

## **PENGARUH BUDAYA AKHLAK TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI EMPLOYEE ENGAGEMENT PADA PT. JASA RAHARJA CABANG MALUKU**

**Muhammad Nur Harahap<sup>1</sup>, Rosnani Daga<sup>2\*</sup>, Muhammad Ashari Anshar<sup>3</sup>**

<sup>1, 2, 3</sup> Institut Bisnis & Keuangan Nitro

\*Correspondent Email: [rosnaini.daga@gmail.com](mailto:rosnaini.daga@gmail.com)

### **Article History:**

Received: 20-05-2024; Received in Revised: 15-06-2024; Accepted: 27-08-2024

DOI: <http://dx.doi.org/10.35914/jemma.v7i2.2883>

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan (1) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya AKHLAK terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Jasa Raharja Cabang Maluku. (2) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya AKHLAK terhadap employee engagement pada PT. Jasa Raharja Cabang Maluku. (3) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh employee engagement terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja Cabang Maluku. (4) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui employee engagement pada PT. Jasa Raharja Cabang Maluku. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah SEM-PLS3, sedangkan Populasi dalam penelitian ini adalah Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Karyawan PT. Jasa Raharja Cabang Maluku dan mitra dari sebanyak 50 pegawai dan sampel adalah semua populasi. Hasil analisis menunjukkan bahwa (1) (Employee engagement berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja Cabang Maluku. (2) Budaya akhlak berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja Cabang Maluku. (3) Budaya akhlak berpengaruh positif terhadap employee engagement pada PT. Jasa Raharja Cabang Maluku. (4) Penerapan budaya akhlak melalui employee engagement berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja Cabang Maluku

**Kata kunci:** Budaya Akhlak, Employee Engagement dan Kinerja Pegawai

### **Abstract**

This research aims (1) to determine and analyze the influence of AKHLAK culture on employee performance at PT. Maluku Branch Raharja Services. (2) To determine and analyze the influence of AKHLAK culture on Employee Engagement at PT. Maluku Branch Raharja Services. (3) To determine and analyze the influence of employee engagement on employee performance at PT. Maluku Branch Raharja Services. (4) To find out and analyze the effect on employee performance through Employee Engagement at PT. Maluku Branch Raharja Services. The analytical tool used in this research is SEM-PLS3, while the population in this research is all employees of PT. Jasa Raharja Maluku Branch and partners consist of 50 employees and the sample is the entire population. The results of the analysis show that (1) (Employee engagement has a positive effect on employee performance at PT. Jasa Raharja Maluku Branch. (2) Moral culture has a positive effect on employee performance at PT. Jasa Raharja Maluku Branch. (3) Moral culture has a positive effect on employees. Engagement at PT Jasa Raharja Maluku Branch (4) Implementation of moral culture

*through Employee Engagement has a positive effect on employee performance at PT Jasa Raharja Maluku Branch.*

**Keywords:** *Moral Culture, Employee Engagement and Employee Performance*

## **1. Pendahuluan**

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) adalah bentuk badan usaha yang bergerak dalam bidang tertentu yang umumnya menyangkut kepentingan umum, dengan kepemilikan modal yang mayoritas dimiliki oleh pemerintah dan di dalamnya terdapat peran pemerintah yang relatif besar. (Sipayung *et al.* 2013). Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sebagai elemen penting dalam struktur ekonomi suatu negara, memiliki peran strategis dalam pembangunan nasional. BUMN tidak hanya berfokus pada aspek finansial semata, tetapi juga terkait dengan budaya organisasi yang memengaruhi penerapan nilai-nilai di dalamnya. (Schein, E. H. 2010).

BUMN di dirikan dalam rangka memberikan kontribusi dalam peningkatan pertumbuhan ekonomi nasional dan membantu penerimaan keuangan negara, menyediakan barang dan jasa yang bermutu tinggi, menjadi perintis kegiatan-kegiatan usaha yang belum dapat dilaksanakan oleh sektor swasta dan koperasi, serta turut aktif memberikan bimbingan dan bantuan kepada pengusaha golongan ekonomi lemah, koperasi, dan masyarakat, serta mengejar keuntungan seperti perusahaan swasta lainnya (Sipayung *et al.* 2013).

Kementerian BUMN berharap agar BUMN terus tumbuh secara berkelanjutan sehingga tujuan didirikannya BUMN terpenuhi. Terciptanya pertumbuhan berkelanjutan di era globalisasi yang semakin terbuka, tentunya dibutuhkan kondisi fundamental perusahaan yang kuat dan memiliki daya saing yang tinggi. Salah satu cara untuk meningkatkan kekuatan fundamental dan daya saing BUMN adalah dengan memperhatikan kinerja pegawai secara komprehensif. (Ferrira,2022).

Pengembangan kinerja meliputi kepribadian, pengalaman, kompetensi, dan pendidikan, serta modifikasi perilaku dan teknik perbaikan, yang memberikan nilai tambah yang memungkinkan seseorang untuk bekerja lebih baik. Sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan tidak akan memberikan hasil yang optimal jika tidak didukung oleh sumber daya manusia yang memiliki kinerja yang optimal. Upaya peningkatan kinerja pegawai antara lain dengan memperhatikan tingkat pendidikan. Selain itu, pengalaman kerja juga dibutuhkan oleh pegawai untuk meningkatkan kinerja pegawai. (Deswanti Dkk. 2023).

Kinerja pegawai merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam suatu rencana kerja organisasi (Sukma 2013). Menurut Kaplan dan Norton 1996 kinerja juga dapat diartikan sebagai sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan atau badan usaha dalam periode tertentu dengan mengacu standar yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja merupakan suatu proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi melalui hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa, maupun suatu proses (Stout 1993).

Dalam rangka peningkatan kinerja pegawai BUMN, Kementerian BUMN yang melaksanakan program pelaksanaan prioritas dengan meluncurkan tata nilai baru berupa

Nilai-nilai Utama (*Core Values*) AKHLAK sebagai upaya pengembangan sumber daya manusia BUMN. Peran BUMN yang signifikan untuk perekonomian nasional namun adanya disparitas yang tinggi dari sisi sistem pengelolaan antar BUMN, maka Kementerian BUMN merasa harus melakukan transformasi dan penyelarasan pedoman SDM di BUMN yang bertajuk “Transformasi Human Capital BUMN”, yaitu AKHLAK. Budaya AKHLAK yang diterapkan oleh BUMN merupakan singkatan dari Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif yang merupakan *Core Values* dari BUMN. AKHLAK BUMN tersebut merupakan panduan perilaku dari setiap sumber daya manusia (SDM) BUMN untuk diimplementasikan dalam perilaku keseharian dan membentuk budaya kerja di BUMN. (Viantik, 2023)

Selanjutnya Menurut Viantik RN (2023) AKHLAK merupakan nilai-nilai utama BUMN yang harus di implementasikan dan dipedomani oleh setiap insan atau sumber daya manusia BUMN yang merupakan tata nilai baru sebagai simbol *transformasi* BUMN yang akan dijalani. Nilai budaya organisasi (*Core Values*) AKHLAK BUMN merupakan panduan perilaku yang harus diimplementasikan dalam perilaku keseharian dan dalam membentuk budaya kerja oleh Sumber Daya Manusia (SDM) Badan Usaha Milik Negara. Penetapan (*Core Values*) AKHLAK Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara merupakan aksi yang esensial sebagai identitas dan perekat budaya kerja yang mendukung peningkatan kinerja BUMN secara berkelanjutan.

PT. Jasa Raharja yang bergerak dalam sektor asuransi di Indonesia berdiri pada tanggal 1 Januari 1960 seiring dengan disahkannya Undang-Undang No. 19 PRP Tahun 1960 tentang Perusahaan Negara yang seluruh modalnya merupakan kekayaan Negara Republik Indonesia. Merupakan perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang berperan dalam sektor asuransi di Indonesia menyadari bahwa untuk memastikan kelangsungan dan kesuksesan perusahaan, aspek budaya organisasi, AKHLAK, *employee engagement*, dan kinerja pegawai menjadi faktor krusial. *Employee engagement* merupakan indikator penting dari kesejahteraan dan produktivitas pegawai. Bagaimana pegawai terlibat dalam pekerjaan mereka, merasa dihargai, dan memiliki keterlibatan positif dengan perusahaan dapat mempengaruhi kinerja secara keseluruhan. (Bakker *et al.* 2010).

Budaya AKHLAK pada PT. Jasa Raharja akan menciptakan dasar nilai-nilai moral dan etika yang diterapkan dalam seluruh struktur organisasi. beberapa aspek hubungan antara budaya AKHLAK dan *Employee engagement* pada PT. Jasa Raharja meliputi Moral dan Etika sebagai Landasan *Employee engagement*, Peningkatan Keterlibatan Pekerja, Kepercayaan dan Hubungan Kerja yang Baik, pentingnya nilai-nilai bersama pemberdayaan dan pengakuan dampak positif dan produktivitas. (Schein, E. H. 2010). Hubungan positif antara budaya AKHLAK dan *employee engagement* menunjukkan bahwa menciptakan lingkungan kerja yang berfokus pada nilai-nilai moral dapat menjadi faktor penting dalam meningkatkan keterlibatan, motivasi, dan kinerja pegawai. Implementasi budaya AKHLAK yang baik di dalam organisasi dapat memberikan dampak jangka panjang yang positif bagi pertumbuhan dan keberlanjutan perusahaan. (Cameron, K. S., & Quinn, R. E. 2006).

PT. Jasa Raharja Cabang Maluku sebagai bagian dari perusahaan nasional dan merupakan perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) harus memastikan bahwa budaya AKHLAK yang di terapkan sesuai dengan nilai-nilai yang dijunjung tinggi sehingga

dapat mempengaruhi *employee engagement*, dan akhirnya kinerja pegawai. Berdasarkan hasil observasi awal yang telah dilakukan, dapat penulis melihat bahwasanya (*Core Values*) AKHLAK BUMN yang meliputi Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif telah diimplementasikan oleh pegawai PT Jasa Raharja Cabang Maluku sesuai dengan indikator dari masing-masing poin.

Jasa Raharja telah bekerja sama dengan sejumlah mitra kerja terkait untuk mempercepat pelayanan dan penyerahan santunan Jasa Raharja kepada korban atau keluarga korban. Jasa Raharja bekerja sama dengan Kepolisian Republik Indonesia, khususnya Unit Lakalantas untuk memperoleh Laporan Kepolisian terkait kecelakaan Lalu Lintas secara terintegrasi dan *realtime* melalui Data Laka Online IRSMS POLRI. Jasa Raharja juga bekerja sama dengan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil untuk mengakses data resmi korban maupun keluarga korban. Sejumlah besar rumah sakit di seluruh Indonesia juga telah menjalin kerjasama dengan Jasa Raharja dalam rangka penyelesaian santunan luka- Selain itu, pelayanan Jasa Raharja telah didukung dengan sejumlah aplikasi dan database yang bermanfaat untuk mempercepat dan memudahkan proses penyerahan santunan kepada korban atau keluarga korban. (Statistik Jasa Raharja Tahun 2024)

Peran PT. Jasa Raharja Cabang Maluku sebagai perusahaan yang bergerak di sektor asuransi memerlukan *employee engagement* dan kinerja pegawai yang baik sehingga dapat tetap bertahan dan dalam memberikan pelayanan yang terbaik kepada Masyarakat. Berdasarkan hal tersebut PT. Jasa Raharja Cabang Maluku berkomitmen untuk terus melakukan inovasi dan inisiatif terobosan baru guna mendukung peningkatan kinerja, optimalisasi pelayanan kepada masyarakat di tahun 2023 dan dengan menerapkan Nilai-nilai Utama (*Core Values*) AKHLAK.

Namun Sejauh ini belum ada penelitian yang meneliti lebih lanjut mengenai variabel Nilai-nilai Utama (*Core Values*) AKHLAK pada kinerja pegawai khususnya di PT Jasa Raharja Cabang Maluku. Sehingga bisa terlihat bahwa perlu dikaji secara mendalam mengenai determinan Nilai-nilai Utama (*Core Values*) pada kinerja pegawai. Dengan harapan penelitian ini dapat bermanfaat dalam peningkatan *employee engagement* dan kinerja pegawai dan pengembangan pegawai sesuai dengan visi misi perusahaan BUMN khususnya PT Jasa Raharja dengan tetap memperhatikan budaya AKHLAK dalam penerapannya.

Berlandaskan pertimbangan teoritis dan empiris sebagaimana telah dijelaskan di atas maka menarik untuk diteliti terkait Pengaruh Budaya Akhlak Terhadap Kinerja Pegawai Melalui *Employee Engagement* Pada PT. Jasa Raharja Cabang Maluku.

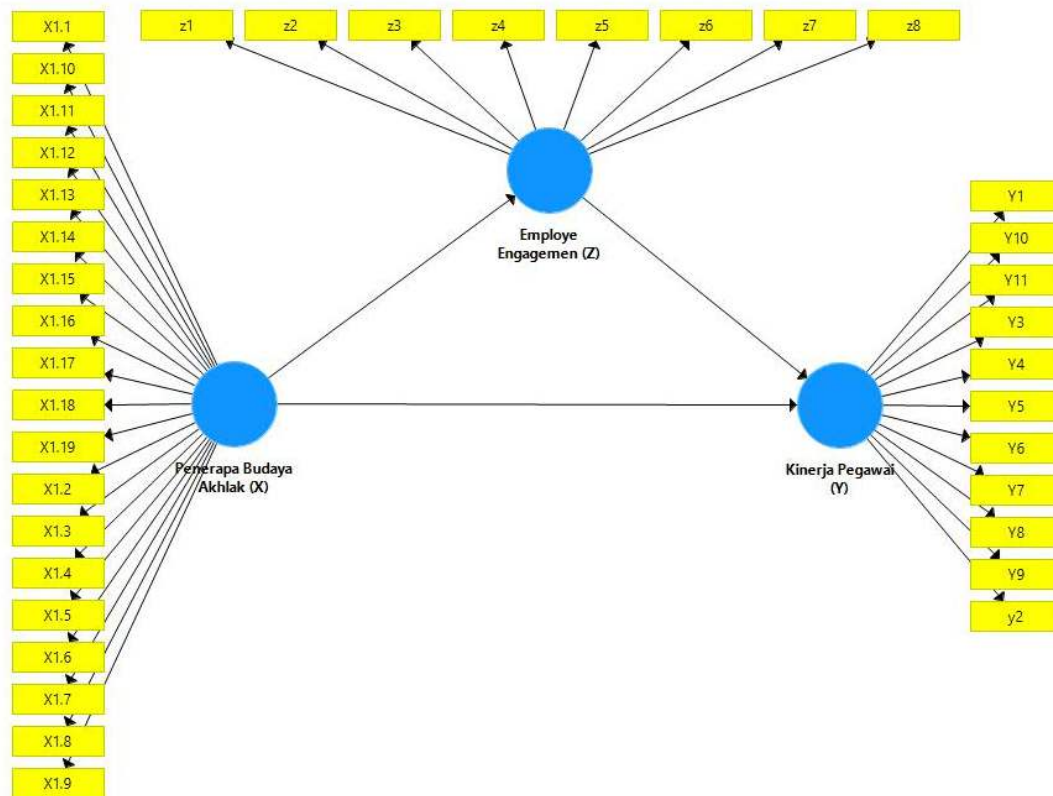
## 2. Metodologi

### Analisis Deskriptif

Dari hasil penelitian diperoleh hasil dari tanggapan responden mengenai variabel penerapan akhlak, kinerja pegawai dan *employee engagement*. Variabel penerapan AKHLAK (X) secara keseluruhan masuk ke dalam kategori baik dengan nilai rata-rata sebesar 83,42. Variabel kinerja pegawai (Y) secara keseluruhan masuk ke dalam kategori baik dengan nilai rata-rata sebesar 34,68. Variabel *employee engagement* (Z) secara keseluruhan masuk ke dalam kategori baik dengan nilai rata-rata sebesar 48,38.

## Analisis SEM-PLS

Dalam analisis data Structural Equation Modelling-Partial Least Structural (SEM-PLS) dengan menggunakan Software SmartPLS versi 4. Tahapan perhitungan PLS menggunakan 2 model yaitu Pengukuran Model (Outer Model) dan Pengujian Model Struktural (Inner Model).



Gambar 1. *Outer Model Struktural Equation Modelling*

Standar yang ditentukan pada model ini mengspesifikasikan hubungan antar variabel laten beserta indikatornya atau dapat dikatakan bahwa outer model mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel latennya.

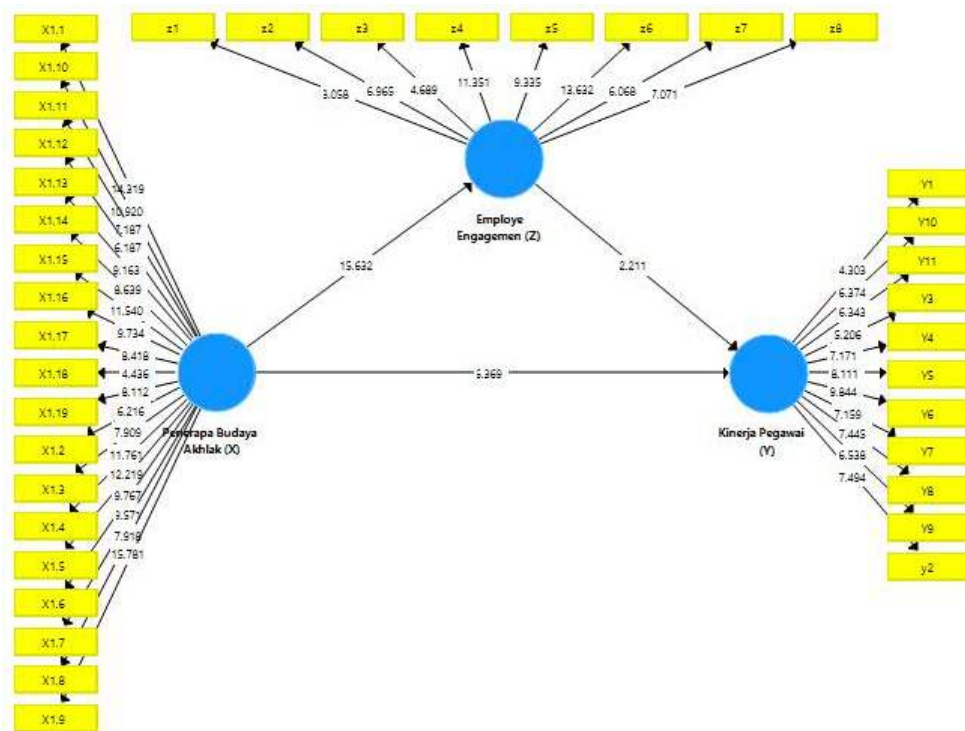
*Convergent validity* merupakan bagian dari *measurement model* (model pengukuran) yang dalam SEM-PLS biasanya disebut sebagai *outer model* sedangkan dalam *covariance-based SEM* disebut *confirmatory factor analysis* (CFA) (Mahfud dan Ratmono, 2013:64). Terdapat dua kriteria untuk menilai apakah *outer model* (model pengukuran) memenuhi syarat validitas konvergen untuk konstruk reflektif, yaitu (1) *loading* harus di atas 0,7 dan (2) nilai *p* signifikan ( $<0,05$ ) (Hair, et al. dalam Mahfud dan Ratmono, 2013:65). Namun dalam beberapa kasus, sering kali syarat *loading factor* di atas 0,7 tidak terpenuhi khususnya untuk kuesioner yang baru dikembangkan. Oleh karena itu, *loading* antara 0,40-0,70 harus tetap dipertimbangkan untuk dipertahankan (Mahfud dan Ratmono, 2013:66). Adapun Pengujian Validitas (*loading factors*) dengan menggunakan smartPLS 4. untuk penelitian ini dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1. Uji Validitas *Loading Factor*

|       | Employee<br>engagement(Z) | Kinerja<br>Pegawai (Y) | Budaya<br>Akhlaq (X) |
|-------|---------------------------|------------------------|----------------------|
| X1.1  |                           |                        | 0,775                |
| X1.10 |                           |                        | 0,753                |
| X1.11 |                           |                        | 0,645                |
| X1.12 |                           |                        | 0,642                |
| X1.13 |                           |                        | 0,714                |
| X1.14 |                           |                        | 0,633                |
| X1.15 |                           |                        | 0,736                |
| X1.16 |                           |                        | 0,669                |
| X1.17 |                           |                        | 0,673                |
| X1.18 |                           |                        | 0,483                |
| X1.19 |                           |                        | 0,668                |
| X1.2  |                           |                        | 0,616                |
| X1.3  |                           |                        | 0,651                |
| X1.4  |                           |                        | 0,779                |
| X1.5  |                           |                        | 0,759                |
| X1.6  |                           |                        | 0,772                |
| X1.7  |                           |                        | 0,743                |
| X1.8  |                           |                        | 0,622                |
| X1.9  |                           |                        | 0,831                |
| Y1    |                           | 0,601                  |                      |
| Y10   |                           | 0,668                  |                      |
| Y11   |                           | 0,634                  |                      |
| Y3    |                           | 0,600                  |                      |
| Y4    |                           | 0,644                  |                      |
| Y5    |                           | 0,714                  |                      |
| Y6    |                           | 0,744                  |                      |
| Y7    |                           | 0,668                  |                      |
| Y8    |                           | 0,670                  |                      |
| Y9    |                           | 0,674                  |                      |
| y2    |                           | 0,644                  |                      |
| z1    | 0,704                     |                        |                      |
| z2    | 0,651                     |                        |                      |
| z3    | 0,619                     |                        |                      |
| z4    | 0,760                     |                        |                      |
| z5    | 0,703                     |                        |                      |
| z6    | 0,791                     |                        |                      |
| z7    | 0,634                     |                        |                      |
| z8    | 0,704                     |                        |                      |

Sumber : data diolah, 2024

Berdasarkan pada tabel 1 hasil pengujian validitas dengan menggunakan SmartPLS 4 terlihat nilai *loading* faktor dari semua item pertanyaan > 0.50 dan *loading* antara > 0,40 tetap dipertimbangkan untuk dipertahankan maka semua item pertanyaan dianggap valid konvergen.



Gambar 2. Inner Model Structural Equation Modelling

## Uji Hipotesis

### Pengaruh Langsung

Tabel 2. Uji *Path Coefficient* Secara Langsung

|        | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics ( O/STDEV ) | P Values |
|--------|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|----------|
| Z -> Y | 0,257               | 0,251           | 0,116                      | 2,211                    | 0,028    |
| X -> Z | 0,789               | 0,797           | 0,050                      | 15,632                   | 0,000    |
| X -> Y | 0,645               | 0,654           | 0,101                      | 6,369                    | 0,000    |

Sumber : data diolah, 2024

Dari tabel di atas dapat diambil keputusan analisis dengan pertimbangan dari standar pengambilan keputusan tersebut maka setiap hubungan di antara variabel independent terhadap variabel dependent melalui intervening masing-masing dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Pada tabel *uji path coefficient* dan nilai signifikansi tersebut di atas menunjukkan bahwa nilai *original sample* untuk hubungan antara employee engagemen terhadap kinerja pegawai adalah bernilai positif sebesar 0,257. Sementara nilai t-statistics adalah  $2,211 > 1,967$  dengan p-value  $0,028 > 0,05$ . Dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa employee engagemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sehingga pada hipotesis pertama yang diajukan pada penelitian ini yaitu “employee engagement berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja Cabang Maluku” adalah **diterima**

2. Pada tabel uji *path coefficient* dan nilai signifikansi tersebut di atas menunjukkan bahwa nilai *original sample* untuk hubungan antara penerapan budaya akhlak terhadap employee engagement adalah bernilai positif sebesar 0,789. Sementara nilai t-statistics adalah  $15,632 > 1,967$  dengan p-value  $0,000 < 0.05$ . Dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa penerapan budaya akhlak berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement. Sehingga pada hipotesis kedua yang diajukan pada penelitian ini yaitu “Penerapan budaya akhlak berpengaruh positif terhadap employee engagement pada PT. Jasa Raharja Cabang Maluku” adalah **diterima**.
3. Pada tabel uji *path coefficient* dan nilai signifikansi tersebut di atas menunjukkan bahwa nilai *original sample* untuk hubungan antara penerapan budaya akhlak terhadap kinerja pegawai adalah bernilai positif sebesar 0,645. Sementara nilai t-statistics adalah  $6,369 > 1,967$  dengan p-value  $0,000 < 0.05$ . Dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa penerapan budaya akhlak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sehingga pada hipotesis ketiga yang diajukan pada penelitian ini yaitu “Penerapan budaya akhlak berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja Cabang Maluku” adalah **diterima**.

### Pengaruh Tidak Langsung

Tabel 3. Uji *Path Coefficient* Secara Tidak Langsung

|             | Original<br>Sample<br>(O) | Sample<br>Mean (M) | Standard<br>Deviation<br>(STDEV) | T Statistics<br>( O/STDEV ) | P Values |
|-------------|---------------------------|--------------------|----------------------------------|-----------------------------|----------|
| X -> Z -> Y | 0,202                     | 0,200              | 0,093                            | 2,170                       | 0,030    |

Sumber : data diolah, 2024

Berdasarkan tabel 3 dapat ditarik kesimpulan bahwa pada *table Uji Specific Indirect Effects* dan nilai signifikansi tersebut di atas menunjukkan bahwa nilai *original sample* untuk hubungan antara penerapan budaya akhlak terhadap kinerja pegawai melalui *employee engagement* adalah bernilai positif sebesar 0,202. Sementara nilai t-statistics adalah  $2,170 > 1,967$  dengan p-value  $0,030 < 0.05$ . Dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa penerapan budaya akhlak terhadap kinerja pegawai melalui *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan. Sehingga pada hipotesis pertama hubungan tidak langsung yang diajukan pada penelitian ini yaitu “penerapan budaya akhlak melalui *employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja Cabang Maluku” adalah **diterima**.

## 4. Kesimpulan

Kesimpulan dalam penelitian ini bahwa *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja Cabang Maluku. Budaya akhlak berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja Cabang Maluku. Budaya akhlak berpengaruh positif terhadap *employee engagement* pada PT. Jasa Raharja Cabang Maluku. Penerapan budaya akhlak melalui *employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja Cabang Maluku.

## 5. Daftar Pustaka

- Abdulsalam, B. (2023). Pengaruh Penerapan Budaya Organisasi AKHLAK Terhadap Nilai *Employee engagement* PT Dirgantara Indonesia (Universitas Telkom, S1 Digital Public Relations. Bandung.
- Agoes Kamaroellah, Pengantar Budaya Organisasi, (Surabaya: Pustaka Radja, 2014
- Arifin, K. (2023). Analisis Penerapan E-Katalog Terhadap Efektifitas Dan Kepuasan Penyedia Pada Biro Pengadaan Barang Dan Jasa Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan (Thesis, Institut Bisnis Dan Keuangan Nitro Makassar
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). Work engagement: A handbook of essential theory and research. New York, NY: Psychology Press.
- Budiyanto eko dan Mochamad Mochklas, Kinerja Pegawai Ditinjau dari Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja, (Banten: CV AA Rizky, 2020), hlm. 13.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approach*.
- Deswanti, A. I., Novitasari, D., Asbari, M., & Purwanto, A. (2023). Pengaruh Tingkat Pendidikan dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Pegawai: Narrative Literature Review. *Journal of Information Systems and Management (JISMA)*, 2(3), 34-40.
- Daga, R. (2019, March). The Influence Of Quality Product To Value Of Customer And Customer Satisfaction Recycle Product In Makassar. In *First International Conference on Materials Engineering and Management-Management Section (ICMEMm 2018)* (pp. 67-70). Atlantis Press.
- Dewi Mustika Sari, Implementasi Nilai-Nilai Budaya Organisasi Pada Pegawai di PT Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto (Skripsi), Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri Purwokerto, 2021, hlm. 90.
- Dunggio, M. (2013). Semangat dan disiplin kerja terhadap produktivitas kerja pegawai pada PT. Jasa Raharja (persero) cabang Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 1(4).
- Eliana Sari, Budaya Organisasi – Membangun Etos Kerja Profesional, (Jakarta: Jayabaya University Press, 2004), hlm. 76.
- Ferrira, M. A. (2022). Analisis dan Peningkatan Kinerja Perusahaan Berstandar BUMN (Studi Kasus di PT X).
- Gallup, A., Gallup, A. M., & Newport, F. (Eds.). (2007). The Gallup Poll: Public Opinion 2005. Rowman & Littlefield.
- Vieira, E. S., & Gomes, J. A. (2009). A comparison of Scopus and Web of Science for a typical university. *Scientometrics*, 81, 587-600.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, *employee engagement*, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279.

- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. M. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. In C. L. M. Keyes & J. Haidt (Eds.), *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived* (pp. 205–224). American Psychological Association.
- Fahmi irham, *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*, (Bandung: Penerbit Alfabeta, 2010), hlm. 65.
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M., Sarstedt, M., Danks, N.P., Ray, S. (2021). *An Introduction to Structural Equation Modeling*. In: *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R*. Classroom Companion: Business. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7_1)
- Info BUMN. Diakses melalui situs <https://bumn.go.id/media/news/detail/pos-indonesialaunching-core-values-AKHLAK?lang=en>, pada tanggal 29 November 2022.
- Ilmiyah, R. (2023). *PENGARUH BUDAYA AKHLAK TERHADAP KINERJA PEGAWAI (Studi Pada Bank Syariah Indonesia KC Jombang Cempaka Mas)* (Doctoral dissertation, STIE PGRI Dewantara Jombang).
- Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E., & Truss, K. (2008). *Employee engagement: A literature review*.
- Kenneth, N. S., Ramsbottom, B. A., Gomez-Roman, N., Marshall, L., Cole, P. A., & White, R. J. (2007). TRRAP and GCN5 are used by c-Myc to activate RNA polymerase III transcription. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 104(38), 14917-14922.
- Letsoin, V. R., & Ratnasari, S. L. (2020). Pengaruh Keterlibatan Pegawai, Loyalitas Kerja Dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja
- Lewiuci, P. G. (2016). Pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja pegawai pada perusahaan keluarga produsen senapan angin. *Agora*, 4(2), 101-107.
- Mangkunegara, A. A. P. (2005). *Evaluasi kerja SDM*. Tiga Serangkai.
- Menpan.go.id., 5 Prioritas Kerja Presiden 2019-2024. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi 2022. Diakses melalui situs <https://www.menpan.go.id/site/tentang-kami/tentang-kami/5-prioritas-kerja-presiden-2019-2024> pada tanggal 29 November 2022. Pegawai. *Jurnal Dimensi*, 9(1), 17-34.
- Nandalia, D., & Rizqi, M. A. (2023). Pengaruh Penerapan Core Values AKHLAK Terhadap Produktivitas Pegawai di PT. Pos Indonesia Surabaya. *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo*, 9(2), 259-273.
- Nawawi, Hadari. 2005. *Manajemen Sumberdaya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Noor, N. N., Rahardjo, K., & Ruhana, I. (2016). Pengaruh Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai PT Jasa Raharja (Persero) Cabang Jawa Timur di Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 31(1).
- Novia Ruth Silaen, dkk., *Kinerja Pegawai*, (Bandung: Widina Bhakti Persada Bandung, 2021),
- Octaviani, E. (2022). *Pengaruh Servant Leadership dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai PT Jasa Raharja dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi* (Doctoral dissertation, Universitas Lampung).

- Profil Jasa Raharja. Diakses melalui situs <https://www.jasaraharja.co.id/profile/tentangkami> pada tanggal 2 Januari 2024
- Ratnasari, N. S. F. (2023). Pengaruh *Employee engagement*, Motivasi, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Selama Pandemi Covid19 (Studi Kasus Pada Bank Tabungan Negara Cabang Bangkalan) (Doctoral dissertation, Universitas Hayam Wuruk Perbanas Surabaya).
- Rivai, H. (2003). Hubungan Antara Karakteristik Individu dan Dimensi Iklim Kerja dengan Kinerja Perawat dalam Pendokumentasian Asuhan Keperawatan di Rumah Sakit Umum Daerah Kota Dumai.
- Robbins, S. P. (2003). Perilaku organisasi.
- Saputra, A. T., Bagia, I. W., Yulianthini, N. N., & SE, M. (2016). Pengaruh kepuasan kerja dan loyalitas pegawai terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 4(1).
- Sausan, N. S., Nasution, A. M. U., & Sabrina, H. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Pegawai terhadap Kinerja Pegawai Foods Manufacture. *Economics, Business and Management Science Journal*, 1(1), 6-13.
- Sari, L. S. I. (2021). Implementasi Budaya Organisasi “AKHLAK” dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 5 Purwokerto (Doctoral dissertation, Universitas Jenderal Soedirman).
- Sarwono, J. (2006). Metode penelitian kuantitatif dan kualitatif.
- Sentono, E. (2008). THE IMPLEMENTATION OF TEACHING ENGLISH USING FLASHCARD AT THE FOURTH YEAR STUDENTS OF SD N 1 SENTONO, KLATEN IN 2007/2008 ACADEMIC YEAR (Doctoral dissertation, Universitas Muhammadiyah Surakarta).
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Sekaran, U. (2003). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.
- Sipayung, Nasution B, Siregar M. . 2013 Tinjauan yuridis holdingisasi BUMN dalam rangka peningkatan kinerja menurut perspektif hukum perusahaan. *J Hukum Ekonomi*: 8(1).
- Ariningsih, E. P. (2007). Pengaruh Budaya Organisasi pada Kinerja Perusahaan. *SEGMENT: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, (2).
- Shealy, R., & Stout, W. (1993). A model-based standardization approach that separates true bias/DIF from group ability differences and detects test bias/DTF as well as item bias/DIF. *Psychometrika*, 58(2), 159-194.
- Shuck, B., & Wollard, K. (2010). *Employee engagement* and HRD: A seminal review of the foundations. *Human Resource Development Review*, 9(1), 89–110.
- Sugiyono, D. (2010). Memahami penelitian kualitatif.
- Sugiyono. 2017, Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D. bandung: Alfabeta. Procrastination And Task Avoidance: Theory, Research and Treatment. New York: Plenum Press, Yudistira P, Chandra, Diktat Ku.
- Towers Perrin. (2003). *Working Today: Understanding What Drives Employee engagement*. Towers Perrin.

- Triguna, I. B. G. Y. (2004). Kecenderungan Perubahan Karakter Orang Bali. Politik kebudayaan dan identitas etnik, 167.
- [UU] Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara. 2003
- Viantik, R. N. (2023). *Analisis implementasi core values AKHLAK pada kinerja pegawai bsi kcp tasikmalaya ahmad yani* (Doctoral dissertation, Universitas Siliwangi).
- Waloyo, Kinerja Pegawai Ditinjau Dari Pemberian Insentif, (Surabaya: Kresna Bima Insan Prima, 2020), hlm. 3. 74
- Wicaksono, B. D., & Rahmawati, S. (2019). Pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja pegawai direktorat sistem informasi dan transformasi digital institut pertanian Bogor. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 10(2), 133-146.
- Wirman Syafri dan Alwi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Publik*, (Jatinangor; IPDN Press, 2014), hlm. 72.
- Wiyono, G. (2011). Merancang penelitian bisnis dengan alat analisis SPSS 17.0 & Smart PLS 2.0. Yogyakarta: Upp Stim Ykpn, 8.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235–244.