

TESIS
PENGARUH PROSES INTERNALISASI *CORE VALUES* AKHLAK
SEBAGAI BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA INDIVIDU
KARYAWAN GENERASI MILENIAL BUMN MELALUI KEPUASAN KERJA
DENGAN MODERASI *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*

JENRI MP PANJAITAN

NIM 2022012782

Tesis Program Magister Manajemen

Angkatan 73



SEKOLAH TINGGI MANAJEMEN PPM

JAKARTA

2024

LEMBAR PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh:

Nama : Jenri M.P Panjaitan
NIM : 2022012782
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Tesis : Pengaruh Proses Internalisasi *Core Values* AKHLAK Sebagai Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Individu Karyawan Generasi Milenial BUMN Melalui Kepuasan Kerja Dengan Moderasi *Organizational Citizenship Behavior*

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diajukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Sekolah Tinggi Manajemen PPM.

Disetujui oleh :

DEWAN PENGUJI :

Pembimbing Utama : Dr. Riza Aryanto, S.Pi., M.M

Tim Penguji 1 : Dr. Diyah Dumasari Siregar, S.T., M.M

Tim Penguji 2 : Dr. Wendra, S.E. Ak., M.HRM.

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal: 26 Juli 2024

Ketua
Magister Mamajemen

Ketua
Sekolah Tinggi Manajemen PPM

Dr. Diyah Dumasari Siregar, S.T., M.M. AC Mahendra K. Datu, B.A., M.A., Ph.D.

PERNYATAAN KEASLIAN

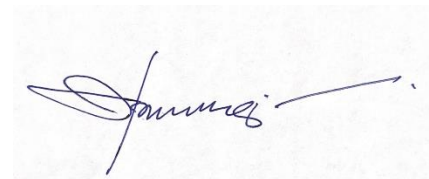
Merujuk pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No. 17 Tahun 2010 Tentang Pencegahan dan Penanggulangan Plagiat di Perguruan Tinggi, saya Jenri M.P Panjaitan secara tegas dan jujur menyatakan bahwa dalam tesis berjudul: Pengaruh Proses Internalisasi *Core Values* AKHLAK Sebagai Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Individu Karyawan Generasi Milenial BUMN Melalui Kepuasan Kerja Dengan Moderasi *Organizational Citizenship Behavior*.

saya tidak,

- a. mengacu dan/atau mengutip istilah, kata-kata dan/atau kalimat, data dan/atau informasi dari suatu sumber tanpa menyebutkan sumber dalam catatan kutipan, dan/atau tanpa menyatakan sumber secara memadai,
- b. mengacu dan/atau mengutip secara acak istilah, kata-kata dan/atau kalimat, data dan/atau informasi dari suatu sumber tanpa menyebutkan sumber dalam catatan kutipan, dan/atau tanpa menyatakan sumber secara memadai,
- c. menggunakan sumber gagasan, pendapat, pandangan, atau teori tanpa menyatakan sumber secara memadai,
- d. merumuskan dengan kata-kata dan/atau kalimat dari sumber kata-kata dan/atau kalimat, pendapat, pandangan, atau teori tanpa menyatakan sumber secara memadai,
- e. menyerahkan suatu karya ilmiah yang dihasilkan dan/atau telah dipublikasikan oleh pihak lain sebagai karya ilmiahnya tanpa menyatakan sumber yang memadai.

Bila kelak di kemudian hari diketahui bahwa pernyataan ini tidak benar, sebagian atau seluruhnya, maka saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar sesuai ketentuan yang berlaku di Sekolah Tinggi Manajemen PPM.

Jakarta, 26 Juli 2024



Jenri MP Panjaitan

**PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK
KEPENTINGAN AKADEMIS**

Saya yang bertanda tanga dibawah ini:

Nama : Jenri M.P Panjaitan
NIM : 2022012782
Program Studi : Magister Manajemen
Jenis Karya : Tesis
:

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Sekolah Tinggi Manajemen PPM, Hak Bebas Royalti Noneksklusif atas karya ilmiah saya yang berjudul:

Pengaruh Proses Internalisasi *Core Values* Akhlak Sebagai Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Individu Karyawan Generasi Milenial BUMN Melalui Kepuasan Kerja Dengan Moderasi *Organizational Citizenship Behavior*.

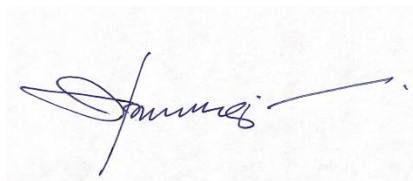
Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan), dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Sekolah Tinggi Manajemen PPM berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentukpangkalan data (database), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis /pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di: Jakarta

Pada Tanggal: 26 Juli 2024

Yang menyatakan



Jenri M.P Panjaitan

KATA PENGANTAR

Penulis patut bersyukur yang sebesar-besarnya kepada Tuhan Yang Maha Esa, bahwa pada akhirnya atas segala berkat kebaikan-Nya dapat menyelesaikan penelitian tesis ini.

Tesis ini selain untuk memenuhi persyaratan dalam mencapai derajat Magister Manajemen pada Sekolah Tinggi Manajemen PPM, hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi bahan referensi selanjutnya terkait topik AKHLAK sebagai standar values bagi organisasi untuk mendorong kinerja perusahaannya.

Berkenaan dengan semua proses penulisan tesis ini, penulis ingin menyampaikan rasa terimakasih kepada pihak-pihak yang telah ikut membantu, memberikan saran dan pendapat terhadap proses penelitian ini, Secara khusus penulis menyampaikan terimakasih yang sebesar-besarnya dan penghargaan setinggi-tingginya kepada:

1. Bapak Dr. Riza Aryanto, S.Pi., M.M. selaku Dosen Pembimbing
2. Ibu Dr. Diyah Dumasari Siregar, S.T., M.M. selaku Penguji yang juga Ketua Program Studi Magister Manajemen, Sekolah Tinggi Manajemen PPM
3. Bapak D. Wendra, S.E. AK., M.HRM, selaku Penguji yang juga Ketua Jurusan, Sekolah Tinggi Manajemen PPM.
4. Segenap pimpinan dan dosen-dosen pengajar di Sekolah Tinggi Manajemen PPM
5. Teman-teman seangkatan MME'73
6. Anak-anak : Samuel Anugerah Panjaitan dan menantu Anna Christmas Irianto, Daniel Sonny Karunia dan Soulivea Ameliasari.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna. Untuk itu saran beserta kritikan yang membangun sangat diharapkan. Semoga karya ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Jakarta, 26 Juli 2024

Jenri M.P Panjaitan

ABSTRAK

Penelitian ini mengidentifikasi pentingnya internalisasi *core values* AKHLAK untuk pencapaian kinerja individual karyawan generasi milenial BUMN dengan menyelidiki peran kepuasan karyawan yang menjembatani antara internalisasi *core values* dengan peningkatan kinerja. Secara khusus, penelitian ini membahas peran penting OCB sebagai pemoderasi peningkatan kinerja atas internalisasi *core value* AKHLAK dan kepuasan karyawan.

Penelitian menggunakan metode survey dengan *web-questionnaire* dalam pengumpulan data dari 400 karyawan BUMN generasi milenial ini mengidentifikasi bahwa karyawan generasi milenial BUMN menjalankan internalisasi *core value* AKHLAK untuk meningkatkan kinerja secara berkelanjutan. Dengan teknik *purposive random sampling* dan desain model penelitian menggunakan SEM-PLS, menjelaskan peran kepuasan karyawan dan OCB yang bertumpu pada hubungan internalisasi *core value* AKHLAK dan kinerja individual karyawan generasi milenial BUMN.

Secara komprehensif, penelitian sudah melalui pengujian validitas, reliabilitas dan kecocokan model struktural ini menyimpulkan bahwa sebagian besar karyawan generasi milenial BUMN telah memahami prinsip dan pentingnya internalisasi *core values* AKHLAK yang diindikasikan dari tingginya rasa kepuasan atas pengimplementasian prinsip AKHLAK. Selain itu, karyawan generasi milenial BUMN menunjukkan sikap sukarela dalam mengimplementasikan prinsip *core values* dengan rasa kepuasan, sehingga mengarah pada kinerja yang semakin optimal. Oleh karena itu untuk keberlanjutannya, penelitian ini merekomendasikan agar regulator dan top manajemen BUMN seharusnya mengakomodasi peningkatan kesiapan karyawan untuk optimalisasi kinerja via internalisasi *core value*, peningkatan kepuasan dan OCB karyawan, sehingga tujuan utama tercapai berlandaskan nilai-nilai pedoman organisasi.

Kata Kunci : Internalisasi Core Values, AKHLAK, Kepuasan Kerja, Kinerja Individual, generasi milenial BUMN, Organizational Citizenship Behaviour

ABSTRACT

This research reveals the importance of internalizing AKHLAK core values for achieving individual performance of BUMN millennial generation employees by showing the role of employee satisfaction, which bridges the internalization of core values and improves performance. Specifically, this research discusses the critical role of OCB as a moderator of performance improvement on the internalization of AKHLAK core values and employee satisfaction.

The research used a survey method with web questionnaires to collect data from 400 millennial-generation BUMN employees, identifying that BUMN millennial-generation employees internalized the AKHLAK core value to improve performance sustainably. Using a purposive random sampling technique and a research model design using SEM-PLS, it explains the role of employee satisfaction and OCB, which relies on the relationship between the internalization of the core value AKHLAK and the individual performance of BUMN millennial generation employees.

Comprehensively, research has tested the validity, reliability, and suitability of this structural model, concluding that the majority of BUMN millennial generation employees have understood the principles and importance of internalizing the core values of AKHLAK, which is expressed in the high sense of satisfaction with the implementation of AKHLAK principles. In addition, BUMN millennial generation employees show a voluntary attitude in implementing core values with a sense of satisfaction, thereby leading to increasingly optimal performance principles. Therefore, for this reason, this research recommends that regulators and top management of BUMN should accommodate increasing employee readiness to optimize performance through internalizing core values, increasing employee satisfaction, and OCB so that the main goals are achieved based on the organization's guiding values.

Keywords: Internalization of Core Values, AKHLAK, Job Satisfaction, Individual Performance, BUMN millennial generation employees, Organizational Citizenship Behaviour

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN	ii
PERNYATAAN KEASLIAN.....	iii
PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
ABSTRAK.....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian	9
1.4.1 Manfaat Akademis.....	9
1.4.2 Manfaat Praktis.....	9
1.5 Sistematika Penulisan.....	10
BAB II KAJIAN PUSTAKA	11
2.1 Proses Internalisasi Core Values AKHLAK sebagai budaya organisasi.	11
2.2 Core Values AKHLAK	17
2.3 Kinerja Individu Karyawan.....	25
2.3.1 Indikator Kinerja.....	28
2.4 Kepuasan Kerja	30
2.5 Organizational Citizenship Behaviour (OCB)	33
2.6 Generasi Millenial	36
2.7 Penelitian Terdahulu.	38
2.8 Kerangka Konseptual.....	55
2.9 Pengembangan Hipotesis	56
2.9.1 Proses internalisasi core values AKHLAK berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.....	56

2.9.2 Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja individual karyawan milenial BUMN.	58
2.9.3 Proses internalisasi core values AKHLAK berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja individu karyawan generasi millennial BUMN melalui kepuasan kerja.	59
2.9.4 Organizational Citizenship Behavior sebagai variabel moderator berpengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja individual karyawan generasi milenial BUMN.	60
2.10 Model Penelitian	62
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	65
3.1 Pendekatan Penelitian	65
3.2 Jenis Data	65
3.3 Objek Penelitian	66
3.4 Populasi dan Sampel	66
3.4.1 Populasi	66
3.4.2 Sampel	66
3.5 Operasional Variabel	67
3.6 Metode Analisis Data	69
3.6.1. Outer Model	70
3.6.2. Inner Model	72
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	74
4.1. Karakteristik Responden	74
4.2. Analisis Deskriptif Jawaban Responden	75
4.2.1. Hasil Operasionalisasi Variabel	75
4.2.2. Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja	77
4.2.3. Deskriptif Variabel Kinerja Individu	78
4.2.4. Deskriptif Variabel Organizational Citizenship Behavior	79
4.3. Pengujian Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	81
4.3.1. Convergent Validity	81
4.3.1.1. Proses Internalisasi Core Values AKHLAK	82
4.3.1.2. Kepuasan Kerja	84
4.3.1.3. Kinerja Individu	86
4.3.1.4. Organizational Citizenship Behavior (OCB)	88
4.3.2. Discriminant Validity	90
4.3.3. Reliability	92
4.4. Pengujian Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	92
4.4.1. R-square (R^2)	92
4.4.2. Pengujian Hipotesis	93
4.4.2.1. Hipotesis 1: Pengaruh proses internalisasi core values AKHLAK terhadap kepuasan kerja	95

4.4.2.2.Hipotesis 2: Pengaruh kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja individual karyawan milenial BUMN.	95
4.4.2.3.Hipotesis 3: Pengaruh proses internalisasi core values AKHLAK terhadap kinerja individual karyawan milenial BUMN dengan kepuasan kerja sebagai mediasi	96
4.4.2.4.Hipotesis 4: Pengaruh <i>organizational citizenship behavior</i> sebagai variabel moderator terhadap kinerja individual karyawan generasi millennial BUMN.	96
4.5. Pembahasan.....	97
4.5.1. Pembahasan Indikator dalam Setiap Variabel	97
4.5.1.2. Kepuasan Kerja.....	98
4.5.1.3. Kinerja Individu.....	99
4.5.1.4. <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	100
4.5.2. Pembahasan Hasil Uji Pengaruh antar Variabel.....	101
4.5.2.1.Pengaruh proses internalisasi core values AKHLAK terhadap kepuasan kerja	101
4.5.2.2.Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja individual karyawan milenial BUMN	102
4.5.2.3.Pengaruh proses internalisasi core values AKHLAK terhadap kinerja individual karyawan milenial BUMN dengan kepuasan kerja sebagai mediasi.	102
4.5.2.4.Pengaruh <i>organizational citizenship behavior</i> sebagai variabel moderator terhadap kinerja individual karyawan generasi millennial BUMN.	103
4.5.3. Analisa Variabel Moderasi	103
4.5.4. Implikasi Praktis.....	104
BAB V KESIMPULAN & SARAN	106
5.1. Kesimpulan	106
5.2. Keterbatasan Penelitian	106
5.3. Saran	107
DAFTAR PUSTAKA	110
LAMPIRAN :	xi

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 AKHLAK Culture Health Index	5
Gambar 2. 2 Persentase Penduduk Indonesia Menurut Generasi, 2020.....	37
Gambar 2. 3 Kerangka Konseptual.....	55
Gambar 2. 4 Model Penelitian.....	63
Gambar 3. 1 Alur Uji Outer Model.....	72
Gambar 3. 2 Tahapan Uji Model Penelitian dengan PLS	73
Gambar 4. 1 Hasil PLS Algorithm	82
Gambar 4. 2 Hasil PLS Algorithm	90
Gambar 4. 3 Hasil Bootstrapping Path Diagram.....	94

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Faktor-faktor Penentu Kinerja	27
Tabel 2.2 Dimensi-Dimensi OCB	35
Tabel 3.1 Skala Linkert.....	68
Tabel 3.2 Operasionalisasi Variabel	68
Tabel 4.1 Profil Responden.....	74
Tabel 4.2 Deskriptif Jawaban Responden Terhadap ICV.....	75
Tabel 4.3 Rekapitulasi Tanggapan Responden terhadap Variabel KK	77
Tabel 4.4 Rekapitulasi Tanggapan Responden terhadap Variabel KI.....	79
Tabel 4.5 Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap OCB	80
Tabel 4.6 Nilai Outer Loading Variabel ICV	83
Tabel 4.7 Nilai Outer Loading Variabel OCB	84
Tabel 4.8 Nilai Outer Loading Variabel KK	85
Tabel 4.9 Nilai Outer Loading Variabel KK	85
Tabel 4.10 Nilai Outer Loading Variabel KI.....	87
Tabel 4.11 Nilai Outer Loading Variabel KI.....	87
Tabel 4.12 Nilai Outer Loading Variabel OCB	88
Tabel 4.13 Nilai Outer Loading Variabel OCB	89
Tabel 4.14 Nilai Average Variance Expected (AVE).....	91
Tabel 4.15 Discriminant Validity-Fornell-Larcker criterion	91
Tabel 4.16 Hasil Uji Reliabilitas.....	92
Tabel 4.17 Nilai R-Square	93
Tabel 4.18 Nilai Path Coefficient dan t-statistik	95

DAFTAR LAMPIRA

Lampiran 1 : Kuesioner Penelitian