinya. Keberadaan core values menjadi bagian tersendiri sebagai bentuk strategi manajemen sehingga komitmen dan core values mempunyai pengaruh tersendiri dalam meningkatkan kinerja (Makhfiroh dan Rizana, 2023).

Komitmen organisasi dengan indikator kerelaan menggunakan upaya demi kepentingan organisasi menempati rata-rata tertinggi pada analisa deskriptif yang telah dilakukan. Hal ini dapat dilihat dari pegawai yang menunjukkan kemauan secara aktif mencari peluang untuk berkontribusi, daripada menunggu instruksi atau tugas. Mereka mengidentifikasi potensi masalah dan mengatasinya sebelum menjadi masalah yang signifikan. Pegawai membantu rekan kerja ketika dibutuhkan, meskipun hal tersebut berada di luar tanggung jawab pekerjaan langsung mereka. Para pegawai ini bertanggung jawab atas tindakan dan keputusan mereka, memastikan bahwa mereka memenuhi komitmen mereka. Mereka bersedia beradaptasi terhadap perubahan dan tuntutan baru, serta menunjukkan fleksibilitas dalam peran mereka. Dengan penerapan tersebut, instansi Sekretariat Daerah Jepara dapat menumbuhkan budaya dimana pegawai bersedia menggunakan upaya untuk kepentingan organisasi dan membantu menciptakan tenaga kerja yang termotivasi, terlibat, dan berkomitmen yang selaras dengan tujuan dan nilai Core Values BerAKHLAK. Penelitian (Elisa, dkk. 2022) membuktikan bahwa koefisien regresi bernilai positif artinya terjadi pengaruh positif antara komitmen organisasi dan kinerja karyawan, semakin naik komitmen organisasi maka semakin meningkat kinerja pegawai. Komitmen organisasional ditunjukkan dalam sikap penerimaan keyakinan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi demi tercapainya tujuan organisasi. Penelitian (Elyasa, 2022) menjelaskan bahwa pegawai yang berkomitmen akan melakukan tindakan yang mendukung dalam pencapaian tujuan organisasi serta meningkatkan produktivitas kerja yang lebih baik. Konsekuensinya perilaku mereka akan mengarah pada keuntungan organisasi, seperti kinerja jabatan, kehadiran, kuantitas kerja, kualitas kerja, dan pengorbanan atas nama organisasi.

## **SIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian, maka kesimpulan yang dapat diambil penulis adalah:

1. Hasil penelitian mendapatkan dukungan organisasi berpengaruh positif dan berdampak penting terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di instansi Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara. Pengaruh positif berarti semakin baik dukungan organisasi maka semakin meningkatkan kinerja pegawai.
2. Hasil penelitian mendapatkan komitmen organisasi berpengaruh positif dan berdampak penting terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di instansi Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara. Pengaruh positif berarti semakin baik komitmen organisasi maka semakin meningkatkan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN).
3. Hasil penelitian mendapatkan dukungan organisasi berpengaruh positif dan berdampak penting terhadap Core Values BerAKHLAK pada Aparatur Sipil Negara (ASN) di instansi Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara. Pengaruh positif berarti semakin baik dukungan organisasi, maka semakin meningkatkan Core Values BerAKHLAK.
4. Hasil penelitian mendapatkan komitmen organisasi berpengaruh positif dan berdampak penting terhadap Core Values BerAKHLAK pada Aparatur Sipil Negara (ASN) di instansi Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara. Pengaruh positif berarti semakin baik Komitmen organisasi, maka semakin meningkatkan Core Values BerAKHLAK.
5. Hasil penelitian mendapatkan Core Values BerAKHLAK berpengaruh positif dan berdampak penting terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di instansi Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara. Pengaruh positif berarti semakin baik Core Values BerAKHLAK, maka semakin meningkatkan kinerja pegawai.
6. Hasil penelitian mendapatkan Core Values BerAKHLAK dapat memediasi pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja ASN, karena pengaruh tidak langsung lebih besar dibandingkan pengaruh langsung.
7. Hasil penelitian mendapatkan Core Values BerAKHLAK tidak dapat memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja ASN.

## DAFTAR PUSTAKA

- Al Fajar, S. 2018. *Sumber Daya Manusia, Sebagai Dasar Meraih Keunggulan Bersaing*. Yogyakarta: Unit Percetakan dan Penerbit, Sekolah Tinggi Ilmu manajemen YPKN.
- Alwi, Safarudin. 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Amin, Achmad, Edi Jusriadi, Sitti Nurbaya, and Muhammad Rusyd. 2023. "Pengaruh Dukungan Keluarga Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Budaya Kerja." *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo* 9(1).
- Anggraeni, Dewi, Rina Rina, and Andi H. Syam. 2023. "Pengaruh Komitmen Organisasi, Dan Kompetensi Terhadap Kinerja ASN Kantor Badan Penghubung Pemda Propinsi Sulawesi Tenggara Di Makassar." *Jurnal Online Manajemen ELPEI* 3(1):416–22. doi: 10.58191/jomel.v3i1.111.
- Anton, F. 2019. "Menuju Teori Stewardship Manajemen." *Majalah Ilmiah Informatika* 1(2):61–80.
- Anugerah, Riza Pramita. 2019. "Pengaruh Good Governance, Desentralisasi, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderating." *Pekbis Jurnal* 11(3):179–88.
- Aranki, Dima H., Taghrid S. Suifan, and Rateb J. Sweis. 2019. "The Relationship between Organizational Culture and Organizational Commitment." *Modern Applied Science* 13(4):137. doi: 10.5539/mas.v13n4p137.
- Arikunto, S. 2021. *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktik*. Revisi. Jakarta: Rineka Cipta.
- As'ad. 2020. *Psikologi Industri*. Seri Umum. Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Liberty.
- Aviani, N., and A. Trimawarni. 2023. "Penerapan Core Values Ber-Akhlak Dalam Meningkatkan Pelayanan Kesehatan." *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia* 8(4):88–98.
- Badan Kepegawaian Negara. 2022. *Buku Saku Panduan Perilaku Core Value Badan Kepegawaian Negara*. Jakarta: Badan Kepegawaian Negara.
- Dachlan, Elly Rustiny. 2022. *Buku Membangun Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Yang Berintegritas*. Yogyakarta: Deepublish Publisher.
- Daton, Darius Beda. 2019. "Deteksi Dini Korupsi." *Ombudsman* 1–2. Retrieved (<https://ombudsman.go.id/artikel/>).
- Dwiyanto, Agus. 2021. *Reformasi Birokrasi Publik Di Indonesia*. Yogyakarta: UGM Press.
- Elisa, Slamet Widodo, and Nasution. 2022. "Pengaruh Kemampuan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Kota Bengkulu." *Student Journal of Business and Management* 5(1):521–40.
- Elyasa, M.Denny. 2022. "Core Values 'BerAKHLAK' Tagline Baru ASN Yang Berkomitmen Pada Kualitas Pelayanan Publik." *Jurnal Andragogi* 10(1):17–26.
- Fadla, Zakia, Rahmadani Yusran, Zikri Alhadi, and Siska Sasmitha. 2023. "Penerapan Nilai-Nilai Dasar ASN BerAKHLAK Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mandailing Natal." *Jurnal Pendidikan Tambusai* 7(2):15486–93.
- Fahmi, I. 2018. *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep Dan Kinerja*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Ferdinand, Augusty. 2020. *Metode Penelitian Manajemen, Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Tesis Dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- Fitri, Irma Kusuma, and Hermin Endratno. 2021. "Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening: Studi Pada Karyawan Hotel Bahari, Kabupaten Tegal." *Derivatif: Jurnal Manajemen* 15(2):276–93. doi: <http://fe.ummetro.ac.id/ejournal/index.php/JM/article/view/663>.
- Fitriani, Fitriani, Shofia Amin, and Besse Wediawati. 2022. "Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Keterikatan Karyawan Sebagai Mediator (Studi Pada Balai Perikanan Budidaya Air Tawar Sungai Gelam)." *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi* 22(3):2256. doi: 10.33087/jiubj.v22i3.3054.
- Ghoni, A. 2022. "Core Values Dalam Kinerja ASN Dengan Adanya Work From Home (WFH) Selama Masa Pandemi Covid-19 (Studi Pada ASN Di Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung)." *Jurnal Andragogi* 10(1):1–16.

- Ghozali, Imam. 2019. *25 Grand Theory : Teori Besar Ilmu Manajemen, Akuntansi Dan Bisnis (Untuk Landasan Teori Skripsi, Tesis Dan Disertasi)*. Semarang: Yoga Pratama.
- Ghozali, Imam. 2020. *Model Persamaan Struktural Konsep Dan Aplikasi Dengan Program Amos 24*. Semarang: Badan Penerbit Undip.
- Ghozali, Imam. 2021. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- Gibson, J. 2018. *Organisasi Dan Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Hadimuljono, Basuki. 2021. *Panduan Perilaku Insan PUPR Sesuai Dengan Core Values BerAkhlak*. Jakarta: Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat RI.
- Hasibuan, A., Anggri Puspita Sari, Nenny Ika Putri Simarmata, Harizahayu, Estiani, Muadzah, Bonaraja Purba, Sukarman Purba, Hasyim, Resna Napitu, Wa Ode Nur Ainun, and Risma Nurhaini Munthe. 2021. *Perencanaan Dan Pengembangan SDM*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Hasibuan, M. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Ikhlas, Nur, Maryadi, and Harlindah Harniati. 2023. "Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja ASN Dinas Penanaman Modal, Pelayanan Satu Pintu Dan Tenaga Kerja Kabupaten Kepulauan Selayar." *Jurnal The Manusagre* 1(5):762–72.
- Infaka, Tera, Ardianto Arsan, and Badrizal. 2021. "Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (Asn) Pada Kantor Camat Air Hangat Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening." *JAN Maha* 3(10):48–59.
- Iriyanti, Nuvrida, Rahmi Hayati, and Safrul Rijal. 2022. "Efektivitas Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) Dalam Pelayanan Publik Pada Kantor Kecamatan Barabai Kabupaten Hulu Sungai Tengah." *Jurnal APB* 5(1):327–45.
- Jayanti, Made Ayu Dian, and Denny N. Rifani. 2022. "Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Lembaga Pemasarakatan Narkotika Kelas IIA Bangli 1." *Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial* 9(9):3506–13.
- Kosasih, FG, M. Rizan, and AW Handaru. 2023. *Penguatan Karakter Aparatur Sipil Negara Sebagai Tulang Punggung Roda Pemerintahan*. Purbalingga: CV. Eureka Media Aksara.
- Kurniawan, Sekti, Praningrum, and I.Wayan Dharmayana. 2022. "Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bengkulu Tengah." *The Manager Review* 4(1):61–94. doi: 10.33369/tmr.v4i1.25839.
- Kusumah, Danny Kartika. 2021. "Pengaruh Dukungan Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Armico Bandung." Pp. 329–50 in *Prosiding FRIMA (Festival Riset Ilmiah Manajemen dan Akuntansi)*. Vol. 1.
- Makhfiroh, VP, and D. Rizana. 2023. "Pengaruh Nilai Utama ASN BerAKHLAK, Workplace Friendship, Self Efficacy Dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja." *Accounting and Management Journal* 7(2):72–81. doi: 10.33086/amj.v7i2.3986.
- Maksin, Mastina, RA Tantri, Sahrul Hidayat, and Aprillio Egy Ariyanto. 2022. "Pelaksanaan Program 'ASN Ber-Akhlak' Sebagai Bentuk Pengembangan Pegawai Untuk Meningkatkan Kualitas Dan Loyalitas Pegawai." *Restorica: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara Dan Ilmu Komunikasi* 8(1):27–34. doi: 10.33084/restorica.v8i1.3117.
- Malinda, Ayu Salsabila, Dedi Sukarno, and Candradewini Candradewini. 2023. "Faktor Dukungan Organisasi Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Sosial Kota Bekasi." *JANE - Jurnal Administrasi Negara* 15(1):34. doi: 10.24198/jane.v15i1.40896.
- Mangkunegara, Prabu. 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkuprawira, Syafry. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Maranata, Bonaventura Hendrawan, Dian Prasetyo Widyaningtyas, and Ardani Nur Istiqomah. 2022. "Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bank Bumh Kota Semarang." *Applied Research in Management and Business* 2(2):1–10. doi: 10.53416/arimbi.v22i2.120.

- Marsikin, Marsikin, and Apri Budanto. 2023. "Pengaruh Internalisasi Core Values Dan Employer Branding Terhadap Revolusi Mental Aparatur Sipil Negara (Studi Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Cilacap)." *Jurnal Manajemen Dan Ekonomi Syariah* 1(4):111–27.
- Martogi, Aldo, Septiana Dwiputrianti, and Ely Sufianti. 2023. "Strategic Implementation of the 'Asn Berakhlak' Culture To Enhance Employee Performance in Batununggal Subdistrict, Bandung City." Pp. 70–76 in *Konferensi Nasional Ilmu Administrasi* 7.0.
- Melinda, Septi, and Alice Salendu. 2021. "Persepsi Dukungan Organisasi Dan Work Engagement Pada Aparatur Sipil Negara Di Instansi PQR." *Jurnal Diversita* 7(2):211–20. doi: 10.31289/diversita.v7i2.4809.
- Metria, Ketut, and I.Gede Riana. 2019. "Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Pegawai." *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana* 7(9):17–47. doi: 10.24843/eeb.2018.v07.i09.p02.
- Mujibburahman, Erli Abdi, Tetra Hidayati, and Dirga Lestari. 2020. "Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Dimediasi Oleh Keadilan Organisasi." *Jurnal Syntax Admiration* 1(4):809–20.
- Mulyadi. 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*. Bogor: In Media.
- Nawawi, H. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Panggabean, S.Mutiara. 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Poedjarso, Benhard Okta Sabathian. 2022. "Implementasi Core Values ASN Berakhlak Menuju Layanan Kelas Dunia." *ISSU Kerja ASN* 1–8. Retrieved (<https://issuu.com/kanreg10bkn/docs>).
- Presiden RI. 2023. *Undang-Undang Republik Indonesia No 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara*. Jakarta.
- Pujiandita, Pratama, Sardiyono, Yuhani Ladewi, and Surajiyo. 2022. "Pengaruh Kepuasan Kerja, Kompetensi Dan Lingkungan Kerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Pada Pemerintah Kota Lubuklinggau." Pp. 740–47 in *ESCAF*.
- Putri, Qovif Indah Purnama, and Nurlia Eka Damayanti. 2023. "Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Adaptif Guru Dengan Perilaku Kerja Inovatif Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada SMA Di Zonasi Palangka Raya-1)." *Jurnal Manajemen Sains Dan Organisasi* 4(2):228–38.
- Rizal, Moh, Heldy Vanni Alam, and Lisda L. Asi. 2023. "Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kota Gorontalo." *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis* 5(3):1126–40.
- Sabiila, Galih, and Rini Nugraheni. 2019. "Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Etika Kerja Terhadap Kinerja Karyawan." *Jurnal Studi Manajemen Organisasi* 16(2):18–31. doi: 10.47747/snfmi.v1i.1533.
- Siagian, Sondang P. 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simatupang, Sudung, Desi Susanti, Marto Silalahi, Ernest Grace, and Efendi Efendi. 2023. "Dampak Integritas Dan Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai." *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)* 8(1):641. doi: 10.33087/jmas.v8i1.845.
- Sinambela, L. P. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Su'ud, H. 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Banda Aceh: Pena.
- Subramanian, S. 2020. "Stewardship Theory of Corporate Governance and Value System: The Case of a Family-Owned Business Group in India." *Indian Journal Corporation Government* 11(1):88–102.
- Sudarmanto. 2018. *Kinerja Pengembangan Kompetensi SDM Teori Dimensi Pengukuran Dan Implementasi Dalam Organisasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. 2021. *Statistika Untuk Penelitian*. Jakarta.: CV. Alfabeta.
- Sunyoto, Danang. 2020. *Manajemen Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS (Center for Academic Publishing Service).
- Surifah, and Ifah Rofiqoh. 2020. *Corporate Governance Badan Usaha Milik Negara*. edited by G. A. Makassar. Makassar.

- Surohmat, Yusuf, and Yuniar Istiyani. 2022. "Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Work Engagement Terhadap Kinerja Karyawan." *Jurnal Kewarganegaraan* 6(3):5656–61.
- Sutrisno, Cocok Hadi, and Aris Sunaryo. 2023. "Strategi Pengembangan Sumber Daya Aparatur Di Era Akselerasi Transformasi ASN Berakhlak." *Fakultas Ilmu Administrasi , Universitas Dr . Soetomo Surabaya* 2(1):489–502.
- Syahiruddin. 2023. "Analisis Desain Nilai Nilai Dasar ASN BerAkhlak Pada BPSDM Aceh." *BPSDM Aceh* 1–30. Retrieved (<https://bpsdm.acehprov.go.id/media/2023.02>).
- Syayidah, Hatim. 2021. "Pengaruh Komitmen Organisasi, Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan." *Jurnal Ekonomi Efektif* 3(2):176–84.
- Tewal, Bernhard, Adolfina Adolfina, Merinda H. C. Pandowo, and HN. Tawas. 2022. *Perilaku Organisasi*. Manado: CV. Patra Media Grafindo.
- Umihastanti, Denta, and Agus Frianto. 2022. "Pengaruh Dukungan Organisasi Dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah." *Jurnal Ilmu Manajemen* 10(1):219–32.
- Wahyuningsih, T. 2023. "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* 14(2):47–54.
- Waluyo, Minto. 2021. *Mudah Cepat Tepat Penggunaan Tools Amos Dalam Aplikasi (SEM)*. Surabaya: UPN Veteran Jawa Timur.
- Whidiarso, Wahyu. 2020. *Praktek Model Persamaan Struktural (SEM) Melalui Program Amos*. Yogyakarta: Fakultas Psikologi UGM.
- Wibowo. 2021. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.