

Model Transfer Pembelajaran Nilai Dasar ASN BerAKHLAK Pasca Pelatihan Dasar CPNS Terhadap Peningkatan Kinerja ASN Dilingkungan Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan

Dinarwati ^{a,1,*}, Sulaeman ^{b,2}, Sardjono Kaharudin ^{a,3}

^a Balai Besar Pengembangan Kompetensi Aparatur Pemerintahan Dalam Negeri Wilayah, Jl. Paccerrakkang, Kota Makassar, 90241.

^b Puslatbang KMP LAN (Lembaga Administrasi Negara), Jl. Raya Baruga No.48, Kota Makassar, 90234.

¹ dinarwati46@gmail.com*; ² sulaemanfatah@sttalanmakassar.ac.id; ³ irkaharudinsardjono@gmail.com

* corresponding author

ARTICLE INFO

ABSTRACT / ABSTRAK

Article history

Received:

19 Mei 2026

Revised:

23 Juni 2026

Accepted:

12 Oktober 2026

Implementasi nilai BerAKHLAK setelah pelaksanaan Latsar perlu dikaji tidak hanya dari aspek pemahaman, tetapi juga dari proses transfer dan penerapannya secara berkelanjutan di lingkungan kerja. Penelitian ini bertujuan menganalisis proses transfer pembelajaran nilai BerAKHLAK dari Latsar ke lingkungan kerja pada alumni Latsar serta kontribusinya terhadap penguatan kinerja. Penelitian menggunakan pendekatan *mixed method* dengan integrasi data kuantitatif dan kualitatif. Analisis kuantitatif digunakan untuk menguji hubungan pemahaman, internalisasi, dan penerapan nilai BerAKHLAK terhadap kinerja alumni Latsar, sedangkan pendekatan kualitatif digunakan untuk memperdalam proses internalisasi, habituasi, dan penerapan melalui wawancara dengan informan, termasuk mentor. Hasil penelitian menunjukkan bahwa transfer pembelajaran BerAKHLAK berlangsung melalui proses pemahaman, internalisasi, habituasi, dan penerapan dalam pelaksanaan tugas. Secara kuantitatif, pemahaman, internalisasi, dan penerapan BerAKHLAK berhubungan positif dan signifikan dengan kinerja alumni Latsar, dengan nilai R^2 sebesar 0,738. Temuan kualitatif memperkuat hasil tersebut dengan menunjukkan bahwa nilai yang diperoleh selama Latsar dapat ditransformasikan menjadi pedoman dan perilaku kerja ketika didukung oleh lingkungan kerja. Model transfer yang dihasilkan menempatkan Latsar sebagai tahap awal pembelajaran dan lingkungan kerja sebagai konteks keberlanjutan serta aktualisasi nilai BerAKHLAK.

The implementation of BerAKHLAK values following the Basic Training Latsar requires examination not only in terms of understanding but also regarding the transfer process and sustained application within the workplace. This study aims to analyze the process of transferring BerAKHLAK values from the Latsar program to the workplace among alumni and to assess its contribution to performance enhancement. A mixed-methods approach integrating quantitative and qualitative data was employed. Quantitative analysis was used to examine the relationships between the understanding, internalization, and application of BerAKHLAK values and the performance of Latsar alumni, while a qualitative approach was used to gain deeper insight into the processes of internalization, habituation, and application through interviews with informants, including mentors. The results indicate that the transfer of BerAKHLAK learning occurs through a process of understanding, internalization, habituation, and application during the execution of duties. Quantitatively, the understanding, internalization, and application of BerAKHLAK values show a positive and significant relationship with the performance of Latsar alumni, with an R^2 value of 0.738. Qualitative findings reinforce these results by demonstrating that values acquired during Latsar can be transformed into work guidelines and behaviors when supported by the workplace environment. The resulting transfer model positions Latsar as the initial learning stage and the workplace as the context for the sustainability and actualization of BerAKHLAK values.

This is an open access article under the CC-BY-SA license.



Kata Kunci: BerAKHLAK, nilai dasar ASN, kinerja ASN, pelatihan dasar CPNS, Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan.

Keywords: BerAKHLAK, civil servant core values, civil servant performance, basic civil servant training, South Sulawesi Provincial Government.

1. Pendahuluan

Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan sumber daya strategis dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan nasional, sehingga peningkatan kompetensi melalui pelatihan menjadi kebutuhan utama organisasi publik. Salah satu instrumen penting adalah Pelatihan Dasar (Latsar) CPNS yang dirancang untuk membentuk kompetensi teknis sekaligus menanamkan nilai dasar ASN BerAKHLAK sebagaimana diatur dalam PP No. 17 Tahun 2020, UU No. 20 Tahun 2023, serta Peraturan LAN No. 1 Tahun 2021. Nilai BerAKHLAK yang meliputi Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif diharapkan menjadi fondasi budaya kerja ASN dan terintegrasi dalam sistem manajemen kinerja (MenPANRB, 2021; 2022). Berdasarkan hasil Survei Indeks BerAKHLAK Tahun 2022 yang diterbitkan oleh Kementerian PANRB, beberapa dimensi nilai BerAKHLAK seperti Adaptif, Kompeten, dan Berorientasi Pelayanan masih menunjukkan capaian yang relatif rendah dibandingkan dimensi lainnya. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa proses internalisasi nilai BerAKHLAK dalam lingkungan kerja ASN masih menghadapi berbagai tantangan sehingga belum sepenuhnya berdampak pada peningkatan kinerja organisasi secara optimal. Hal ini menunjukkan adanya permasalahan utama berupa kesenjangan antara *output* pelatihan dan *outcome* kinerja, terutama dalam hal internalisasi nilai BerAKHLAK yang masih cenderung berada pada tataran kognitif dan belum sepenuhnya tercermin dalam perilaku kerja dan kualitas pelayanan publik.

Pentingnya BerAKHLAK tidak hanya terletak pada kemampuan ASN untuk mengetahui dan memahami nilai tersebut, tetapi juga pada kemampuan untuk mengaktualisasikannya dalam pelaksanaan tugas. Hal ini sejalan dengan penyelenggaraan Latsar CPNS yang menempatkan kemampuan mengaktualisasikan nilai dasar ASN BerAKHLAK dalam pelaksanaan tugas jabatan sebagai salah satu kompetensi yang harus dicapai peserta. Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2021 juga menjadi dasar penyelenggaraan Latsar yang mengintegrasikan pembelajaran dengan aktualisasi nilai dasar ASN dalam pelaksanaan tugas.

Sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan bahwa nilai-nilai BerAKHLAK memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja dan tata kelola ASN melalui penguatan motivasi, komunikasi organisasi, dan komitmen kerja (Pribadi & Fardila, 2023; Sunardi *et al.*, 2022). Selain itu, pendekatan pembelajaran interaktif dalam Latsar terbukti mampu meningkatkan keterlibatan peserta (*employee engagement*) yang menjadi prasyarat penting dalam perubahan perilaku kerja (Yapardy, 2025). Namun demikian, sebagian besar penelitian masih berfokus pada aspek pembelajaran dan aktualisasi selama pelatihan, serta belum secara komprehensif mengkaji dampak berkelanjutan terhadap kinerja ASN pascapelatihan. Temuan empiris seperti Survei Indeks BerAKHLAK 2022 juga menunjukkan bahwa beberapa dimensi, khususnya Adaptif (38,9%), Kompeten (56,7%), dan Berorientasi Pelayanan (57,9%), masih belum optimal, yang mengindikasikan adanya resistensi terhadap perubahan, lemahnya inovasi, serta belum meratanya orientasi pelayanan dalam praktik birokrasi (MenPANRB, 2022). Kondisi ini memperkuat adanya gap antara desain pembelajaran nilai BerAKHLAK dengan implementasi nyata di lingkungan kerja, yang dipengaruhi oleh faktor lingkungan organisasi, kepemimpinan, serta sistem penguatan pascapelatihan yang belum optimal (Baldwin & Ford, 1988; Grossman & Salas, 2011).

Secara teoretis, penelitian ini berlandaskan pada teori nilai organisasi yang menyatakan bahwa nilai bersama berperan dalam membentuk sikap dan perilaku individu dalam organisasi (Schein, 2010; Robbins & Judge, 2017). Selain itu, teori human capital menegaskan bahwa pelatihan merupakan investasi strategis untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja pegawai (Becker, 1964; Schultz, 1961), sedangkan teori *transfer of training* menekankan pentingnya dukungan lingkungan kerja agar pembelajaran dapat diimplementasikan secara berkelanjutan (Baldwin & Ford, 1988). Dalam konteks ini, lemahnya penguatan pascapelatihan menyebabkan nilai yang diperoleh dalam Latsar belum sepenuhnya tertransformasi menjadi perilaku kerja yang berdampak pada kinerja ASN.

Walaupun sejumlah penelitian telah menyoroti pengaruh penerapan nilai-nilai BerAKHLAK, masih sedikit kajian yang secara khusus meneliti sejauh mana pemahaman terhadap materi nilai dasar tersebut memengaruhi kinerja CPNS setelah mengikuti Pelatihan Dasar (Latsar). Sebagian besar penelitian terdahulu berfokus pada keterkaitan antara proses internalisasi nilai BerAKHLAK dan pencapaian aktualisasi (Pringgabayu & Azizah Asmara, 2022). Namun, aktualisasi pada konteks tersebut lebih banyak dimaknai sebagai bagian dari metode pembelajaran dalam pelaksanaan Latsar, belum sepenuhnya menggambarkan dampak nyata internalisasi nilai BerAKHLAK terhadap perilaku kerja ASN dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab di instansinya masing-masing (Yapardy, 2025; Sugiyono, 2019). Oleh karena itu, penelitian ini menawarkan pendekatan Rencana Tindak Lanjut (RTL) sebagai mekanisme strategis untuk menjembatani kesenjangan antara pembelajaran dan kinerja melalui proses habituasi nilai dalam praktik kerja.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis proses pemahaman, internalisasi, dan penerapan nilai-nilai BerAKHLAK bisa berpengaruh terhadap kinerja ASN di lingkungan Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan. Selain itu, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya aparatur, khususnya terkait transformasi nilai organisasi menjadi kinerja, serta kontribusi

praktis sebagai dasar perumusan kebijakan penguatan pelatihan ASN dan implementasi nilai BerAKHLAK yang lebih efektif, terukur, dan berkelanjutan dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik.

1.1. Identifikasi Masalah

Peningkatan jumlah alumni Latsar CPNS di lingkungan Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan belum sepenuhnya diikuti oleh peningkatan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) secara optimal. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan antara *output* pelatihan yang ditandai dengan jumlah peserta yang lulus, dengan *outcome* berupa perubahan perilaku kerja dan kualitas pelayanan publik. Meskipun nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK telah diberikan selama pelatihan, proses internalisasinya dalam praktik kerja sehari-hari masih belum maksimal dan cenderung berhenti pada aspek pemahaman kognitif. Selain itu, implementasi nilai-nilai tersebut juga belum merata di seluruh unit kerja akibat perbedaan karakteristik jabatan, lingkungan organisasi, serta tingkat dukungan dari pimpinan dan rekan kerja.

Di sisi lain, penguatan pascapelatihan masih belum berjalan secara sistematis, sehingga transfer pembelajaran ke dalam kinerja nyata belum optimal. Kondisi tersebut didukung oleh hasil Survei Indeks BerAKHLAK Tahun 2022 yang menunjukkan bahwa dimensi Adaptif hanya mencapai 38,9%, Kompeten 56,7%, dan Berorientasi Pelayanan 57,9% (KemenPANRB, 2022), yang mengindikasikan masih adanya kesenjangan antara pemahaman nilai BerAKHLAK dengan implementasinya dalam pelaksanaan tugas ASN, yang berdampak pada kualitas pelayanan publik. Laporan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah (LPPD) Provinsi Sulawesi Selatan Tahun 2024 menunjukkan bahwa rata-rata capaian 14 Indikator Kinerja Utama (IKU) mencapai 103,38% dan berada pada kategori sangat tinggi. Namun, dari 14 indikator tersebut, 8 indikator melampaui target dan 6 indikator belum mencapai target. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa meskipun capaian kinerja secara umum telah baik, masih terdapat aspek kinerja pemerintahan yang perlu diperkuat secara berkelanjutan. Selain itu, integrasi nilai BerAKHLAK dalam sistem manajemen kinerja ASN juga belum sepenuhnya efektif, termasuk dalam aspek penilaian perilaku kerja. Permasalahan lain yang turut memengaruhi adalah ketidaksesuaian antara kompetensi dengan penempatan jabatan (*person-job fit*), serta belum optimalnya kemampuan kolaborasi dan adaptasi ASN terhadap perubahan. Kondisi ini menegaskan perlunya kajian empiris untuk menganalisis sejauh mana penerapan nilai-nilai BerAKHLAK berpengaruh terhadap kinerja ASN serta faktor-faktor yang memengaruhinya.

1.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian oleh Yapardy (2025) menunjukkan bahwa pembelajaran nilai BerAKHLAK dalam Latsar CPNS efektif meningkatkan *learning engagement* dan *employee engagement* melalui metode interaktif seperti diskusi, *roleplay*, dan studi kasus. Pembelajaran ini mendorong keterlibatan kognitif, emosional, dan perilaku peserta serta berdampak pada semangat dan dedikasi kerja setelah kembali ke instansi. Namun, penelitian tersebut belum mengukur dampak langsung terhadap kinerja pegawai. Sementara itu, Pribadi dan Fardila (2023) menemukan bahwa nilai BerAKHLAK berperan dalam meningkatkan motivasi, komunikasi organisasi, dan tata kelola ASN, meskipun membutuhkan dukungan sistem manajerial yang kuat. Chaniago (2017) juga menegaskan bahwa motivasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja pegawai.

Meskipun demikian, penelitian-penelitian sebelumnya umumnya berfokus pada aspek psikologis seperti *engagement*, motivasi, dan komitmen, serta belum secara langsung mengkaji transfer pembelajaran nilai BerAKHLAK terhadap kinerja ASN pascapelatihan. Oleh karena itu, penelitian ini menawarkan kebaruan dengan menganalisis secara langsung terkait pengembangan model transfer pembelajaran BerAKHLAK pasca Latsar. Selain itu, penelitian ini juga menghadirkan konteks baru pada Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan, sehingga memberikan kontribusi empiris dalam memahami implementasi nilai BerAKHLAK dalam birokrasi daerah serta menjembatani kesenjangan antara pembelajaran nilai dan kinerja nyata ASN.

1.3. Landasan Teoritis

Penelitian ini didasarkan pada beberapa kerangka teori utama yang menjelaskan hubungan antara nilai organisasi, pelatihan, dan kinerja pegawai, khususnya dalam konteks Aparatur Sipil Negara (ASN).

A. Nilai Organisasi (*Organizational Values Theory*)

Teori nilai organisasi menyatakan bahwa nilai bersama dalam organisasi berperan penting dalam membentuk sikap, perilaku, dan keputusan individu (Schein, 2010; Robbins & Judge, 2017). Nilai berfungsi sebagai pedoman normatif yang mengarahkan bagaimana anggota organisasi berpikir dan bertindak. Menurut Schein (2010), suatu nilai dapat dikategorikan sebagai nilai organisasi apabila disepakati bersama, menjadi pedoman perilaku anggota organisasi, serta mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks Aparatur Sipil Negara (ASN), nilai dasar BerAKHLAK dapat dipandang sebagai nilai organisasi karena ditetapkan sebagai *core values* ASN melalui Surat Edaran Menteri PANRB Nomor 20 Tahun 2021 dan berlaku bagi seluruh ASN di Indonesia. Nilai-nilai

Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif berfungsi sebagai pedoman perilaku dalam pelaksanaan tugas serta menjadi dasar pembentukan budaya kerja ASN yang profesional, berintegritas, dan berorientasi pelayanan. Selain itu, nilai BerAKHLAK juga telah diintegrasikan ke dalam sistem pengelolaan kinerja ASN melalui penilaian perilaku kerja sebagaimana diatur dalam PermenPANRB Nomor 6 Tahun 2022. Oleh karena itu, apabila nilai-nilai tersebut terinternalisasi dengan baik, maka akan memengaruhi perilaku kerja ASN yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja dan kualitas pelayanan publik.

B. Human Capital

Human capital menempatkan pelatihan dan pengembangan sebagai investasi strategis organisasi untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja individu (Becker, 1964; Schultz, 1961). Pelatihan Dasar (Latsar) CPNS merupakan bentuk investasi pemerintah dalam meningkatkan kompetensi ASN, baik dari aspek pengetahuan, keterampilan, maupun sikap. Namun, efektivitas investasi ini sangat bergantung pada sejauh mana hasil pelatihan dapat diterapkan dalam pekerjaan. Tanpa adanya penerapan dalam praktik kerja, pelatihan berisiko hanya menghasilkan peningkatan pengetahuan tanpa dampak nyata terhadap kinerja.

C. Transfer of Training

Teori *transfer of training* menjelaskan bahwa keberhasilan pelatihan tidak hanya diukur dari proses pembelajaran, tetapi dari sejauh mana hasil pelatihan dapat diterapkan dalam lingkungan kerja (Baldwin & Ford, 1988; Grossman & Salas, 2011). Transfer pembelajaran dipengaruhi oleh tiga faktor utama, yaitu karakteristik individu, desain pelatihan, dan lingkungan kerja. Dalam konteks penelitian ini, nilai-nilai BerAKHLAK yang diperoleh dalam Latsar perlu didukung oleh lingkungan organisasi, kepemimpinan, serta sistem kerja agar dapat terinternalisasi menjadi perilaku kerja yang berkelanjutan dan berdampak pada kinerja ASN.

D. Kinerja (Performance Theory)

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu berdasarkan standar dan target yang telah ditetapkan organisasi (Mangkunegara, 2017). Dalam sektor publik, kinerja ASN tidak hanya diukur dari hasil kerja (*output*), tetapi juga perilaku kerja yang mencerminkan nilai dan etika profesi (PermenPANRB No. 6 Tahun 2022). Oleh karena itu, penerapan nilai BerAKHLAK menjadi bagian integral dalam penilaian kinerja ASN, karena mencerminkan kualitas proses kerja dan interaksi dalam pelayanan publik.

E. Motivasi dan Perilaku Kerja

Motivasi kerja merupakan faktor penting yang memengaruhi kinerja individu. Teori motivasi menyatakan bahwa individu dengan motivasi tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik (Robbins & Judge, 2017). Selain itu, kepuasan kerja dan komitmen organisasi juga berperan dalam meningkatkan kinerja (Chaniago, 2017). Dalam konteks ASN, internalisasi nilai BerAKHLAK dapat memperkuat motivasi intrinsik, komitmen, dan etos kerja, sehingga mendorong perilaku kerja yang lebih produktif dan berkualitas.

F. Theory of Planned Behavior (TPB)

Theory of Planned Behavior (TPB) yang dikemukakan oleh Ajzen (1991) menjelaskan bahwa perilaku individu dipengaruhi oleh niat (*behavioral intention*), yang terbentuk melalui tiga faktor utama, yaitu sikap terhadap perilaku (*attitude toward behavior*), norma subjektif (*subjective norms*), dan persepsi kontrol perilaku (*perceived behavioral control*). Sikap terhadap perilaku menggambarkan keyakinan individu bahwa suatu tindakan akan memberikan manfaat tertentu. Norma subjektif berkaitan dengan pengaruh lingkungan sosial yang mendorong individu untuk melakukan atau tidak melakukan suatu perilaku, sedangkan persepsi kontrol perilaku mencerminkan keyakinan individu terhadap kemampuannya dalam melaksanakan perilaku tersebut.

Dalam konteks Aparatur Sipil Negara (ASN), nilai dasar BerAKHLAK dapat dipahami sebagai seperangkat nilai yang membentuk sikap positif ASN terhadap pelaksanaan tugas, memperkuat norma organisasi yang mendukung perilaku profesional, serta meningkatkan keyakinan ASN untuk menerapkan nilai-nilai tersebut dalam pekerjaan sehari-hari. Pemahaman yang baik terhadap nilai BerAKHLAK akan membentuk niat untuk berperilaku sesuai nilai organisasi, sedangkan proses internalisasi dan penerapannya dalam pelayanan publik merupakan manifestasi dari perilaku yang direncanakan tersebut.

Dengan demikian, *Theory of Planned Behavior* memberikan landasan teoritis bahwa semakin tinggi pemahaman, internalisasi, dan penerapan nilai BerAKHLAK, maka semakin kuat kecenderungan ASN untuk menampilkan perilaku kerja yang positif, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja dan kualitas pelayanan publik.

G. Konsep Penerapan Nilai Dasar ASN BerAKHLAK

Penerapan nilai dasar ASN BerAKHLAK merupakan implementasi nilai-nilai dasar ASN yang meliputi Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif dalam pelaksanaan

tugas dan fungsi ASN. Dalam penelitian ini, penerapan nilai dasar ASN BerAKHLAK dipahami melalui tiga dimensi utama, yaitu pemahaman terhadap nilai-nilai BerAKHLAK, internalisasi nilai dalam perilaku kerja, dan penerapan nilai BerAKHLAK dalam pelaksanaan pelayanan publik. Ketiga dimensi tersebut digunakan untuk menggambarkan sejauh mana nilai-nilai BerAKHLAK dipahami, dihayati, dan diwujudkan dalam perilaku kerja ASN.

H. Konsep Kinerja ASN

Kinerja ASN merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai berdasarkan target yang telah ditetapkan organisasi. Mengacu pada Mangkunegara (2017), dalam penelitian ini, kinerja ASN diukur melalui lima indikator. Kualitas kerja menggambarkan mutu hasil pekerjaan yang dihasilkan ASN. Produktivitas menunjukkan kemampuan ASN dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang ditetapkan. Disiplin dan tanggung jawab mencerminkan kepatuhan ASN terhadap aturan dan komitmen dalam menyelesaikan tugas. Kerja sama tim menunjukkan kemampuan ASN dalam berkolaborasi dengan rekan kerja, sedangkan kepuasan atasan atau rekan kerja menggambarkan penilaian lingkungan kerja terhadap kinerja ASN.

I. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan teori nilai organisasi, *Theory of Planned Behavior*, dan teori kinerja, penerapan nilai dasar ASN BerAKHLAK yang tercermin melalui pemahaman nilai, internalisasi nilai dalam perilaku kerja, dan penerapan nilai dalam pelayanan publik diduga berpengaruh terhadap kinerja ASN yang tercermin melalui kualitas kerja, produktivitas, disiplin dan tanggung jawab, kerja sama tim, serta kepuasan atasan atau rekan kerja. Oleh karena itu, semakin tinggi penerapan nilai dasar ASN BerAKHLAK maka semakin tinggi pula kinerja ASN.

2. Metodologi

Penelitian ini menggunakan pendekatan *mixed method* untuk menganalisis proses transfer pembelajaran nilai BerAKHLAK dari Pelatihan Dasar (Latsar) ke lingkungan kerja serta kontribusinya terhadap penguatan kinerja alumni Latsar. Komponen kuantitatif digunakan untuk menganalisis hubungan antara pemahaman nilai BerAKHLAK, internalisasi nilai BerAKHLAK, dan penerapan nilai BerAKHLAK sebagai konstruk prediktor dengan kinerja alumni Latsar sebagai konstruk endogen. Sementara itu, komponen kualitatif digunakan untuk memperdalam pemahaman mengenai proses transfer pembelajaran melalui internalisasi, habituasi, dan penerapan nilai BerAKHLAK dalam lingkungan kerja. Integrasi hasil kuantitatif dan kualitatif dilakukan untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai proses transfer pembelajaran BerAKHLAK pasca-Latsar.

Penelitian dilaksanakan di lingkungan Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan dengan populasi sebanyak 653 alumni Latsar CPNS berdasarkan data tahun 2025. Sebanyak 100 alumni Latsar menjadi responden pada komponen kuantitatif, sedangkan mentor dipilih sebagai informan pada komponen kualitatif karena memiliki keterlibatan langsung dalam pembinaan dan pengamatan terhadap alumni di lingkungan kerja.

2.1. Teknik Pengumpulan Data

Instrumen pengumpulan data merupakan alat yang digunakan peneliti untuk mendukung proses pengumpulan informasi agar berlangsung secara sistematis, terarah, dan efisien. Dalam penelitian ini, instrumen yang digunakan adalah kuesioner sebagai alat utama untuk memperoleh data terkait variabel penelitian, yaitu penerapan nilai dasar ASN BerAKHLAK dan kinerja pegawai CPNS (Purwanti, 2025). Kuesioner disusun menggunakan skala Likert, yaitu skala yang digunakan untuk mengukur sikap, persepsi, atau pendapat responden terhadap suatu fenomena melalui pernyataan yang terstruktur. Skala ini memungkinkan peneliti memperoleh data kuantitatif yang dapat dianalisis secara statistik sesuai dengan pendekatan penelitian yang digunakan.

Instrumen kuesioner yang digunakan berupa angket tertutup dengan rentang skala Likert 1–5, yang terdiri atas pilihan jawaban mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Adapun penilaian skor meliputi: (1) sangat tidak setuju, (2) tidak setuju, (3) netral, (4) setuju, dan (5) sangat setuju. Kuesioner dibagi menjadi dua bagian utama, yaitu bagian pertama yang memuat data demografis responden, meliputi usia, jenis kelamin, instansi, dan lama bekerja, serta bagian kedua yang berisi pernyataan-pernyataan yang mengukur variabel penelitian, yaitu variabel X (penerapan nilai BerAKHLAK) dan variabel Y (kinerja pegawai). Pembagian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran karakteristik responden sekaligus mengukur hubungan antarvariabel secara komprehensif.

Data kualitatif dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur dengan mentor alumni Latsar yang dipilih secara purposif berdasarkan keterlibatan langsung dalam pembinaan dan pengamatan terhadap alumni di lingkungan kerja. Wawancara dilakukan menggunakan pedoman yang mencakup proses transfer pembelajaran BerAKHLAK dari Latsar ke lingkungan kerja, pemahaman dan internalisasi nilai, habituasi, penerapan nilai dalam pelaksanaan tugas, serta kontribusinya terhadap kinerja alumni.

2.2. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) yang diolah menggunakan perangkat lunak SmartPLS 4.0. Analisis dilakukan untuk menguji hubungan antar variabel serta membuktikan hipotesis penelitian secara empiris. Tahapan analisis meliputi statistik deskriptif, evaluasi model pengukuran (*outer model*), evaluasi model struktural (*inner model*), serta pengujian hipotesis.

Statistik deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran umum mengenai karakteristik data penelitian, yang mencakup nilai rata-rata, standar deviasi, varians, nilai maksimum dan minimum, serta distribusi data seperti *skewness* dan *kurtosis* (Ghozali, 2009). Analisis ini bertujuan untuk menyederhanakan dan menyajikan data agar mudah dipahami (Hasan, 2001). Untuk mengelompokkan rata-rata jawaban responden, digunakan interval kelas dengan rumus: (nilai tertinggi – nilai terendah)/jumlah kelas, sehingga diperoleh nilai interval sebesar 0,8.

Selanjutnya, evaluasi model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas konstruk. Validitas konvergen diukur melalui nilai *loading factor*, di mana nilai $\geq 0,70$ menunjukkan validitas yang baik, namun nilai 0,50–0,60 masih dapat diterima pada tahap awal pengembangan (Ghozali, 2011). Validitas diskriminan diuji dengan membandingkan nilai *loading* antar konstruk, di mana indikator harus memiliki nilai *loading* tertinggi pada konstruk yang diukur dibandingkan dengan konstruk lainnya. Reliabilitas konstruk diukur menggunakan *composite reliability* dengan nilai $\geq 0,70$ serta *Average Variance Extracted* (AVE) $\geq 0,50$, yang menunjukkan konsistensi internal indikator dalam mengukur konstruk (Fornell & Larcker, 1981; Ghozali, 2011). Selain itu, *Cronbach's Alpha* juga digunakan untuk memperkuat pengujian reliabilitas.

Evaluasi model struktural (*inner model*) dilakukan untuk menganalisis hubungan antar variabel laten dalam model penelitian. Penilaian dilakukan dengan melihat nilai *R-square* (R^2) yang menunjukkan kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Selain itu, analisis dilakukan melalui *path coefficient*, nilai *t-statistic*, dan tingkat signifikansi untuk mengetahui arah dan kekuatan pengaruh antar variabel. Hubungan antar konstruk dalam model mencerminkan pengaruh kausal baik secara langsung maupun tidak langsung sesuai dengan kerangka konseptual penelitian.

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan uji *t* untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial. Keputusan pengujian didasarkan pada nilai signifikansi (*p-value*), yaitu jika *p-value* $< 0,05$ maka hipotesis alternatif diterima yang berarti terdapat pengaruh signifikan, sedangkan jika *p-value* $\geq 0,05$ maka hipotesis ditolak yang berarti tidak terdapat pengaruh signifikan (Ghozali, 2016).

Data hasil wawancara dianalisis menggunakan analisis tematik. Analisis dilakukan melalui beberapa tahapan, yaitu transkripsi data, membaca dan memahami data secara menyeluruh, melakukan pengkodean, mengelompokkan kode ke dalam kategori, mengidentifikasi tema, serta menginterpretasikan tema berdasarkan fokus penelitian. Tema yang dianalisis meliputi proses transfer pembelajaran BerAKHLAK, pemahaman, internalisasi, habituasi, penerapan nilai dalam pelaksanaan tugas, dan kontribusinya terhadap kinerja alumni Latsar. Hasil analisis kualitatif kemudian diintegrasikan dengan temuan kuantitatif untuk memberikan penjelasan yang lebih mendalam mengenai bagaimana dan mengapa pembelajaran BerAKHLAK yang diperoleh selama Latsar dapat ditransfer dan diterapkan di lingkungan kerja.

3. Hasil dan Pembahasan

Pembahasan hasil penelitian difokuskan pada proses transfer pembelajaran nilai BerAKHLAK dari Latsar ke lingkungan kerja serta kontribusinya terhadap penguatan kinerja alumni Latsar di lingkungan Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan. Proses transfer pembelajaran dianalisis melalui tiga konstruk utama, yaitu Pemahaman Nilai BerAKHLAK (X1), Internalisasi Nilai BerAKHLAK (X2), dan Penerapan Nilai BerAKHLAK (X3). Ketiga konstruk tersebut digunakan untuk menggambarkan tahapan transformasi pembelajaran yang diperoleh selama Latsar ke dalam perilaku dan pelaksanaan tugas di lingkungan kerja. Selanjutnya, proses tersebut dianalisis kaitannya dengan Kinerja Alumni Latsar (Y) yang mencakup kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, kerja sama, dan tanggung jawab.

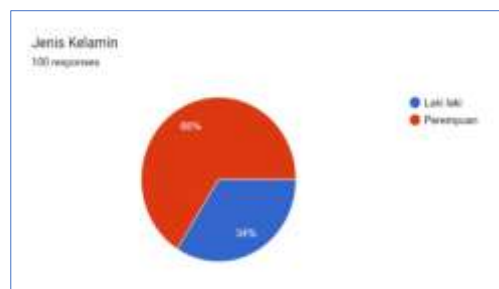
Deskripsi variabel dalam penelitian ini menggambarkan tanggapan responden mengenai Pemahaman Nilai BerAKHLAK (X1), Internalisasi Nilai BerAKHLAK dalam Perilaku Kerja (X2), Penerapan Nilai BerAKHLAK dalam Pelaksanaan Tugas (X3), dan Kinerja Alumni Latsar (Y). Selain data kuantitatif, pembahasan juga diperkuat dengan temuan kualitatif melalui wawancara dengan mentor untuk menjelaskan bagaimana pembelajaran BerAKHLAK dipahami, diinternalisasi, dihabituisasi, dan diterapkan dalam lingkungan kerja. Integrasi kedua temuan tersebut digunakan untuk menjelaskan mekanisme transfer pembelajaran BerAKHLAK pasca-Latsar dan kontribusinya terhadap penguatan kinerja alumni.

3.1. Karakteristik Responden

Responden didominasi kelompok usia produktif awal–menengah: 31–40 tahun (45%), 21–30 tahun (34%), dan 41–51 tahun (21%). Komposisi ini menunjukkan pembelajaran BerAKHLAK di LATSAR berpeluang cepat berdampak pada kinerja karena peserta berada pada fase karier yang responsif terhadap target kerja dan tuntutan layanan publik. Dari sisi gender, partisipasi perempuan 66% dan laki-laki 34% dari total 100 responden menjadi konteks penting untuk membaca dinamika komunikasi layanan dan kerja tim pascapelatihan secara proporsional.

Tabel 1. Usia Responden

Interval Usia (tahun)	Frekuensi	Persentase (%)
21–30	34	34.0
31–40	45	45.0
41–51	21	21.0
Total	100	100.0



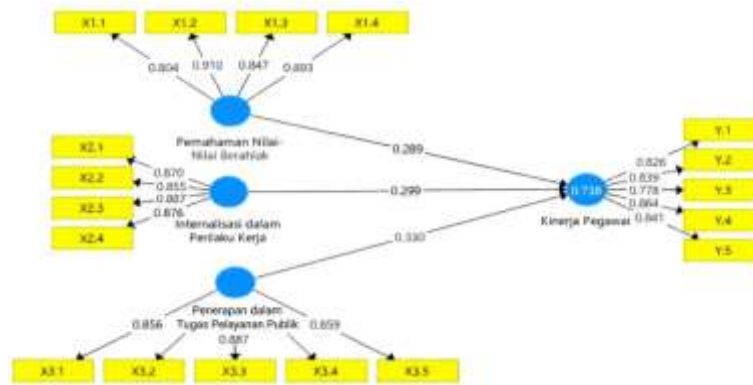
Gambar 1. Grafik Jenis Kelamin Responden

Komposisi jenis kelamin responden menunjukkan partisipasi perempuan lebih dominan, yakni 66% (66 orang), sedangkan laki-laki 34% (34 orang). Struktur ini menjadi konteks penting saat menilai efektivitas pembelajaran nilai-nilai BerAKHLAK dalam pelatihan ASN, karena dinamika kerja, pola komunikasi layanan, dan jejaring kolaborasi dapat beragam antar kelompok peserta. Karena itu, peningkatan kinerja pascapelatihan perlu dibaca secara adil: indikator kinerja (kualitas hasil kerja, produktivitas, disiplin, kerja sama tim, dan kepuasan atasan/rekan) harus diukur konsisten pada semua responden agar perubahan kinerja benar-benar mencerminkan internalisasi nilai, bukan bias komposisi peserta.

3.2. Model SEM

Data yang diperoleh dari kuesioner responden selanjutnya diolah menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis varian, sehingga menghasilkan dua model utama, yaitu model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*). Hasil analisis *outer model* menunjukkan bahwa seluruh indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas, yang ditunjukkan oleh nilai *loading factor*, *composite reliability*, dan *average variance extracted* (AVE) yang berada di atas batas minimum yang dipersyaratkan. Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut mampu merepresentasikan variabel laten yang diteliti (Ghozali, 2016).

Metode analisis utama dalam penelitian ini dilakukan dengan *Structural Equation Model* (SEM). Pengujian dilakukan dengan bantuan program SmartPLS 3.0. Gambar 2 berikut ini menyajikan hasil pengujian *Full Model* SEM menggunakan PLS sebagai berikut:



Gambar 2. Model Struktural *Outer Model*

Gambar 2 menunjukkan model struktural penelitian yang dianalisis menggunakan metode *Partial Least Squares* (PLS), yang menggambarkan hubungan antara variabel laten dengan indikatornya serta pengaruh antar variabel terhadap kinerja pegawai. Nilai *loading factor* pada setiap indikator menunjukkan bahwa indikator mampu merepresentasikan konstruk variabel dengan baik. Nilai *R-square* sebesar 0,738 pada variabel kinerja pegawai menunjukkan bahwa variabel independen mampu menjelaskan variasi kinerja pegawai sebesar 73,8%. Berdasarkan kriteria evaluasi PLS-SEM, nilai *R-square* sebesar 0,75 dikategorikan kuat, 0,50 moderat, dan 0,25 lemah, sehingga nilai 0,738 termasuk dalam kategori kuat (substantial) dan menunjukkan kemampuan prediksi model yang baik.

3.3. Data Analisa *Inner Model*

Analisis *inner model* dilakukan untuk menguji hubungan antar konstruk laten dalam model penelitian, termasuk menilai tingkat signifikansi dan kekuatan pengaruh antar variabel. Menurut Hussein (2015), pengujian model struktural dilakukan melalui nilai *R-square* serta pengujian signifikansi menggunakan uji *t* terhadap koefisien jalur (*path coefficient*) pada konstruk dependen.

Dalam metode *Partial Least Squares* (PLS), evaluasi model penelitian dilakukan dengan melihat nilai *R-square* pada setiap variabel laten dependen. Nilai *R-square* menunjukkan kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabilitas variabel dependen dalam model penelitian. Hasil estimasi nilai *R-square* yang diperoleh melalui pengolahan data menggunakan metode PLS disajikan pada tabel berikut.

Tabel 1. Nilai *R-Square*

	R Square	R Square Adjusted
Y	0.738	0.729

Berdasarkan Tabel diperoleh nilai *R-Square* sebesar 0,738 pada variabel kinerja pegawai. Nilai tersebut menunjukkan bahwa sebesar 73,8% variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel Pemahaman Nilai-nilai BerAKHLAK (X1), Internalisasi dalam Perilaku Kerja (X2), dan Penerapan dalam Tugas Pelayanan Publik (X3) yang terdapat dalam model penelitian. Dalam pendekatan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), nilai *R-square* digunakan untuk mengukur kemampuan prediktif variabel eksogen terhadap variabel endogen. Menurut Hair *et al.* (2019), nilai *R-square* sebesar 0,75 dikategorikan kuat, 0,50 moderat, dan 0,25 lemah. Dengan demikian, nilai *R-square* sebesar 0,738 menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan yang kuat dalam menjelaskan variabel kinerja pegawai.

Meskipun demikian, nilai *R-square* tidak secara langsung menunjukkan adanya hubungan pengaruh antar variabel, melainkan hanya menggambarkan besarnya kontribusi variabel independen dalam menjelaskan varian variabel dependen (Chin, 1998). Oleh sebab itu, untuk membuktikan adanya pengaruh antara variabel X1, X2, dan X3 terhadap kinerja pegawai, diperlukan pengujian lebih lanjut melalui analisis *path coefficient*, nilai *t-statistic*, dan *p-value* pada model struktural (*inner model*). Dengan demikian, nilai *R-square* sebesar 0,738 mengindikasikan bahwa model memiliki tingkat kemampuan penjelasan yang tinggi, sedangkan signifikansi pengaruh antar variabel ditentukan berdasarkan hasil pengujian hubungan struktural dalam model penelitian (Hair *et al.*, 2017).

3.4. Pengujian Hipotesis

Dalam pengujian hipotesa dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis yaitu dengan menggunakan nilai statistik maka untuk alpha 5% nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan/penolakan hipotesa adalah H_a diterima dan H_0 di tolak ketika t-statistik $> 1,96$. Untuk menolak/menerima hipotesis menggunakan probabilitas maka H_a di terima jika nilai $p < 0,05$.

Tabel 2. Hasil Pengujian Hipotesis

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>
X1 -> Y	0.289	0.288	0.116	2.487	0.013
X2 -> Y	0.299	0.295	0.122	2.450	0.015
X3 -> Y	0.330	0.337	0.151	2.184	0.029

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, seluruh hipotesis penelitian (H_1 , H_2 , dan H_3) terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN di lingkungan Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja ASN tidak hanya dipengaruhi oleh pemahaman terhadap nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK, tetapi juga oleh keberhasilan internalisasi nilai tersebut dalam perilaku kerja serta konsistensi penerapannya dalam pelaksanaan pelayanan publik.

Pemahaman nilai-nilai BerAKHLAK (H_1) memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja ASN dengan koefisien jalur sebesar 0,289. Temuan ini menunjukkan bahwa ASN yang memahami nilai-nilai BerAKHLAK dengan baik cenderung memiliki orientasi kerja yang lebih profesional, bertanggung jawab, dan berintegritas dalam melaksanakan tugas. Internalisasi nilai BerAKHLAK dalam perilaku kerja (H_2) juga memberikan pengaruh positif terhadap kinerja ASN dengan koefisien jalur sebesar 0,299. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat internalisasi nilai BerAKHLAK dalam perilaku sehari-hari, semakin baik pula kualitas kinerja yang ditunjukkan ASN melalui disiplin kerja, tanggung jawab, kemampuan beradaptasi, dan kerja sama tim. Sementara itu, penerapan nilai BerAKHLAK dalam pelaksanaan tugas pelayanan publik (H_3) merupakan faktor yang memberikan pengaruh paling besar terhadap kinerja ASN dengan koefisien jalur sebesar 0,330. Temuan ini menunjukkan bahwa implementasi nyata nilai-nilai BerAKHLAK dalam pelayanan publik memiliki kontribusi paling dominan dalam meningkatkan kualitas pelayanan, efektivitas kerja, koordinasi organisasi, serta kepuasan masyarakat terhadap layanan pemerintah.

Dengan demikian, peningkatan kinerja ASN di lingkungan Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan tidak cukup hanya melalui peningkatan pemahaman terhadap nilai-nilai BerAKHLAK, tetapi harus diikuti oleh proses internalisasi dan implementasi nilai tersebut secara konsisten dalam perilaku kerja dan pelayanan publik. Hasil penelitian ini menegaskan bahwa semakin kuat penerapan nilai dasar ASN BerAKHLAK, semakin tinggi pula kinerja ASN yang dihasilkan.

3.5. Uji Kualitatif Wawancara

Hasil wawancara dengan mentor menunjukkan bahwa transfer pembelajaran BerAKHLAK pasca-Latsar telah tercermin dalam perilaku kerja alumni, terutama melalui kemampuan beradaptasi, kemauan untuk terus belajar, komunikasi dan kerja sama yang lebih terbuka, serta penerapan nilai dalam pelaksanaan tugas. Mentor menilai bahwa nilai Kompeten dan Harmonis terlihat dalam kemampuan alumni beradaptasi dengan lingkungan kerja dan membangun hubungan kerja yang kondusif, sedangkan nilai Kolaboratif dan Adaptif tercermin dalam koordinasi lintas bidang dan pemanfaatan teknologi dalam pelaksanaan tugas. Selain itu, nilai Berorientasi Pelayanan diwujudkan melalui pelayanan yang lebih responsif, tepat waktu, dan berorientasi pada kepuasan pemangku kepentingan, sementara nilai Akuntabel tercermin dalam pelaporan, pengelolaan administrasi, pencapaian target, serta pertanggungjawaban terhadap hasil pekerjaan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa pembelajaran yang diperoleh selama Latsar tidak berhenti pada pemahaman nilai, tetapi berlanjut melalui proses internalisasi, pembiasaan, dan penerapan dalam perilaku kerja, yang pada akhirnya mendukung pelaksanaan tugas dan penguatan kinerja alumni Latsar.

3.6. Pembahasan

A. Proses Transfer Pembelajaran Nilai BerAKHLAK dari Latsar ke Lingkungan Kerja pada Alumni Latsar

Transfer pembelajaran BerAKHLAK merupakan proses keberlanjutan setelah alumni menyelesaikan Latsar dan kembali ke lingkungan kerja. Keberhasilan transfer tidak hanya ditentukan oleh pemahaman terhadap materi pelatihan, tetapi oleh kemampuan alumni meng-generalisasikan dan mempertahankan pembelajaran dalam situasi kerja (Baldwin & Ford, 1988). Dalam konteks ini, nilai BerAKHLAK yang diberikan selama Latsar diarahkan untuk berkembang dari pengetahuan menjadi perilaku melalui proses pemahaman, internalisasi, habituasi, dan penerapan dalam pekerjaan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa transfer pembelajaran BerAKHLAK berlangsung ketika nilai yang diperoleh selama Latsar mulai diterapkan dalam situasi kerja nyata. Temuan kuantitatif menunjukkan adanya hubungan antara pemahaman, internalisasi, dan penerapan BerAKHLAK dengan kinerja alumni Latsar, sedangkan hasil wawancara mentor memberikan penjelasan mengenai proses tersebut. Mentor mengamati bahwa nilai Kompeten dan Harmonis tercermin dalam kemampuan alumni beradaptasi, kemauan untuk terus belajar, komunikasi yang terbuka, serta hubungan kerja yang kolaboratif. Penerapan nilai Kolaboratif dan Adaptif juga terlihat melalui koordinasi lintas bidang dan pemanfaatan teknologi dalam pelaksanaan tugas.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa lingkungan kerja berperan penting dalam keberlanjutan transfer pembelajaran. Bimbingan mentor, interaksi dengan rekan kerja, tuntutan koordinasi, dan kondisi pekerjaan memberikan ruang bagi alumni untuk mengaktualisasikan nilai yang diperoleh selama Latsar. Dengan demikian, transfer pembelajaran BerAKHLAK pada alumni Latsar dapat dipahami sebagai proses transformasi pembelajaran → pemahaman → internalisasi → habituasi → penerapan dalam perilaku kerja, yang selanjutnya menjadi dasar bagi penguatan kinerja alumni.

B. Proses Pemahaman, Internalisasi, Habituasi dan Penerapan Nilai BerAKHLAK dalam Pelaksanaan Tugas

Transfer pembelajaran BerAKHLAK tidak berhenti pada pemahaman materi selama Latsar, tetapi berlanjut melalui internalisasi, habituasi, dan penerapan dalam lingkungan kerja. Internalisasi menunjukkan bahwa nilai mulai diterima sebagai pedoman dalam bersikap dan melaksanakan tugas, sedangkan habituasi menunjukkan konsistensi penerapan nilai tersebut dalam aktivitas kerja. Konsep ini sejalan dengan *transfer of training* Baldwin dan Ford (1988), khususnya aspek *maintenance*, yaitu kemampuan mempertahankan hasil pembelajaran dalam pekerjaan dari waktu ke waktu.

Hasil analisis kuantitatif menunjukkan bahwa Pemahaman BerAKHLAK (X1) berhubungan positif dan signifikan dengan kinerja alumni ($\beta = 0,289$; $t = 2,487$; $p = 0,013$). Internalisasi BerAKHLAK (X2) juga menunjukkan hubungan positif dan signifikan dengan kinerja ($\beta = 0,299$; $t = 2,450$; $p = 0,015$), sedangkan Penerapan BerAKHLAK (X3) memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kinerja ($\beta = 0,330$; $t = 2,184$; $p = 0,029$). Nilai koefisien X3 yang paling besar dalam model menunjukkan bahwa, secara relatif dalam model penelitian ini, penerapan nilai dalam pelaksanaan tugas memiliki hubungan paling kuat dengan kinerja dibandingkan pemahaman dan internalisasi.

Temuan kuantitatif tersebut diperkuat oleh wawancara dengan mentor. Mentor mengamati bahwa proses internalisasi tercermin melalui penerapan nilai Berorientasi Pelayanan dan Akuntabel. Alumni dinilai semakin responsif dan proaktif dalam memberikan pelayanan, memperhatikan kebutuhan pemangku kepentingan, serta menunjukkan tanggung jawab terhadap pekerjaan. Nilai Akuntabel terlihat melalui kepatuhan terhadap target, pelaporan, dokumentasi administrasi, dan kemampuan mempertanggungjawabkan hasil pekerjaan. Temuan ini menunjukkan bahwa internalisasi tidak sekadar ditunjukkan melalui kemampuan memahami atau menyebutkan nilai BerAKHLAK, tetapi melalui penggunaannya sebagai pedoman dalam melaksanakan pekerjaan.

Pada tahap habituasi, mentor mengamati bahwa perilaku tersebut dilakukan secara berulang melalui kepatuhan terhadap standar kerja, komunikasi, koordinasi, dokumentasi, dan tanggung jawab terhadap tugas. Proses tersebut menunjukkan adanya perubahan dari pengetahuan menjadi kesadaran, kemudian menjadi kebiasaan dan perilaku kerja. Dengan demikian, pembelajaran yang diperoleh selama Latsar tidak berhenti pada ranah kognitif, tetapi berlanjut menjadi perilaku yang diterapkan dalam konteks pekerjaan.

Secara keseluruhan, temuan kuantitatif dan kualitatif menunjukkan bahwa pemahaman merupakan dasar pembelajaran, internalisasi mengubah nilai menjadi pedoman perilaku, sedangkan habituasi dan penerapan mengaktualisasikan nilai tersebut dalam pelaksanaan tugas. Rangkaian tersebut menjelaskan mekanisme transfer pembelajaran BerAKHLAK dari Latsar ke lingkungan kerja dan menjadi dasar bagi keterkaitannya dengan penguatan kinerja alumni Latsar.

C. Kontribusi Proses Transfer Pembelajaran BerAKHLAK terhadap Penguatan Kinerja Alumni Latsar

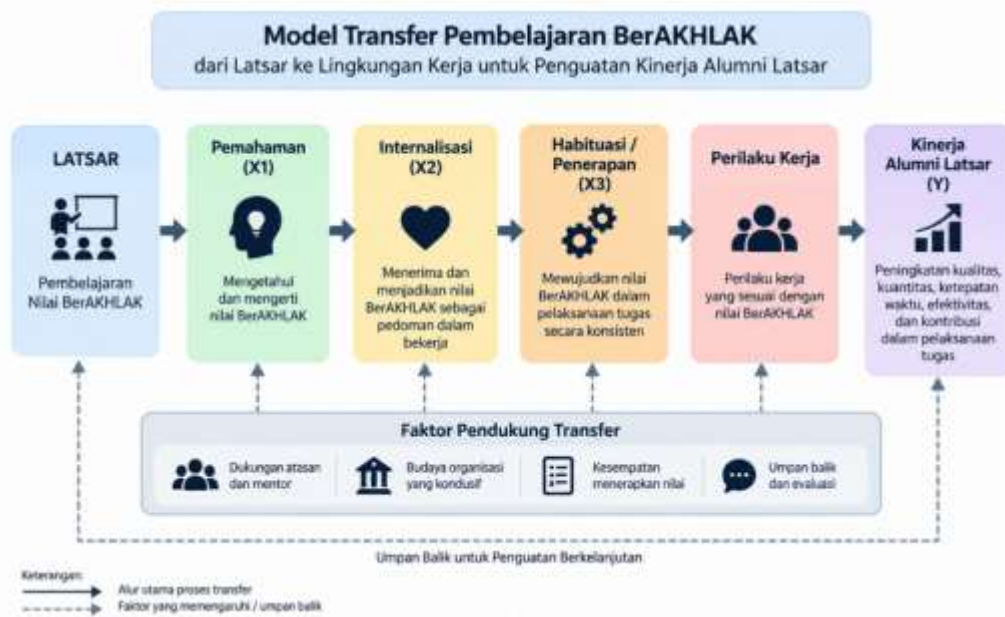
Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses transfer pembelajaran BerAKHLAK berkontribusi terhadap penguatan kinerja alumni Latsar. Secara kuantitatif, Pemahaman BerAKHLAK (X1), Internalisasi BerAKHLAK (X2), dan Penerapan BerAKHLAK (X3) menunjukkan hubungan positif dan signifikan dengan kinerja alumni. Nilai R^2 sebesar 0,738 menunjukkan bahwa ketiga konstruk tersebut secara bersama-sama mampu menjelaskan 73,8% variasi kinerja alumni dalam model penelitian, sedangkan Adjusted R^2 sebesar 0,729 menunjukkan kemampuan penjelasan model setelah penyesuaian terhadap jumlah konstruk. Secara konseptual, hubungan tersebut menunjukkan bahwa kontribusi pembelajaran BerAKHLAK terhadap kinerja berlangsung melalui proses bertahap. Pemahaman memberikan dasar kognitif bagi alumni untuk mengenali makna dan relevansi nilai BerAKHLAK dalam pekerjaan. Nilai yang dipahami kemudian mengalami internalisasi, sehingga mulai digunakan sebagai pedoman dalam bersikap dan mengambil keputusan. Selanjutnya, melalui habituasi dan penerapan secara berulang, nilai tersebut diwujudkan menjadi perilaku kerja yang dapat mendukung pelaksanaan tugas. Proses ini sesuai dengan konsep *transfer of training* Baldwin dan Ford (1988), yang menekankan pentingnya generalisasi hasil pembelajaran ke pekerjaan serta pemeliharannya dari waktu ke waktu.

Hasil analisis menunjukkan bahwa Penerapan BerAKHLAK (X3) memiliki koefisien jalur terbesar dalam model ($\beta = 0,330$; $t = 2,184$; $p = 0,029$), dibandingkan Pemahaman ($\beta = 0,289$; $p = 0,013$) dan Internalisasi ($\beta = 0,299$; $p = 0,015$). Secara relatif dalam model penelitian ini, temuan tersebut menunjukkan bahwa aktualisasi nilai dalam pelaksanaan tugas memiliki hubungan yang lebih kuat dengan kinerja dibandingkan tahap pemahaman dan internalisasi. Hal ini dapat dipahami karena penerapan merupakan tahap ketika hasil pembelajaran telah diwujudkan dalam perilaku kerja yang konkret. Temuan kuantitatif tersebut diperkuat oleh wawancara mentor. Mentor mengamati bahwa nilai Berorientasi Pelayanan tercermin dalam pelayanan yang lebih responsif, tepat waktu, proaktif, dan memperhatikan kebutuhan pemangku kepentingan. Nilai Akuntabel terlihat melalui kepatuhan terhadap target, pelaporan, dokumentasi administrasi, serta kemampuan mempertanggungjawabkan hasil pekerjaan. Sementara itu, nilai Kompeten, Harmonis, Kolaboratif, dan Adaptif terlihat melalui kemauan belajar, kemampuan beradaptasi, komunikasi terbuka, koordinasi lintas bidang, serta pemanfaatan teknologi dalam pelaksanaan tugas. Temuan tersebut menjelaskan bahwa hubungan antara pembelajaran BerAKHLAK dan kinerja tidak hanya terjadi pada tingkat pengetahuan, tetapi melalui perubahan nilai menjadi perilaku kerja yang relevan dengan tuntutan pekerjaan.

Peran lingkungan kerja juga penting dalam proses tersebut. Baldwin dan Ford (1988) serta Blume *et al.* (2010) menekankan bahwa keberhasilan transfer dipengaruhi oleh kemampuan individu meng-generalisasikan pembelajaran dan mempertahankannya dalam pekerjaan, serta oleh dukungan lingkungan kerja. Dalam penelitian ini, mentor, rekan kerja, koordinasi lintas bidang, dan kesempatan menerapkan nilai dalam pekerjaan menjadi konteks yang memungkinkan pembelajaran BerAKHLAK dipertahankan dan diwujudkan dalam perilaku kerja. Dengan demikian, transfer pembelajaran tidak semata-mata merupakan proses individual, tetapi juga dipengaruhi oleh konteks tempat alumni bekerja.

Berdasarkan integrasi temuan kuantitatif dan kualitatif, mekanisme transfer pembelajaran dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai pembelajaran Latsar → pemahaman → internalisasi → habituasi → penerapan nilai → perilaku kerja → penguatan kinerja. Latsar berfungsi sebagai tahap awal pembentukan pengetahuan dan nilai, sedangkan lingkungan kerja menjadi ruang untuk mengaktualisasikan, mempertahankan, dan mengembangkan pembelajaran tersebut. RTL dapat ditempatkan sebagai instrumen penghubung pasca-Latsar apabila data penelitian menunjukkan bahwa RTL digunakan untuk mendorong keberlanjutan penerapan nilai di tempat kerja.

Dengan demikian, kontribusi utama penelitian ini bukan sekadar menunjukkan bahwa BerAKHLAK berhubungan dengan kinerja, tetapi menjelaskan proses transfer pembelajaran yang menghubungkan pembelajaran selama Latsar dengan perilaku kerja dan kinerja alumni setelah kembali ke lingkungan kerja. Temuan ini menjadi dasar bagi model transfer pembelajaran BerAKHLAK pasca-Latsar yang menempatkan lingkungan kerja sebagai konteks penting dalam keberlanjutan pembelajaran.



Gambar 3. Model Transfer Pembelajaran BerAKHLAK

4. Kesimpulan & Rekomendasi

4.1. Kesimpulan

Kesimpulan yang diperoleh dari analisa data dan pembahasan sebagai berikut, penelitian ini menunjukkan bahwa transfer pembelajaran BerAKHLAK dari Latsar ke lingkungan kerja berlangsung melalui tahapan pemahaman, internalisasi, habituasi, dan penerapan dalam pelaksanaan tugas. Pemahaman, internalisasi, dan penerapan BerAKHLAK memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kinerja alumni Latsar, dengan nilai R^2 sebesar 0,738. Temuan wawancara mentor memperkuat hasil kuantitatif dengan menunjukkan bahwa nilai BerAKHLAK diwujudkan dalam perilaku pelayanan, akuntabilitas, kompetensi, kolaborasi, adaptasi, dan hubungan kerja yang harmonis. Dengan demikian, Latsar berperan sebagai tahap awal pembelajaran, sedangkan lingkungan kerja menjadi ruang aktualisasi dan keberlanjutan pembelajaran, sehingga proses transfer nilai BerAKHLAK dapat mendukung penguatan kinerja alumni Latsar.

4.2. Rekomendasi

Rekomendasi bagi instansi penyelenggara pelatihan sebagai berikut, nilai BerAKHLAK perlu diintegrasikan dalam seluruh sistem manajemen ASN, mulai dari perencanaan dan penilaian kinerja hingga promosi serta pengembangan kompetensi, agar nilai tersebut menjadi budaya kerja yang diterapkan secara konsisten dalam pelaksanaan tugas.

Optimalisasi teknologi dan evaluasi berbasis data perlu diperkuat melalui penggunaan *dashboard* kinerja, survei kepuasan masyarakat, dan monitoring berkala untuk mendukung pelayanan publik yang lebih transparan, responsif, dan berkelanjutan. Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan pendekatan *mixed method* dengan penguatan data kualitatif melalui wawancara dan observasi yang lebih mendalam. Perluasan objek penelitian serta penggunaan desain longitudinal juga penting dilakukan untuk memperoleh gambaran perubahan kinerja ASN secara lebih komprehensif dan meningkatkan generalisasi hasil penelitian.

Daftar Referensi

- A. Gde Satia Utama, I Made Purna. 2019; Pendidikan dan Pelatihan serta Implikasinya terhadap Kinerja Aparatur; *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Bisnis* 14(1); ISSN 2302-514X; E-ISSN 2303-1018; DOI: 10.24843/JIAB.2019.v14.i01.p01.
- Abdijabbar Ismail Nor. 2025; *The effect of training on public service delivery effectiveness in public sector organizations: the mediating role of civil servants' performance*; *Cogent Social Sciences*, 11(1); ISSN 2331-1886; DOI: 10.1080/23311886.2025.2466788.
- Ade Triyana, Yuyun Purbokusumo. 2021; Internalisasi Nilai Berakhlak pada Aparatur dan Dampaknya terhadap Kinerja; *Jurnal Manajemen Pelayanan Publik* 4(2); ISSN 2527-7956; E-ISSN 2581-0328; DOI: 10.24198/jmpp.v4i2.34439.

- Agus Pramusinto, Erwan Agus Purwanto. 2019; Reformasi Birokrasi dan Kinerja Pelayanan Publik; *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik* 23(1); ISSN 1410-4948; E-ISSN 2502-7883; DOI: 10.22146/jsp.37568.
- Ahmad Fauzi, M. Iqbal. 2022; *Implementation of Core Values in Public Sector Performance*; *International Journal of Public Administration*, 45(10), 789–803; ISSN 0190-0692; E-ISSN 1532-4265; DOI: 10.1080/01900692.2021.1903301.
- Ahmad Zaki, Reni Sari. 2019; *Good Governance dan Kinerja Pelayanan Publik*; *Jurnal Bina Praja* 11(1); ISSN 2085-432X; E-ISSN 2503-3360; DOI: 10.21787/jbp.11.2019.45-56.
- Andi Indrawan, Riska Febriani. 2021; Pelatihan Berbasis Kompetensi dan Peningkatan Kinerja ASN; *Jurnal Kebijakan Publik* 12(1); ISSN 1907-8374; E-ISSN 2528-5673; DOI: 10.22212/jkp.v12i1.2456; Sinta 2.
- Andi Tenri A. Waris, H. M. Basri. 2021; Pelatihan, Kepuasan Kerja, dan Kinerja ASN; *Jurnal Administrasi Publik* 18(1); ISSN 1412-6623; E-ISSN 2502-6887; DOI: 10.20884/1.jap.2021.18.1.2166.
- Anne Mette Kjeldsen, Bente Bjørnholt, Clara Siboni Lund. 2025; *Leading intra-organizational collaboration among public managers: a guide for collaboration practices and competence development*; *International Public Management Journal*; ISSN 1096-7494; 1559-3169; DOI: 10.1080/10967494.2025.2571622.
- Ardiansyah, Dedeh Maryani. 2018; Komitmen Organisasi sebagai Prediktor Kinerja Pegawai; *Jurnal Ilmu Administrasi* 15(2); ISSN 1410-8390; E-ISSN 2579-9987; DOI: 10.31113/jia.v15i2.201.
- Arie Wibowo, Dede Sri Kartini, Nina Karlina 2019; Budaya Organisasi dan Kinerja ASN pada Instansi Pemerintah; *Jurnal Administrasi Publik* 16(1); ISSN 1412-6623; E-ISSN 2502-6887; DOI: 10.20884/1.jap.2019.16.1.1407;
- Aris Sarjito, Sundring Pantja Djati. 2025; Implikasi Kompetensi Digital Aparatur Sipil Negara Milenial terhadap Reformasi Birokrasi Digital di Era Transformasi Pemerintahan; *Jurnal Administrasi Publik* Vol.21 No.1; P-ISSN 1858-2186; E-ISSN 2621-251X; DOI: 10.52316/jap.v21i1.610.
- Backhaus, L., & Vogel, R. 2022; Leadership in the Public Sector: A Meta-Analysis of Styles, Outcomes, Contexts, and Methods; *Public Administration Review*, 82(6), 986–1003; ISSN 0033-3352; 1540-6210; DOI: 10.1111/puar.13516; Q1.
- Baban Sobandi, Hari Nugraha, Joni Dawud. 2025; Model Panca Krama/COACHEE Model (Commitment, Analysis, Choice, Execution, Evaluation): Alternatif Strategi Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara di Indonesia; *Jurnal Wacana Kinerja* Vol 28 No 1 (2025); P-ISSN 1411-4917; E-ISSN 2620-9063; DOI: 10.31845/jwk.v28i1.989.
- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). *Transfer of training: A review and directions for future research*. *Personnel Psychology*, 41(1), 63–105.
- Barbara C. Crosby, John Bryson. 2018; Why leadership of public leadership research matters: and what to do about it; *Public Management Review*, 20(9), 1265–1286; ISSN 1471-9037; DOI: 10.1080/14719037.2017.1348731.
- Brewer, G. A., & Selden, S. C. 2017; Whistleblowers in the federal civil service; *Public Administration Review*, 77(1), 1–12; ISSN 0033-3352; E-ISSN 1540-6210; DOI: 10.1111/puar.12611.
- Brumadyadisty G. 2025; Implementation of Core Values “BerAKHLAK” In Improving Professionalism and Performance of State Civil Apparatur; *Journal of Business Management and Economic Development*, Vol.3 No.1, 216–235; E-ISSN 2986-9072; P-ISSN 3031-9269; DOI: 10.59653/jbmed.v3i01.1351; Tidak Beraputasi.
- Catherine Tanjoyo, Eric Harianto, Timotius Febry Christian W. Sutrisno. 2021.; The Role of TQM and Organizational Culture on Operational Performance; *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol.19, No.4, 938–948; ISSN 1693-5241; E-ISSN 2302-6332; DOI: 10.21776/ub.jam.2021.019.04.20.
- Christian Schuster, Javier Fuenzalida, Kim Sass Mikkelsen 2024; Unethical leadership, moral compensation, and ethical followership: Evidence from a survey experiment with Chilean public servants; *Public Administration Review*, 84(5), 848–869; ISSN 0033-3352; 1540-6210; DOI: 10.1111/puar.13815.
- Chung-An Chen, Chih-Wei Hsieh, Don-Yun Chen. 2021; Can Training Enhance Public Employees' Public Service Motivation? A Theory-Driven Experimental Study; *Review of Public Personnel Administration*, 41(1), 194–215; ISSN 0734-371X; DOI: 10.1177/0734371X19872244.
- Dematria Pringgabayu, Maisa Azizah Asmara, Muchamad Fahdly Achya Rizky. 2022; Korelasi Internalisasi Nilai-Nilai Dasar Profesi ASN Terhadap Capaian Aktualisasi Pada Diklat Prajabatan Golongan III; *Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis Dan Akuntansi*: EMBA, Vol.1, No.1, 7–20; P-ISSN 2303-1174; E-ISSN 2622-6219; DOI: 10.59820/emba.v1i1.7.

- Endang Suswati. 2022; *Organizational Citizenship Behavior (OCB): Based on Employee Competence and Its Effect On Employee Performance*; *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol.20, No.2; ISSN 1693-5241; E-ISSN 2302-6332; DOI: 10.21776/ub.jam.2022.020.02.15.
- Gary Schwarz, Alexander Newman, Brian Cooper, Nathan Eva. 2016; *Servant Leadership and Follower Job Performance: The Mediating Effect of Public Service Motivation*; *Public Administration*, 94(4), 1025–1041; ISSN 0033-3298; 1467-9299; DOI: 10.1111/padm.12266.
- Gary Schwarz, Nathan Eva, Alexander Newman. 2020; *Can Public Leadership Increase Public Service Motivation and Job Performance?*; *Public Administration Review*, 80(4), 543–554; ISSN 0033-3352; 1540-6210; DOI: 10.1111/puar.13182.
- Honorata Ratnawati Dwi Putranti, Jaluanto Sunu Punjul Tyoso, Ismiyarto Ismiyarto. 2018; *The Importance of Employee Performance of Civil Servant in Near-Retirement Phase at Pemalang Residence*; *Jurnal Bina Praja*, Vol.10, No.2; P-ISSN 2085-4323; E-ISSN 2503-3360; DOI: 10.21787/jbp.10.2018.263-274.
- I Putu Yoga Bumi Pradana, Laurensius Petrus Sayrani, Theny Intan Berlian Kurniati Pah, Jacobus Rijoly. 2023; *Innovative Work Behaviour in Local Government: Innovation Process and Gender Differences*; *JKAP (Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik)*, Vol.29, No.1; P-ISSN 0852-9213; E-ISSN 2477-4693; DOI: 10.22146/jkap.101329.
- James Downe, Richard Cowell, Karen Morgan. 2016; *What Determines Ethical Behavior in Public Organizations: Is It Rules and/or Leadership?*; *Public Administration Review*, 76(6), 898–909; ISSN 0033-3352; 1540-6210; DOI: 10.1111/puar.12562.
- Jellena Aunin, Paula Lüde, Ida Sander, Rick Vogel, Julia Wiesner. 2024; *Perceived Ethical Leadership and Follower Outcomes in the Public Sector: The Moderating Effect of Followers' Need for Autonomy*; *Public Performance & Management Review*, 47(4), 986–1013; ISSN 1530-9576; DOI: 10.1080/15309576.2024.2359570.
- John Chaidir, Taufik Zulfikar, Ine Aprianti, Fadli Saepul Millah. 2025; *Perceived Organizational Support dan Kinerja Pegawai: Peran Mediasi Komitmen Normatif Pada Aparatur Sipil Negara Pemerintah Daerah Kota Serang, Banten*; *Jurnal Doktor Manajemen*, Vol 8(2); P-ISSN 2622-5352; E-ISSN 2622-9285; DOI: 10.22441/jdm.v8i2.33222;
- Jumalia Mannayong, Raimurti Djafar. 2018; *Efektivitas Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Takalar*; *Jurnal Administrasi Negara* Vol 24 No 02; P-ISSN 2302-2231; E-ISSN 2598-4039; DOI: 10.33509/jan.v24i2.
- Khoirotul Idawati, Hanifudin Mahadun. 2022; *The Role of Spiritual Leadership In Improving Job Commitment, Organizational Citizenship Behavior And Employee Performance*; *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol.20, No.3; ISSN 1693-5241; E-ISSN 2302-6332; DOI: 10.21776/ub.jam.2022.020.03.10;
- Kim, S. 2017; *Public service motivation and performance: Evidence from multiple countries*; *International Public Management Journal*, 20(1), 1–27; ISSN 1096-7494; E-ISSN 1559-3169; DOI: 10.1080/10967494.2016.1144052.
- Kusni Ingsih, Rini Laksm Yanuardani, Suhana. 2021; *The Role of Work Discipline, Work Motivation, And Organizational Commitment Through Job Satisfaction on Nursing Performance in Indonesia*; *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol.19, No.4; ISSN 1693-5241; E-ISSN 2302-6332; DOI: 10.21776/ub.jam.2021.019.04.12.
- Lars Tummers, Eva Knies. 2016; *Measuring Public Leadership: Developing Scales for Four Key Public Leadership Roles*; *Public Administration*, 94(2), 433–451; ISSN 0033-3298; 1467-9299; DOI: 10.1111/padm.12224.
- Lee, G., & Jimenez, B. S. 2017; *Does performance management affect employee performance?*; *International Public Management Journal*, 20(1), 1–27; ISSN 1096-7494; E-ISSN 1559-3169; DOI: 10.1080/10967494.2016.1144052.
- Leonie Backhaus, Rick Vogel. 2025; *Leader training in the public sector: Can a micro-intervention strengthen leaders' willingness to develop*; *International Public Management Journal*, 28(5), 680–697; ISSN 1096-7494; 1559-3169; DOI: 10.1080/10967494.2025.2460639.
- Maria Osinta Hasmin, Anggraeny Paridy, Maria Augustin Lopes Amaral. 2022; *The Role of Commitment, Motivation, and Performance for Career Paths for Employees of the General Bureau of the Regional Secretary of East Nusa Tenggara Province*; *Jurnal Bina Praja*, Vol.14, No.2; P-ISSN 2085-4323; E-ISSN 2503-3360; DOI: 10.21787/jbp.14.2022.339-348.
- Mohammad Thamrin, Ira Puspitadewi Samsuryaningrum, Zainudin Hassan. 2024; *Organizational Citizenship Behavior Based on Spirituality and Employee Performance: The Role of Communication and Engagement*; *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol.22, No.3; ISSN 1693-5241; E-ISSN 2302-6332; DOI: 10.21776/ub.jam.2024.022.03.03.

- Mohsin Bashir, Shahidul Hassan. 2020; *The need for ethical leadership in combating corruption; International Review of Administrative Sciences*, Vol.86(4), 705–723; ISSN 0020-8523; 1461-7226; DOI: 10.1177/0020852318825386.
- Mudiyati Rahmatunnisa, Reginawanti Hindersah, Tri Hanggono Achmad. 2018; *Why Regions with Archipelagic Characteristics in Indonesia Also Need Asymmetric Decentralization; Jurnal Bina Praja* Vol 10 No 02; P-ISSN 2085-4323; E-ISSN 2503-3360; DOI: 10.21787/jbp.10.2018.251-261.
- Muhammad Abdi Rahman, Rustan Amarullah, Kemal Hidayah. 2020; Evaluasi Penerapan Model Pembelajaran E-Learning pada Pelatihan Dasar CPNS; *Jurnal Borneo Administrator* Vol.16 No.1; P-ISSN 1858-0300; E-ISSN 2407-6767; DOI: 10.24258/jba.v16i1.656.
- Nabila Shalsabila, Raniasa Putra, Atrika Iriani, Annisa Larasati Chairani. 2025; Implementasi Core Values ASN BerAKHLAK dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai pada Kejaksaan Negeri OKU Selatan; *Jurnal Pemerintahan dan Politik* Vol.10 No.1; P-ISSN 2502-0900; E-ISSN 2502-2032; DOI: 10.36982/jpp.v10i1.4922.
- Nalim, Siswoyo Haryono, Murniady Muchran. 2020; *The Effect of Leadership Style and Compensation on the Work Performance of Merangin District Office Employees, Jambi: The Role of Work Motivation; Journal of Governance and Public Policy*, Vol.7 No.2, 78–87; P-ISSN 2355-8695; E-ISSN 2549-7669; DOI: 10.18196/jgpp.72124.
- Niken Nurmiyati, Anwar Alaydrus, Mohammad Jafar Loilatu, Hashfi Rafdi. 2025; Etika Pemerintahan dalam Perspektif Core Values ASN Berakhlak di Indonesia; *International Journal of Demos (IJD)* Vol 7 No 1 (2025); E-ISSN 2721-0642; DOI: 10.37950/ijd.v7i1.528.
- Nirwati Yapardy (2025); Efektivitas Pembelajaran Nilai-Nilai BerAKHLAK terhadap *Learning Engagement* dan *Employee Engagement* Studi Kasus di Papua Barat Daya; *Jurnal Administrasi Publik*, Vol. XXI(1), 110–140; P-ISSN 1858-2168; E-ISSN 2621-251X; DOI: 10.52316/jap.v21i1.602.
- Oscarius Yudhi Ari Wijaya. 2020; *The Role of Organizational Citizenship Behavior as Mediation Variables Between Organizational Commitments and Employee Performance: Evidence From The Hospitality Industry in Surabaya; Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol.18, No.1, 130–141; ISSN 1693-5241; E-ISSN 2302-6332; DOI: 10.21776/ub.jam.2020.018.01.13.
- Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 1 Tahun. 2021 ; Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2021 tentang Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun. 2020; Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.
- Pranawaningtyas Tunggal Dewi. 2023; Evaluasi Pengaruh Internalisasi Core Values Berakhlak Terhadap Sikap Kerja Sebagai *Outcome* Pelatihan Dasar CPNS; *INNOVATIVE: Journal of Social Science Research*, Vol.3, No.6, 409–418; P-ISSN 2807-4246; E-ISSN 2807-4238; DOI: 10.31004/innovative.v3i6.
- Purwanti, Dwiarko Nugrohoseno. 2025; Pengaruh Nilai Utama ASN Berakhlak dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Surabaya; *Action Research Literate (ARL)*, Vol.9, No.7, 1–12; P-ISSN 2613-9898; E-ISSN 2808-6988; DOI.
- Rani Fitra Wardhani, Kasmir Kasmir. 2024; *The Impact of the Work From Home Policy on the Performance of State Civil Apparatus (ASN) in the West Jakarta City Administration Civil Service Agency; Dinasti International Journal of Management Science*, Vol.5 No.6; P-ISSN 2686-5211; E-ISSN 2686-522X; DOI: 10.38035/dijms.v5i6.2899.
- Rati Sumanti. 2025; ASN Corporate University: Transformasi Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN); *Jurnal Transformasi Administrasi* Vol.15 No.1; P-ISSN 2085-5474; E-ISSN 2776-4435; DOI: 10.56196/jta.v15i01.499.
- Rick T Borst. 2018; *Comparing Work Engagement in People-Changing and People-Processing Service Providers: A Mediation Model with Red Tape, Autonomy, Dimensions of PSM, and Performance; Public Personnel Management*, 47(3), 287–313; ISSN 0091-0260; DOI: 10.1177/0091026018770225;
- Rutger Blom, Peter M Kruijen, Beatrice van der Heijden, S. Van Thiel. 2020; *One HRM Fits All A Meta-Analysis of the Effects of HRM Practices in the Public, Semipublic, and Private Sector; Review of Public Personnel Administration*, 40(1), 3–35; ISSN 0734-371X; DOI: 10.1177/0734371X18773492.
- Seidle, B., Fernandez, S., & Perry, J. L. 2016; *Do Leadership Training and Development Make a Difference in the Public Sector A Panel Study; Public Administration Review*, 76(4), 603–613; ISSN 0033-3352; 1540-6210; DOI: 10.1111/puar.1253.

- Sugiyanto, Rita Rahmawati, Agus Suarman. 2025; Penilaian Kinerja ASN dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Administrasi Kependudukan pada Kecamatan Cibinong; *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi (JEMSI)* Vol 06 No 04; P-ISSN 2686-5238; E-ISSN 2686-4916; DOI: 10.38035/jemsi.v6i4.4616.
- Sunardi, Abid Djazuli, Risma Dwi Handayani, Bachtari Alam Hidayat, Herie Saksono. 2022; *The Role of Human Development in Improving Local Government Performance Through Good Government Governance*; *Jurnal Bina Praja*, Vol 14 No 03 (2022) 571–582; P-ISSN 2085-4323; E-ISSN 2503-3360; DOI: 10.21787/jbp.14(3).
- Susi Desmaryani. 2017; *The Role of Regional Government in Growing Small and Medium Enterprise Performance towards Creative Industry in Jambi Province*; *Jurnal Bina Praja* Vol 09 No 01 (2017); P-ISSN 2085-4323; E-ISSN 2503-3360; DOI: 10.21787/jbp.09.2017.159-169.
- Susi Desmaryani. 2018; *The Effect of Organization Culture Moderation and Big Five Personality on the Influence of Working Culture Towards the Performance of Jambi Provincial Government Civil Servants*; *Jurnal Bina Praja*, Vol.10, No.1; P-ISSN 2085-4323; E-ISSN 2503-3360; DOI: 10.21787/jbp.10.2018.81-89.
- Teguh Narutomo, Muchlis R. Luddin, Thomas Suyatno. 2019; *Improvement of Researcher's Performance Through Empowerment, Organization Commitment and Innovation in the Ministry of Home Affairs and Regional Government*; *Jurnal Bina Praja*, Vol.11, No.1; P-ISSN 2085-4323; E-ISSN 2503-3360; DOI: 10.21787/jbp.11.2019.111-123.
- Tomy Fitrio, Raja Marwan Indra Saputra, Puspa Dewi, Ivalaina Astarina. 2022; *The Role of Innovative Citizenship Behavior in Improving Employee Performance*; *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol.20, No.2; ISSN 1693-5241; E-ISSN 2302-6332; DOI: 10.21776/ub.jam.2022.020.02.05.
- Trong Tuan Luu. 2019; *Service-oriented high-performance work systems and service-oriented behaviours in public organizations: the mediating role of work engagement*; *Public Management Review*, 21(6), 789–816; ISSN 1471-9037; DOI: 10.1080/14719037.2018.1526314.
- Witesman & Christensen. 2021; *Public service motivation and prosocial behavior: a systematic review and future research agenda*; *International Public Management Journal*, 26(1), 1–25; ISSN 1096-7494; 1559-3169; DOI: 10.1080/10967494.2021.1948470.
- Zeger Van der Wal, Mehmet Akif Demircioglu. 2020; *More ethical, more innovative? The effects of ethical culture and ethical leadership on realized innovation*; *Australian Journal of Public Administration*, 79(3), 386–404; ISSN 0313-6647; 1467-8500; DOI: 10.1111/1467-8500.12423.