



MENINGKATKAN KETERLIBATAN KARYAWAN DENGAN MENGOPTIMALKAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

Panca Tuah Tuha¹, Maulan Aklil², Fahrizal³

^{1,2,3} Program Pasca Sarjana Magister Manajemen,
Fakultas EB, Universitas Pertiba Pangkalpinang,
e-mail : pancapertiba@gmail.com¹,
maulanaklil1976@gmail.com², khuphas46@gmail.com³

Penulis Korespondensi. Panca Tuah Tuha
e-mail: pancapertiba@gmail.com

ARTIKEL INFO

Artikel History:

Menerima 14 Desember 2024
Revisi 17 Desember 2024
Diterima 20 Desember 2024

Kata kunci :

Keterlibatan Karyawan, Core Value BerAKHLAK, Organizational citizenship Behavior

A B S T R A K

Objektif. Nilai Budaya BerAKHLAK yang diimplentasikan dengan sah dan niat untuk memberikan pelayanan publik seharusnya akan memberikan posisi yang semakin kuat keterlibatan karyawan dalam lingkungan kerjanya, apalagi perilaku OCB dengan iklas digerakan setiap ASN tentunya semakin memberikan mudahnya pencapaian visi organisasi. Masih sedikitnya penelitian ini, mendorong pentingnya kajian ini untuk dilakukan.

Metode Riset. Metode secara kuantitatif dengan penyebaran kuesioner secara probability sampling di dapat sebanyak 359 dari 3505 pegawai ASN di Kota Pangkalpinang. Simple random sampling dengan menerapkan kalkulasi slovin. Pengolahan data dengan bantuan software SmartPLS 4.1

Hasil. Pengaruh Core Value BerAKHLAK terhadap keterlibatan karyawan signifikan; Pengaruh signifikan Core Value BerAKHLAK dengan efek yang sangat besar terhadap OCB; serta Hubungan signifikan OCB dengan pengaruh kuat pada keterlibatan karyawan; Pengaruh tidak langsung signifikan OCB sebagai mediator yang memperkuat hubungan antara Core Value BerAKHLAK dan keterlibatan karyawan

Kesimpulan. Budaya kerja BerAKHLAK memainkan peran penting dalam menciptakan keterlibatan karyawan dan perilaku kewargaan organisasi. Perilaku ekstra-role (OCB) berfungsi sebagai jembatan yang menghubungkan nilai-nilai organisasi dengan keterlibatan karyawan.

© 2021 Strategic: Journal of Management Sciences. All rights reserved

ARTICLE INFO

Artikel History:

Recived 14 December 2024
Revision 17 December 2024
Accepted 19 December 2024

Keywords :

Employee Engagement, Core Value BerAKHLAK, Organizational Citizenship Behavior

A B S T R A C T

Objective. The Core Value of BerAKHLAK that is validly implemented and the intention to provide public services should provide a stronger position for employee involvement in their work environment, moreover, OCB's behavior with sincerity in the movement of each ASN certainly makes it easier to achieve the organization's vision. There is still a lack of this research, which encourages the importance of this study to be carried out.

Research Method. The quantitative method with the distribution of questionnaires by probability sampling was obtained by as many as 359 out of 3505 ASN employees in Pangkalpinang City. Simple random sampling by applying Slovin calculations. Data processing with the help of SmartPLS 4.1 software

Results. The influence of the Core Value of AKHLAK on employee engagement is significant; The significant influence of the Core Value of

AKHLAK has a very large effect on OCB; as well as OCB's significant relationship with strong influence on employee engagement; OCB's significant indirect influence as a mediator that strengthens the relationship between the Core Values of Morality and employee engagement.

Conclusion. The core value of BerAKHLAK plays an important role in creating employee engagement and organizational citizenship behavior. Extra-role behavior (OCB) serves as a bridge that connects organizational values to employee engagement.

© 2024 Strategic: Journal of Management Sciences. All rights reserved.

1. PENDAHULUAN

Keterlibatan Karyawan bukan hanya sebatas kehadiran fisik dengan absen tepat waktu dan menjalankan aktivitas rutinitas serta mematuhi peraturan tempat kerja, lebih dari itu keterlibatan karyawan harus memberikan kontribusi nyata ditandai dengan pencapaian target dan prestasi dalam bekerja. Keterlibatan Karyawan adalah keadaan psikologis yang dapat digambarkan hanya sebagai 'hasrat untuk bekerja'. Keterlibatan telah terbukti baik tidak hanya untuk organisasi, tetapi juga untuk individu yang mengalaminya, sehingga memiliki tenaga kerja yang terlibat harus menjadi situasi yang saling menguntungkan (Truss et al., 2007). Keterlibatan karyawan memiliki hubungan positif dengan kinerja individu (komitmen organisasi, perilaku positif) dan kinerja organisasi (kepuasan pelanggan, pengembalian finansial). Temuan penelitian menunjukkan bahwa ada tiga kekurangan dalam penelitian sebelumnya, kurangnya penelitian tentang variabel demografis, perbedaan kepribadian dan perbedaan lintas budaya dalam keterlibatan karyawan, kurangnya penelitian tentang peran mediasi atau moderasi keterlibatan karyawan, dan kurangnya mekanisme intervensi untuk keterlibatan karyawan (Sun & Bunchapattanasakda, 2019). Karyawan yang terlibat menunjukkan tingkat komitmen, antusiasme, dan energi yang lebih tinggi dalam pekerjaan mereka, yang diterjemahkan ke dalam hasil individu dan organisasi yang lebih baik. Mereka berinvestasi secara emosional dalam peran mereka, yang mengarah pada upaya yang lebih besar dan kualitas yang lebih baik dalam pelaksanaan tugas (Satata, 2021).

Core value berAKHLAK sebagai budaya kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) diharapkan bukan sekedar slogan dan retorika, tetapi betul-betul dipahami dan diterapkan pada keseharian kerja dan pengabdian ditempat kerja. Nilai inti ASN dan Employer Branding diluncurkan pada tanggal 27 Juli 2021 (Humas Menpan, 2021). *Core Values* dan *Employer Branding* ASN yang mempunyai moral "Bangga Melayani Bangsa" merupakan singkatan (akronim) dari Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal Adaptif, Dan Kolaboratif. Aparatur sipil negara (ASN) yang memiliki Keterlibatan karyawan yang tinggi tentunya akan memberikan kinerja pelayanan kepada masyarakat dengan optimal. Performa yang tinggi ditunjukkan dalam aspek kinerja seperti kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, kerjasama, dan kualitas diri. Tampilan kinerja ini harus dipertahankan dan ditingkatkan terutama dalam hal aspek kualitas yang menunjukkan bahwa perhatian ASN terhadap evaluasi sistem perlu terus ditingkatkan (Habaora et al., 2021).

Sikap dan perilaku ASN tidak hanya berdasarkan nilai-nilai budaya BerAKHLAK, tetapi ada perilaku *extra-role* yang diperankan pegawai akan memberikan manfaat bagi instansi / dinas. Perilaku tersebut dinamakan *Organizational citizenship Behavior* (OCB). Terlebih bila peran OCB ini bisa dilakukan secara optimal akan mampu menjalankan misi sehingga visi akan mudah terwujud (Nisa et al., 2022; Tuha et al., 2023). OCB mendorong terwujudnya tempat kerja yang harmonis, produktif, dan efisien dengan memanfaatkan potensi karyawan secara maksimal. Perilaku ini menjadi aset tidak terlihat yang sangat berharga bagi organisasi untuk mempertahankan daya saingnya (Yen et al., 2024).

OCB meningkatkan hubungan antarindividu di tempat kerja, menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, dan membantu organisasi mencapai tujuan lebih efektif tanpa harus meningkatkan biaya operasional (Nawaz, 2020; Pujianto et al., 2022). Menarik untuk di kaji bagaimana bila keterlibatan karyawan pada aparatur sipil negara yang memiliki nilai budaya kerja berAKHLAK. Masih sedikitnya penelitian ini, mendorong pentingnya kajian ini untuk dilakukan. Budaya kerja berAKHLAK yang merupakan nilai dasar yang di terapkan pada ASN serta optimalnya perilaku OCB diharapkan dapat meningkatkan keterlibatan kerja pada ASN pada pemerintah Kota Pangkalpinang. Nilai Budaya BerAKHLAK yang diimplentasikan dengan sah dan niat untuk memberikan pelayanan publik seharusnya akan memberikan posisi yang semakin kuat keterlibatan karyawan dalam lingkungan kerjanya, apalagi perilaku OCB dengan iklas digerakan setiap ASN tentunya semakin memberikan mudahnya pencapaian visi organisasi. Penelitian ini akan dapat dilihat bagaimana pengaruh nilai kerja BerAKHLAK terhadap keterlibatan karyawan serta bagaimana juga peran OCB sebagai intervening antara BerAKHLAK dan keterlibatan karyawan

2. STUDI LITERATUR

Keterlibatan Karyawan

keterlibatan karyawan adalah konsep dalam manajemen sumber daya manusia yang menggambarkan tingkat keterikatan emosional, komitmen, dan keterlibatan karyawan terhadap pekerjaannya, rekan kerjanya, dan organisasi. Karyawan yang memiliki tingkat engagement yang tinggi cenderung lebih termotivasi, memiliki performa yang baik, dan berkontribusi lebih besar terhadap tujuan organisasi (Truss et al., 2007). Dalam keterlibatan, orang mempekerjakan dan mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif, dan emosional selama pertunjukan peran". Aspek kognitif dari keterlibatan karyawan menyangkut keyakinan karyawan tentang organisasi, pemimpinnya, dan kondisi kerja. Aspek emosional menyangkut bagaimana perasaan karyawan tentang masing-masing dari ketiga faktor tersebut dan apakah mereka memiliki sikap positif atau negatif terhadap organisasi dan para pemimpinnya. Aspek fisik dari keterlibatan karyawan menyangkut energi fisik yang diberikan oleh individu untuk menyelesaikan peran mereka (Kahn, 1990).

Employee engagement sebagai "*a positive, fulfilling, work-related state of mind characterized by vigor, dedication, and absorption*" (Schaufeli et al., 2002). Tiga dimensi utama adalah:

1. *Vigor* (Semangat Kerja): Tingkat energi dan ketahanan mental selama bekerja.
2. *Dedication* (Dedikasi): Perasaan antusias, kebanggaan, dan keterlibatan yang mendalam terhadap pekerjaan.
3. *Absorption* (Penyerapan dalam Pekerjaan): Perasaan sepenuhnya tenggelam dalam pekerjaan sehingga sulit untuk melepaskan diri.

Core Value BerAKHLAK

Penetapan nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK dilakukan sebagai percepatan transformasi ASN. Momentum perubahan ini mendukung terlaksananya program prioritas kerja Presiden Joko Widodo dan Wakil Presiden Ma'ruf Amin terkait pengembangan SDM dalam rangka mewujudkan sumber daya manusia yang memiliki profil pekerja keras, dinamis, terampil, serta menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi. Nilai-nilai dasar BerAKHLAK dilatarbelakangi oleh adanya penjabaran yang berbeda dari nilai-nilai dasar serta kode etik dan pedoman perilaku ASN yang tertuang dalam Undang-Undang nomor 5 tahun 2014 tentang ASN (Humas Menpan, 2021). Nilai-nilai dasar BerAKHLAK yang merupakan akronim dari 7 nilai, yaitu Melayani, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. Alasan penting untuk menyatukan nilai-nilai inti ASN: (1) Merangkum nilai-nilai dasar ASN sesuai

dengan dalam satu persepsi yang lebih mudah dipahami dan diaplikasikan oleh seluruh ASN; (2) Menggabungkan seluruh nilai-nilai yang telah disusun oleh Instansi Pemerintah (IP) dalam satu rumusan baku yang dapat diaplikasikan secara umum (terdapat banyak kesamaan nilai-nilai IP yang dapat dirangkum menjadi satu core value); (3) Core value akan memberikan penguatan budaya kerja yang mendorong terbentuknya karakter ASN yang profesional; (4) Mempermudah proses adaptasi bagi ASN ketika berpindah ke IP lain (*talent mobility*); (5) Menjadi unsur untuk memperkuat peran ASN sebagai perekat dan pemersatu bangsa dan (6) Budaya kerja yang kuat akan mendorong kinerja organisasi dalam jangka panjang

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) atau *Perilaku Kewargaan Organisasi* adalah perilaku sukarela yang dilakukan oleh karyawan yang melampaui kewajiban formal mereka di tempat kerja, dan tidak secara langsung diakui oleh sistem penghargaan formal organisasi. Perilaku ini memainkan peran penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Menurut Organ (1988) OCB adalah perilaku individual yang bersifat sukarela, tidak langsung atau eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal, dan yang secara keseluruhan meningkatkan fungsi organisasi secara efektif. OCB tidak bersifat wajib tetapi tetap dilakukan oleh karyawan karena keinginan mereka untuk membantu organisasi dan rekan kerja. Organ, (1988) mengidentifikasi lima dimensi utama OCB:

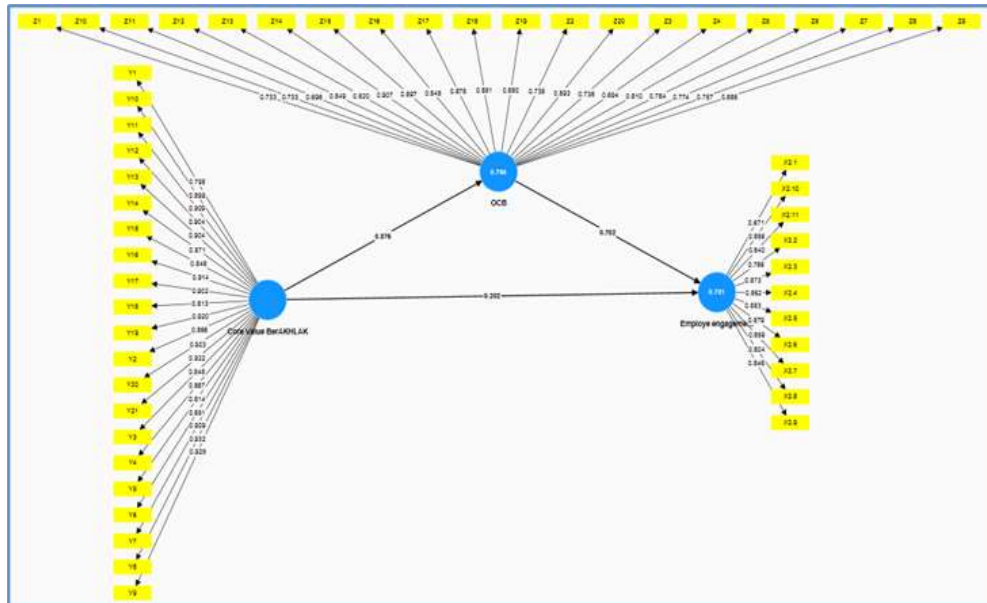
1. *Altruism* (Altruisme): Membantu rekan kerja atau kolega dalam menyelesaikan tugas mereka.
2. *Conscientiousness* (Kesadaran Tinggi): Melampaui tingkat kepatuhan yang diharapkan, seperti bekerja lebih dari waktu yang diperlukan atau memenuhi tugas dengan sangat teliti.
3. *Sportsmanship* (Sikap Sportif): Tidak mengeluh atau menunjukkan sikap negatif terhadap hal-hal kecil.
4. *Courtesy* (Kesopanan): Berperilaku sopan untuk mencegah konflik antarindividu.
5. *Civic Virtue* (Kebajikan Warga Organisasi): Berpartisipasi secara aktif dalam kegiatan organisasi, seperti menghadiri rapat atau menjaga reputasi organisasi.

3. METODE RISET

Penerapan metode secara kuantitatif dengan penyebaran kuesioner secara *probability sampling* yang di dapat sebanyak 359 dari 3505 pegawai ASN di Kota Pangkalpinang. Adapun perlakuan *simple random sampling* digunakan dengan menerapkan kalkulasi slovin. Pengolahan data dengan bantuan software SmartPLS versi 4.1, yang mana pokok utama pengujian dimulai dari tahap Analisa Outer Model, Analisa Inner Model hingga Pengujian hipotesis. Variabel pada penelitian ini yakni Core Value BerAKHLAK sebagai independent, kemudian variabel keterlibatan karyawan sebagai dependent sedangkan OCB di tempatkan sebagai intervening. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menganalisis pengaruh langsung atau tidak langsung antara dua atau lebih variabel (Sugiyono, 2013). SmartPLS memiliki beberapa keuntungan; Dua jenis model dianalisis, yaitu model luar (model pengukuran) variabel laten dan indikatornya dan model dalam (structural model), yang mengukur hubungan antara variabel laten (Ferdinand, 2014).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada aplikasi pengoperasian kalkulasi SmartPLS dengan hasil keduduakan variabel dapat dilihat pada Gambar 1. Model SEM penelitian



Gambar 1. Model SEM Penelitian

Pada Gambar 1 di atas, variabel Core Value BerAKHLAK dengan jumlah indikator sebanyak 21 indikator dengan dimensi yang terdiri dari tujuh yakni Berorientasi Melayani, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. Untuk Variabel intervenignya yakni OCB yang terdiri dari 20 indikator dari lima dimensi pembentuknya yakni Altruisme, Kesadaran Tinggi, Sikap Sportif, Kesopanan, Kebajikan Warga Organisasi. Selanjutnya untuk varibel dependent keterlibatan kerja terdiri dari sebelas indikator yang merupakan penterjemahan dari dimensi semangat kerja, dedikasi, penyerapan dalam pekerjaan.

4.1. Outer Model

4. 1.1 Convergent Validity

Pengujian *convergent validity* dapat dinilai berdasarkan outer loadings. Hasil perhitungan loading factor didapatkan bahwa seluruh indikator telah memiliki nilai diatas 0.70, sehingga indikator telah memenuhi syarat validitas konvergen terlihat pada tabel 1. Loading factor adalah nilai yang menunjukkan korelasi antara indikator dengan konstruk laten yang diukur. Semakin tinggi nilai loading factor, semakin besar kontribusi indikator tersebut dalam menjelaskan konstruk. Dalam konteks validitas konvergen (*convergent validity*), loading factor digunakan untuk menilai seberapa baik indikator-indikator yang digunakan menggambarkan konstruk laten (Wong, 2013). Jika hasil *loading factor* menunjukkan nilai di atas 0.70 untuk semua indikator, maka uji validitas konvergen dianggap terpenuhi, dan model pengukuran dapat dilanjutkan ke tahap evaluasi berikutnya, seperti pengujian validitas diskriminan dan analisis struktura (Sarstedt et al., 2021)

Tabel 1. Loading Factor

	Core Value BerAKHLAK	Employee engagement	OCB
X2.1		0.671	
X2.10		0.886	
X2.11		0.84	
X2.2		0.786	
X2.3		0.873	
X2.4		0.862	
X2.5		0.883	
X2.6		0.879	
X2.7		0.859	
X2.8		0.804	
X2.9		0.846	
Y1	0.798		
Y10	0.899		
Y11	0.909		
Y12	0.904		
Y13	0.904		
Y14	0.871		
Y15	0.848		
Y16	0.914		
Y17	0.902		
Y18	0.813		
Y19	0.92		
Y2	0.866		
Y20	0.923		
Y21	0.922		
Y3	0.848		
Y4	0.887		
Y5	0.814		
Y6	0.851		
Y7	0.909		
Y8	0.932		
Y9	0.925		
Z1			0.733
Z10			0.733
Z11			0.696
Z12			0.849
Z13			0.82
Z14			0.907
Z15			0.897
Z16			0.845
Z17			0.878
Z18			0.851
Z19			0.88
Z2			0.735
Z20			0.893
Z3			0.738
Z4			0.694
Z5			0.81
Z6			0.784
Z7			0.774
Z8			0.757
Z9			0.886

Selanjutnya nilai Average Variance Extracted (AVE) > 0,50 terlihat pada Tabel 2 di bawah ini menggambarkan validitas konvergen yang memadai yang mempunyai arti bahwa satu variabel laten mampu menjelaskan lebih dari setengah varian dari indikator-indikatornya dalam rata-rata. Oleh sebab itu dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel penelitian telah memenuhi *convergent validity* yang baik.

Tabel 2. Nilai Average Variance Extracted (AVE)

	Average variance extracted (AVE)
Core Value BerAKHLAK	0.783
Employee engagement	0.701
OCB	0.658

4.1.2 Discriminant Validity

Pengujian validitas diskriminan penting untuk memastikan bahwa indikator-indikator dari suatu konstruk tidak memiliki *overlap* yang berlebihan dengan konstruk lain, sehingga hasil analisis dapat diinterpretasikan dengan benar. Metode *Fornell-Larcker Criterion* adalah salah satu cara untuk menguji validitas diskriminan dalam model *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Metode ini membandingkan akar dari *Average Variance Extracted* (AVE) dengan korelasi antar konstruk laten.

Tabel 3. Fornell-Larcker

	Core Value BerAKHLAK	Employee engagement	OCB
Core Value BerAKHLAK	0.885		
Employee engagement	0.816	0.838	
OCB	0.875	0.878	0.811

Karena akar AVE (0.80) lebih besar daripada korelasi dengan konstruk lainnya (0.55 dan 0.60), validitas diskriminan untuk konstruk terpenuhi (Fornell & Larcker, 1981).

4.1.3 Composite Reliability

Composite Reliability (CR) adalah ukuran yang digunakan untuk mengevaluasi konsistensi internal dari indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur suatu konstruk laten dalam model pengukuran (outer model). Nilai $CR > 0.70$: Menunjukkan reliabilitas yang baik. Artinya indikator-indikator yang digunakan memiliki konsistensi internal yang tinggi dalam mengukur konstraknya (Sarstedt et al., 2021). Tampak pada Tabel 3. Dibawah ini

Tabel 3. Composite Reliability (CR)

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)
Core Value BerAKHLAK	0.986	0.986
Employee engagement	0.957	0.96
OCB	0.972	0.976

CR memberikan gambaran seberapa besar indikator-indikator tersebut mampu secara konsisten menjelaskan variansi dari konstruk yang diukur.

4.2. Inner Model

4.2.1 R-Square

R-Square (R^2) adalah salah satu ukuran dalam analisis regresi yang menunjukkan seberapa besar variansi (*variance*) dari variabel dependen (endogen) dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen (eksogen) dalam model. Tampak pada Tabel 4. R-Square (R^2) nilai $> 0,7$ yang berarti Kuat (strong) → Variabel-variabel eksogen mampu menjelaskan sebagian besar variansi dari konstruk endogen (Chin, 1998).

Tabel 4. R-Square (R^2)

	R-square	R-square adjusted
Employee engagement	0.781	0.78
OCB	0.765	0.765

4.2.2 Model Fit

SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*) adalah indikator *goodness-of-fit* yang digunakan untuk mengukur sejauh mana model struktural yang diuji dalam analisis SEM. Nilai SRMR berkisar antara 0 hingga 1. SRMR di bawah 0,08 dianggap sebagai indikasi bahwa model memiliki kecocokan yang baik dengan data (Henseler et al., 2016). Pada Tabel 5. Tabel 5. Fit Summary Model di bawah ini memperlihatkan hasil nya

Tabel 5. Fit Summary Model

	Saturated model	Estimated model
SRMR	0.044	0.044
d_ ULS	2.621	2.621
d_ G	2.553	2.553
Chi-square	4517.283	4517.283
NFI	0.822	0.822

4.3. Uji Hipotesis

Pengujian path coefficient dilakukan untuk mengetahui apakah hubungan antara variabel-variabel tersebut signifikan secara statistik. Nilai signifikansi diperoleh dari p value, dan keputusan diambil berdasarkan perbandingan dengan alpha 5% (0,05) (Latan et al., 2017). Tampak pada Tabel 6. Pengaruh Langsung.

Tabel 6. Pengaruh langsung

	Original sample (O)	P values
Core Value BerAKHLAK -> Employee engagement	0.202	0.003
Core Value BerAKHLAK -> OCB	0.875	0.000
OCB -> Employee engagement	0.702	0.000

4.3.1 Pengaruh langsung

Core Value BerAKHLAK → Employee Engagement

Pengaruh Core Value BerAKHLAK terhadap Employee Engagement signifikan (p value = 0.003). Penerapan nilai-nilai kerja BerAKHLAK, seperti Melayani, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif, secara langsung meningkatkan keterlibatan karyawan.

Nilai-nilai inti seperti kompetensi, loyalitas, dan kolaborasi menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, memotivasi karyawan untuk lebih terlibat dalam pekerjaan mereka. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat berperan besar dalam meningkatkan keterlibatan karyawan (Habaora et al., 2021). Rizaie et al., (2023) menemukan bahwa nilai-nilai organisasi seperti patriotisme dan tanggung jawab meningkatkan keterlibatan emosional dan performa kerja karyawan selama krisis. Keterlibatan ini mencakup semangat, dedikasi, dan penyerapan kerja yang lebih tinggi (Schaufeli et al., 2002).

Core Value BerAKHLAK → OCB

Pengaruh signifikan (p value = 0.000) dengan efek yang sangat besar (original sample = 0.875). Core Value BerAKHLAK membentuk perilaku OCB melalui nilai-nilai adaptif dan kolaboratif, yang memotivasi karyawan untuk membantu rekan kerja atau melibatkan diri dalam aktivitas ekstra-role. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan nilai-nilai BerAKHLAK mendorong perilaku ekstra-role, seperti membantu rekan kerja (*altruism*) dan menjaga hubungan kerja yang harmonis (*courtesy*). Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya, seperti yang bahwa perilaku kewargaan organisasi muncul ketika nilai-nilai dasar organisasi memperkuat hubungan interpersonal dan rasa memiliki di tempat kerja (Organ, 1988; (Lay et al., 2020).

OCB → Employee Engagement

Hubungan signifikan (p value = 0.000) dengan pengaruh kuat (original sample = 0.702). Ini menunjukkan bahwa ketika karyawan melakukan perilaku ekstra-role, seperti memberikan bantuan atau bekerja lebih dari yang diharapkan, keterlibatan mereka dalam pekerjaan meningkat. OCB menciptakan rasa kebersamaan dan dukungan di tempat kerja, yang meningkatkan motivasi dan keterikatan emosional karyawan. Temuan ini didukung oleh Yen et al., (2024) yang menemukan bahwa OCB mendorong keterlibatan melalui peningkatan hubungan sosial dan komitmen tim. Selanjutnya untuk pengaruh tidak langsung dapat di lihat pada Tabel 7.di bawah ini

Tabel 7. Pengaruh Tidak Langsung

	P values
Core Value BerAKHLAK -> OCB -> Employee engagement	0.00 0

4.3.2. Pengaruh Tidak Langsung

Core Value BerAKHLAK → OCB → Employee Engagement

Pengaruh tidak langsung signifikan (p value = 0.000). berfungsi sebagai mediator yang memperkuat hubungan antara Core Value BerAKHLAK dan Employee Engagement. Peran OCB sebagai mediator menunjukkan bahwa penerapan nilai BerAKHLAK tidak hanya memengaruhi keterlibatan karyawan secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan perilaku ekstra-role. Hasil ini konsisten dengan penelitian sebelumnya Pujianto et al., (2022) yang menyatakan bahwa OCB memperkuat hubungan antara nilai organisasi dan hasil kinerja karyawan. Nilai organisasi yang diterjemahkan ke dalam perilaku ekstra-role meningkatkan keterlibatan emosional dan dedikasi karyawan, sebagaimana dijelaskan dalam studi sebelumnya di sektor publik dan perhotelan (Khairy et al., 2023).

5. KESIMPULAN

Budaya kerja BerAKHLAK memainkan peran penting dalam menciptakan keterlibatan karyawan dan perilaku kewargaan organisasi. Perilaku ekstra-role (OCB) berfungsi sebagai jembatan yang menghubungkan nilai-nilai organisasi dengan keterlibatan karyawan. Implementasi nilai-nilai inti yang konsisten dan komprehensif dapat meningkatkan kinerja organisasi melalui mekanisme keterlibatan karyawan dan perilaku kewargaan. Pemerintah Kota Pangkalpinang perlu memastikan bahwa nilai-nilai BerAKHLAK diterapkan secara konsisten dalam seluruh aspek kerja ASN. Hal ini dapat dilakukan melalui Pelatihan berkelanjutan untuk memperkuat pemahaman ASN tentang nilai-nilai BerAKHLAK, pengawasan penerapan nilai-nilai inti dalam evaluasi kinerja pegawai. Pemerintah perlu secara berkala mengevaluasi dampak

penerapan nilai-nilai BerAKHLAK terhadap keterlibatan karyawan dan kinerja organisasi. Hal ini dapat dilakukan melalui survei kepuasan kerja dan wawancara mendalam dengan ASN.

DAFTAR PUSTAKA

- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern Methods for Business Research/Lawrence Erlbaum Associates*.
- Ferdinand, A. (2014). *Metode Penelitian Manajemen Buku Edisi 5*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP. Undip Press.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Habaora, F., Riwukore, J. R., & Yustini, T. (2021). Analisis deskriptif tentang tampilan kinerja Aparatur Sipil Negara di Sekretariat Pemerintah Kota Kupang Nusa Tenggara Timur Indonesia. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Global Masa Kini*, 12(1), 31–41.
- Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines. *Industrial Management & Data Systems*, 116(1), 2–20.
- Humas Menpan, R. B. (2021). Presiden Jokowi Luncurkan BerAKHLAK Untuk Percepatan Transformasi ASN. *Majalah Menpan RB Edisi*, 1.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Khairy, H. A., Agina, M. F., Aliane, N., & Hashad, M. E. (2023). Internal branding in hotels: interaction effects of employee engagement, workplace friendship, and organizational citizenship behavior. *Sustainability*, 15(5), 4530.
- Latan, H., Noonan, R., & Matthews, L. (2017). Partial least squares path modeling. *Partial Least Squares Path Modeling: Basic Concepts, Methodological Issues and Applications*.
- Lay, Y., Basana, S. R., & Panjaitan, T. W. S. (2020). The effect of organizational trust and organizational citizenship behavior on employee performance. *SHS Web of Conferences*, 76, 1058.
- Nawaz, A. (2020). Two-way Effects of Organization Citizenship Behaviour in Managing Interpersonal Relationship and Occupational stress Survey of Teachers from Southern Punjab, Pakistan. *International Journal of Future Generation Communication and Networking*, 13(3), 1111–1117.
- Nisa, R., Faridah, S., & Komalasari, S. (2022). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepribadian Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Aparatur Sipil Negara (ASN) di Lingkungan Kantor Kementerian Agama Kota Banjarmasin. *Jurnal Al-Husna*, 3(3), 223–240.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington books/DC heath and com.
- Pujianto, W. E., Solikhah, A., & Supriyadi, S. (2022). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada PT. Kerta Rajasa Raya Mojokerto. *Strategic: Journal of Management Sciences*, 2(2), 63–76.
- Rizaie, M. E., Horsey, E. M., Ge, Z., & Ahmad, N. (2023). The role of organizational citizenship behavior and patriotism in sustaining public health employees' performance. *Frontiers in Psychology*, 13, 997643.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2021). Partial least squares structural equation modeling. In *Handbook of market research* (pp. 587–632). Springer.
- Satata, D. B. M. (2021). Employee engagement as an effort to improve work performance: literature review. *Ilomata International Journal of Social Science*, 2(1), 41–49.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement

- of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
- Sugiyono, D. (2013). *Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D*.
- Sun, L., & Bunchapattanasakda, C. (2019). Employee engagement: A literature review. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(1), 63–80.
- Truss, C., Soane, E., Edwards, C., Wisdom, K., Croll, A., & Burnett, J. (2007). *Working life: Employee attitudes and engagement 2006*. Chartered Inst. of Personnel and Development Kingston Business School.
- Tuha, P. T., Juhari, J., Suhardi, S., Dewi, D. V., Ramayanti, R., & Hendrawan, H. (2023). Meningkatkan Kinerja ASN Melalui Workshop Optimalisasi Citizenship Organizational Behavior di Pemerintah Kabupaten Bangka Selatan. *Community Development Journal: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 4(5), 9774–9780.
- Wong, K. K.-K. (2013). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) techniques using SmartPLS. *Marketing Bulletin*, 24(1), 1–32.
- Yen, C.-H., Han, T.-C., & Wen, Y.-S. (2024). Authentic leadership and organizational citizenship behaviors: How do harmonious passion and obsessive passion mediate? *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 7(4), 1871–1889.