

## **Pengaruh Penerapan *Core Values* AKHLAK Terhadap Produktivitas Pegawai**

**Devi Nandalia**

Universitas Muhammadiyah Gresik

**Maulidiah Amalina Rizqi**

Universitas Muhammadiyah Gresik

---

### ***Abstract***

*The Minister of State-Owned Enterprises has established the organizational culture core values AKHLAK, which is an acronym for Trustworthy, Competent, Harmonious, Loyal, Adaptif, and Collaborative to be implemented throughout state-owned enterprises. This study is conducted with the aim of evaluating the impact of implementing the core values of AKHLAK on employee productivity. The applied research method is quantitative-based research. In this study, the employees of the company were used as the population, totaling 104 employees. The data collection technique utilized a questionnaire, and the sampling technique employed a saturated sampling method. In this study, data analysis was conducted by applying the Partial Least Square (PLS) analysis method using SmartPLS version 4.0. PLS (Partial Least Square). This study is conducted with the aim of evaluating the impact of implementing the core values of AKHLAK on employee productivity.*

**Keywords:** *Organizational Culture, Core Values, AKHLAK, Employee Productivity*

### **Abstrak**

Menteri BUMN telah menetapkan budaya organisasi *Core Values* AKHLAK yang merupakan singkatan dari Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif untuk diterapkan di semua perusahaan BUMN. Penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan mengevaluasi dampak implementasi nilai-nilai inti AKHLAK terhadap produktivitas pegawai. Metode penelitian yang diterapkan adalah penelitian berbasis kuantitatif. Pada penelitian ini menggunakan pegawai perusahaan sebagai populasi yaitu sebanyak 104 pegawai. Teknik pengumpulan data menggunakan kuisioner dan teknik pengambilan sampel menggunakan teknik sampling jenuh. Dalam penelitian ini, analisis data dilakukan dengan menerapkan metode Analisis PLS (*Partial Least Square*) menggunakan aplikasi SmartPLS versi 4.0. PLS (*Partial Least Square*). Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa penerapan *Core Value* AKHLAK memiliki dampak positif dan signifikan terhadap produktivitas pegawai.

**Kata Kunci:** Budaya Organisasi, Nilai Inti, AKHLAK, Produktivitas Pegawai

### **1. Pendahuluan**

Saat ini, perusahaan sangat memperhatikan masalah sumber daya manusia, terutama dalam hal menjaga produktivitas kerja karyawan. Pengelolaan SDM yang baik semakin penting karena dinamika lingkungan yang berubah. Menurut Dwi Haryo & Djoko (2018), mengungkapkan bahwa pekerja yang mampu mencapai tingkat produktivitas kerja yang tinggi, dapat menyelesaikan tugas dengan efisien, dan mencapai tujuan serta sasaran yang telah ditentukan dianggap sebagai sumber daya manusia yang produktif. Budaya suatu

organisasi adalah komponen penting yang memengaruhi kinerja dan perkembangan organisasi.

Konsep budaya organisasi mengacu pada norma, nilai, keyakinan, dan perilaku yang ada dalam suatu organisasi yang membentuk karakteristiknya. Budaya perusahaan sangat penting karena dapat memengaruhi banyak hal, termasuk produktivitas, kepuasan karyawan, inovasi, dan kesuksesan jangka panjang. Badan usaha milik negara (BUMN) telah menetapkan budaya organisasi yang harus diterapkan oleh seluruh perusahaannya. Budaya ini dikenal sebagai nilai inti (*core values*) adalah prinsip atau keyakinan yang menjadi landasan etika dan perilaku suatu organisasi. Nilai-nilai ini sangat penting untuk membangun budaya yang kuat dan berkelanjutan. Filosofi *core values* organisasi dapat menunjukkan nilai, sifat, dan tujuan organisasi kepada anggota.

PT. Pos Indonesia ialah perusahaan milik negara (BUMN) Indonesia yang berfokus pada sektor layanan pos. Untuk tetap bersaing di era modern, perusahaan berusaha untuk menggunakan berbagai strategi untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawannya untuk mencapai tujuan dan arah yang telah ditetapkan. Salah satu strategi untuk meningkatkan produktivitas karyawan adalah dengan menerapkan budaya organisasi, budaya ini sangat penting untuk kemajuan perusahaan yang tumbuh melalui proses pengembangan gagasan yang baru dan inovatif.

SE-7/MBU/07/2020  
Nilai-nilai Utama (Core Values) Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara

Unduh PDF Indonesia

Nilai-nilai Utama (Core Values) Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara

|                                  |                                                                                |
|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| Abstrak                          | : -                                                                            |
| Tipe Dokumen                     | : Peraturan                                                                    |
| Judul                            | : Nilai-nilai Utama (Core Values) Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara |
| T.E.U Badan/Pengarang            | : -                                                                            |
| Nomor Peraturan                  | : SE-7/MBU/07/2020                                                             |
| Tahun Peraturan                  | : -                                                                            |
| Jenis Peraturan                  | : Surat Edaran Menteri BUMN                                                    |
| Singkatan Jenis/Bentuk Peraturan | : SEMENBUMN                                                                    |
| Tempat Penetapan                 | : Jakarta                                                                      |
| Tanggal-bulan-tahun Penetapan    | : 01-07-2020                                                                   |
| Tanggal-bulan-tahun Pengundangan | : -                                                                            |
| Sumber                           | : -                                                                            |
| Subjek                           | : DEWAN KOMISARIS/DEAN PENGAWAS-ORGAN PENDUKUNG                                |
| Status Peraturan                 | : <span style="border: 1px solid green; padding: 2px;">Berlaku</span>          |
| Detail Status Peraturan          | : -                                                                            |
| Bahasa                           | :  Indonesia                                                                   |

**Gambar 1. Surat Edaran Nomor SE 7/MBU/07/2020 dari Menteri BUMN**

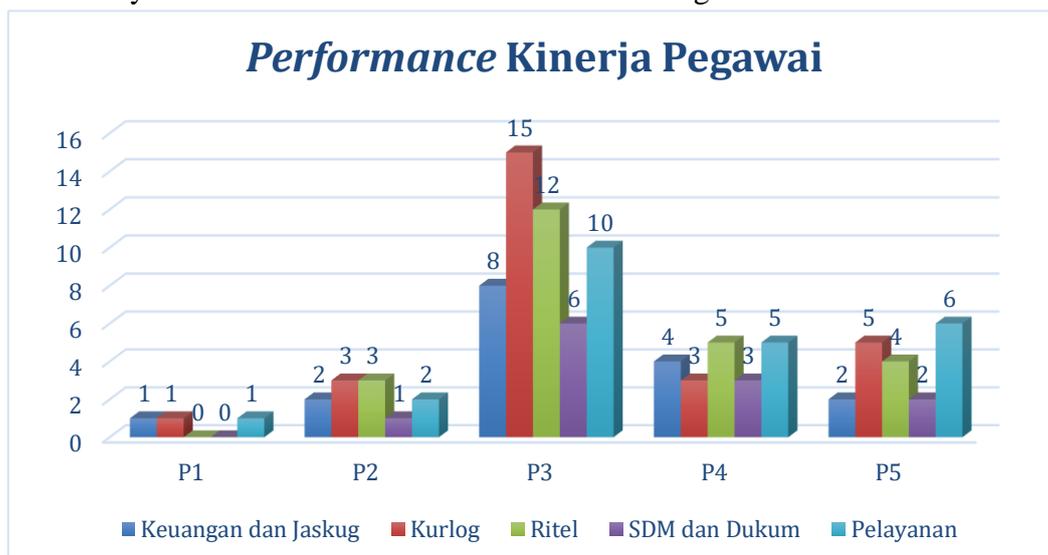
Sumber: <https://jdih.bumn.go.id/peraturan/SE-7-MBU-07-2020>

PT. Pos Indonesia KCU Surabaya adalah badan usaha milik negara (BUMN), budaya organisasinya didasarkan pada nilai-nilai utama (core values) AKHLAK, seperti

yang dinyatakan dalam Surat Edaran Menteri BUMN pada tanggal 1 Juli 2020 Nomor: SE 7/MBU/07/2020. Semua perusahaan BUMN harus menerapkan nilai-nilai ini dalam budaya perusahaan. Perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawannya melalui penerapan budaya organisasi nilai inti (core values) AKHLAK. Core values AKHLAK dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang sehat, beretika, dan produktif. Prinsip-prinsip AKHLAK tidak hanya memperhatikan tindakan dan perilaku pegawai, tetapi juga mempertimbangkan aspek moral dan etika penting dalam budaya organisasi. Budaya yang telah ditetapkan oleh Bapak Menteri BUMN dan serentak diterapkan pada seluruh perusahaan BUMN, tidak bisa dipastikan memberikan pengaruh yang efektif pada seluruh perusahaan BUMN.

PT. Pos Indonesia KCU Surabaya telah menerapkan prinsip-prinsip AKHLAK dari tahun 2020 hingga sekarang untuk meningkatkan produktivitas karyawannya. Output yang dihasilkan meningkat seiring dengan produktivitas karyawan. Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang layanan pos, tingkat kepuasan pelanggan ditentukan oleh kualitas pelayanan, sumber daya manusia yang memiliki kualitas unggul memastikan bahwa pelanggan juga akan menerima pelayanan yang baik.

Penilaian kinerja pegawai menjadi suatu metode untuk menilai sejauh mana produktivitas pegawai. Dalam penilaian kinerja, perusahaan tentu memiliki kategori nilai masing-masing, di PT. Pos Indonesia KCU Surabaya menggunakan penilaian P1 – P5 dengan penjelasan kategori nilai P1 penilaian kinerja berada pada angka < 60, P2 penilaian kinerja berada pada angka 60-69, P3 penilaian kinerja berada pada angka 70-89, P4 penilaian kinerja berada pada angka 90-100, dan P5 penilaian kinerja berada pada angka >100. Harapan dari perusahaan mengenai penilaian kinerja yaitu tidak ada pegawai yang mendapatkan penilaian pada P1 dan P2. Penilaian kinerja pegawai PT Pos Indonesia KCU Surabaya untuk semester 1 tahun 2023 adalah sebagai berikut.



**Gambar 2. Evaluasi Kinerja Karyawan**

Sumber: Penilaian Kinerja Pegawai PT Pos Indonesia KCU Surabaya dari Divisi SDM

Berdasarkan Gambar di atas dapat dilihat bahwa *performance* kinerja pegawai terbaru pada semester 1 tahun 2023 yaitu penilaian pada P1 terdapat 3 pegawai, penilaian

pada P2 terdapat 11 pegawai, penilaian pada P3 terdapat 51 pegawai, penilaian pada P4 terdapat 20 pegawai, dan penilaian pada P5 terdapat 19 pegawai. Data di atas menunjukkan bahwa *performance* kinerja pegawai di perusahaan masih ada yang mendapatkan penilaian pada kategori P1 dan P2. *Performance* pegawai menjadi acuan untuk mengetahui produktivitas pegawai, namun belum diketahui terkait budaya *core values* AKHLAK yang telah diterapkan di perusahaan memberikan dampak positif atau sebaliknya.

Produktivitas pegawai adalah output yang dinilai dari aspek kualitas dan jumlah barang atau jasa, dengan memperhatikan waktu dan kriteria yang telah ditentukan oleh perusahaan. Penelitian sebelumnya yang telah dilakukan terkait budaya organisasi, seperti penelitian yang dilakukan oleh Mulyani & utami (2021), menemukan dampak budaya organisasi berpengaruh pada produktivitas para karyawan, (Agustin & Syahrinulloh, 2022) menemukan bahwa budaya organisasi memiliki efek positif terhadap kinerja, (Khasmawati *et al.*, 2022) menemukan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa *Core Values* AKHLAK memiliki dampak positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan dan penelitian oleh Sudiar Manurung *et al.* (2023), menemukan temuan dari penelitian bahwa *core value* seperti kompeten, loyal, dan kolaboratif memiliki dampak yang signifikan pada produktivitas kerja, sedangkan *core value* seperti amanah, harmonis, dan adaptif tidak memiliki dampak signifikan pada produktivitas kerja.

Selama ini, budaya organisasi selalu dianggap memberikan dampak positif terhadap perusahaan, terutama pada produktivitas karyawan. Namun, fakta lain di lapangan memberikan indikasi tentang budaya organisasi tertentu tidak memberikan dampak positif terhadap perusahaan dikarenakan tidak sesuai dengan kebiasaan yang ada pada lingkungan perusahaan. Budaya organisasi *core values* AKHLAK diterapkan diseluruh perusahaan BUMN secara serentak, sehingga belum diketahui pengaruhnya terhadap produktivitas karyawan di setiap perusahaan yang berbeda. Celah ini dapat dimanfaatkan oleh peneliti untuk melakukan riset terhadap budaya organisasi *core values* AKHLAK. Selain itu, penelitian terkait *core values* AKHLAK belum banyak dilakukan.

Dengan demikian bahwa pada umumnya budaya organisasi perusahaan berbeda-beda tergantung pada bidang perusahaan masing-masing dan menyesuaikan dengan perilaku karyawan perusahaan, sehingga dalam penerapannya lebih mudah dan efisien. Pada perusahaan BUMN harus menerapkan budaya *core values* AKHLAK dan pada penerapan budaya organisasi yang didasarkan pada *core values* AKHLAK bukanlah tugas yang mudah dan memerlukan komitmen jangka panjang dari semua tingkatan organisasi. Berdasarkan uraian latar belakan, hasil temuan penelitian sebelumnya dan data evaluasi kinerja karyawan maka tujuan penelitian ini yaitu untuk mengentahui pengaruh penerapan *core values* AKHLAK terhadap produktivitas pegawai di PT. Pos Indonesia KCU Surabaya”.

## **2. Tinjauan Pustaka**

### **2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Anwar & Padli (2020), Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah bentuk manajemen yang diharapkan dapat mengintegrasikan upaya dalam pembinaan dan

peningkatan potensi manusia, sehingga memberikan dampak positif bagi individu tersebut, organisasi, dan masyarakat secara keseluruhan. Dalam proses manajemen sumber daya manusia yaitu mencakup koordinasi, pelatihan, koordinasi, dan evaluasi individu untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut Budiharjo (2019), Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan pendekatan untuk mengatur dengan efisien dan efektif hubungan serta peran dari sumber daya manusia (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu.

Menurut Mulia (2021), tujuan dari MSDM yaitu 1) tujuan kemasyarakatan, 2) tujuan organisasional, 3) tujuan fungsional dan 4) tujuan individu. Menurut Imbron & Pamungkas (2021), Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), terutama dalam pelaksanaan tugas perencanaan dan perekrutan, memerlukan suatu model yang mampu mengoptimalkan semua potensi tenaga kerja demi kepentingan organisasi. Hal ini bertujuan untuk memberikan kontribusi positif guna mencapai tujuan organisasi.

## **2.2 Budaya Organisasi**

Menurut Sutrisno (2018), budaya organisasi dapat dijelaskan sebagai serangkaian nilai sistem, keyakinan, asumsi, atau norma-norma yang telah diterima dan diadopsi oleh anggota suatu organisasi, hal ini berfungsi sebagai panduan dalam perilaku dan penyelesaian masalah organisasional. Menurut Nurhakim (2023), konsep budaya organisasi sangat beragam, ditunjukkan oleh keberagaman definisi yang dapat ditemukan dalam berbagai literatur. BUMN memiliki budaya organisasi berdasarkan prinsip AKHLAK. Nilai-nilai inti AKHLAK merupakan nilai-nilai utama perusahaan yang wajib diterapkan dan dihormati oleh setiap insan perusahaan. Nilai-nilai tersebut berperan sebagai sistem nilai baru yang menunjukkan transformasi bisnis yang akan dicapai. AKHLAK BUMN yang ditetapkan oleh Bapak Erick Thohir merupakan nilai dasar budaya organisasi yang harus diterapkan oleh para pegawai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dalam perilaku sehari-hari dan membentuk budaya baik dalam perusahaan.

Menurut buku Pedoman Perilaku AKHLAK (Peruri, 2023), nilai-nilai inti AKHLAK memiliki indikator sebagai berikut:

### **1. Amanah**

Jagalah amanah yang telah diberikan. Kata kunci amanah adalah ketulusan, konsistensi, integritas dan dapat dipercaya. Indikator nilai amanah yaitu berperilaku dan bertindak sesuai ucapan, bertanggung jawab dan dapat dipercaya dan selalu berpegang teguh pada nilai-nilai moral, logika dan etika.

### **2. Kompeten**

Terus meningkatkan pengetahuan atau keterampilan dan meningkatkan kemampuan. Sukses, keberhasilan, kinerja terbaik, ahli di bidangnya, dan kemampuan untuk belajar adalah definisi kompeten. Indikator nilai kompeten adalah kemampuan untuk tetap akurat secara konsisten, dapat diandalkan sepanjang waktu, dan mencapai hasil kerja yang terbaik.

### **3. Harmonis**

Saling menjaga dan menghargai perbedaan. Nilai-nilai harmonis lahir dari dua kata kepedulian dan keberagaman. Indikator nilai Harmonis, yaitu saling membantu dan

mendukung dengan sesama, selalu menghargai pemikiran, pandangan, dan pendapat orang lain, serta menghargai kontribusi yang dibuat oleh semua orang.

4. Loyal

Fokus pada kepentingan nasional dan harus berdedikasi. Loyalitas mencakup tiga elemen yaitu dedikasi (sedia berkorban), komitmen, dan kontribusi. Indikator nilai Loyal, yaitu menunjukkan dedikasi yang tinggi dalam mencapai tujuan, bersedia berkontribusi lebih, dan bersedia mengorbankan sesuatu untuk mencapai tujuan.

5. Adaptif

Terus menumbuhkan rasa kreatifitas, bersemangat untuk menerima dan beradaptasi dengan perubahan. Kata kunci adaptif adalah semangat menghadapi perubahan, inisiatif dan inovatif. Indikator nilai Adaptif, yaitu mengembangkan ide baru secara teratur untuk hasil yang lebih baik, siap berubah, berkembang cepat, gesit dan menjadi proaktif dalam mendorong perubahan menuju perbaikan.

6. Kolaboratif

Membangun kolaborasi yang efektif. Kerja sama yang kuat untuk hasil yang sesuai dengan harapan dan ada keinginan untuk bekerja sama. Indikator dari nilai Kolaboratif, yaitu bersedia bekerja sama dengan banyak pihak, untuk mencapai keinginan yang telah ditentukan harus mampu bekerja sama dan melibatkan orang lain, serta mengedepankan sinergi untuk mencapai manfaat dan nilai yang lebih unggul.

### 2.3 Produktivitas Pegawai

Menurut Fadhli & Khusnia (2021), produktivitas kerja memiliki peran krusial dalam menjaga kelangsungan operasional organisasi atau perusahaan, terutama dalam menghadapi tantangan persaingan. Pemahaman yang dimiliki oleh pimpinan atau manajer terkait Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), khususnya mengenai produktivitas kerja, dianggap sebagai hal yang wajib dan sangat penting. Menurut Kartini (2020), Menyatakan bahwa produktivitas adalah suatu indikator yang menunjukkan seberapa jauh suatu proses dapat menghasilkan *output*, produktivitas juga dapat dijelaskan sebagai perbandingan antara input dan output, mencerminkan rasio di antara keduanya. Menurut Hamsinah (2022), definisi produktivitas kerja adalah salah satu metrik yang digunakan oleh perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Menurut Arraniri et al. (2021), ada beberapa indikator yang akan muncul untuk mengukur produktivitas kerja, sebagai berikut:

1. Kuantitas Kerja

Kuantitas kerja adalah pekerjaan yang dilakukan oleh pekerja dalam jumlah tertentu sesuai standar operasional perusahaan (SOP).

2. Kualitas Kerja

Standar hasil berkaitan dengan kualitas hasil kerja atau *output* yang yang dihasilkan, dalam konteks ini, kapabilitas pegawai dalam melakukan tugas telah sesuai dengan ketentuan standar operasional perusahaan.

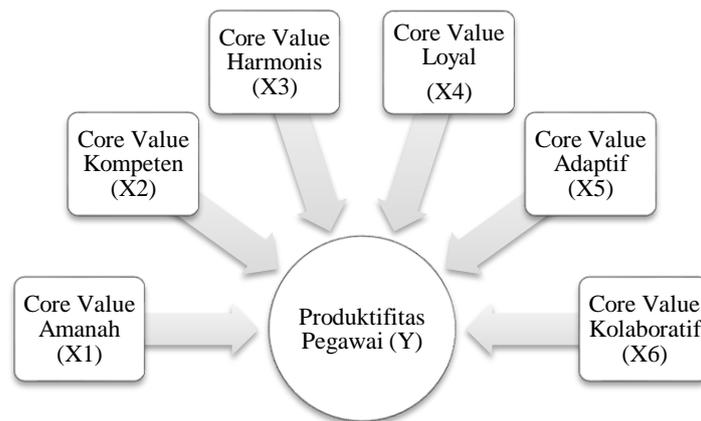
3. Ketepatan Waktu

Pandangan pegawai dalam konteks suatu aktivitas sejak awal periode hingga menjadi hasil akhir dimanfaatkan untuk menilai keakuratan waktu. Ketepatan waktu diartikan

sebagai derajat penyelesaian suatu kegiatan pada awal jangka waktu tertentu, ditinjau dari segi melakukan sinkronisasi dengan *output* dan memanfaatkan waktu dengan optimal untuk kegiatan lain.

## 2.4 Kerangka Konseptual

Berdasarkan uraian di atas membentuk dasar penelitian dibawah ini, sehingga lebih mudah dipahami:



**Gambar 3. Kerangka Konseptual**

## 2.5 Hipotesis Penelitian

Hipotesis pada penelitian ini, sebagai berikut:

- H<sub>1</sub> : *Core value* Amanah mempunyai pengaruh positif secara signifikan terhadap produktivitas karyawan di PT. Pos Indonesia KCU Surabaya.
- H<sub>2</sub> : *Core value* Kompeten mempunyai pengaruh positif secara signifikan terhadap produktivitas karyawan di PT. Pos Indonesia KCU Surabaya.
- H<sub>3</sub> : *Core value* Harmonis mempunyai pengaruh positif secara signifikan terhadap produktivitas karyawan di PT. Pos Indonesia KCU Surabaya.
- H<sub>4</sub> : *Core value* Loyal mempunyai pengaruh positif secara signifikan terhadap produktivitas karyawan di PT. Pos Indonesia KCU Surabaya.
- H<sub>5</sub> : *Core value* Adaptif mempunyai pengaruh positif secara signifikan terhadap produktivitas karyawan di PT. Pos Indonesia KCU Surabaya.
- H<sub>6</sub> : *Core value* Kolaboratif mempunyai pengaruh positif secara signifikan terhadap produktivitas karyawan di PT. Pos Indonesia KCU Surabaya.

## 3. Metode

### 3.1 Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2018), populasi adalah suatu area luas yang melibatkan subjek dan objek yang menunjukkan kuantitas dan karakteristik khusus yang telah ditentukan oleh peneliti untuk dipelajari sebelum menarik kesimpulan. Populasi penelitian menggunakan pegawai PT. Pos Indonesia KCU Surabaya dengan total 104 karyawan. Menurut Sugiyono (2018), sampel merupakan bagian dari keseluruhan kuantitas dan sifat-sifatnya

suatu populasi. Dalam penelitian ini, metode sampling jenuh digunakan untuk mengambil sampel dari populasi secara keseluruhan.

### 3.2 Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menyebarkan kuisisioner kepada responden secara langsung berupa hardfile. Peneliti membagikan lembar kuisisioner yang telah berisikan pernyataan-pernyataan kepada responden yaitu pegawai PT. Pos Indonesia KCU Surabaya. Pengukuran pernyataan tiap indikator variabel menggunakan pengukuran skala likert. Menurut Sugiyono (2018), menggambarkan skala likert sebagai skala yang dimanfaatkan untuk menilai opini, sikap, dan pandangan individu atau kelompok mengenai fenomena sosial. Dalam pengukuran variabel menerapkan skala likert dengan kategori penilaian berikut:

1. Sangat Setuju (nilai pada kuisisionernya 5)
2. Setuju (nilai pada kuisisionernya 4)
3. Netral atau Ragu (nilai pada kuisisionernya 3)
4. Tidak Setuju (nilai pada kuisisionernya 2)
5. Sangat Tidak Setuju (nilai pada kuisisionernya 1)

### 3.3 Analisis Data

Metode analisis data yang diterapkan dalam penelitian ini menggunakan metode Analisis PLS (*Partial Least Square*) dengan menggunakan aplikasi SmartPLS versi 4.0. PLS (*Partial Least Square*). Tahapan-tahapan dari teknik analisis data menggunakan software SmartPLS, sebagai berikut:

#### 3.3.1 Evaluasi Model Pengukuran

Evaluasi model pengukuran (*outer model*) pengujian yang dilakukan untuk mengevaluasi validitas atau reliabilitas suatu model. Model pengukuran ini dievaluasi melalui *convergent validity* dan *discriminant validity* dari indikator pembentuk konstruk laten dan *composite reliability* serta cronbac'h alpha untuk blok indikatornya. Uji yang dilakukan pada outer model ini yaitu :

##### a. Validitas Konvergen

Validitas konvergen (*convergent validity*) adalah nilai loading faktor pada variabel laten dengan indikator-indikatornya. Menurut Ghazali (2018), apabila hasil nilai *outer loading* lebih dari 0,7, korelasi dikatakan memenuhi validitas konvergen. Hasil yang menampilkan angka yang melebihi nilai yang direkomendasikan, yaitu 0,7 agar data dapat dinyatakan valid.

##### b. Validitas Diskriminan

*Discriminant validity* memastikan bahwa ada korelasi yang lebih besar antara variabel-variabel pengamatan dan konstraknya dibandingkan dengan konstruk lain. Menurut Henseler et al. (2015), nilai *discriminant validity* setiap pasangan variabel < 0,9 maka evaluasi *discriminant validity* dinyatakan terpenuhi.

##### c. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengevaluasi konsistensi kuesioner yang menjadi petunjuk dari konstruk atau variabel. Menurut Ghazali & latan (2020) dalam uji

reliabilitas nilai cronbach's alpha yang baik adalah di atas 0,7 dan menurut Sarstedt *et al.* (2017), nilai *composite reliability* ( $\rho_c$ ) > 0,7 variabel item nya reliabel.

### 3.3.2 Evaluasi Model Struktural

Menurut Ghazali & Latan (2020), penilaian terhadap model struktural atau model inner yang memiliki tujuan untuk meramalkan keterkaitan di antara variabel laten. Tahapannya sebagai berikut:

#### a. *R Square*

Menurut Sujarweni & Wiratna (2015), penggunaan koefisien determinasi (R square) bertujuan untuk mengidentifikasi sejauh mana persentase perubahan dalam variabel tergantung (Y) dapat dijelaskan oleh variabel bebas (X). Koefisien Determinasi (R square) adalah nilai yang mengindikasikan sejauh mana variabel bebas (eksogen) memiliki dampak pada variabel tergantung (endogen). Menurut Sarstedt *et al.* (2017) nilai R square 0,75 kuat, nilai 0,50 moderat dan nilai 0,25 lemah.

#### b. *F Square*

*F square* merupakan nilai yang menunjukkan bahwa besarnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Menurut Sarstedt *et al.* (2017), nilai F Square 0,02 rendah, (0,15 moderat), (0,35 tinggi).

### 3.3.3 Pengujian Hipotesis

Penelitian ini melakukan pengujian hipotesis dengan menggunakan *software* SmartPLS dengan metode *bootstrapping*. Dalam pengujian hipotesis bisa dilihat dari hasil *path coefficients* pada nilai t statistik dan p value. Menurut Ghazali & Latan (2020), jika nilai t-statistik melebihi 1,96, itu menandakan bahwa hasil tersebut signifikan. Selain itu, nilai  $p < 0,05$  menunjukkan bahwa itu berpengaruh ( $H_1$  diterima), apabila nilai p lebih dari 0,05 menunjukkan bahwa itu tidak berpengaruh ( $H_1$  ditolak).

## 4. Hasil Analisis dan Pembahasan

### 4.1 Evaluasi Model Pengukuran

#### 4.1.1 Validitas Konvergen

Berdasarkan informasi pada Tabel 1, dapat disimpulkan bahwa setiap indikator memiliki outer loadings > 0,7, sehingga dapat dikatakan seluruh indikator valid.

**Tabel 1**  
**Hasil Uji Outer Loadings**

|            | Outer Loadings |
|------------|----------------|
| X1.1 <- X1 | 0.891          |
| X1.2 <- X1 | 0.831          |
| X1.3 <- X1 | 0.800          |
| X2.1 <- X2 | 0.737          |
| X2.2 <- X2 | 0.897          |
| X2.3 <- X2 | 0.839          |
| X3.1 <- X3 | 0.929          |
| X3.2 <- X3 | 0.889          |
| X3.3 <- X3 | 0.822          |

|            |       |
|------------|-------|
| X4.1 <- X4 | 0.779 |
| X4.2 <- X4 | 0.822 |
| X4.3 <- X4 | 0.780 |
| X5.1 <- X5 | 0.815 |
| X5.2 <- X5 | 0.868 |
| X5.3 <- X5 | 0.772 |
| X6.1 <- X6 | 0.886 |
| X6.2 <- X6 | 0.813 |
| X6.3 <- X6 | 0.756 |
| Y.1 <- Y   | 0.926 |
| Y.2 <- Y   | 0.789 |
| Y.3 <- Y   | 0.846 |

Sumber: olah data SmartPLS

#### 4.1.2 Validitas Diskriminan

Berdasarkan informasi pada Tabel 2, dapat disimpulkan bahwa setiap indikator memiliki nilai HTMT setiap pasangan variabel < 0,9, hal ini dapat dilihat dari angka-angka yang ditulis tebal, sehingga dapat dikatakan evaluasi *discriminant validity* dengan HTMT terpenuhi.

**Tabel 2**  
**Hasil Uji Discriminant Validity – HTMT**

|    | X1           | X2           | X3           | X4           | X5           | X6           | Y |
|----|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---|
| X1 |              |              |              |              |              |              |   |
| X2 | <b>0.610</b> |              |              |              |              |              |   |
| X3 | 0.098        | <b>0.099</b> |              |              |              |              |   |
| X4 | 0.309        | 0.185        | <b>0.663</b> |              |              |              |   |
| X5 | 0.427        | 0.694        | 0.174        | <b>0.164</b> |              |              |   |
| X6 | 0.142        | 0.207        | 0.670        | 0.310        | <b>0.153</b> |              |   |
| Y  | 0.462        | 0.409        | 0.583        | 0.621        | 0.494        | <b>0.510</b> |   |

Sumber: olah data SmartPLS

#### 4.1.3 Uji Reliabilitas

Berdasarkan informasi pada Tabel 3, dapat disimpulkan bahwa setiap indikator memiliki nilai reliabilitas nilai cronbach's alpha dan *composite reliability* ( $\rho_c$ ) > 0,7, sehingga dapat dikatakan seluruh indikator valid.

**Tabel 3**  
**Hasil Uji Cronbach's Alpha dan Composite Reliability ( $\rho_c$ )**

|    | Cronbach's Alpha | Composite Reliability ( $\rho_c$ ) |
|----|------------------|------------------------------------|
| X1 | 0.798            | 0.943                              |
| X2 | 0.787            | 0.862                              |
| X3 | 0.855            | 0.906                              |
| X4 | 0.707            | 0.846                              |
| X5 | 0.759            | 0.847                              |
| X6 | 0.756            | 0.903                              |

Sumber: olah data SmartPLS

## 4.2 Evaluasi Model Struktural

### 4.2.1 R Square

Berdasarkan informasi pada Tabel 4, dapat dilihat bahwa besarnya pengaruh variabel X1 hingga variabel X6 terhadap variabel Y sebesar 0.516, yang menunjukkan bahwa pengaruh ini termasuk dalam kategori moderat menuju kuat.

**Tabel 4**  
**Hasil Uji R Square**

|   | R Square |
|---|----------|
| Y | 0.516    |

Sumber: olah data SmartPLS

### 4.2.2 F Square

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa pengaruh X1 hingga X6 pada Y termasuk pada level rendah menuju moderat.

**Tabel 5**  
**Hasil Uji F Square**

|         | F Square |
|---------|----------|
| X1 -> Y | 0.035    |
| X2 -> Y | 0.039    |
| X3 -> Y | 0.053    |
| X4 -> Y | 0.074    |
| X5 -> Y | 0.048    |
| X6 -> Y | 0.076    |

Sumber: olah data SmartPLS

## 4.3 Pengujian Hipotesis

Berikut (Tabel 6) disajikan informasi mengenai hasil analisis pengujian hipotesis penelitian.

**Tabel 6**  
**Hasil Uji Bootstrapping**

|         | t-statistics ( O/STDEV ) | p values |
|---------|--------------------------|----------|
| X1 -> Y | 2.278                    | 0.023    |
| X2 -> Y | 2.233                    | 0.026    |
| X3 -> Y | 2.691                    | 0.007    |
| X4 -> Y | 2.943                    | 0.003    |
| X5 -> Y | 2.104                    | 0.035    |
| X6 -> Y | 3.296                    | 0.001    |

Sumber: olah data SmartPLS

Penelitian dilakukan terhadap 104 responden melalui kuisisioner, namun adanya keterbatasan kelayakan kuisisioner sehingga hasil kuisisioner yang di ambil dan yang diolah data yaitu dari 91 responden. Berdasarkan tabel di atas, hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bagaimana responden menanggapi pertanyaan kuesioner. Respon dari partisipan diuraikan dalam hasil pengujian *bootstrapping* yang telah dilakukan dan

menunjukkan hasil pembuktian hipotesis. Pertama, pengaruh *Core Value* AKHLAK (Amanah) terhadap produktivitas pegawai menunjukkan t-statistik 2,278 dan nilai p values 0,023 yang menunjukkan bahwa *core value* AKHLAK (Amanah) berdampak positif pada tingkat produktivitas karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa produktivitas pegawai akan meningkat jika karyawan mempertahankan kepercayaan yang diberikan dengan berperilaku dan bertindak sesuai ucapan, bertanggung jawab dan dapat dipercaya, serta selalu berpegang teguh pada nilai-nilai moral, logika dan etika. Hasil dari penerapan perilaku tersebut akan memberi dampak baik pada produktivitas pegawai. Kedua, Pengaruh *core value* AKHLAK (Kompeten) dengan nilai t-statistik 2,233 dan nilai p 0,026, telah ditunjukkan bahwa AKHLAK (Kompeten) berdampak positif pada produktivitas karyawan. Hal ini membuktikan bahwa jika para pegawai memiliki kemauan untuk terus belajar dan mengembangkan kapabilitas sebagai upaya meningkatkan kemampuan kerja, dengan menerapkan perilaku kemampuan untuk tetap akurat secara konsisten, dapat diandalkan sepanjang waktu, dan mencapai hasil kerja yang terbaik, maka akan menunjukkan hasil dimana jika nilai kompeten selalu diterapkan akan berdampak semakin baik pada produktivitas pegawai.

Ketiga, pengaruh *Core Value* AKHLAK (Harmonis) terhadap produktivitas pegawai menunjukkan t-statistik 2,691 dan nilai p values 0,007 yang terbukti bahwa *core values* AKHLAK (Harmonis) mempunyai dampak positif terhadap produktivitas pegawai. Hal ini membuktikan bahwa jika pegawai peduli dengan sesama rekan kerja atas keberagaman yang ada di perusahaan, serta saling menghargai perbedaan dari orang lain, dengan perilaku yang diterapkan untuk mewujudkan budaya yang harmonis yaitu saling membantu dan mendukung dengan sesama, selalu menghargai pemikiran, pandangan, dan pendapat orang lain, serta menghargai kontribusi yang dibuat oleh semua orang. Dalam hasil analisis, menunjukkan bahwa budaya berkontribusi pada peningkatan produktivitas pegawai perusahaan. Keempat, pengaruh *Core Value* AKHLAK (Loyal) menunjukkan bahwa berdampak positif pada produktivitas pegawai, dengan nilai t-statistik 2,943 dan nilai p 0,003. Hal ini membuktikan bahwa pegawai telah menunjukkan komitmen yang kuat dalam mencapai tujuan, bersedia berkontribusi lebih, dan bersedia mengorbankan sesuatu untuk mencapai tujuan, bersedia memberikan kontribusi yang lebih besar, serta bersedia berkorban untuk mencapai tujuan tersebut. Semakin pegawai loyal terhadap perusahaan, maka semakin meningkat juga produktivitas pegawai. Kelima, pengaruh *Core Value* AKHLAK (Adaptif) terhadap produktivitas pegawai menunjukkan t-statistik 2,104 dan nilai p values 0,035 yang terbukti bahwa *core value* AKHLAK (Adaptif) bagi produktivitas pegawai memberikan dampak yang positif. Hal ini membuktikan bahwa para pegawai semangat menghadapi perubahan, inisiatif dan inovatif dengan cara mengembangkan ide baru secara teratur untuk hasil yang lebih baik, siap berubah, berkembang cepat, gesit dan menjadi proaktif dalam mendorong perubahan menuju perbaikan. Apabila adaptif selalu diterapkan untuk menghadapi perubahan yang ada, maka akan berpengaruh baik terhadap produktivitas pegawai.

Terakhir, pengaruh *Core Value* AKHLAK (Kolaboratif) terhadap produktivitas pegawai menunjukkan t-statistik 3,296 dan nilai p values 0,001 yang terbukti bahwa *core*

values AKHLAK (Kolaboratif) mempunyai dampak positif terhadap produktivitas pegawai. Hal ini membuktikan bahwa budaya kolaboratif di perusahaan telah diterapkan dengan perilaku bersedia bekerja sama dengan banyak pihak, untuk mencapai keinginan yang telah ditentukan harus mampu bekerja sama dan melibatkan orang lain, serta mengedepankan sinergi untuk mencapai manfaat dan nilai yang lebih unggul. Salah satu budaya yang sangat kooperatif berpengaruh positif terhadap produktivitas pegawai, sehingga kolaboratif yang lebih baik dapat meningkatkan produktivitas.

Dalam penelitian tentang dampak penerapan *core values* AKHLAK terhadap produktivitas karyawan di PT. Pos Indonesia KCU Surabaya, ditemukan bahwa nilai inti (*corr values*) AKHLAK sangat berpengaruh terhadap produktivitas karyawan. Oleh karena itu, semua hipotesis dapat diterima. Orang-orang dapat dipaksa untuk beradaptasi dengan budaya yang telah ditentukan perusahaan yang dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja karena budaya perusahaan yang kuat. Penelitian ini mendukung penelitian oleh Kasmawati & Nurbaya, n.d.) dan Sudiar Manurung et al. (2023), yang menunjukkan bahwa budaya organisasi (*core values* AKHLAK) memiliki dampak yang signifikan terhadap produktivitas karyawan.

### **5. Simpulan Keterbatasan dan Saran**

Budaya organisasi *core values* AKHLAK diterapkan diseluruh perusahaan BUMN secara serentak, sehingga belum diketahui pengaruhnya terhadap produktivitas karyawan di setiap perusahaan yang berbeda. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh penerapan *core values* AKHLAK terhadap produktivitas pegawai di PT. Pos Indonesia KCU Surabaya. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dan telah mendapatkan jawaban dari responden, dapat diambil kesimpulan bahwa penelitian terkait nilai inti (*core values*) AKHLAK yang telah diolah data menggunakan metode kuantitatif dengan bantuan *software* SmartPLS yaitu *core value* (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif) memberikan dampak positif signifikan terhadap produktivitas pegawai pada PT. Pos Indonesia KCU Surabaya. Semakin efektif implementasi indikator-indikator *Core Values* AKHLAK, maka kinerja karyawan akan semakin baik.

Salah satu keterbatasan dalam penelitian ini adalah penggunaan sampel hanya dari pegawai PT. Pos Indonesia KCU Surabaya, sedangkan PT. Pos Indonesia berada di berbagai daerah, akibatnya dalam hal keragaman informasi dan data terdapat keterbatasan serta hasilnya tidak bisa diberlakukan umum untuk perusahaan layanan pos lainnya. Saran untuk penelitian selanjutnya yaitu peneliti harus menemukan elemen dan indikator tambahan yang tidak ditemukan dalam penelitian ini untuk melakukan penelitian lebih lanjut, dengan elemen yang dapat mempengaruhi produktivitas karyawan dan memperluas objek penelitian tidak hanya pada pegawai PT. Pos Indonesia KCU Surabaya.

### **Referensi**

- Agustin, S., & Syahrinulloh. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Korporasi Pada Pt. Pendidikan Maritim Dan Logistik Indonesia. *Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen*, 1(2), 2656–6265.

- Anwar, Hairul, & Padli. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Adi Pratomo, Ed.; Pertama). Poliban Press.
- Arraniri, I., Firmansyah, Hamdan, Wiliana, Eneng, Setya, N., & Susiati, A. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Agung Anggoro Seto, Ed.). Ikapi.
- Budiharjo. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Alviana, Ed.; 1st Ed.). Samudra Biru.
- Dwi Haryo, B., & Djoko, H. W. (2018). Pengaruh Pelatihan Kerja, Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi Pt. Metec Semarang. In *Diponegoro Journal Of Social And Politic Tahun*. [Http://Ejournal-S1.Undip.Ac.Id/Index.Php/](http://Ejournal-S1.Undip.Ac.Id/Index.Php/)
- Fadhli, Khotim, & Khusnia, Mukhibatul. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (At Guepedia, Ed.). Guepedia.
- Ghozali. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program Ibm Spss*. Badan Penerbit Bpfe.
- Ghozali, Imam., & Latan, H. (2020). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik, dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0* (2nd ed.). Badan Penerbit - Undip..
- Hamsinah .B. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cipta Media Nusantara.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A New Criterion For Assessing Discriminant Validity In Variance-Based Structural Equation Modeling. *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Imbron, & Pamungkas, Ibrahim Bali. (2021). *Manajemen Dan Sumber Daya Manusia* (N. Rismawati, Ed.). Widina Bhakti Persada.
- Kartini, Y. (2020). *Media Social Dan Produktifitas Kerja Generasi Milenial* (M. A. Munandar, Ed.; Vol. 1). Guepedia.
- Kasmawati, & Nurbaya, S. (N.D.). *Pengaruh Core Values Akhlak Terhadap Produktivitas Pegawai Pada Pt. Pln (Persero) Unit Induk Pembangunan Dan Penyaluran (Uikl) Sulawesi*. <https://doi.org/https://doi.org/10.37531/Sejaman.V5i2.3319>
- Mulia, Rizky Afri. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori Dan Aplikasi Dalam Peningkatan Kinerja*. Eureka Media Askara.
- Mulyani, & Utami, Erni. (2021). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Karyawan Pada Pt. Berkat Anugrah Sejahtera Di Samarinda*.
- Nurhakim, Bambang. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Pertama). Cv. Mitra Cendekia Media.
- Peruri. (2023). *Buku Panduan Perilaku Core Value*. Peruri.
- Sarstedt, M., Ringle, & J.F. Hair. (2017). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. Springer International Publishing.
- Sudiar Manurung, E., Nonon Wulandari, C., & Dwi Angga Putra, M. (2023). *Pengaruh Faktor-Faktor Penerapan Core Values Akhlak Terhadap Produktivitas Kerja Pt Elnusa Fabrikasi Konstruksi*. [Http://sosains.Greenvest.Co.Id](http://sosains.greenvest.co.id)

Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Alfabeta.

Sujarweni, & Wiratna. (2015). *Metodologi Penelitian Bisnis Dan Ekonomi*. Pustaka Baru Press.

Sutrisno, Edy. (2018). *Budaya Organisasi* (5th Ed.). Prenada Media Group.

**Penulis Korespondensi**

Devi Nandalia dapat dihubungi melalui: [devynandaa@gmail.com](mailto:devynandaa@gmail.com)