

**HUBUNGAN BUDAYA KERJA AKHLAK TERHADAP
WORK ENGAGEMENT DENGAN CORPORATE REPUTATION
SEBAGAI VARIABEL MEDIATOR
PADA KARYAWAN DI PT PEGADAIAN WILAYAH I MEDAN**

TESIS

OLEH

**MARTUA SARIMIN SITANGGANG
221804037**



**PROGRAM STUDI MAGISTER PSIKOLOGI
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2025**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 1/12/25

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)1/12/25

**HUBUNGAN BUDAYA KERJA AKHLAK TERHADAP
WORK ENGAGEMENT DENGAN CORPORATE REPUTATION
SEBAGAI VARIABEL MEDIATOR
PADA KARYAWAN DI PT PEGADAIAN WILAYAH I MEDAN**

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Psikologi
pada Program Pascasarjana Universitas Medan Area



**PROGRAM STUDI MAGISTER PSIKOLOGI
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
M E D A N
2025**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 1/12/25

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id) 1/12/25

**UNIVERSITAS MEDAN AREA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER PSIKOLOGI**

HALAMAN PERSETUJUAN

Judul : Hubungan Budaya Kerja AKHLAK Terhadap *Work Engagement* dengan *Corporate Reputation* sebagai Variabel Mediator pada Pegawai PT Pegadaian Wilayah I Medan

Nama : Martua Sarimin Sitanggang

NPM : 221804037



Tanggal Lulus : 10 September 2025

HALAMAN PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.



**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN
PUBLIKASI TESIS UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIK**

Sebagai civitas akademik Universitas Medan Area, Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Martua Sarimin Sitanggang
NPM : 221804037
Program Studi : Magister Psikologi
Fakultas : Pascasarjana
Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Medan Area Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul:

HUBUNGAN BUDAYA KERJA AKHLAK TERHADAP WORK ENGAGEMENT DENGAN CORPORATE REPUTATION SEBAGAI VARIABEL MEDIATOR PADA PT PEGADAIAN WILAYAH I MEDAN

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalih media/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat dan mempublikasikan tugas akhir/skripsi/tesis saya.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Medan
Pada tanggal : 10 September 2025
Yang Menyatakan,



Martua Sarimin Sitanggang

KATA PENGANTAR

**“Takut akan TUHAN adalah permulaan pengetahuan,
tetapi orang bodoh menghina hikmat dan didikan.”**

(Amsal 1 : 7)

Puji dan syukur Saya panjatkan kepada Tuhan Yesus Kristus, karena kuasa-Nya penulisan Tesis ini bisa diselesaikan.

Adapun tesis ini Saya tuliskan sebagai salah satu syarat kelulusan atas pendidikan yang Saya tempuh di Program Studi Magister Psikologi Universitas Medan Area. Sebagai suatu penelitian, Saya sadar sebagai Peneliti, bahwa penelitian yang berjudul “Hubungan Budaya Kerja AKHLAK Terhadap *Work engagement* dimediasi oleh *Corporate Reputation pada karyawan PT Pegadaian di Wilayah I Medan*” ini masih jauh dari sempurna. Maka dari itu, Saya memohon maaf atas kesalahan dan kelemahan baik dalam penulisan ataupun isi dalam penelitian ini. Kritik dan saran bagi penelitian ini sangat saya harapkan, sebagai sarana bagi saya untuk membangun dan menyempurnakan penelitian ini.

Dalam penulisan tesis ini, Saya banyak mendapat masukan bantuan materi maupun dukungan moral dari berbagai pihak. Maka dari itu ucapan terima kasih peneliti disampaikan kepada:

1. Rektor Universitas Medan Area, Bapak Prof. Dr. Dadan Ramdan., M. Eng., M.Sc.
2. Direktur Pascasarjana Universitas Medan Area, Ibu Prof. Dr. Ir. Hj. Retna Astuti Kuswardani, MS.
3. Ketua Program Studi Magister Psikologi, Ibu Dr. Suryani Harjo, S. Psi, MA, Psikolog

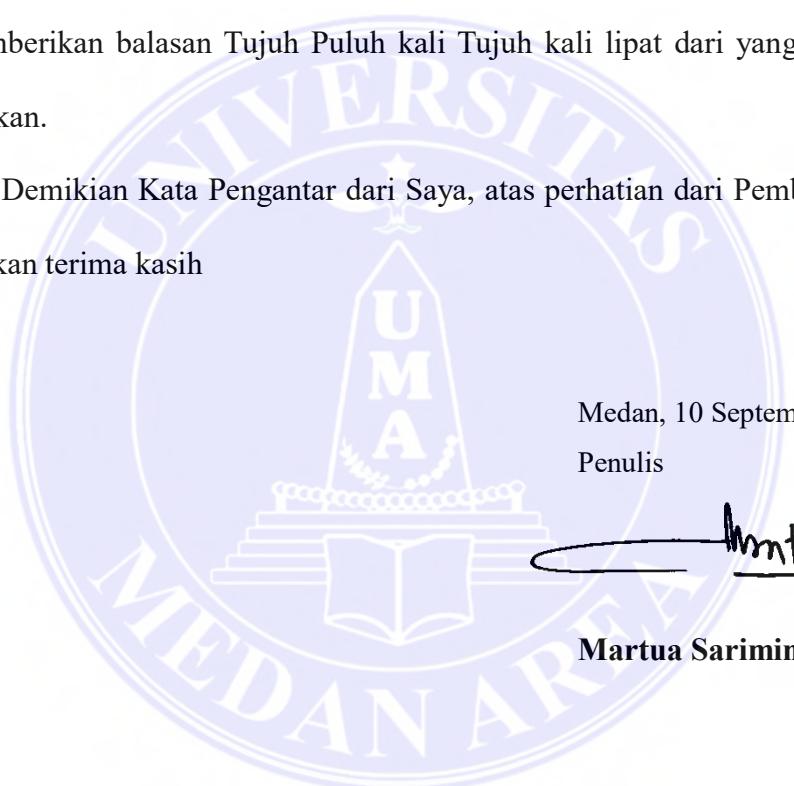
4. Ibu Dr. Rahmi Lubis, M. Psi, Psikolog terima kasih atas bimbingan, dorongan, dan dukungan yang telah diberikan selama proses penulisan tesis ini. Terima kasih atas kesabaran, waktunya, dan arahan yang berharga dalam membimbing peneliti mencapai pencapaian ini.
5. Bapak Dr. Kaiman Turnip, M. Si., terima kasih atas bimbingan, dorongan, dan dukungan yang telah diberikan selama proses penulisan tesis ini. Terima kasih atas kesabaran, waktunya, dan arahan yang berharga dalam membimbing peneliti mencapai pencapaian ini.
6. Bapak Prof. Hasanuddin, Ph. D., dan Bapak Yudistira Fauzy Indrawan, M.A., Ph. D., Psikolog, yang mau memberikan tuntunan dan kritik yang membangun dalam penyelesaian penelitian Tesis ini.
7. Ria Angelina br Tampubolon, S. H., Istriku yang satu dan selamanya. Terima kasih untuk kopi hitam, cemilan, dan minyak aroma terapi selama penyusunan Tesis ini. Terima kasih untuk kidung rohani agar "setan malas" keluar dari dalam tubuh sehingga tesis ini cepat selesai.
8. Ayahanda Prof. Dr. Drs. Ir., Nathanael Sitanggang, B. A., S. T., M. Pd., IPM, ASEAN Eng., dan Ibunda Maridup br Manalu, S. Pd., yang selalu mendoakan mulai dari pendaftaran untuk melanjutkan pendidikan magister sampai akhir penyelesaian tesis ini.
9. Kakanda Larisma R. L. Br Sitanggang, S. Kom., M. M., dan "*The Tripple M*" keponakan ganteng dan lucu-lucu, *Miracle, Marvel, dan Miguel*.
10. Abangnda Bachrul J. A. Sitanggang, S. IP., M. A., dan Kakak Laura Theresia br Purba, S. T. serta boru hasian "Kaira".

11. *Senior Vice President, Vice President, dan Jajaran Assistant Vice President* di Kantor Pegadaian Wilayah I Medan yang telah memberikan izin dan telah banyak direpotkan dalam penyusunan penelitian Saya.
12. Rekan Satu Angkatan 2022 di Program Studi Magister Psikologi UMA. "See You On The Top, Fellas!"
13. Pihak-pihak yang tidak bisa disebutkan satu persatu yang telah membantu penulisan Tesis ini baik secara moril dan materil. Semoga Tuhan Yang Maha Esa memberikan balasan Tujuh Puluh kali Tujuh kali lipat dari yang telah kalian berikan.

Demikian Kata Pengantar dari Saya, atas perhatian dari Pembaca sekalian diucapkan terima kasih

Medan, 10 September 2025

Penulis

 Martua Sarimin Sitanggang

ABSTRAK

Sitanggang, Martua Sarimin. Hubungan Budaya Kerja AKHLAK Terhadap Work Engagement Dengan Corporate Reputation Sebagai Mediator. Magister Psikologi Program Pasca Sarjana Universitas Medan Area. 2025.

Work engagement berperan penting dalam meningkatkan produktivitas karyawan, terutama dalam bisnis yang dinamis. Tantangan VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*) dan BANI (*Brittle, Anxious, Non-Linear, Incomprehensible*) menuntut perusahaan untuk mengembangkan budaya kerja yang adaptif dan responsif terhadap perubahan yang cepat. Salah satu pendekatan yang dapat diadopsi adalah penerapan nilai-nilai seperti AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif). Nilai-nilai ini tidak hanya berfungsi sebagai pedoman perilaku, tetapi juga sebagai fondasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterikatan karyawan. Selain itu, reputasi perusahaan memainkan peran yang sangat penting dimana reputasi yang baik tidak hanya mencerminkan citra positif di mata publik, tetapi juga berpengaruh langsung terhadap keterikatan karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk melihat hubungan budaya kerja AKHLAK terhadap *work engagement* dengan *corporate reputation* sebagai mediator. Memanfaatkan pendekatan kuantitatif dengan teknik pengambilan sampel *convenience sampling* dan analisis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS) pada 270 karyawan yang bekerja di PT. Pegadaian Wilayah I Medan. Hasil penelitian menunjukkan (1) Budaya Kerja AKHLAK berpengaruh positif signifikan terhadap *Work Engagement* ($\beta=0.494$, $p<0.05$); (2) Budaya Kerja AKHLAK berpengaruh positif terhadap *Corporate Reputation* ($\beta=0.640$, $p<0.05$); (3) *Corporate Reputation* berpengaruh positif terhadap *Work Engagement* ($\beta=0.328$, $p<0.05$); (4) *Corporate Reputation* memediasi secara parsial hubungan antara Budaya Kerja AKHLAK dan *Work Engagement* ($\beta=0.210$, $p<0.05$). Secara teoritis, penelitian ini memperluas khasanah tentang Job Demand-Resources (JD-R) dan teori identitas sosial dengan memposisikan *corporate reputation* menjadi variabel mediasi baru. Implikasi dari penelitian ini menekankan perlunya memperkuat penerapan budaya AKHLAK melalui pelatihan, komunikasi intenal dan mengoptimalkan program CSR untuk membangun reputasi perusahaan dalam membangun keterikatan karyawan.

Kata Kunci: budaya kerja AKHLAK, *corporate reputation*, *work engagement*

ABSTRACT

Sitanggang, Martua. The Relationship of AKHLAK Work Culture to Work Engagement with Corporate Reputation as a Mediator. Master of Psychology Postgraduade Program, Universitas Medan Area. 2025.

Work engagement plays an important role in improving employee productivity, especially in dynamic organisations. The challenges of VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) and BANI (Brittle, Anxious, Non-Linear, Incomprehensible) require organisations to develop a work culture that is adaptive and responsive to rapid change. One approach is to apply values such as AKHLAK (Amanah, Competent, Harmonious, Loyal, Adaptive, Collaborative). These values serve not only as behavioural guidelines, but also as a basis for creating a work environment that supports employee engagement. In addition, corporate reputation plays a very important role, where a good reputation not only reflects a positive image in the eyes of the public, but also has a direct impact on employee engagement. This study aims to examine the relationship between AKHLAK work culture and employee engagement with corporate reputation as a mediator. A quantitative approach was used, employing a convenience sampling technique, with analysis based on structural equation modelling (SEM) using partial least squares (PLS), applied to a sample of 270 employees working at PT Pegadaian Wilayah I Medan. The results showed that: AKHLAK work culture has a significant positive effect on work engagement ($\beta = 0.494$, $p < 0.05$); AKHLAK work culture has a positive effect on corporate reputation ($\beta = 0.640$, $p < 0.05$); corporate reputation has a positive effect on work engagement ($\beta = 0.328$, $p < 0.05$); corporate reputation partially mediates the relationship between AKHLAK work culture and work engagement ($\beta = 0.210$, $p < 0.05$). Theoretically, this study extends the Job Demands-Resources (JD-R) model and social identity theory by identifying corporate reputation as a new mediating variable. The study's implications emphasise the need to strengthen the implementation of AKHLAK culture through training, internal communication, and optimising CSR programmes to build corporate reputation and employee engagement.

Keywords : *work culture AKHLAK, corporate reputation, work engagement*

DAFTAR ISI

BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah	25
1.3 Tujuan Penelitian	25
1.4 Hipotesis Penelitian.....	26
1.5 Manfaat Penelitian	26
1.5.1 Manfaat Teoritis	26
1.5.2 Manfaat Praktis	27
BAB II KAJIAN PUSTAKA	28
2.1 <i>Work engagement</i>	28
2.1.1 Pengertian <i>Work engagement</i>	28
2.1.2 Aspek-Aspek <i>Work engagement</i>	29
2.1.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi <i>Work engagement</i>	30
2.1.4 Ciri-Ciri <i>Work engagement</i>	32
2.1.5 Tipe Karyawan Berdasarkan Tingkat <i>Work engagement</i>	33
2.2 <i>Corporate Reputation</i>	34
2.2.1 Pengertian <i>Corporate Reputation</i>	34
2.2.2. Faktor Yang Mempengaruhi <i>Corporate Reputation</i>	36
2.2.3. Aspek <i>Corporate Reputation</i>	37
2.3 Budaya Kerja AKHLAK	40
2.3.1 Pengertian Budaya Kerja	40
2.3.2 Budaya Kerja AKHLAK.....	41
2.3.3 Aspek -Aspek Budaya Kerja.....	42
2.3.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Kerja	43
2.3.5 Fungsi Budaya Organisasi	44
2.3.6 Karakteristik Budaya Kerja	46
2.4 Karyawan	47
2.4.1 Pengertian Karyawan.....	47

2.4.2 Karakteristik Karyawan	48
2.5 Kerangka Konseptual	49
2.5.1 Hubungan Budaya Kerja AKHLAK Terhadap <i>Work engagement</i>	49
2.5.2 Hubungan Budaya Kerja AKHLAK terhadap <i>Corporate Reputation</i>	52
2.5.3 Hubungan <i>Corporate Reputation</i> terhadap <i>Work engagement</i>	53
2.5.4 Peran <i>Corporate Reputation</i> sebagai Mediator dalam Hubungan Budaya Kerja AKHLAK Terhadap <i>Work engagement</i>	55
2.6 Kerangka Penelitian	57
BAB III METODE PENELITIAN	58
3.1 Waktu dan Tempat Penelitian.....	58
3.2 Bahan dan Alat.....	58
3.3 Metode Penelitian.....	62
3.3.1 Desain Penelitian	62
3.3.2. Identifikasi Variabel.....	64
3.3.3. Definisi Operasional	65
3.4 Populasi dan Sampel.....	69
3.4.1 Populasi.....	69
3.4.2 Sampel.....	72
3.5 Prosedur Kerja	72
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	74
4.1 Analisis Statistik Deskriptif	74
4.2 Hasil Penelitian.....	75
4.2.1 Pengujian <i>Outer Model</i> : Pengujian Validitas dan Reliabilitas	75
4.2.2 Pengujian <i>Structural Model</i> Signifikansi Pengaruh.....	80
4.2.3 Hasil Perhitungan Mean Hipotetik dan Mean Empirik Error! Bookmark not defined.	
4.2.4 Kategorisasi.....	85

4.3 Pembahasan.....	87
4.3.1 Pengaruh Budaya Kerja Terhadap <i>Work engagement</i>	87
4.3.2 Pengaruh Budaya Kerja terhadap <i>Corporate Reputation</i> ...	89
4.3.3 Pengaruh <i>Corporate Reputation</i> terhadap <i>Work Engagement</i>	92
4.3.4 Peran Mediasi <i>Corporate Reputation</i> dalam Hubungan Budaya Kerja terhadap <i>Work engagement</i>	93
4.3.5 Kategorisasi	95
4.3.6. Keterbatasan Penelitian	97
BAB V KESIMPULAN & SARAN	99
5.1 Kesimpulan	99
5.2 Saran	100
DAFTAR PUSTAKA	104



DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Nilai <i>engagement</i> karyawan di PT Pegadaian Wilayah 1 Medan	13
Tabel 1. 2 Perbandingan Skor Engagement tahun 2019	14
Tabel 3. 1 <i>Blueprint Skala UWES-17</i>	59
Tabel 3. 2 <i>Blueprint Corporate Reputation</i>	60
Tabel 3. 3 <i>Blueprint Core Values SDM BUMN</i>	62
Tabel 4. 1 Distribusi Frekuensi dan Persentase Analisa Data Deskriptif	74
Tabel 4. 2 Pengujian Validitas Berdasarkan <i>Average Variance Extracted (AVE)</i> .	78
Tabel 4. 3 Pengujian Validitas Bersasarkan <i>Fornell-Larcker criterion</i>	78
Tabel 4. 4 Pengujian Validitas Berdasarkan HTMT	78
Tabel 4. 5 Pengujian Reliabilitas Berdasarkan <i>Composite Reliability</i>	79
Tabel 4. 6 Pengujian Reliabilitas Berdasarkan Cronbach's Alpha.....	79
Tabel 4. 7 Uji <i>Path Coefficient</i> & Signifikansi Pengaruh Langsung	80
Tabel 4. 8 <i>R-Square</i>	81
Tabel 4. 9 <i>Q-square</i>	82
Tabel 4. 10 Pengujian Goodness Of Fit Model	82
Tabel 4. 11 Uji <i>Path Coefficient</i> &Signifikansi Pengaruh Tidak Langsung	83
Tabel 4. 12 Pengaruh Langsung Dan Tidak Langsung Budaya Kerja AKHLAK Terhadap <i>Work engagement</i> Melalui <i>Corporate Reputation</i>	83
Tabel 4. 13 Rangkuman Hasil Perhitungan Nilai Rata-Rata Hipotetik dan Nilai Rata-Rata Empirik.....	84
Tabel 4. 14 Nilai <i>Work engagement</i> Berdasarkan Level Kategori	86
Tabel 4. 15 Nilai Budaya Kerja AKHLAK Berdasarkan Level Kategori	86
Tabel 4. 16 Nilai <i>Corporate Reputation</i> Berdasarkan Level Kategori.....	87

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dewasa ini, di era globalisasi dan kemajuan teknologi yang sangat pesat dan tidak dapat dibendung menimbulkan masalah yang beragam dalam dinamika bisnis di Indonesia, sebut saja dengan istilah VUCA yang dipaparkan oleh Bennis pada tahun 1987 dalam Teori Kepemimpinan pada saat itu. VUCA sendiri adalah kepanjangan dari *Volatile* (bergejolak), *Uncertainty* (tidak menentu), *Complexity* (kompleksitas), dan *Ambiguity* (sulit dimengerti). VUCA adalah tantangan yang harus dihadapi setiap pemimpin organisasi yang menyangkut disrupsi, pergeseran pasar, perubahan perilaku konsumen, serta persaingan bisnis yang semakin ketat (Bennett & Lemoine, 2014).

Akan tetapi, dalam Cascio (2021) dalam (Baskoro, 2023) menganggap bahwa VUCA tidak lagi menggambarkan situasi saat ini. Sebelum adanya pandemi Covid-19, disrupsi teknologi, serta carut-marut perpolitikan dunia, VUCA dapat menggambarkan kondisi dunia saat itu. Namun, situasi tidak VUCA lagi, tapi BANI, yang merupakan singkatan dari *Brittle* (kerapuhan), *Anxiety* (kecemasan), *Non-linear* (tidak lurus), dan *Incomprehensive* (sulit dipahami). Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik pada Juli 2020 terdapat 82,85% perusahaan yang ada di Republik Indonesia terdampak akibat pandemi Covid-19.

Dalam Pasal 1 angka 1 Undang-undang nomor 8 tahun 1997 tentang Dokumen Perusahaan ditentukan bahwa, Perusahaan adalah setiap bentuk usaha yang melakukan kegiatan secara tetap dan terus menerus dengan memperoleh keuntungan dan atau laba, baik yang diselenggarakan oleh perorangan maupun

badan usaha yang berbentuk badan hukum atau bukan badan hukum yang didirikan dan berkedudukan dalam wilayah Negara Republik Indonesia. Berdasarkan ketentuan dalam undang-undang tersebut, definisi perusahaan terdapat dua unsur pokok yaitu bentuk usaha yang berupa organisasi atau badan usaha; serta jenis usaha yang berupa kegiatan dalam bidang perekonomian seperti perindustrian, perdagangan, perjasaan, dan pembiayaan.

Begitu juga dengan PT Pegadaian yang merupakan sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa keuangan non-bank, telah lama hadir di tengah-tengah masyarakat Indonesia. Perusahaan memulai sejarahnya pada tanggal 20 Agustus 1746 saat VOC mendirikan *Bank van Leening* di Batavia untuk memberikan kredit kepada masyarakat dengan sistem gadai. Setelah Inggris mengambil alih kekuasaan Belanda di Indonesia (1811-1816), *Bank Van Leening* dibubarkan dan masyarakat diberi keleluasaan untuk berbisnis di bidang gadai asal telah mendapat izin dari pemerintah daerah setempat (*liecentie stelsel*). Namun, kebijakan tersebut kemudian berdampak buruk bagi masyarakat, karena para pemegang izin malah menjalankan praktik rentenir yang dirasa kurang menguntungkan bagi pemerintah. Oleh karena itu, metode *liecentie stelsel* kemudian diganti menjadi *pacht stelsel*, yaitu izin bisnis gadai hanya diberikan kepada masyarakat yang mampu membayar pajak yang tinggi kepada pemerintah daerah.

Setelah Belanda kembali berkuasa di Indonesia, *pacht stelsel* tetap dipertahankan, tetapi ternyata menimbulkan dampak yang sama, karena banyak pemegang izin yang melakukan penyelewengan dalam menjalankan bisnisnya. Pemerintah Hindia Belanda kemudian mengadakan kajian untuk menentukan apakah sebaiknya bisnis gadai ditangani sendiri oleh pemerintah, agar dapat

memberikan perlindungan dan manfaat yang lebih besar kepada masyarakat. Berdasarkan hasil kajian tersebut, pemerintah Hindia Belanda lalu menerbitkan *Staatsblad* No. 131 tanggal 12 Maret 1901 yang menetapkan bahwa bisnis gadai di Hindia Belanda dimonopoli oleh pemerintah, sehingga pada tanggal 1 April 1901, pemerintah Hindia Belanda mendirikan Pegadaian pertamanya di Sukabumi, Jawa Barat. Oleh karena itu, tanggal 1 April kemudian diperingati sebagai hari ulang tahun Pegadaian. Pada tahun 1905, pemerintah Hindia Belanda pun membentuk Jawatan Pegadaian untuk mengelola semua Pegadaian yang telah didirikan di Hindia Belanda.

Pada masa pendudukan Jepang di Indonesia, Kantor Pusat Jawatan Pegadaian di Jl. Kramat Raya No. 162 Jakarta dijadikan tempat tawanan perang, sehingga Kantor Pusat Jawatan Pegadaian dipindahkan ke Jl. Kramat Raya No. 132 Jakarta. Tidak banyak perubahan yang terjadi pada masa pemerintahan Jepang baik dari sisi kebijakan maupun struktur organisasi Jawatan Pegadaian. Jawatan Pegadaian dalam bahasa Jepang disebut ‘*Sitji Eigeikyuku*’, dan Jawatan Pegadaian saat itu dipimpin oleh seorang Jepang bernama Ohno-San, sementara wakilnya adalah seorang pribumi bernama M. Saubari.

Setelah Indonesia merdeka, Kantor Pusat Jawatan Pegadaian sempat dipindah ke Karanganyar, Kebumen karena situasi yang kian memanas. Agresi Militer Belanda II kemudian memaksa kantor pusat Jawatan Pegadaian kembali dipindah ke Magelang. Pasca perang kemerdekaan, kantor pusat Jawatan Pegadaian kembali dipindah ke Jakarta. Pada tahun 1961, pemerintah mengubah status perusahaan ini menjadi Perusahaan Negara (PN), dan pada tahun 1969, pemerintah kembali mengubah status perusahaan ini menjadi Perusahaan Jawatan (Perjan). Pada tahun

1990, pemerintah mengubah status perusahaan ini menjadi Perusahaan Umum (Perum). Pada tahun 2010, perusahaan ini mulai membuka gerai penjualan emas dengan nama 'Galeri 24'. Pada tahun 2011, pemerintah mengubah status perusahaan ini menjadi Persero. Pada tahun 2014, perusahaan ini mendirikan PT Pesonna Optima Jasa untuk menyediakan tenaga kerja alih daya. Pada tahun 2015, perusahaan ini mendirikan PT Pesonna Indonesia Jaya untuk mengelola jaringan Hotel Pesonna. Pada tahun 2018, perusahaan ini menjadikan Divisi Bisnis Emas sebagai modal untuk mendirikan PT Pegadaian Galeri Dua Empat. Pada tahun 2020, perusahaan ini meluncurkan layanan pinjaman modal produktif bagi UMKM. Pada bulan Juni 2021, perusahaan ini menyerahkan jaringan Hotel Pesonna ke PT Wijaya Karya Realty, sebagai bagian dari upaya Pemerintah untuk menyatukan kepemilikan hotel milik BUMN. Pada bulan Juli 2021, Pemerintah Indonesia resmi menyerahkan mayoritas saham perusahaan ini ke Bank Rakyat Indonesia, sebagai bagian dari upaya untuk membentuk Perusahaan *Holding* BUMN yang bergerak di bidang pembiayaan ultra mikro.

PT Pegadaian merupakan sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang bisnis jasa keuangan. Bagi sebuah perusahaan, sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting. Tidak mungkin suatu perusahaan akan terbentuk tanpa adanya dukungan manusia baik sebagai anggota maupun pengurusnya bahkan tidak jarang keberlangsungan suatu organisasi sangat tergantung dari manusia yang terlibat di dalamnya. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia menjadi sangat penting karena perusahaan akan dapat mencapai produktivitas yang diharapkan serta memiliki keunggulan kompetitif jika orang di dalamnya melakukan kinerja yang terbaik. Hasil kerja tersebut akan menjadi dasar untuk

pencapaian kinerja dan prestasi perusahaan. Jika kinerja karyawannya tinggi maka tujuan perusahaan akan lebih mudah tercapai. Karyawan menjadi salah satu aset perusahaan yang penting dan perlu dikembangkan untuk mendukung kelangsungan dan keberhasilan suatu perusahaan.

Karyawan merupakan komponen utama suatu perusahaan dan menjadi pelaku dalam setiap aktivitas perusahaan. Sumber daya yang dimiliki perusahaan seperti modal, metode, dan mesin tidak bisa memberikan hasil yang maksimum bagi perusahaan apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai totalitas kerja kepada perusahaan. Saat ini perusahaan tidak hanya mencari calon karyawan yang memiliki kemampuan di atas rata-rata, tetapi juga mencari calon karyawan yang mampu menginvestasikan diri sendiri untuk terlibat secara penuh dalam pekerjaan, proaktif, dan memiliki komitmen tinggi terhadap standar kualitas kinerja. Organisasi modern saat ini mengharapkan karyawan memiliki sikap antusias, mampu menunjukkan inisiatif pada pekerjaan, memiliki energi dan mau berusaha untuk mencapai kualitas dan kinerja yang bagus (Bakker & Demerouti, 2007).

Saat ini *work engagement* merupakan salah satu hal yang penting dalam pengelolaan sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan, sebab dengan karyawan yang memiliki tingkat *engagement* yang tinggi akan bekerja lebih produktif, dan berdasarkan penelitian Lembaga Survei Gallup melalui Clifton (2023) *work engagement* memiliki hubungan yang positif terhadap produktivitas, maka manajemen perusahaan perlu memperhatikan hal tersebut. Semakin tinggi tingkat *engagement* karyawan, maka akan semakin baik kinerja perusahaan, karena

work engagement mendorong karyawan bekerja dengan kemampuan terbaiknya dan kontribusi terbaik tidak hanya menggugurkan kewajiban saja.

Perhatian terhadap *work engagement* saat ini disebabkan oleh pertanyaan bagaimana *work engagement* menghasilkan produktivitas yang tinggi bagi perusahaan. Berdasarkan hasil survei Lembaga Survei Gallup pada tahun 2023 bahwa yang terjadi di Amerika Serikat dimana hanya 31% dari pekerja di Amerika Serikat dan Kanada yang *engaged* ketika bekerja di tempat kerja (*engaged/thriving at work*), penelitian menyebutkan bahwa 52% tenaga kerja di Amerika Serikat dan Kanada tidak *engaged* (*not engaged/quiet quitting*) dan lebih dari 17% tidak terikat dengan pekerjaannya dan tempat kerjanya sama sekali (*actively disengaged/loud quitting*). Fenomena ini secara statistik tidak hanya terjadi di Amerika Serikat dan Kanada namun juga diperkirakan terjadi diseluruh dunia, dimana angka rata-rata *work engagement* di dunia adalah hanya 23% dari pekerja di dunia yang *engaged* ketika bekerja di tempat kerja (*engaged/thriving at work*), 59% tenaga kerja di dunia tidak *engaged* (*not engaged/quiet quitting*), dan lebih dari 18% tidak terikat dengan pekerjaannya dan tempat kerjanya sama sekali (*actively disengaged/loud quitting*).

“Employees who are not engaged or who are actively disengaged cost the world \$8.8 trillion in lost productivity, according to Gallup’s State of the Global Workplace: 2023 Report. That’s equal to 9% of global GDP.”

Menurut Clifton (2023) dalam hasil penelitian dari Gallup pada tahun 2023 yang dipublikasikan melalui website www.gallup.com, *engagement* yang rendah tidak hanya berpengaruh pada karyawan itu sendiri dan bukan hanya menjadi permasalahan ketidakpuasan pekerja terhadap pekerjaannya, namun akibat dari rendahnya *engagement* ini jika diestimasikan akan bernilai USD 8.8 triliun dalam

periode setahun dan angka tersebut setara dengan 9% dari angka *Gross Domestic Product* atau Produk Domestik Bruto (PDB) secara global. Rendahnya tingkat *work engagement* ini menyebabkan tingginya angka *turn-over* yang secara langsung mempengaruhi moral karyawan dan produktivitas.

Apabila sebuah perusahaan mempertimbangkan untuk bergerak maju secara jangka panjang, maka harus lebih memperhatikan mengenai *work engagement* yang dimiliki oleh karyawannya. Hal ini tidak terlepas dari fakta bahwasanya apabila karyawan merasa terlibat pada kepentingan perusahaannya melalui pekerjaannya, perasaan tersebut akan menimbulkan adanya suatu motivasi yang mengarahkan karyawan tersebut untuk dapat menciptakan kondisi lingkungan bekerjanya sesuai dengan apa yang telah dicita-citakan bersama (Mardiana & I Ketut R Sudiarditha, 2019). Sebaliknya, apabila karyawan tidak merasa terikat (*engaged*) dengan pekerjaannya, maka pekerjaan hanya dijadikan suatu tuntutan hidup yang hanya berupa sebuah rutinitas dan dijalankan dengan setengah hati. Dampaknya, karyawan akan memiliki inisiatif yang kurang dan loyalitas yang tidak memadai sehingga mudah untuk meninggalkan perusahaan. Rendahnya *work engagement* bagi perusahaan juga dapat menyebabkan perilaku dan sikap karyawan menjadi kurang baik dalam pekerjaannya serta akan berdampak bagi dirinya sendiri maupun perusahaan tersebut. Hal ini sebagaimana yang dinyatakan oleh (Chalofsky & Krishna, 2009) bahwa karyawan yang tidak terikat akan merasa adanya ketidakcocokan antara kemampuan yang dimiliki dengan tugas yang diberikan dan memiliki komitmen yang rendah terhadap pekerjaan.

Sebagai seorang pencetus konsep *engagement* yang pertama kali, Kahn (1990) menjelaskan bahwa keterikatan personal (*personal engagement*) adalah sebagai

perwujudan dan ekspresi dari *ideal self* seseorang dalam bekerja yang akan membentuk hubungan kepada pekerjaannya dan kepada orang lain, dan juga membentuk hubungan kepada kehadiran personal (dalam bentuk fisik, kognitif, dan emosional). (Maslach & Leiter, 2016) kemudian menambahkan bahwa *engagement* bergerak dalam sebuah kontinum dan berlawanan langsung dengan dimensi dari teori *burnout* yaitu kelelahan berkepanjangan, sikap sinisme dan menarik diri dari lingkungan kerja, serta perasaan tidak berdaya. Schaufeli & Salanova, (2011) juga berpendapat bahwa *burnout* dan *engagement* adalah konsep yang eksklusif, dimana seseorang yang sedang *burnout* dalam tingkatan rendah bukan berarti berada pada *engagement* dalam tingkatan yang tinggi, dan juga sebaliknya.

Selain memiliki peran penting dalam peningkatan produktivitas secara finansial, *engagement* juga mempunyai peran penting dalam perilaku positif karyawan serta mempunyai peran dalam menurunkan kinerja karyawan yang tidak produktif semisal membolos dan keinginan untuk *resign* (mengundurkan diri) dari pekerjaan dari tempat kerja. Perilaku yang positif yang disebabkan oleh *work engagement* dirasa perlu, hal ini dikarenakan perusahaan akan selalu berinteraksi dengan *supplier* (pemasok) dan konsumen atau pelanggan, dimana sifat negatif akan membuat hubungan perusahaan dengan pemasok dan konsumen akan memburuk.

Selain dampak negatif yang selalu mengiringi pada setiap diskusi tentang *work engagement*, para peneliti *work engagement* menyatakan terdapat hubungan yang kuat antara tingkatan dari *work engagement* dengan berbagai macam *output* organisasi. Karyawan yang *engaged* lebih efektif dalam menjalankan tugasnya, juga ketika melakukan pekerjaan diluar pekerjaannya, dan memiliki perilaku yang

inovatif. Peningkatan *work engagement* juga berhubungan positif dengan tingkatan dari kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi.

Dalam penelitian serupa di tahun 2023, Clifton melalui Lembaga Survei Gallup juga mempublikasikan tingkat *engagement* pekerja di regional ASEAN. Penelitian yang dilakukan di ASEAN menunjukkan hanya 26% dari pekerja di ASEAN yang *engaged* ketika bekerja di tempat kerja (*engaged/thriving at work*) dan di Indonesia sendiri tingkat berada di angka 24%. Selanjutnya, penelitian menyebutkan bahwa 68% tenaga kerja di ASEAN tidak *engaged* (*not engaged/quiet quitting*) dan lebih dari 6% tidak terikat dengan pekerjaannya dan tempat kerjanya sama sekali (*actively disengaged/loud quitting*).

Engagement merupakan hal yang positif, pemenuhan, pekerjaan yang berhubungan dengan pikiran dan ditandai dengan semangat, dedikasi, dan absorpsi. Ketika karyawan sudah *engaged*, maka karyawan tersebut akan menikmati pekerjaannya dan memiliki semangat untuk memajukan perusahaan dimana mereka bekerja (Schaufeli & Salanova, 2011). *Engagement* karyawan juga sering disebut-sebut sebagai faktor penting bagi kesuksesan dan daya saing sebuah perusahaan (Saks, 2006). Karyawan tentunya diharapkan memiliki *engagement* agar mereka dapat menunjukkan kinerja yang baik dalam pekerjaannya. *Engagement* terjadi ketika karyawan mengetahui apa yang diharapkan oleh perusahaan kepadanya, apakah karyawan mendapat sumber daya yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaannya, apakah karyawan memiliki kesempatan untuk berpartisipasi terhadap pengembangan dan mendapatkan umpan balik (*feedback*) serta merasa bahwa kontribusi yang diberikan kepada perusahaan dapat diterima atau diapresiasi dalam (Gemedo & Lee, 2020).

Berbeda dengan pendapat seorang Profesor dalam bidang perilaku organisasi asal Kanada bernama Saks (2006) yang berpendapat bahwa *work engagement* merupakan proses dua arah yang terjadi antara individu dan perusahaan. *Work engagement* dapat dipahami dengan memanfaatkan teori pertukaran sosial, dimana ketika seorang individu merasa diperlakukan dengan baik oleh suatu perusahaan, maka individu tersebut merasa berkewajiban untuk memberikan sebuah pertukaran kepada perusahaan dalam bentuk perikatan.

Work engagement merupakan sebuah konsep yang bisa mencerminkan bahwa seorang individu tersebut memiliki semangat, fokus, dan juga dedikasi yang kuat dalam bekerja di perusahaan tersebut. Individu yang biasa menjalankan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya bisa saja memiliki *work engagement* yang rendah (Mardiana & I Ketut R Sudiarditha, 2019). *Work engagement* karyawan memiliki peran yang strategis dalam perkembangan suatu perusahaan. *Work engagement* adalah rangkaian sikap maupun perilaku yang ditampilkan oleh karyawan dalam mengekspresikan diri secara keseluruhan dalam bekerja. Karyawan dengan tingkat *work engagement* tinggi dibutuhkan oleh setiap perusahaan karena bersifat proaktif serta mempunyai komitmen dalam bekerja yang tinggi. Dengan sikap tersebut perusahaan akan mampu untuk bertahan dalam persaingan bisnis yang semakin ketat

Work engagement merupakan gagasan multidimensi yaitu karyawan terkait secara emosi, kognitif, atau fisik dengan perusahaannya (Kahn, 1990). Kahn membedakan tiga dimensi dalam pengukuran *work engagement*, yaitu keterikatan emosional, keterikatan kognitif dan keterikatan fisik atau personal. (1) Keterikatan emosional adalah tingkat kepuasan individu dan inspirasi yang mereka dapatkan

dari pekerjaannya dan menjadi bagian dari perusahaan. Ada aspek “*I will*” dalam dimensi emosional ini, ditunjukkan dengan perilaku kerjasama dan berempati kepada rekan kerja maupun atasan. (2) Keterikatan kognitif adalah kesadaran atas misi dan peran mereka dalam perusahaan. Terdapat aspek “*the way*” pekerja melaksanakan tugasnya dalam dimensi ini. (3) Keterikatan fisik atau personal menunjukkan keberagaman atau tingkat keterikatan.

Salah satu dampak dari *work engagement* yaitu secara positif, karyawan yang memiliki *work engagement* yang tinggi, dimana sejalan dengan survei yang dilakukan oleh Schmidt dan Hunter, (2004) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki *engagement* tinggi hampir 80% dari mereka memiliki kinerja paling bagus, 20% lebih sedikit tidak masuk kerja dibandingkan karyawan biasa, sekitar tiga perempat dari mereka berhasil melampaui harapan dalam proses evaluasi kinerja terbaru dan karyawan yang memiliki *engagement* lebih tinggi cenderung lebih tangguh dan mendukung setiap inisiatif perubahan dalam perusahaan. Penelitian yang dilakukan (Bakker & Bal, 2010) menunjukkan bahwa karyawan dengan tingkat *work engagement* yang tinggi akan menampilkan kinerja terbaik mereka karena karyawan tersebut menikmati pekerjaannya. Ketika seseorang dengan *work engagement* yang tinggi, tidak berarti membuatnya menjadi gila bekerja atau *workaholic*. Mereka menganggap bekerja adalah suatu hal yang menyenangkan (Bakker et al., 2008).

Dampak baik lainnya dari tingginya *work engagement* bisa juga berupa rendahnya angka *turnover* dalam perusahaan. Penelitian sebelumnya oleh (Thufailah & Abdurrahman, 2020) di PT PLN (Persero) menyimpulkan bahwa *work engagement* memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap *turnover intention*

dengan kontribusi pengaruh yang diberikan yaitu sebesar 7,9%, dimana semakin baiknya *engagement* ini akan berdampak terhadap semakin rendahnya *turnover intention*, sebaliknya keterikatan yang buruk dapat mengakibatkan tingginya *turnover intention*. Clifton (2023) juga menambahkan angka yang harus dikeluarkan dari tingginya angka *turnover* ini. Perusahaan yang memiliki karyawan sekitar 100 orang harus menyediakan rata-rata biaya sekitar USD 50.000 untuk gaji dalam setahun, sementara untuk mencari kandidat pengganti dari karyawan yang memutuskan untuk keluar dari perusahaan harus mengeluarkan biaya USD 600.000 hingga USD 2.6 Juta dalam setiap tahun.

Sementara itu, *work engagement* dapat meningkatkan kinerja karena karyawan yang terikat akan merasakan emosi positif selama mereka bekerja, memiliki kesehatan yang lebih baik, mampu menciptakan sumber daya pribadi dan dapat menularkan *engagement* kepada karyawan lainnya. Demikian juga, dampak pada karyawan yang semakin terikat akan memiliki performansi dan hasil kerja yang lebih baik (Bakker et al., 2008). Pernyataan tersebut juga didukung oleh Bakker & Sanz-Vergel (2013) yang mengemukakan bahwa karyawan yang merasa terikat (*engaged*) memiliki kecenderungan untuk percaya bahwa mereka umumnya akan mengalami hasil yang baik dalam hidup.

Sebaliknya, apabila karyawan tidak merasa terikat dengan pekerjaannya, maka pekerjaan hanya dijadikan suatu tuntutan hidup dan dijalankan dengan setengah hati. Dampaknya, karyawan akan memiliki inisiatif yang kurang dan loyalitas yang tidak memadai sehingga mudah untuk meninggalkan perusahaan. Rendahnya *work engagement* bagi perusahaan juga dapat menyebabkan perilaku dan sikap karyawan menjadi kurang baik dalam pekerjaannya serta akan berdampak bagi dirinya sendiri

maupun perusahaan tersebut. Hal ini sebagaimana yang dinyatakan oleh Chalofsky & Krishna (2009) bahwa karyawan yang *disengaged* akan merasa adanya ketidakcocokan antara kemampuan yang dimiliki dengan tugas yang diberikan dan memiliki komitmen yang rendah terhadap pekerjaan.

Sejak dicanangkannya program transisi dalam transformasi perusahaan baik di bidang teknologi dan budaya kerja yang dimulai dari tahun 2018 hingga 2023, berbagai *survey online* mengenai entropi budaya (*cultural toxicity*) dan *work engagement* yang dilakukan di PT Pegadaian dan berikut adalah hasil survei *engagement* karyawan di PT Pegadaian lingkungan Wilayah I Medan yang diambil dari <http://bit.ly/PortalBK>.

Tabel 1. 1 Nilai *engagement* karyawan di PT Pegadaian Wilayah 1 Medan

No.	Tahun Survei	Jumlah Responden	Nilai Engagement		Ranking Lintas Wilayah
			Wilayah	Corporate	
1	2019	813 Orang	3.80	3.88	3 dari 12
2	2020	897 Orang	3.98	3.98	2 dari 12
3	2021	885 Orang	4.12	4.13	5 dari 12
4	2022	742 Orang	4.25	4.29	8 dari 12
5.	2023	787 Orang	4.42	4.49	11 dari 12
6	2024	812 Orang	4.42	4.50	11 dari 12

Data diolah dari: PEGADAIAN DIGITAL CULTURE - Employee Engagement

Perbandingan skor *engagement* yang ada tergambar seperti tabel di bawah ini (*Data diolah dari Data diolah dari PEGADAIAAN DIGITAL CULTURE - Employee Engagement*)

Tabel 1. 2 Perbandingan Skor *Engagement* tahun 2019

No.	Scope	Engaged	Disengaged	Actively Disengaged
1	PT Pegadaian	5%	90%	5%
2	Indonesia	15%	76%	10%
3	ASEAN	19%	70%	11%
4	Dunia	15%	67%	18%

Work engagement merupakan sikap positif pekerja dan perusahaan terhadap nilai-nilai budaya dan pencapaian keberhasilan perusahaan. Penelitian menyimpulkan bahwa *meaningful work* secara signifikan memiliki pengaruh langsung yang kuat terhadap *work engagement*. BUMN menguasai sektor penting dalam perekonomian nasional membutuhkan karyawan yang memiliki *work engagement* tinggi, ketika BUMN memiliki karyawan yang *work engagement*-nya tinggi maka kinerjanya akan lebih produktif, *profitable*, serta konsumen lebih puas dan loyal (Mulyati et al., 2019).

Secara umum, tujuan perusahaan dalam menjalankan bisnisnya adalah untuk meningkatkan profitabilitas, meningkatkan nilai perusahaan, serta meningkatkan kesejahteraan para *stakeholder* (pemangku kepentingan). Freeman & Mc Vea (2005) yang mendefenisikan *stakeholder* sebagai kelompok atau individu yang dapat mempengaruhi dan/atau dipengaruhi oleh suatu pencapaian tujuan tertentu. Dari definisi tersebut, maka *stakeholders* merupakan keterikatan yang didasari oleh kepentingan tertentu.

Chun et al., (2016) berpendapat bahwa *stakeholders* bisa dikelompokkan menjadi pihak internal (seperti karyawan dan manajer) dan juga pihak eksternal (seperti pemilik modal dan pelanggan). Meskipun sering diabaikan, karyawan adalah grup inti dari pemangku kepentingan dalam sebuah organisasi. Dengan demikian, jika berbicara mengenai *stakeholders* berarti membahas hal-hal yang berkaitan dengan kepentingan dan tujuan dari berbagai pihak. Tujuan tersebut dapat dicapai dengan meningkatkan kinerja perusahaan. Ketika perusahaan memiliki kinerja yang baik maka investor akan tertarik untuk menanamkan dananya di perusahaan tersebut. Kinerja keuangan menjadi penting karena dapat mengidentifikasi seberapa baik perusahaan menghasilkan pendapatan, mengelola aset, kewajiban dan kepentingan para *stakeholder*. Namun dalam menjalankan operasi bisnisnya, beberapa perusahaan hanya fokus dengan tujuan memaksimalkan laba tanpa mempertimbangkan reputasi perusahaan baik dari persepsi internal maupun persepsi eksternal.

Reputasi perusahaan adalah evaluasi secara keseluruhan atas perusahaan yang dilakukan pelanggan berdasar reaksinya terhadap produk dan jasa, aktifitas komunikasi yang dilakukan perusahaan, serta interaksinya dengan perusahaan atau perwakilannya (misal karyawan, manajemen) dan dikenal sebagai aktifitas perusahaan (Walsh et al., 2009). Reputasi perusahaan mempengaruhi para pemangku kepentingan untuk mendorong organisasi ke arah yang lebih baik dan memberikan pengaruh seperti retensi karyawan, kepuasan pelanggan, dan kesetiaan pelanggan (*costumer loyalty*). Pires & Trez (2018) menyatakan bahwa reputasi adalah sumber strategi yang tidak berwujud yang bernilai, langka, dan sulit untuk ditiru yang akan menjadi keuntungan strategis dalam jangka waktu yang panjang.

Reputasi perusahaan yang baik akan menarik pemilik saham untuk berinvestasi dalam perusahaan, menarik calon karyawan untuk bekerja, dan bisa mempertahankan pelanggan.

Sebuah artikel dari *Kompas.com* yang bertajuk "Gabung di *Holding Ultra Mikro*, Pegadaian Tak Lagi Berstatus BUMN", yang dirilis tanggal 12 Oktober 2021 memuat berita bahwa PT Pegadaian (Persero) kini resmi berganti nama menjadi PT Pegadaian seiring terbentuknya *Holding Ultra Mikro*, yang menyatukan PT Pegadaian (Persero) dan PT Permodalan Nasional Madani (Persero) menjadi di bawah payung PT Bank Rakyat Indonesia (Persero). Pelepasan atribut persero di Pegadaian itu berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 73 Tahun 2021 tanggal 2 Juli 2021 tentang Penambahan Penyertaan Modal Negara Republik Indonesia ke dalam Modal Saham Perusahaan Perseroan (Persero) PT Bank Rakyat Indonesia, Tbk.

Perubahan status ini tidak serta merta diterima oleh seluruh karyawan PT Pegadaian. Seperti artikel dari *Liputan6.com* yang bertajuk "Soal Pembentukan *Holding*, Ini Kata Serikat Pekerja Pegadaian" yang dirilis tertanggal 16 Februari 2021, Ketut Suhardiono selaku Ketua DPP Serikat Pekerja PT Pegadaian (Persero) menyampaikan bahwa PT Pegadaian adalah perusahaan yang sehat dan memiliki layanan yang spesifik dengan kultur nasabah yang berbeda dengan perusahaan pembiayaan lainnya. Nada penolakan juga ditambahkan oleh Joko Mulyono, salah satu anggota Serikat Pekerja PT Pegadaian (Persero) yang dikutip dalam artikel *Bisnis.com* yang bertajuk "Karyawan Pegadaian Tolak Dicaplok BRI, Ini Dua Alasannya" yang dirilis tertanggal 16 Februari 2021 yang menyatakan bahwa Pegadaian memiliki peranan penting dalam mendukung perekonomian kerakyatan

karena melayani masyarakat yang tidak bisa dilayani oleh bank, sehingga membantu masyarakat agar terhindar dari jebakan rentenir.

Berubahnya status perusahaan ini mengakibatkan PT Pegadaian tidak berhak menyandang predikat sebagai perusahaan BUMN lagi, sehingga akan mengganggu pandangan terhadap reputasi perusahaan dari sisi internal perusahaan, hal ini terungkap dalam wawancara pribadi kepada salah satu karyawati berinisial "F" (23 tahun) di salah satu satuan kerja PT Pegadaian yang menyatakan bahwa hilangnya logo BUMN dalam baju seragam, *marketing kit*, dan peralatan *branding* perusahaan; dan justru harus melekatkan logo *holding* perusahaan.

Reputasi adalah refleksi sesungguhnya dari nilai-nilai, strategi, dan budaya yang dimiliki perusahaan. Reputasi Perusahaan mempengaruhi *stakeholders* (baik internal maupun eksternal) dan membentuk sikap mereka terhadap perusahaan. Walaupun banyak penelitian mengenai reputasi perusahaan yang melibatkan *stakeholders* eksternal, namun penelitian serupa yang melibatkan *stakeholder* internal dengan perspektif *engagement* karyawan ternyata masih sedikit. Namun, Jo Hatch & Schult, (1997) berpendapat bahwa Visi dan Misi perusahaan berhubungan dengan citra perusahaan. Hal ini berkaitan dengan paradigma reputasi perusahaan dari perspektif perilaku organisasi dimana reputasi perusahaan ini ditinjau dari pengalaman nyata karyawan atau persepsi dari anggota organisasi yang diselenggarakan oleh pemangku kepentingan internal (*internal stakeholder*).

Şantaş et al. (2020) dalam penelitiannya di Turki menyimpulkan bahwa reputasi perusahaan memiliki pengaruh sebesar 37,8% kepada *work engagement*. Kesimpulan ini didukung kuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Gunawan (2014) bahwa reputasi perusahaan berhubungan secara signifikan terhadap *work*

engagement; dan sebagai tambahan (Esen, 2013) menyimpulkan bahwa reputasi perusahaan akan menarik karyawan untuk menjadi *engaged* dengan perusahaan.

Menurut Bakker et al., (2011), *job resources* dan *personal resources* adalah hal yang dapat mempengaruhi *work engagement* pada karyawan. *Personal resources* yaitu evaluasi diri positif atau perasaan gembira dan perasaan bahwa dirinya mampu dengan ketahanan dan mengacu pada rasa individu dari kemampuan subjek untuk mengendalikan dan memberikan dampak yang baik pada lingkungan subjek. *Job resources* yaitu aspek-aspek fisik, sosial, atau organisasi, dan salah satunya adalah budaya organisasi.

Budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi *work engagement* di dalam perusahaan. Budaya organisasi adalah sebuah sistem yang memengaruhi cara karyawan berpikir, memahami, dan berperilaku terhadap satu sama lain dan terhadap orang di luar organisasi, sistem ini mengandung nilai, sikap, perilaku, keyakinan, dan norma bersama yang dianut oleh organisasi tersebut (George & Jones, 2012). Budaya mengarahkan organisasi untuk mencapai tujuan, budaya ini merupakan pola-pola terpadu dari perilaku manusia yang unik, berasal dari proses kelangsungan hidup organisasi dan interaksinya dengan lingkungan sehingga perlu pembelajaran bagi karyawan baru untuk memahami serta menerapkan cara berperilaku yang benar dalam organisasi (Naidoo, 2014). Syarieff (2020) menambahkan bahwa budaya organisasi disebut juga budaya perusahaan, sering juga disebut budaya kerja karena tidak bisa dipisahkan dengan kinerja (*performance*) dari Sumber Daya Manusia. Karena suatu organisasi terbentuk dari kumpulan individu yang berbeda, baik sifat, karakter, keahlian, pendidikan, dan latar belakang pengalaman hidupnya, perlu ada pengakuan pandangan yang akan

berguna untuk pencapaian misi dan tujuan organisasi tersebut agar berjalan sendiri-sendiri.

Denison Consulting (2009) menyatakan bahwa perusahaan yang memiliki budaya organisasi yang kuat maka dapat dipastikan *work engagement*-nya tergolong tinggi dan begitu juga sebaliknya, perusahaan yang budaya organisasinya rendah atau lemah dapat dipastikan *work engagement* juga rendah. Hal tersebut sejalan dengan penelitian Yusuf (2017) dalam Prahara, (2020) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara budaya organisasi dengan *work engagement*. Denison kemudian menambahkan bahwa budaya organisasi didefinisikan sebagai nilai, kepercayaan, dan prinsip yang berfungsi sebagai dasar sistem manajemen organisasi, serta seperangkat praktik dan perilaku manajemen yang membantu dan memperkuat prinsip dasar tersebut.

Menurut Denison & Mishra (1995) budaya organisasi terdiri atas empat aspek yaitu *involvement*, *consistency*, *adaptability*, dan *mission*. *Involvement* (keterlibatan) yaitu para anggota organisasi adalah dimana organisasi-organisasi memberdayakan para anggotanya, membangun tim dalam organisasi, dan mengembangkan kemampuan sumber daya manusia di semua level. Keterlibatan dapat berjalan secara informal maupun secara formal dan terstruktur. *Consistency* (konsistensi) yakni di mana organisasi memiliki aturan-aturan main yang konsisten, terkoordinasi dengan baik, dan terintegrasi dengan baik. Sistem kepercayaan bersama, nilai-nilai, dan simbol-simbol merupakan dasar yang efektif untuk menyamakan konsensus dan mencapai aksi yang terkoordinasi. *Adaptability* (adaptasi) adalah di mana organisasi memiliki orientasi kepada pelanggan, mengambil resiko, dan belajar dari kesalahan, serta memiliki kemampuan dan

pengalaman menciptakan perubahan. *Mission* (misi) adalah di mana fungsi dan tujuan bersama organisasi yang tertuang dalam misi organisasi menyebabkan para karyawan dengan alasan non-ekonomi bersedia menginvestasikan upaya mereka demi kebaikan organisasi. Sumber Daya Manusia dalam organisasi membawa nilai-nilai pada diri karyawan yang melebur menjadi satu kesatuan dalam organisasi. Nilai-nilai dan kepercayaan yang dibawa oleh karyawan mampu membawa karyawan tersebut dalam mencapai kesuksesan dalam pekerjaannya (Luthans, 2011). Sementara itu Armstrong (2014) menjelaskan bahwa pola-pola nilai, kepercayaan, dan sikap individu yang terbentuk dalam sebuah budaya organisasi mampu membentuk perilaku karyawan melalui peraturan yang tidak tertulis sehingga mampu mengarahkan karyawan dalam perilaku yang mengarah pada kinerja. Budaya organisasi juga menjadi sebuah kompetensi inti yang mampu membangun iklim sebuah organisasi yang stabil sehingga karyawan dapat bekerja dengan baik dalam lingkungan tersebut (Mathis & Jackson, 2011).

Menurut Kreitner dan Kinicki (2014) dalam Baraweri, S.A. (2015) budaya organisasi merupakan suatu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam. Pengertian ini berfokus pada tiga karakteristik penting dalam budaya organisasi yaitu : (1) budaya organisasi diberikan kepada karyawan baru melalui proses sosialisasi, (2) budaya organisasi mempengaruhi perilaku kita saat bekerja, dan (3) budaya organisasi bekerja beroperasi pada level yang berbeda. Jika karyawan merasakan dirinya berarti dalam pekerjaan, maka semakin tinggi juga *engagement* karyawan itu terhadap pekerjaannya. Hubungan budaya organisasi dan *work engagement* akan

terganggu jika nilai-nilai yang dimiliki karyawan tidak kongruen dengan nilai-nilai organisasi.

Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan manusia dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Budaya organisasi yang kuat akan mendukung tujuan-tujuan organisasi, sebaliknya jika budaya organisasi yang lemah atau negatif akan menghambat dan bahkan akan bertentangan dengan tujuan-tujuan organisasi. Dalam suatu organisasi yang budayanya kuat, nilai-nilai bersama dipahami secara mendalam, dianut dan diperjuangkan oleh sebagian besar para anggota organisasi. Budaya yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektivitas kerja organisasi.

Hakim, (2015) mengemukakan bahwa budaya organisasi yang kuat menunjukkan seberapa banyak para anggota organisasi mengakui dan menjalankan tugas-tugasnya sesuai nilai-nilai yang ditetapkan organisasi tersebut, semakin banyak para anggota organisasi mengakui nilai-nilai inti, maka makin kuat budaya organisasi tersebut. Sebaliknya, semakin sedikit para anggota organisasi yang menerima dan melaksanakan ketentuan dan peraturan yang ditetapkan organisasi, maka semakin lemah budaya organisasi tersebut. Budaya organisasi yang lemah menunjukkan semakin rendahnya komitmen para karyawan terhadap suatu organisasi.

Puspita et al., (2016) menyatakan bahwa budaya organisasi dalam suatu perusahaan dapat digambarkan dalam nilai-nilai inti yang dijunjung tinggi oleh perusahaan tersebut, perusahaan yang memiliki nilai-nilai inti yang baik serta dipahami dan diaplikasikan oleh para karyawan dalam aktivitas keseharian karyawan maka dapat dikatakan bahwa budaya organisasi pada perusahaan tersebut

kuat, karena nilai-nilai inti pada perusahaan merupakan dasar dari budaya organisasi yang kuat, dan tentunya studi ini menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif kepada *work engagement*.

Pada tanggal 1 Juli 2020, Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN) menetapkan sebuah nilai dasar untuk semua perusahaan yang berada di dalamnya agar menjadi seragam. Hal ini sebagaimana ditetapkan sesuai Surat Edaran Menteri BUMN Nomor SE-7/MBU/07/2020 tentang Nilai Utama (*Core Values*) Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara. Sebagai bagian dari BUMN, seluruh karyawan PT. Pegadaian juga diwajibkan menerapkan Budaya Kerja AKHLAK. AKHLAK sendiri merupakan sebuah akronim (singkatan) yang terdiri dari Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. Amanah berarti menjunjung tinggi kepercayaan; menepati janji dan komitmen; bertanggung jawab atas tugas, keputusan dan tindakan yang diambil; berpegang teguh pada nilai-nilai moral dan etika. Kompeten berarti terus belajar dan mengembangkan kemampuan; meningkatkan kompetensi diri untuk merespons perubahan yang selalu terjadi tantangan; membantu orang lain belajar; menyelesaikan tugas dengan kualitas terbaik. Harmonis berarti peduli satu sama lain dan menghormati perbedaan; menghargai semua orang tanpa memandang latar belakang; bersikap membantu; membangun lingkungan kerja yang kondusif; saling peduli dan menghormati perbedaan. Loyal berarti berdedikasi dan mengutamakan kepentingan bangsa dan Negara; menjaga nama baik sesama pegawai, pimpinan, BUMN dan Negara; bersedia berkorban untuk mencapai tujuan yang lebih besar; taat kepada pimpinan sepanjang tidak bertentangan dengan hukum dan etika. Adaptif berarti senantiasa berinovasi dan antusias mendorong dan atau menghadapi perubahan; cepat

menyesuaikan untuk meningkatkan; terus melakukan perbaikan mengikuti perkembangan teknologi; bertindak secara proaktif. Kolaboratif berarti membangun kerja sama yang sinergis; memberikan kesempatan untuk berbagai pihak untuk berkontribusi; terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah; memobilisasi penggunaan berbagai sumber daya untuk tujuan bersama.

Selama ini, budaya organisasi selalu dianggap memberikan dampak positif terhadap perusahaan, terutama pada *work engagement* yang dimiliki oleh karyawan. Namun fakta lain di lapangan memberikan indikasi bahwa budaya organisasi tertentu tidak memberikan dampak positif pada *work engagement* dikarenakan tidak sesuai dengan kebiasaan yang ada pada lingkungan perusahaan. *Work engagement* yang meningkat mengindikasikan sebuah keadaan dimana karyawan secara aktif dan antusias serta terlibat penuh dalam pekerjaan mereka. Ketika karyawan merasa *engaged* dengan pekerjaannya, mereka akan lebih termotivasi dalam menghasilkan kinerja terbaiknya. Penerapan budaya kerja yang kuat akan mengambil peran penting dalam memelihara *work engagement*. Dengan menciptakan lingkungan suportif dan inklusif akan menciptakan keadaan dimana karyawan akan merasa dihargai dan dianggap dalam perusahaan, perusahaan juga bisa mengarahkan karyawan kearah minat yang disukainya, dan bangga akan kontribusinya

Budaya Organisasi dengan *core values* AKHLAK diterapkan di seluruh perusahaan BUMN dan anak perusahaannya secara serentak, sehingga belum diketahui pengaruhnya terhadap *work engagement* di perusahaan BUMN yang berbeda, terutama jika dikaitkan dengan reputasi perusahaan. Cela ini yang dimanfaatkan oleh Peneliti untuk melakukan penelitian terhadap Budaya Organisasi dengan *Core Values* AKHLAK yang belum banyak dilakukan. Hal

utama yang akan dikaji dalam penelitian adalah terkait dengan *Work engagement*, dimana Peneliti ingin mengetahui seberapa besar pengaruh Penerapan Budaya Kerja AKHLAK terhadap *Work engagement* yang dimediasi oleh Reputasi Perusahaan. Reputasi perusahaan menggambarkan strategi, budaya, dan nilai-nilai yang dianut oleh sebuah perusahaan; bahkan peran dari reputasi perusahaan telah menjadi aset strategis yang akan mempengaruhi kesuksesan dalam menjalankan bisnis perusahaan (Dowling, 2004). Akan tetapi budaya perusahaan akan membuat reputasi perusahaan menjadi prioritas utama dalam menjalankan bisnis

Gotsi & Wilson (2001) menekankan bahwa pentingnya peran karyawan dalam membangun citra perusahaan menjadi aset perusahaan. Kunci utama dari penelitian ini adalah adanya hubungan budaya organisasi dengan persepsi karyawan mengenai reputasi perusahaan. Ketika identitas perusahaan terbentuk, maka citra perusahaan secara langsung terbentuk, dan kemudian akan mempengaruhi reputasi perusahaan. Budaya Kerja memiliki hubungan positif dengan *work engagement*. Semakin baik penerapan Budaya Kerja yang dimiliki sebuah perusahaan akan semakin baik pula tingkat *work engagement* yang dimiliki oleh karyawan; dan semakin baik reputasi yang dimiliki oleh sebuah perusahaan maka semakin tinggi pula *work engagement* yang dimiliki oleh karyawan. Hal tersebut menjadi alasan Peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dan memilih judul: “Pengaruh Budaya Kerja Akhlak Terhadap *Work engagement* Melalui Mediasi *Corporate Reputation* Pada Karyawan di PT. Pegadaian Wilayah I Medan”.

a. Rumusan Masalah

Rumusan masalah merupakan pembagian masalah-masalah yang lebih jelas, agar tidak menimbulkan perbedaan terhadap masalah yang diteliti. Adapun pokok permasalahan yang diteliti dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah ada hubungan penerapan Budaya Kerja AKHLAK terhadap *Work engagement*?
2. Apakah ada hubungan penerapan Budaya Kerja AKHLAK terhadap *Corporate Reputation*?
3. Apakah ada hubungan *Corporate Reputation* terhadap *Work engagement*?
4. Apakah ada peran *Corporate Reputation* sebagai mediator dalam hubungan antara Budaya Kerja dan *Work engagement*?

b. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengkaji dan menjawab rumusan masalah antara lain :

1. Untuk mengetahui hubungan penerapan Budaya Kerja AKHLAK terhadap *Work Engagement*
2. Untuk mengetahui hubungan penerapan Budaya Kerja AKHLAK terhadap *Corporate Reputation* terhadap *Work engagement*,
3. Untuk mengetahui hubungan *Corporate Reputation* terhadap *Work Engagement*
4. Untuk mengetahui Peran *Corporate Reputation* sebagai mediator dalam hubungan antara budaya kerja AKHLAK terhadap *Work engagement*.

c. Hipotesis Penelitian

Adapun hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

- H1 : Terdapat hubungan *Budaya Kerja AKHLAK* (X) terhadap *Work engagement* (Y)
- H2 : Terdapat hubungan *Budaya Kerja AKHLAK* (X) terhadap *Corporate Reputation* (M)
- H3 : Terdapat hubungan *Corporate Reputation* (M) terhadap *Work engagement* (Y)
- H4 : Terdapat peran *Corporate Reputation* (M) sebagai mediator dalam hubungan *Budaya Kerja AKHLAK* (X) terhadap *Work engagement* (Y)

d. Manfaat Penelitian

Secara garis besar manfaat dari penelitian ini dibagi menjadi manfaat teoritis dan manfaat praktis. Adapun penjelasan mengenai manfaat dari penelitian ini antara lain:

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis Penelitian ini diharapkan sebagai bahan referensi dan pengetahuan khususnya bagi Peneliti yang ingin meneliti lebih dalam tentang *Corporate Reputation*, *Budaya Kerja AKHLAK*, dan *work engagement*; serta untuk memberikan manfaat dan memperbanyak temuan di Ilmu Psikologi khususnya bidang Psikologi Industri dan Organisasi yang berhubungan dengan *Budaya Kerja AKHLAK*, *Corporate Reputation*, dan *Work engagement*.

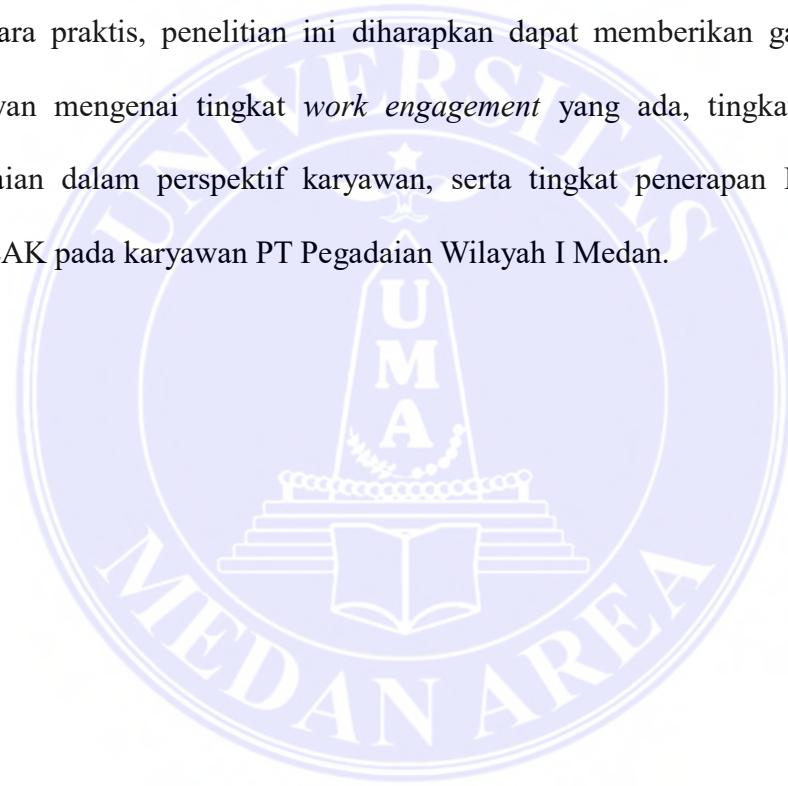
2. Manfaat Praktis

1. Bagi Perusahaan

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi PT Pegadaian dalam Penerapan Budaya Kerja AKHLAK dalam perusahaan dan menjaga *Corporate Reputation* yang baik sehingga dapat meningkatkan tingkat *Work engagement* pada karyawan agar terwujudnya Visi dan Misi perusahaan.

2. Bagi Karyawan

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran pada karyawan mengenai tingkat *work engagement* yang ada, tingkat reputasi PT Pegadaian dalam perspektif karyawan, serta tingkat penerapan Budaya Kerja AKHLAK pada karyawan PT Pegadaian Wilayah I Medan.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 *Work engagement*

2.1.1 Pengertian *Work engagement*

Work engagement dapat diartikan sebagai suatu kondisi psikologis positif yang berhubungan dengan pekerjaan, di mana seseorang merasa terpenuhi dan terlibat secara utuh. Kondisi ini ditandai oleh tiga hal utama: semangat dan energi tinggi dalam bekerja (*vigor*), rasa antusias dan komitmen yang kuat terhadap tugas yang dijalankan (*dedication*), serta keterlibatan penuh yang membuat seseorang begitu fokus hingga tidak menyadari waktu berlalu (*absorption*) (Schaufeli et al., 2002). Sebelumnya, Kahn, (1990) menjelaskan *work engagement* sebagai suatu kondisi psikologis di mana individu menunjukkan perhatian penuh, merasa terhubung secara emosional, terintegrasi secara peran, serta fokus dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaan. Dalam keadaan ini, kehadiran karyawan bukan sekadar fisik, tetapi mencerminkan keterlibatan menyeluruh yang memungkinkan mereka mengakses dan mengarahkan energi serta potensi secara optimal dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Menurut Bakker et al., (2014) *work engagement* sebagai kondisi mental positif dan memuaskan yang berkaitan erat dengan pekerjaan, di mana individu menunjukkan keterlibatan emosional, kognitif, dan fisik secara utuh. Keterlibatan ini tercermin dalam tiga dimensi utama, yaitu *vigor*, yang menggambarkan tingkat energi dan ketahanan yang tinggi saat menjalankan tugas; *dedication*, yang ditandai dengan rasa antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan komitmen mendalam terhadap pekerjaan; serta *absorption*, yaitu kondisi tenggelam sepenuhnya dalam pekerjaan

hingga waktu terasa berlalu begitu cepat. *Work engagement* didefinisikan sebagai kondisi psikologis positif yang ditandai oleh semangat tinggi, dedikasi, dan keterlibatan penuh dalam pekerjaan (Zahari & Kaliannan, 2023).

Berdasarkan beberapa pengertian yang telah disampaikan tersebut, maka disimpulkan bahwa *work engagement* adalah kondisi psikologis individu yang mencerminkan keterlibatan utuh individu pada pekerjaannya, baik secara emosional, kognitif, maupun fisik dan mengarahkan seluruh potensi diri untuk mencapai tujuan perusahaan.

2.1.2 Aspek-Aspek *Work engagement*

Aspek-Aspek *work engagement* ditandai dengan adanya *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi), dan *absorption* (penyerapan). Aspek-Aspek tersebut dapat dijelaskan oleh Schaufeli & Salanova (2011) sebagai berikut :

1. ***Vigor* (semangat)**, Sejauh mana semangat karyawan ditunjukkan dengan level energi yang tinggi, memiliki keinginan bekerja dalam pekerjaan, dan menyelesaikan pekerjaan ditandai adanya ketekunan dalam menghadapi kesulitan saat bekerja.
2. ***Dedication* (dedikasi)**, Sejauh mana secara emosional menggambarkan karyawan dengan adanya perasaan antusias, menginspirasi dan tekun tanpa merasa terancam terhadap tantangan pekerjaan yang dihadapi. Karyawan yang memiliki kebanggaan dalam pengalaman saat bekerja akan memunculkan perasaan penuh makna, dan merasa tertantang dengan hal yang ada di pekerjaan.

3. **Absorption (penghayatan)**, Sejauh mana perilaku karyawan saat menikmati pekerjaannya, berkonsentrasi tinggi dan keseriusan dalam melakukan pekerjaan, serta karyawan akan merasa sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan.

Menurut Kahn, (1990), *work engagement* memiliki tiga aspek, sebagai berikut:

1. **Aspek Kognitif**, berhubungan dengan keyakinan yang dimiliki pegawai mengenai organisasi, pemimpin dan lingkungan kerja.
2. **Aspek Emosional**, berhubungan dengan bagaimana karyawan dapat merasakan tiga faktor dari aspek ini, serta memiliki sikap yang positif atau sikap yang negatif terhadap pemimpin dan organisasinya.
3. **Aspek Fisik**, berhubungan dengan dimana karyawan menggunakan energi untuk melakukan pekerjaan dan menyelesaikan peran mereka terhadap organisasinya

Menurut Macey & Schneider (2008) *work engagement* memiliki dua aspek, yaitu *engagement* sebagai energi psikis; dan *engagement* sebagai energi dalam berperilaku. Hal itu dapat diartikan bahwa karyawan merasakan pengalaman puncak (*peak experience*) dengan berada di dalam pekerjaan dan arus yang terdapat di dalam pekerjaan.

Berdasarkan pemaparan diatas maka dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek *work engagement* antara lain yaitu *vigor*, *dedication* dan *absorption*.

2.1.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Work engagement*

Faktor-faktor yang sangat berpengaruh terhadap *work engagement* tentunya akan berbeda di tiap jenis pekerjaan dan organisasi. W. B. Schaufeli & Bakker, (1978) menyatakan bahwa *work engagement* dibentuk dari dua faktor utama yaitu:

1. ***Job Demands***, adalah aspek-aspek fisik, psikologis, sosial dan organisasi dari pekerjaan yang membutuhkan usaha dalam bentuk fisik, kognitif maupun emosional secara terus menerus. Oleh karena itu, hal ini diasosiasikan dengan biaya fisik dan atau psikologis tertentu. Meskipun demikian, *job demands* tidak selalu menghasilkan efek negatif, tetapi *job demands* dapat berubah menjadi stres kerja bila disertai dengan tuntutan yang membutuhkan usaha yang besar, yang pada akhirnya dapat menimbulkan efek negatif seperti depresi, kecemasan, dan *burnout*.
2. ***Job Resources***, adalah aspek fisik, sosial, psikologis, atau organisasional dari pekerjaan yang mampu (a) mengurangi tuntutan pekerjaan dalam kaitannya dengan pengorbanan psikologis (*psychological cost*) yang diberikan karyawan; (b) memberikan pengaruh pada pencapaian tujuan; (c) menstimulasi pengembangan dan pembelajaran. *Job resources* memberikan kontribusi yang signifikan pada *work engagement* apabila *Job demands* juga tinggi.

Penelitian lanjutan Bakker & Demerouti, (2007) juga menegaskan bahwa *work engagement* berhubungan dengan sumber daya personal (*personal resources*) yang pada akhirnya akan memperlihatkan tingkat kinerja. *Personal Resources* adalah sumber daya diri positif terkait dengan ketahanan dan mengacu pada kemampuan mereka untuk mengendalikan dan memberikan dampak baik pada lingkungan mereka.

Zahari & Kaliannan, (2023) dalam penelitiannya menyimpulkan prediktor keterikatan kerja dapat dibagi menjadi lima kategori, yaitu:

1. Faktor organisasi dan tim: Persepsi terhadap keadilan organisasi, budaya kerja, dan dukungan tim yang mempengaruhi tingkat keterlibatan.

2. Kepemimpinan yang dirasakan: Gaya kepemimpinan seperti transformasional, etis, dan otentik yang berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan
3. Intervensi organisasi : Program pelatihan dan pengembangan yang dirancang untuk meningkatkan keterlibatan karyawan.
4. Pengalaman terkait pekerjaan : Termasuk sumber daya pekerjaan seperti otonomi, kejelasan peran, dan umpan balik yang mendukung keterlibatan kerja.
5. Faktor individu : Meliputi kondisi psikologis positif seperti motivasi, etika kerja, dan makna dalam pekerjaan

Şantaş et al., (2020) dalam penelitiannya di Turki menyimpulkan bahwa reputasi perusahaan memiliki pengaruh sebesar 37,8% kepada *work engagement*. Kesimpulan ini didukung kuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Gunawan (2022) bahwa reputasi perusahaan berhubungan secara signifikan terhadap *work engagement*; dan sebagai tambahan Esen (2013) menyimpulkan bahwa reputasi perusahaan akan menarik karyawan untuk menjadi *engaged* dengan perusahaan.

Berdasarkan pemaparan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi *work engagement* yaitu faktor organisasi dan tim, kepemimpinan yang dirasakan, intervensi organisasi, pengalaman terkait pekerjaan, faktor individu dan reputasi perusahaan sebagai tambahannya.

2.1.4 Ciri-Ciri *Work engagement*

Federman (2009) dalam Octavianus (2022) menyebutkan ada 4 (empat) ciri-ciri karyawan yang memiliki *work engagement* yang tinggi, yaitu :

1. Fokus pada menyelesaikan pada suatu pekerjaan yang sedang dijalani dan pekerjaan selanjutnya,
2. Merasa bahwa dirinya adalah bagian dari anggota tim,
3. Merasa mampu dan tidak merasa tertekan sehingga mengabaikan pekerjaan,
4. Bekerja dengan perilaku yang lebih dewasa saat menghadapi sebuah perubahan atau tantangan bekerja.

2.1.5 Tipe Karyawan Berdasarkan Tingkat *Work engagement*

Gallup Organization dalam Lewiuci & Mustamu (2016) mengelompokkan 3 (tiga) jenis karyawan berdasarkan tingkat *engagement*, yaitu :

1. ***Engaged (Terikat)***, diartikan sebagai sejauh mana seorang pembangun didalam organisasi. Bagaimana mereka cenderung akan selalu menunjukkan kinerja yang tinggi dan maksimal dalam menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan kepadanya. Karyawan jenis ini akan bersedia untuk memberikan kekuatan dan mengembangkan talenta mereka secara maksimal dalam bekerja agar organisasi berkembang.
2. ***Not Engaged (Tidak Terikat)***, diartikan sebagai sejauh mana fokus terhadap tugas dibandingkan pencapaian tujuan dari pekerjaan itu. Karyawan hanya mengerjakan tugas sesuai apa yang organisasi berikan kepada mereka dan selalu menunggu perintah dari atasan.
3. ***Actively Disengaged (Melepaskan Diri Secara Aktif)***, diartikan sebagai sejauh mana karyawan menunjukkan perasaan tidak bahagia dan ketidakpuasan mereka terhadap pekerjaan yang dilakukan. Karyawan akan secara konsisten

menunjukkan perlawanan dan hanya melihat sisi negatif pada berbagai kesempatan yang ada.

Menurut *Blessing White* (Muliawan, 2017) mengemukakan bahwa ada 5 (lima) tipe karyawan berdasarkan *employee engagement*, sebagai berikut :

1. ***The Engaged***, diartikan sebagai sejauh mana karyawan sepenuhnya terikat.
2. ***Almost Engaged***, diartikan sebagai sejauh mana karyawan memiliki perannya cukup kritis. Karyawan mungkin tidak selalu konsisten, tapi tahu apa yang harus kerjakan.
3. ***Honeymooners & Hamster***, diartikan sebagai benar-benar suka berada di organisasi tersebut, tapi karyawan tipe ini bermalas-malasan.
4. ***Crash & Burners***, diartikan sebagai sejauh mana karyawan berkotribusi dan bekerja sangat keras untuk organisasinya.
5. ***The Disengaged***, diartikan sebagai Karyawan sama sekali tidak mau tahu dengan organisasinya, dan tidak jelas apa yang dia butuhkan dalam bekerja ini. Jelas bahwa kontribusinya rendah, dan tingkat kepuasanya pun rendah.

Berdasarkan beberapa uraian diatas, secara umum dapat disimpulkan bahwa pengelompokan tipe karyawan berdasarkan tingkatan *engagement* ada tiga, yaitu: *Engaged* (Terikat), *Not Engaged* (Tidak Terikat), *Actively Disengaged* (Melepaskan Diri Secara Aktif).

2.2 Corporate Reputation

2.2.1 Pengertian Corporate Reputation

Michelon, (2011) menekankan bahwa *corporate reputation* merupakan aset tak berwujud yang sangat penting bagi keberhasilan jangka panjang perusahaan.

Reputasi ini terbentuk melalui hubungan yang dibangun perusahaan dengan para pemangku kepentingan, seperti investor, pelanggan, karyawan, dan masyarakat luas. González-Rodríguez et al., (2019) menyatakan bahwa *corporate reputation* merupakan persepsi kolektif yang terbentuk di masyarakat mengenai bagaimana sebuah perusahaan dipandang oleh orang-orang di sekitarnya.

Fombrun (2018) menjelaskan *corporate reputation* sebagai merupakan perwujudan dari pengalaman seseorang dengan produk, ataupun pelayanan yang mereka dapatkan. Reputasi yang baik akan meningkatkan kredibilitas, membuat konsumen lebih percaya diri bahwa mereka akan mendapatkan apa yang telah dijanjikan kepada mereka. Kemudian von Berlepsch et al., (2022) mendefinisikan *corporate reputation* sebagai persepsi kolektif yang dimiliki oleh berbagai pemangku kepentingan mengenai kredibilitas, keandalan, dan tanggung jawab sosial suatu organisasi, yang dibentuk melalui pengalaman jangka panjang, interaksi, dan pertukaran informasi, dan pada akhirnya memengaruhi kesediaan mereka untuk terlibat dalam kolaborasi rantai pasokan yang berkelanjutan.

Sedangkan menurut Dowling, (2016), *corporate reputation* merupakan nilai keseluruhan yang menunjukkan bagaimana seseorang melihat organisasi bisnis secara positif atau negatif. Sementara itu dalam sebuah literatur Helm (2007) mengukur persepsi dari beberapa grup *stakeholder* terhadap reputasi perusahaan, yaitu pandangan dari konsumen, investor, karyawan, rekanan, dan masyarakat umum atau dikenal dengan *multi-faceted measurement*. Kesimpulan yang didapat dari penelitian ini adalah semua responden dari kelompok *stakeholder* yang berbeda menggunakan kriteria yang homogen untuk menggambarkan dan mengevaluasi

dari reputasi perusahaan, artinya grup karyawan sebagai *stakeholder* internal bisa menjadi responden dalam penelitian.

Berdasarkan definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa *corporate reputation* adalah persepsi dari *stakeholders* terhadap suatu perusahaan, dan juga merupakan penilaian secara keseluruhan dari pemangku kepentingan terhadap suatu perusahaan yang dibentuk melalui pengalaman, interaksi dan informasi jangka panjang.

2.2.2. Faktor Yang Mempengaruhi *Corporate Reputation*

Terdapat 2 faktor yang mempengaruhi *corporate reputation*, diantaranya

1. Faktor Internal

a. Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan memiliki peran signifikan dalam membentuk reputasi perusahaan, dimana berbagai gaya kepemimpinan seperti demokratis, birokratis, *laissez-faire*, dan otoritarian dapat mempengaruhi hubungan antara tata kelola perusahaan, kontrol internal, dan reputasi perusahaan (Koeswayo et al., 2024).

b. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan faktor internal kritis yang mencakup nilai-nilai, keyakinan, dan norma-norma bersama dalam organisasi (Tsai, 2011).

c. Kinerja Keuangan

Kinerja keuangan yang kuat membuat perusahaan dipersepsikan lebih stabil dan dapat diandalkan, yang dapat meningkatkan reputasi karyawan (Kaur et al., 2024).

2. Faktor Eksternal

a. Hubungan Pemangku Kepentingan dan CSR (*Corporate Social Responsibility*)

Adanya aktivitas CSR dapat secara positif mempengaruhi reputasi perusahaan, yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja bisnis (Taghian et al., 2015). CSR menjadi faktor eksternal kritis yang mempengaruhi reputasi perusahaan (Chen et al., 2021).

b. Platform Digital

Penggunaan platform digital untuk transaksi dan layanan pada perusahaan akan membentuk reputasi perusahaan (Gunawan, 2022).

Disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi *corporate reputation* dibagi menjadi 2, yaitu; faktor internal yang terdiri dari kepemimpinan, budaya organisasi, kinerja keuangan dan juga faktor eksternal yang terdiri dari hubungan pemangku kepentingan dan CSR, platform digital.

2.2.3. Aspek *Corporate Reputation*

Fombrun (2018) merumuskan 6 (enam) dimensi reputasi perusahaan dalam *Reputation Quotient (RQ)* yaitu :

1. ***Emotional Appeal***, yaitu perasaan terhadap perusahaan, apakah kagum dan menghargai atau percaya terhadap perusahaan tersebut.

a. *Good feeling about the company*, memiliki perasaan yang baik, senang, atau cinta terhadap perusahaan.

b. *Admire and respect the company*, perasaan kagum dan menghargai perusahaan.

- c. *Trust the company*, memiliki perasaan percaya kepada perusahaan
- 2. ***Products and Services***, yaitu mengenai inovasi, kualitas serta nilai produk dan jasa.
 - a. *Stands behind products/services*, beranggapan bahwa produk ataupun jasa yang dihasilkan sesuai dengan core bisnisnya, sesuai dengan identitas perusahaannya.
 - b. *Offer high quality products/services*, beranggapan bahwa perusahaan menawarkan produk atau jasa berkualitas tinggi.
 - c. *Develops innovative products/services*, beranggapan bahwa perusahaan selalu berinovasi untuk mengembangkan produk ataupun jasa yang dihasilkan.
 - d. *Offer product/service that are good value*, yaitu beranggapan perusahaan menghasilkan produk ataupun jasa yang menghasilkan nilai jual.
- 3. ***Vision and Leadership***, yaitu kemampuan perusahaan dalam merancang visi yang baik serta bagaimana kepemimpinan perusahaan dalam mencapai target yang telah dicanangkan.
 - a. *Has excellent leadership*, beranggapan bahwa perusahaan berjalan dibawah kepemimpinan yang handal.
 - b. *Has a clear vission for the future*, beranggapan bahwa perusahaan memiliki visi yang jelas untuk menghadapi tantangan kedepan.
 - c. *Recognize/takes advantage of market opportunities*, beranggapan bahwa perusahaan mahir dalam mencari dan memanfaatkan peluang yang ada.
- 4. ***Workplace Environment***, yaitu pengelolaan perusahaan dan hubungannya dengan cara kerja karyawan.

- a. *Has excellent leadership*, beranggapan bahwa perusahaan berjalan dibawah kepemimpinan yang handal.
 - b. *Has a clear vission for the future*, beranggapan bahwa perusahaan memiliki visi yang jelas untuk menghadapi tantangan kedepan.
 - c. *Recognize/takes advantage of market opportunities*, beranggapan bahwa perusahaan mahir dalam mencari dan memanfaatkan peluang yang ada.
5. ***Financial Performance***, yaitu profitabilitas dan resiko investasi serta bagaimana prospek pertumbuhan perusahaan di masa depan
- a. *Record of profitability*, beranggapan bahwa catatan kinerja keuangan perusahaan selama ini menunjukkan profitabilitas.
 - b. *Look like a low risk investment*, dari kinerja keuangan perusahaan, membuat perusahaan terlihat sebagai tempat berinvestasi yang rendah resiko.
 - c. *Strong prospect for future growth*, dari kinerja keuangan perusahaan, membuat perusahaan terlihat sebagai perusahaan yang memiliki prospek yang kuat pada perkembangan di masa depan.
 - d. *Tends to out performs its competitors*, dari kinerja keuangan perusahaan terlihat bahwa perusahaan cenderung lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya.
6. ***Social Responsibility***, yaitu tanggung jawab perusahaan terhadap lingkungan dan perlakuan terhadap manusia.
- a. *Supported good causes*, beranggapan bahwa perusahaan memberikan dukungan yang baik terhadap masalah-masalah sosial.
 - b. *Environtmentally reponsible*, beranggapan bahwa organisasi memiliki tanggung jawab terhadap masalah lingkungan.

- c. *Treats people well*, beranggapan bahwa perusahaan memperlakukan masyarakat sekitar dengan baik

Berdasarkan pemaparan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa aspek *corporate reputation* yaitu *emotional appeal, product and service, vision and leadership, workplace environment, financial performance, dan social responsibility*.

2.3 Budaya Kerja AKHLAK

2.3.1 Pengertian Budaya Kerja

Secara umum, Budaya kerja merupakan sekumpulan nilai-nilai, keyakinan, norma, dan sikap yang membimbing tindakan seluruh anggota dalam sebuah organisasi (Tadesse Bogale & and Debela, 2024). Budaya organisasi mencerminkan keyakinan, harapan, norma, nilai, dan perspektif bersama yang dianut oleh anggota suatu kelompok atau organisasi. Secara tradisional, budaya ini dapat dilihat sebagai analogi dari ritual, simbol, dan narasi khas suatu masyarakat. Dalam konteks kontemporer, budaya organisasi merujuk pada pandangan, asumsi, dan standar kolektif yang membentuk identitas serta cara beroperasi suatu organisasi (Kava et al., 2018; Scammon et al., 2014; Zazzali et al., 2007).

Schein, (2010) menjelaskan budaya kerja yang ada pada organisasi berfungsi sebagai seperangkat keyakinan dasar yang dibentuk oleh anggota organisasi melalui adaptasi eksternal atau integrasi internal. Andres et al., (2019) menambahkan Budaya kerja berfungsi sebagai perekat sosial yang menyatukan organisasi, memengaruhi kepuasan kerja, komitmen karyawan, dan kinerja organisasi secara keseluruhan

Berdasarkan hal tersebut disimpulkan bahwa budaya kerja adalah kebiasaan dan pola perilaku yang ada dalam organisasi, yang dapat mempengaruhi perilaku dan interaksi antara anggota organisasi dengan memiliki karakteristik utama adalah adanya kesamaan nilai dan tujuan antara anggota organisasi, dengan menunjukkan perilaku saling menghormati dan menghargai perbedaan latar belakang, keahlian, dan pendapat yang berbeda-beda.

2.3.2 Budaya Kerja AKHLAK

Kementerian BUMN Republik Indonesia melalui situs resmi bumn.go.id menegaskan bahwa BUMN berperan sebagai penggerak pertumbuhan ekonomi, akselerator kesejahteraan sosial, penyedia lapangan kerja, dan penghasil talenta. Untuk mewujudkan hal ini, transformasi SDM BUMN menjadi krusial, salah satunya melalui penetapan Nilai-nilai Utama (*Core Values*) sebagai identitas dan perekat budaya kerja. Nilai-nilai ini, yang tercantum dalam SE-7/MBU/07/2020, harus diketahui, diimplementasikan, dan diinternalisasi secara konsisten oleh seluruh jajaran SDM BUMN mulai dari Direksi, Dewan Komisaris, hingga karyawan di lingkungan BUMN, Anak Perusahaan, dan Afiliasi. Tujuannya adalah membentuk budaya kerja yang tercermin dalam perilaku sehari-hari guna mendukung kinerja berkelanjutan.

AKHLAK, akronim dari Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif, merupakan nilai inti yang diperkenalkan Kementerian BUMN untuk memandu perilaku karyawan (Pratomo et al., 2021). Penerapan nilai-nilai ini bertujuan menciptakan keselarasan antara perilaku individu dengan budaya organisasi, sehingga mendorong kinerja bisnis dan daya saing perusahaan

(Maulamin et al., 2021). Dengan berpegang pada AKHLAK, diharapkan seluruh SDM BUMN dapat berkontribusi positif bagi pencapaian tujuan perusahaan secara holistik.

Berdasarkan uraian di atas bahwa, Budaya Kerja AKHLAK merupakan sebuah identitas dan perekat perilaku yang baik yang dilakukan berulang-ulang oleh setiap individu dalam suatu organisasi (BUMN dan anak perusahaan) dan telah menjadi kebiasaan dalam mendukung peningkatan kinerja secara berkelanjutan, dan AKHLAK merupakan sebuah akronim yaitu Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. Berikut dijelaskan pengertian dari akronim AKHLAK tersebut;

1. AMANAH, memegang teguh kepercayaan yang diberikan.
2. KOMPETEN, terus belajar dan mengembangkan kapabilitas.
3. HARMONIS, saling peduli dan menghargai perbedaan.
4. LOYAL, berdedikasi dan mengutamakan kepentingan bangsa dan negara.
5. ADAPTIF, terus berinovasi dan antusias dalam mengerakkan ataupun menghadapi perubahan.
6. KOLABORATIF, membangun kerja sama yang sinergis.

2.3.3 Aspek -Aspek Budaya Kerja

Budaya kerja terbentuk dalam satuan kerja atau organisasi itu sendiri, artinya pembentukan budaya kerja terjadi ketika lingkungan kerja atau organisasi belajar dalam menghadapi permasalahan yang menyangkut masalah organisasi. Robins (2014) mengemukakan aspek-aspek budaya kerja, antara lain :

1. Disiplin, yaitu perilaku yang senantiasa berpijak pada peraturan dan norma yang berlaku didalam maupun di luar organisasi. Disiplin meliputi ketiaatan terhadap peraturan perundang - undangan, prosedur, waktu kerja, berinteraksi dengan mitra, dan sebagainya.
2. Keterbukaan, yaitu kesiapan untuk memberi dan menerima informasi yang benar dari dan kepada semua mitra kerja untuk kepentingan organisasi.
3. Saling Menghargai, yaitu perilaku yang menunjukan penghargaan terhadap individu, tugas dan tanggung jawab orang lain sesama mitra kerja.
4. Kerjasama, yaitu kesediaan untuk memberi dan menerima kontribusi dari dan atau kepada mitra kerja dalam mencapai sasaran dan target organisasi.

Dari uraian di atas bahwa, budaya kerja merupakan perilaku yang baik yang dilakukan berulang-ulang oleh setiap individu dalam suatu organisasi dan telah menjadi kebiasaan dalam pelaksanaan pekerjaan yang dapat diukur dari disiplin kerja, keterbukaan, saling menghargai dan kerjasama.

2.3.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Kerja

Menurut Robbins dan Judge (2014) ada enam faktor penting yang mempengaruhi budaya organisasi, yaitu :

1. ***Observed Behavioral Regularities***, yaitu keberaturan cara bertindak dari para anggota yang tampak teramat. Ketika anggota organisasi berinteraksi dengan anggota lainnya, mereka mungkin menggunakan bahasa umum, istilah atau ritual tertentu.
2. ***Norms***, yaitu berbagai standar perilaku yang ada termasuk di dalamnya tentang pedoman sejauh mana suatu pekerjaan harus dilakukan.

3. **Dominant Values**, yakni adanya nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi, misalnya tentang kualitas produk yang tinggi, absensi yang rendah, atau efisiensi yang tinggi.
4. **Philosophy**, yaitu adanya kebijakan-kebijakan yang berkenaan dengan keyakinan organisasi dalam memperlakukan pelanggan dan karyawan
5. **Rules**, yaitu adanya pedoman yang kuat dan dikaitkan dengan kemajuan organisasi
6. **Organization Climate**, yaitu keseluruhan perasaan (*an overall feeling*) yang tergambar dan disampaikan melalui kondisi tata ruang, cara berinteraksi para anggota organisasi, dan cara anggota organisasi memperlakukan dirinya dan pelanggan, bahkan orang lain.

2.3.5 Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Greenberg dan Baron (2003) dalam Darmawati (2018) fungsi budaya organisasi adalah :

1. Memberikan rasa identitas, semakin jelas persepsi dan nilai-nilai bersama organisasi didefinisikan, maka semakin kuat orang yang dapat disatukan dengan misi organisasi dan merasa menjadi bagian penting darinya.
2. Membangkitkan komitmen pada misi organisasi, keadaan dimana terdapat *strong culture* maka orang akan merasa bahwa mereka menjadi bagian dari sesuatu yang besar dan terlibat dalam keseluruhan kerja organisasi. Lebih besar dari setiap kepentingan individu, budaya mengingatkan orang tentang apa makna dari organisasi tersebut.

3. Memperjelas dan memperkuat standar perilaku, dimana budaya akan mengusahakan stabilitas bagi perilaku, dan membuat jelas apa yang harus dilakukan dalam situasi tertentu terutama bagi pendatang baru.

Menurut Robbins (2015) dalam ada lima fungsi budaya dalam organisasi antara lain sebagai berikut :

1. Budaya mempunyai peran menetapkan tapal batas yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain,
2. Budaya memberikan rasa identitas ke anggota-anggota organisasi,
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan pribadi seseorang,
4. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan,
5. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Sedangkan menurut Kreitner dan Kinicki (2014) dalam Baraweri, S. A (2015), fungsi budaya kerja dibagi menjadi empat, yaitu:

1. Memberikan identitas organisasi kepada karyawannya,
2. Memudahkan komitmen kolektif,
3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial,
4. Membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaannya

Jadi menurut dari pemaparan di atas, fungsi budaya kerja adalah sebagai identitas organisasi untuk memudahkan dalam pembentukan perilaku dan memberikan makna dari organisasi tersebut.

2.3.6 Karakteristik Budaya Kerja

Suatu organisasi dapat berkembang melebihi organisasi lain walau organisasi itu bergerak dalam bidang dan lokasi yang sama. Hal ini dilatarbelakangi oleh karakteristik budaya organisasi. Kekhususan suatu organisasi dipengaruhi oleh berbagai hal antara lain nilai dan norma yang dianut oleh anggotanya, kebiasaan yang berlaku di dalam organisasi dan filosofi yang dianut. Robbins (2014) mengemukakan, ada tujuh karakteristik budaya kerja organisasi sebagai berikut:

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko (*inovation and risk taking*)

Manajemen organisasi dapat mengarahkan agar anggota organisasi lebih aktif berinovasi dan berani mengambil risiko sampai tingkat tertentu.

2. Perhatian terhadap detail (*attention to detail*)

Setiap anggota organisasi dimotivasi untuk melakukan analisis, perencanaan dan pelaksanaan secara rinci terhadap pekerjaan sehari-hari.

3. Berorientasi kepada hasil (*Outcome orientation*)

Manajemen organisasi ada baiknya fokus terhadap hasil atau manfaat yang diperoleh sebagai hasil karya dari semua anggota organisasi.

4. Berorientasi kepada manusia (*People orientation*)

Setiap keputusan dan kebijakan manajemen organisasi tetap memperhatikan kepentingan para anggota organisasi, empati terhadap masalah yang dihadapi individu-individu anggota organisasi.

5. Beorientasi kepada Tim (*Team orientation*).

Manajemen organisasi dapat menoptimumkan hasil kerja tim. Kerja tim yang mewujudkan sinergi atau lebih efektif dan efisien penggabungan kerja individu-individu.

6. Agresif (*Aggresiveness*)

Manajemen organisasi dapat mengarahkan agresivitas anggota organisasi menuju kearah yang lebih baik.

7. Stabil (*Stability*)

Kestabilan dapat diwujudkan jika semua anggota organisasi menjunjung tinggi nilai-nilai dan peraturan yang berlaku diorganisasi.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek dalam budaya kerja adalah Anggapan Dasar Tentang Kerja, Sikap Terhadap Pekerjaan, Perilaku Ketika Bekerja, Lingkungan Kerja Dan Alat Kerja, Etos Kerja.

2.4 Karyawan

2.4.1 Pengertian Karyawan

Karyawan merupakan dimana aset terpenting dalam perusahaan. Menurut Ginting (2019) mendefinisikan karyawan merupakan aset yang dimiliki karyawan sebagai saran untuk pencapaian tujuan perusahaan. Menurut Rinika & Rustam (2021) mengemukakan bahwa karyawan merupakan aset penting bagi suatu perusahaan guna tercapainya tujuan tertentu. Menurut KBBI yang tertera dalam situs *kbbi.web.id*, karyawan adalah orang yang bekerja pada suatu lembaga (kantor, perusahaan, dan sebagainya) dengan mendapat gaji (upah). Menurut Undang-undang Nomor 13 tahun 2003 pasal 1 ayat 2 tentang ketenagakerjaan, karyawan adalah setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan guna menghasilkan barang dan jasa baik untuk memenuhi kebutuhan sendiri maupun masyarakat, baik di dalam maupun di luar hubungan kerja.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa karyawan adalah orang yang bekerja pada sebuah lembaga yang merupakan aset perusahaan, dimana keberadaannya sangat penting di dalam perusahaan karena merupakan aset berharga untuk kelancaran dan proses bisnis dalam suatu perusahaan. Untuk selanjutnya, karyawan yang dimaksud adalah seluruh orang yang bekerja pada sebuah lembaga/organisasi baik berjenis kelamin laki-laki maupun perempuan.

2.4.2 Karakteristik Karyawan

Setiap karyawan memiliki karakteristik masing-masing berbeda. Karakteristik karyawan tersebut dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Istighfarin & Mulyana (2018) karyawan memiliki 2 (dua) karakteristik yaitu, karakteristik internal dan karakteristik eksternal, dimana penjelasannya adalah sebagai berikut:

1. Karakteristik internal, meliputi suatu pekerjaan sendiri yang mengacu pada isi dan kondisi dari pekerjaan sendiri bagaimana seorang karyawan tersebut menyikapi pekerjaannya tersebut.
2. Karakteristik eksternal, meliputi persepsi karyawan terhadap pekerjaan yang baik akan menganggap pekerjaan tersebut sangat berarti bagi karyawan.

Setiap karyawan memiliki karakteristik yang berbeda-beda disebabkan oleh beberapa faktor seperti karakteristik karyawan memiliki peran penting dalam peningkatan kinerja, membawa nilai yang melekat dalam diri. Nilai-nilai setiap karyawana berbeda-beda satu dengan yang lainnya. Karakteristik karyawan (*person characteristic*) menurut Yuwono (2005) dalam Jaya, (2017) terdiri 2 karakteristik, yaitu :

1. Pengetahuan, karakteristik tersebut memiliki kemampuan dan keterampilan
2. Sikap dan Motivasi, karakteristik ini berkaitan langsung dengan karyawan

Menurut Agustina dan Widhiastuti (2021), setiap karyawan memiliki karakteristik yang berbeda satu sama lain, dimana karakteristik individu memiliki peran yang sangat penting dalam peningkatan kinerja pegawai. Karyawan sebagai individu membawa nilai yang melekat dalam diri yang terbentuk oleh lingkungan dimana dia tinggal, nilai-nilai tersebut yang akan dibawa dalam situasi kerja. Oleh karena itu, nilai dari setiap karyawan yang berbeda-beda satu dengan yang lainnya harus diketahui oleh suatu organisasi agar dapat digunakan untuk menilai karyawan yang potensial.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa karakteristik dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain, karakteristik karyawan dipengaruhi oleh karakteristik internal dan karakteristik eksternal, pengetahuan, sikap dan motivasi, serta karakteristik karyawan memiliki peran penting dalam peningkatan kinerja karyawan.

2.5 Kerangka Konseptual

2.5.1 Hubungan Budaya Kerja AKHLAK Terhadap *Work engagement*

Menurut Bakker et al. (2011), *job resources* dan *personal resources* adalah hal yang dapat mempengaruhi *work engagement* pada karyawan. *Personal resources* yaitu evaluasi diri positif atau perasaan gembira dan perasaan bahwa dirinya mampu dengan ketahanan dan mengacu pada rasa individu dari kemampuan subjek untuk mengendalikan dan memberikan dampak yang baik pada lingkungan

subjek. *Job resources* yaitu aspek-aspek fisik, sosial, atau organisasi, dan salah satunya adalah budaya organisasi.

Budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi *work engagement* di dalam perusahaan. Budaya organisasi adalah sebuah sistem yang memengaruhi cara karyawan berpikir, memahami, dan berperilaku terhadap satu sama lain dan terhadap orang di luar organisasi, sistem ini mengandung nilai, sikap, perilaku, keyakinan, dan norma bersama yang dianut oleh organisasi tersebut (George & Jones, 2013). Budaya mengarahkan organisasi untuk mencapai tujuan, budaya ini merupakan pola-pola terpadu dari perilaku manusia yang unik, berasal dari proses kelangsungan hidup organisasi dan interaksinya dengan lingkungan sehingga perlu pembelajaran bagi karyawan baru untuk memahami serta menerapkan cara berperilaku yang benar dalam organisasi (Naidoo, 2014). Syarief (2020) menambahkan bahwa budaya organisasi disebut juga budaya perusahaan, sering juga disebut budaya kerja karena tidak bisa dipisahkan dengan kinerja (*performance*) dari Sumber Daya Manusia. Karena suatu organisasi terbentuk dari kumpulan individu yang berbeda, baik sifat, karakter, keahlian, pendidikan, dan latar belakang pengalaman hidupnya, perlu ada pengakuan pandangan yang akan berguna untuk pencapaian misi dan tujuan organisasi tersebut agar tidak berjalan sendiri-sendiri.

Denison Consulting (2009) menyatakan bahwa perusahaan yang memiliki budaya organisasi yang kuat maka dapat dipastikan *work engagement*-nya tergolong tinggi dan begitu juga sebaliknya, perusahaan yang budaya organisasinya rendah atau lemah dapat dipastikan *work engagement* juga rendah. Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang

sangat signifikan antara budaya organisasi dengan *work engagement*. Budaya organisasi didefinisikan sebagai nilai, kepercayaan, dan prinsip yang berfungsi sebagai dasar sistem manajemen organisasi, serta seperangkat praktik dan perilaku manajemen yang membantu dan memperkuat prinsip dasar tersebut.

Hakim (2015) mengemukakan bahwa budaya organisasi yang kuat menunjukkan seberapa banyak para anggota organisasi mengakui dan menjalankan tugas-tugasnya sesuai nilai-nilai yang ditetapkan organisasi tersebut, semakin banyak para anggota organisasi mengakui nilai-nilai inti, maka makin kuat budaya organisasi tersebut. Sebaliknya, semakin sedikit para anggota organisasi yang menerima dan melaksanakan ketentuan dan peraturan yang ditetapkan organisasi, maka semakin lemah budaya organisasi tersebut. Budaya organisasi yang lemah menunjukkan semakin rendahnya komitmen para karyawan terhadap suatu organisasi.

Puspita et al., (2016) menyatakan bahwa budaya organisasi dalam suatu perusahaan dapat digambarkan dalam nilai-nilai inti yang dijunjung tinggi oleh perusahaan tersebut, perusahaan yang memiliki nilai-nilai inti yang baik serta dipahami dan diaplikasikan oleh para karyawan dalam aktivitas keseharian karyawan maka dapat dikatakan bahwa budaya organisasi pada perusahaan tersebut kuat, karena nilai-nilai inti pada perusahaan merupakan dasar dari budaya organisasi yang kuat, dan tentunya studi ini menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif kepada *work engagement*. Berdasarkan uraian beberapa teori di atas, maka diasumiskan bahwa terdapat pengaruh budaya kerja terhadap *work engagement* pada karyawan.

2.5.2 Hubungan Budaya Kerja AKHLAK terhadap *Corporate Reputation*

Reputasi adalah refleksi sesungguhnya dari nilai-nilai, strategi, dan budaya yang dimiliki perusahaan. Reputasi Perusahaan mempengaruhi *stakeholders* (baik internal maupun eksternal) dan membentuk sikap mereka terhadap perusahaan. Walaupun banyak penelitian mengenai reputasi perusahaan yang melibatkan *stakeholders* eksternal, namun penelitian serupa yang melibatkan *stakeholder* internal dengan perspektif *engagement* karyawan ternyata masih sedikit. Fombrun (2018) menambahkan bahwa reputasi perusahaan adalah perwujudan dari hal yang telah dilakukan oleh perusahaan di masa lalu dan harapan perusahaan di masa depan.

Budaya organisasi dan reputasi perusahaan adalah dua hal yang saling berhubungan, keduanya adalah aset perusahaan yang tidak berwujud dan memberikan hal positif kepada perusahaan. Budaya organisasi adalah sistem nilai yang berorientasi pada semangat yang terdiri dari inovasi, jiwa kompetitif, hasil, arah tujuan organisasi, dan keberlangsungan (Robbins & Judge, 2018 dalam Daenuri & Pitri (2020)). Sementara reputasi perusahaan adalah hasil dari persepsi, cara pandang, dan perilaku para *stakeholders* dari sebuah organisasi.

Budaya Organisasi memiliki peran yang sangat penting dalam manajemen reputasi dalam sebuah perusahaan. Menurut sebuah penelitian yang dilakukan oleh lembaga Deloitte (2012), 94% dari karyawan percaya bahwa budaya organisasi yang kuat akan berkontribusi dalam kesuksesan perusahaan, dan budaya organisasi akan meningkatkan moral karyawan, memperbaiki kualitas layanan kepada pelanggan, dan juga memperbaiki reputasi perusahaan tersebut. Sebuah konsultan SDM bernama Weber Shandwick pada tahun 2015 mengemukakan dalam

penelitiannya bahwa 81% dari karyawan meyakini bahwa budaya perusahaan sangat penting dalam membangun reputasi perusahaan dan menjaga nama baik perusahaan. Secara keseluruhan, membina budaya organisasi adalah sangat diperlukan dalam menjaga reputasi yang positif dalam kerangka bisnis yang lebih kompetitif.

Jo Hatch & Schultz (1997) berpendapat bahwa Visi dan Misi perusahaan berhubungan dengan citra perusahaan. Hal ini berkaitan dengan paradigma reputasi perusahaan dari perspektif perilaku organisasi dimana reputasi perusahaan ini ditinjau dari pengalaman nyata karyawan atau persepsi dari anggota organisasi yang diselenggarakan oleh pemangku kepentingan internal (*internal stakeholder*). Gotsi dan Wilson (2001) menekankan bahwa pentingnya peran karyawan dalam membangun citra perusahaan menjadi aset perusahaan. Kunci utama dari penelitian ini adalah adanya hubungan budaya organisasi dengan persepsi karyawan mengenai reputasi perusahaan. Ketika identitas perusahaan terbentuk, maka citra perusahaan secara langsung terbentuk, dan kemudian akan mempengaruhi reputasi perusahaan. Berdasarkan uraian beberapa teori di atas, maka diasumsikan bahwa terdapat pengaruh budaya kerja terhadap *corporate reputation* pada karyawan.

2.5.3 Hubungan *Corporate Reputation* terhadap *Work engagement*

Walsh et al., (2009) menyatakan reputasi perusahaan adalah evaluasi secara keseluruhan atas perusahaan yang dilakukan pelanggan berdasar reaksinya terhadap produk dan jasa, aktifitas komunikasi yang dilakukan perusahaan, serta interaksinya dengan perusahaan atau perwakilannya (misal karyawan, manajemen) dan dikenal sebagai aktifitas perusahaan. Reputasi perusahaan mempengaruhi para pemangku

kepentingan untuk mendorong organisasi ke arah yang lebih baik dan memberikan pengaruh seperti retensi karyawan, kepuasan pelanggan, dan kesetiaan pelanggan (*costumer loyalty*).

Şantaş et al. (2020) dalam penelitiannya di Turki menyimpulkan bahwa reputasi perusahaan memiliki pengaruh sebesar 37,8% kepada *work engagement*. Kesimpulan ini didukung kuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Gunawan, (2022) bahwa reputasi perusahaan berhubungan secara signifikan terhadap *work engagement*; dan sebagai tambahan Esen, (2013) menyimpulkan bahwa reputasi perusahaan akan menarik karyawan untuk menjadi *engaged* dengan perusahaan dan menyimpulkan bahwa reputasi perusahaan akan meningkatkan daya tarik perusahaan tersebut kepada karyawan.

Reputasi perusahaan memiliki pengaruh terhadap karyawan dan kemampuannya untuk menarik minat karyawan tersebut. Menurut Clark et al., (2014) saat memilih calon karyawan, reputasi perusahaan akan menjadi penting dalam proses rekrutmen. Dengan kata lain, jika calon karyawan menyadari reputasi perusahaan tersebut, mereka akan mengerti strategi perusahaan, dan mereka akan menjadi talenta yang potensial pada perusahaan (Pearce, 2009). Kelly (2020) juga menambahkan bahwa reputasi adalah faktor penentu dalam menentukan level engagement karyawan terhadap perusahaan, dimana karyawan akan mengevaluasi karir mereka berdasarkan nama baik perusahaan tersebut. Berdasarkan uraian beberapa teori serta penelitian terdahulu di atas, maka dapat diasumsikan bahwa terdapat pengaruh *corporate reputation* terhadap *work engagement* pada karyawan.

2.5.4 Peran *Corporate Reputation* sebagai Mediator dalam Hubungan Budaya

Kerja AKHLAK Terhadap *Work engagement*

Selama ini, budaya kerja selalu dianggap memberikan dampak positif terhadap perusahaan, terutama pada *work engagement* yang dimiliki oleh karyawan. Namun fakta lain di lapangan memberikan indikasi bahwa budaya organisasi tertentu tidak memberikan dampak positif pada *work engagement* dikarenakan tidak sesuai dengan kebiasaan yang ada pada lingkungan perusahaan. Budaya Kerja memiliki hubungan positif dengan *work engagement*. Menurut Lockwood (2007) dalam Njuki (2017) *work engagement* dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain budaya di dalam tempat bekerja, komunikasi organisasional, gaya manajerial yang memicu kepercayaan dan penghargaan serta kepemimpinan yang dianut, dan reputasi perusahaan itu sendiri. Budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi *work engagement* di dalam perusahaan. Denison (2009) menyatakan bahwa perusahaan yang memiliki budaya organisasi yang kuat maka dapat dipastikan *work engagement*-nya tergolong tinggi dan begitu juga sebaliknya, perusahaan yang budaya organisasinya rendah atau lemah dapat dipastikan *work engagement* juga rendah. Hal tersebut sejalan dengan penelitian Yusuf (2017) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara budaya organisasi dengan *work engagement*. Berdasarkan uraian tersebut, maka peneliti memilih budaya organisasi sebagai variabel bebas.

Budaya organisasi dengan *core values* AKHLAK diterapkan di seluruh Perusahaan BUMN dan anak perusahaannya secara serentak, sehingga belum diketahui pengaruhnya terhadap *work engagement* di perusahaan BUMN yang berbeda. Budaya organisasi yang positif akan menaikkan *engagement* karyawan

dan juga produktifitas, dan reputasi perusahaan yang baik akan meningkatkan kepercayaan dan kredibilitas para pemangku kepentingan baik internal maupun eksternal. Reputasi perusahaan adalah refleksi sesungguhnya dari nilai-nilai, strategi, dan budaya yang dimiliki perusahaan. Reputasi Perusahaan mempengaruhi *stakeholders* (baik internal maupun eksternal) dan membentuk sikap mereka terhadap perusahaan.

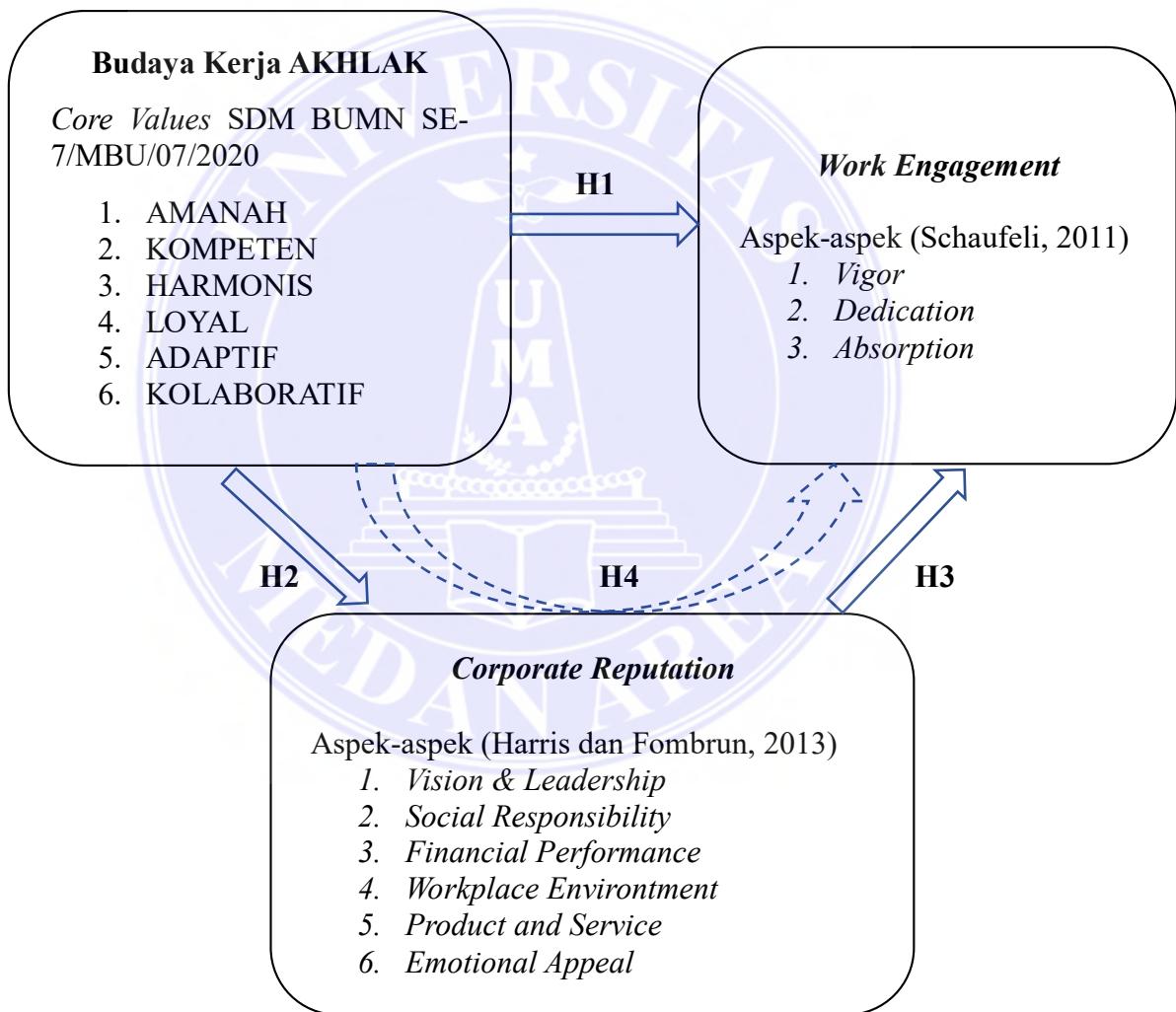
Walaupun banyak penelitian mengenai reputasi perusahaan yang melibatkan *stakeholders* eksternal, namun penelitian serupa yang melibatkan *stakeholder* internal dengan perspektif *work engagement* ternyata masih sedikit. Hatch dan Schultz (1997) berpendapat bahwa Visi dan Misi perusahaan berhubungan dengan citra perusahaan. Hal ini berkaitan dengan paradigma reputasi perusahaan dari perspektif perilaku organisasi dimana reputasi perusahaan ini ditinjau dari pengalaman nyata karyawan atau persepsi dari anggota organisasi yang diselenggarakan oleh pemangku kepentingan internal (*internal stakeholder*). Pires & Trez (2018) menyatakan bahwa reputasi adalah sumber strategi yang tidak berwujud yang bernilai, langka, dan sulit untuk ditiru yang akan menjadi keuntungan strategis dalam jangka waktu yang panjang. Reputasi perusahaan yang baik akan menarik pemilik saham untuk berinvestasi dalam perusahaan, menarik calon karyawan untuk bekerja, dan bisa mempertahankan pelanggan.

Santas (2018) dalam penelitiannya di Turki menyimpulkan bahwa reputasi perusahaan memiliki pengaruh sebesar 37,8% kepada *work engagement*. Kesimpulan ini didukung kuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Gunawan (2014) bahwa reputasi perusahaan berhubungan secara signifikan terhadap *work*

engagement; dan sebagai tambahan Esen (2012) menyimpulkan bahwa reputasi perusahaan akan menarik karyawan untuk menjadi *engaged* dengan perusahaan.

Berdasarkan uraian beberapa teori serta penelitian terdahulu di atas, maka diasumsikan bahwa *Corporate Reputation* mampu menjadi mediator dalam hubungan Budaya Kerja terhadap *Work engagement* pada karyawan.

2.6 Kerangka Penelitian



Keterangan

- : Pengaruh Langsung
↔ : Pengaruh Tidak Langsung

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian dilakukan di PT. Pegadaian Wilayah I Medan yang berlokasi di Pegadaian No.112, A U R, Kec. Medan Maimun, Kota Medan, Sumatera Utara 20151. Waktu pelaksanaan penelitian dilakukan pada tanggal 17 Maret 2025.

3.2 Bahan dan Alat

3.2.1. *Work Engagement*

Work engagement pada penelitian ini menggunakan alat ukur *UWES-17* (*Utrecht Work engagement Scale-17*) yang diperkenalkan Schaufeli, W., & Bakker, (2003) dan kemudian diadaptasi ke dalam Bahasa Indonesia. Adapun reliabilitas *Alpha* (α) *Cronbach* adalah 0,93 serta validitas konvergen dinilai dengan melihat nilai *loading factor* pada masing-masing aitem pada variabel >0.30 . skala ini juga telah digunakan oleh peneliti lain, salah satunya Ramadhani & Hadi, (2018).

Skala ini disusun melalui aspek-aspek *work engagement* dengan cara responden memberikan respon terhadap aitem dalam skala, yang dalam hal ini responden tidak diminta untuk memberikan respon setuju atau tidak setuju sesuai pernyataan berdasarkan dari angka, akan tetapi diminta untuk langsung memberi bobot penilaian mereka terhadap suatu stimulus menurut kata sifat yang ada pada setiap kontinum dalam skala. Keunikan lain, teknik ini tidak menggunakan pendekatan stimulus maupun pendekatan respons dalam pengembangannya (Azwar, 1997 dalam Hastjarjo (2011). Skala ini terdiri dari 17 aitem pernyataan dengan 7

pilihan jawaban 7 pilihan jawaban yang dimulai dari (0 = belum pernah, 1 = tidak pernah, 2 = jarang, 3 = kadang-kadang, 4 = sering, 5 = sangat sering, 6 = selalu).

Berikut ini akan disajikan *blueprint* dari skala UWES:

Tabel 3. 1 Blueprint Skala UWES-17 (*Utrecht Work engagement Scale-17*)

No	Aspek	Nomor Aitem	Jumlah
		Favorable	Aitem
1	<i>Vigor</i>	1, 4, 8, 12, 15, 17	6
2	<i>Dedication</i>	2, 5, 7, 10, 13	5
3	<i>Absorption</i>	3, 6, 9, 11, 14, 16	6
Jumlah		17	17

3.2.2. Corporate Reputation

Dari sudut pandang tenaga kerja, perusahaan memiliki reputasi yang baik apabila perusahaan tersebut dapat dipercaya. Dalam bekerja, karyawan mengharapkan perusahaan tempatnya bekerja itu bisa dipercaya. Dengan membentuk kepercayaan dengan karyawan, perusahaan dapat mempertahankan reputasi baik mereka (Fombrun, 1996). Salah satu metode dalam penilaian reputasi suatu perusahaan adalah menggunakan *Harris-Fombrun Reputation Quotient* yang diadaptasi oleh Setiawan & Marginingsih (2021) dimana skor *Alpha* (α) *Cronbach* adalah 0,876 dan reliabilitas *composite* sebesar 0,903. Skala ini terdiri dari 13 aitem dengan 4 pilihan respon jawaban berkisar (SS = Sangat Sesuai, S = Sesuai, TS = Tidak Sesuai, STS = Sangat Tidak Sesuai). *Blueprint* dari *corporate reputation* akan lebih dirincikan pada tabel berikut:

Tabel 3. 2 Blueprint Corporate Reputation

No	Dimensi <i>Corporate Reputation</i>	Indikator	Nomor Aitem	Jumlah
			<i>Favorable</i>	Aitem
1	<i>Emotional Appeal</i>	<i>Feel Good</i>	1	
		<i>Admire & respect</i>	2	3
		<i>Trust</i>	3	
2	<i>Product and Services</i>	<i>Offer high quality</i>	4	
		<i>Develops innovative</i>	5	2
3	<i>Vision and Leadership</i>	<i>Has excellent leadership</i>	6	
		<i>Recognize/Take advantage of marketing</i>	7	2
4	<i>Workplace Environtment</i>	<i>Well managed</i>	8	
		<i>Look like a good company to work for</i>	9	2
5	<i>Financial Performance</i>	<i>Record of profitability</i>	10	
		<i>Looks like a low risk investment</i>	11	2
6	<i>Social Responsibility</i>	<i>Environtmentally responsible</i>	12	
		<i>Treat people well</i>	13	2
Total			13	13

3.2.3. Budaya Kerja AKHLAK

Sumber Daya Manusia BUMN diharapkan mengetahui, mengimplementasikan, dan menginternalisasikan Nilai-nilai Utama tersebut secara sungguh-sungguh, konsisten, dan konsekuensi sehingga tercermin dalam perilaku keseharian dan membentuk budaya kerja BUMN sebagaimana ditekankan dalam SE-7/MBU/07/2020 tentang Nilai-nilai Utama (*Core Values*) Sumber Daya

Manusia Badan Usaha Milik Negara. Adapun skala ini terdiri 6 (enam) Nilai Utama yang memiliki masing-masing 3 butir Panduan Perilaku sehingga secara keseluruhan terdapat 18 aitem baku yang disusun oleh Kementerian BUMN pada tahun 2020.

Dalam rangka mewujudkan peran BUMN sebagai mesin pertumbuhan ekonomi, akselerator kesejahteraan sosial (*social welfare*), penyediaan lapangan kerja dan penyedia talenta, dibutuhkan transformasi SDM BUMN, salah satunya melalui penetapan Nilai-nilai Utama (*Core Values*) SDM BUMN sebagai identitas dan perekat budaya kerja yang mendukung peningkatan kinerja secara berkelanjutan. Penerapan nilai-nilai utama (*core values*) ini melingkupi seluruh SDM BUMN, mulai dari Direksi, Dewan Komisaris/Dewan Pengawas, Manajemen/Pegawai, dan karyawan/pekerja di lingkungan BUMN, Anak Perusahaan, serta Perusahaan Afiliasi Terkonsolidasi.

Adapun dalam penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Nandalia (2023) di salah satu BUMN yaitu PT Pos Indonesia (Persero) didapatkan hasil uji menggambarkan bahwa koefisien *Alpha* (α) *Cronbach* adalah Amanah (0,798), Kompeten (0,787), Harmonis (0,855), Loyal (0,707), Adaptif (0,759), dan Kolaboratif (0,756). Skala ini menggunakan skala likert dengan 5 alternatif pilihan jawaban mulai dari sangat sesuai (SS) dengan skor 5, sesuai (S) dengan skor 4, Netral (N) dengan skor 3, tidak sesuai (TS) dengan skor 2, dan sangat tidak sesuai (STS) dengan skor 1. Berikut akan disajikan blueprint dari budaya kerja AKHLAK.

Tabel 3. 3 Blueprint Core Values SDM BUMN

No	<i>Core Values</i>	Deskripsi	Nomor Aitem	Jumlah
			<i>Favorable</i>	Aitem
1	Amanah	Memegang teguh kepercayaan yang diberikan	1, 7, 13	3
2	Kompeten	Terus belajar dan mengembangkan kapabilitas	2, 8, 14	3
3	Harmonis	Saling peduli dan menghargai perbedaan	3, 9, 15	3
4	Loyal	Beredikasi dan mengutamaan kepentingan bangsa dan Negara	4, 10, 16	3
5	Adaptif	Terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan	5, 11, 17	3
6	Kolaboratif	Membangun kerjasama yang sinergis	6, 12, 18	3
Jumlah			18	18

3.3 Metode Penelitian

3.3.1. Desain Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif, yang mana penelitian yang digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu dengan pengumpulan data menggunakan instrument penelitian yang berlandaskan filsafat positivisme dan kemudian hasil dari penelitian ini berupa angka-angka yang akan dianalisis dengan menggunakan statistik (Sugiyono, 2018). Metode kuantitatif adalah metode yang digunakan untuk meneliti populasi dan sampel, pengumpulan data menggunakan instrumen dalam penelitian, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang

ditetapkan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif eksplanatif, yang dilakukan untuk menjelaskan mengapa suatu gejala atau kejadian bisa terjadi. Penelitian eksplanatif menjelaskan tentang pengaruh atau hubungan satu variabel dengan variabel lain. Pendekatan kuantitatif eksplanatif menjelaskan hubungan dan pengaruh melalui pengujian hipotesis. Pendekatan eksplanatif ditujukan untuk memberikan penjelasan tentang hubungan antar suatu fenomena untuk variabel terhadap variabel lain dengan dasar sudut pandang dalam penelitian ini.

Penelitian ini bersifat ilmiah, untuk itu dalam melakukan kajian dan analisis di lapangan, peneliti melakukan dua penelaahan pokok yaitu (1) menentukan variabel-variabel pendukung yang sesuai dengan aspek yang diteliti, serta (2) melakukan uji variabel terhadap hubungan kausalitas antara variabel-variabel yang sedang diuji. Metode yang digunakan pertama adalah mendeskripsikan masalah-masalah yang berhubungan dengan karakteristik variabel Budaya Kerja AKHLAK sebagai variabel bebas dan variabel *Corporate Reputation* sebagai variabel mediator dengan variabel terikat yaitu *Work Engagement*. Metode yang digunakan peneliti untuk mendeskripsikan variabel-variabel yang diteliti tersebut adalah bersifat deskriptif. Kedua, mencari dan menentukan bagaimana hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya yang sedang diteliti, hal ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel-variabel independen terhadap variabel dependen. Metode penelitian ini digunakan oleh peneliti untuk melihat hubungan sebab-akibat dan pengaruh antar variabel tersebut bersifat verifikatif.

3.3.2. Identifikasi Variabel

Menurut Sugiyono (2018), variabel penelitian adalah suatu atribut, nilai atau sifat dari objek, individu dalam kegiatan yang mempunyai banyak variasi tertentu antara satu dan lainnya yang telah ditentukan oleh peneliti untuk dipelajari dan dicari informasinya serta ditarik kesimpulannya. Variabel merupakan objek dari suatu penelitian. Adapun yang menjadi variabel penelitian adalah:

1. Variabel Terikat

Variabel terikat (dependen) adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Variabel terikat dari penelitian ini adalah *work engagement* yang disimbolkan dengan (Y).

2. Variabel Bebas

Variabel bebas (independen) adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel terikat (dependen). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah Budaya Kerja AKHLAK yang disimbolkan dengan (X).

3. Variabel Mediasi

Variabel mediator adalah variabel perantara antara variabel independen (X) dengan variabel dependen (Y), dimana tujuannya adalah untuk menjelaskan hubungan antara variabel independen dan variabel dependen, dimana variabel independen berpengaruh tidak langsung terhadap variabel dependen. Variabel mediator digunakan untuk menguji apakah terdapat pengaruh variabel *intervening* (mediator) dalam hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen. Dalam penelitian ini, variabel mediator adalah *Corporate Reputation* yang disimbolkan dengan (M).

Maka variabel-variabel yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah :

1. Variabel Terikat (Y) : *Work engagement*
2. Variabel Bebas (X) : Budaya Kerja AKHLAK
3. Variabel Mediasi (M) : *Corporate Reputation*

3.3.3. Definisi Operasional

3.3.3.1. *Work Engagement*

Work engagement merupakan kondisi psikologis individu yang mencerminkan keterlibatan utuh individu pada pekerjaannya, baik secara emosional, kognitif, maupun fisik dan mengarahkan seluruh potensi diri untuk mencapai tujuan perusahaan. *Work engagement* dalam penelitian ini diukur berdasarkan aspek-aspek yaitu *Vigor* (Semangat), *Dedication* (Dedikasi), dan *Absorption* (Penyerapan) pada karyawan. Tinggi rendahnya *work engagement* tercermin dari skor skala *work engagement*. Skor yang tinggi menunjukkan *work engagement* yang tinggi dan skor *work engagement* yang rendah menunjukkan *work engagement* yang rendah.

3.3.3.2. *Corporate Reputation*

Corporate reputation adalah persepsi dari *stakeholders* terhadap suatu perusahaan, dan juga merupakan penilaian secara keseluruhan dari pemangku kepentingan terhadap suatu perusahaan yang dibentuk melalui pengalaman, interaksi dan informasi jangka panjang. Skor yang tinggi menunjukkan persepsi karyawan terhadap *corporate reputation* yang baik dan skor *corporate reputation* yang rendah menunjukkan persepsi karyawan terhadap *corporate reputation* yang buruk. Pada penelitian ini, *Corporate reputation* diukur berdasarkan enam (6) dimensi reputasi perusahaan dalam *Reputation Quotient* (RQ) yaitu: *Emotional*

Appeal, Product and services, Vision and leadership, Workplace environment, Financial Performance, Social Responsibility.

3.3.3.Budaya Kerja AKHLAK

Budaya Kerja AKHLAK merupakan sebuah identitas dan perekat perilaku yang baik yang dilakukan berulang-ulang oleh setiap individu dalam suatu organisasi (BUMN dan anak perusahaan) dan telah menjadi kebiasaan dalam mendukung peningkatan kinerja secara berkelanjutan. Budaya Kerja AKHLAK dalam penelitian ini diukur melalui implementasi pada *core values* dengan panduan perilaku yang ditetapkan oleh Kementerian BUMN melalui Surat Edaran Nomor SE-7/MBU/07/2020 tentang Nilai-nilai utama (*Core Values*) Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara yaitu *Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif*. Kuat lemahnya implementasi budaya kerja tercermin dari skor skala Budaya Kerja AKHLAK. Skor yang tinggi menunjukkan bahwa implementasi Budaya Kerja AKHLAK yang kuat sedangkan skor yang rendah menunjukkan bahwa implementasi budaya kerja yang lemah.

3.3.4. Teknik Analisa Data

3.3.4.1 Analisa Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan kondisi dan karakteristik jawaban responden untuk masing-masing konstruk atau variabel yang diteliti. Hasil analisis deskriptif selanjutnya digunakan untuk mendapatkan tendensi jawaban responden mengenai kondisi masing-masing konstruk atau variabel penelitian. Informasi yang diperoleh dari analisis deskriptif adalah *central tendency, dispersion, frequency distribution, percentable values* dan pemaparan grafik.

Sugiyono (2019) menyatakan bahwa dalam statistik deskriptif, cara-cara penyajian data antara lain melalui tabel biasa maupun distribusi frekuensi; grafik poligon maupun histogram, diagram lingkaran; piktogram; penjelasan kelompok melalui modus, median, mean, dan variasi kelompok melalui rentang dan simpangan baku.

3.3.4.2 Analisis Inferensial Statistik Dengan Analisis SEM

Statistik dengan Analisis SEM Berdasarkan tujuan dilakukannya penelitian ini, maka variabel yang dianalisa adalah konstruk eksogen. Dengan memperhatikan karakteristik variabel yang akan diuji, maka uji statistik yang dilakukan yaitu dengan menggunakan pendekatan *Structural Equation Model* (SEM) atau model persamaan struktural.

Untuk menguji hipotesis penelitian, maka teknik analisis yang digunakan adalah pendekatan metode *Structural Equation Model* (SEM) yang dioperasikan melalui program *Partial Least Square* (PLS) dengan menggunakan *software SmartPLS*. PLS adalah model persamaan struktural yang berbasis komponen atau varian (*variance*). Menurut Gozali (2015) menyatakan bahwa, PLS merupakan metode analisis yang powerfull karena tidak didasarkan pada banyak asumsi. Misalnya, data harus terdistribusi normal dan sampel tidak harus besar. Selain dapat digunakan untuk mengkonfirmasi teori, PLS juga dapat digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten.

PLS dapat sekaligus menganalisis konstruk yang dibentuk dengan indikator refleksif dan formatif. Hal ini tidak dapat dilakukan oleh SEM yang berbasis kovarian karena akan menjadi *unidentified model*. Ada beberapa keunggulan pada metode ini PLS, yaitu : 1) Tidak memerlukan asumsi, data tidak harus berdistribusi normal (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai rasio dapat

digunakan pada model yang sama), 2) Dapat diestimasi dengan jumlah sampel yang relatif kecil. Ini sesuai kondisi jumlah sampel pada penelitian yang relatif kecil.

SEM sangat tepat untuk analisis seperti ini, karena keunggulannya, yaitu: 1) dapat membuat model dengan banyak variabel, 2) dapat meneliti variabel yang tidak dapat diukur langsung (*unobserved*), 3) dapat menguji kesalahan pengukuran (*measurement error*) untuk variabel yang teramatik (*observed*), mengkonfirmasikan teori sesuai data penelitian (*Confirmatory Factor Analysis*), 4) dapat menjawab berbagai masalah riset dalam suatu set analisis secara lebih sistematis dan komprehensif, 5) Lebih ilustratif, kokoh dan handal dibandingkan dengan model regresi ketika memodelkan interaksi, non linieritas, pengukuran error, korelasi error term, dan korelasi antar variabel latent independen berganda, 6) digunakan sebagai alternatif analisis jalur dan analisis data runtut waktu (time series) yang berbasis kovarian, 7) melakukan analisis faktor, jalur dan regresi, 8) mampu menjelaskan keterkaitan variabel secara kompleks dan efek langsung maupun tidak langsung dari satu atau beberapa variabel terhadap variabel lainnya, 9) memiliki fleksibilitas yang lebih tinggi bagi peneliti untuk menghubungkan antara teori dengan data.

Augusty (2006) menyatakan beberapa alasan penggunaan program SEM sebagai alat analisis adalah bahwa SEM sesuai digunakan untuk: (1) Mengkonfirmasikan unidimensionalisasi dari berbagai indikator untuk sebuah dimensi/konstruktur/konsep/faktor; (2) Menguji kesesuaian/ketetapan sebuah model berdasarkan data empiris yang diteliti; dan (3) Menguji kesesuaian model sekaligus hubungan kausalitas antar faktor yang dibangun/ diamati dalam model penelitian.

SEM pada dasarnya merupakan suatu teknik statistika yang dipakai untuk menguji serangkaian hubungan antara beberapa variabel yang terbentuk dari

variabel faktor ataupun variabel terobservasi yang dianalisis dengan menggunakan program SEM (*Structural Equation Modelling*). Tujuan analisis ini adalah menerangkan hubungan seperangkat variabel dengan variabel lainnya.

Dengan analisis ini dapat diketahui besarnya pengaruh masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen. Besarnya pengaruh dari variabel eksogen ke variabel endogen dinyatakan oleh besarnya koefesien determinasi. Analisis SEM dalam penelitian ini menggunakan teknik dua tahap (*Two-Step Approach*). Tahap pertama adalah pengukuran variabel dengan teknik *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) sehingga diperoleh konstruk eksogen maupun endogen gabungan yang fit sehingga dapat diterima. Model CFA dapat diterima apabila memiliki kecocokan data model validitas dan reliabilitas yang baik. Tahap kedua dari *two step approach* adalah melakukan pengukuran atau pengujian struktur full model SEM.

Cara mendapatkan struktur *full model* SEM adalah dengan cara menggabungkan model CFA dari konstruk eksogen maupun endogen gabungan yang sudah fit menjadi satu model keseluruhan (*hybrid model*) atau *full model* untuk diestimasi dan dianalisis. Model dikatakan bagus atau fit jika memenuhi uji kecocokan model secara keseluruhan (Uji *Goodness of Fit*) serta evaluasi terhadap model struktur sehingga diperoleh model yang dapat diterima (Haryono, 2017)

3.4 Populasi dan Sampel

3.4.1 Populasi

Populasi dan teknik penentuan sampel (teknik *sampling*) mutlak perlu dilakukan dalam penelitian kuantitatif. Sugiyono (2018) mengartikan populasi sebagai wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan

kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi merupakan keseluruhan elemen subjek yang hendak dianalisis. Populasi dari penelitian ini adalah sebanyak 757 orang karyawan dan karyawati PT Pegadaian di Wilayah I yang terdiri dari karyawan dan karyawati yang berada di Kantor Wilayah, Area Banda Aceh, Area Medan 1, Area Medan 2, dan Area Rantau Prapat.

Adapun kriteria-kriteria yang digunakan dalam populasi, yaitu :

1. Karyawan atau karyawati PT Pegadaian di Wilayah I Medan,
2. Karyawan atau karyawati dengan Status PKWTT (Perjanjian Kerja dengan Waktu Tidak Tertentu). Pengambilan kriteria ini didasari oleh status karyawan di PT Pegadaian terdiri dari Karyawan Tetap (PKWTT), Karyawan Kontrak yang berasal dari Entitas Anak Perusahaan (PKWT), dan Karyawan Tenaga Alih Daya dari Perusahaan Lainnya (*Outsourcing*).
3. Karyawan atau karyawati yang telah bekerja minimal 2 tahun. Pengambilan kriteria ini didasarkan pada hasil penelitian Brim (2002) bahwa *work engagement* akan semakin menurun seiring dengan bertambahnya masa kerja (*tenure*), sehingga pengukuran *work engagement* pada karyawan yang masa kerja belum dua tahun akan menghasilkan skor yang tinggi.

Tabel 3. 4 Tabel Populasi Karyawan Wilayah I

No	Area	Posisi	Jumlah
1.	Banda Aceh	<i>Clerk Administration</i>	31
		<i>First Line Manager</i>	21
		<i>Middle Line Manager</i>	15
	Total		67
2.	Medan 1	<i>Clerk Administration</i>	22
		<i>First Line Manager</i>	24
		<i>Middle Line Manager</i>	8
	Total		54
3.	Medan 2	<i>Clerk Administration</i>	22
		<i>First Line Manager</i>	16
		<i>Middle Line Manager</i>	9
	Total		47
4.	Rantau Prapat	<i>Clerk Administration</i>	18
		<i>First Line Manager</i>	16
		<i>Middle Line Manager</i>	12
	Total		46
5.	Kantor Wilayah	<i>Clerk Administration</i>	27
		<i>First Line Manager</i>	23
		<i>Middle Line Manager</i>	6
	Total		56
Grand Total			757

3.4.2 Sampel

Dalam penelitian ini teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *convenience sampling*, dimana peneliti memilih partisipan berdasarkan ketersediaan dan kemudahan akses, bukan melalui proses seleksi acak. *Convenience sampling* merupakan teknik *non-probability sampling* di mana peneliti memilih partisipan berdasarkan ketersediaan, kemudahan akses, dan kesediaan mereka untuk berpartisipasi, bukan melalui seleksi acak (Etikan, 2016). Pada penelitian ini jumlah sampel yang mengembalikan kuesioner sejumlah 270 orang.

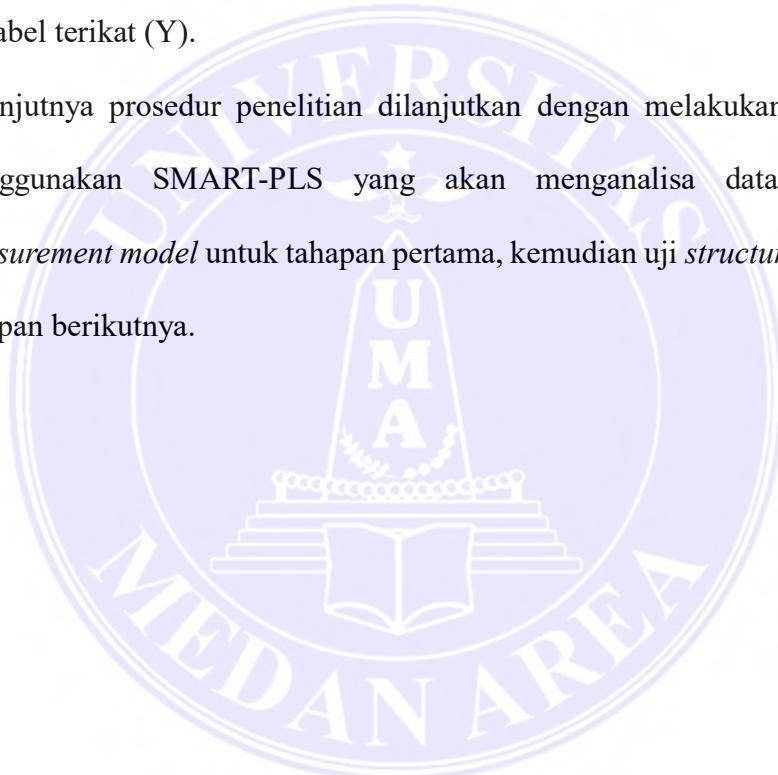
3.5 Prosedur Kerja

Adapun prosedur dalam penelitian ini adalah :

1. Peneliti mendatangi pihak PT Pegadaian Kantor Wilayah I Medan di Jalan Pegadaian No 112 Medan untuk berkoordinasi bahwa ingin melakukan penelitian.
2. Peneliti datang kembali untuk mengantarkan Surat Izin Penelitian dan Surat Pengambilan Data serta menunjukkan Skala yang akan dibagikan melalui *google form*.
3. Tautan kuesioner yang telah disiapkan dalam bentuk *google form* diedarkan peneliti.
4. Setiap partisipan menerima penjelasan mengenai tujuan, prosedur pengisian dan ketentuan partisipasi dalam penelitian yang telah disertai dengan formulir persetujuan partisipasi (*informed consent*)..
5. Setelah dilakukan pengisian skala penelitian, maka langkah selanjutnya adalah memberikan skor atas jawaban yang diberikan subjek peneliti dengan langkah-

langkah yaitu memberikan nomor urut subjek pada skala *work engagement, corporate reputation* dan juga budaya kerja AKHLAK.

6. Setelah diketahui nilai masing-masing subjek untuk ketiga variabel tersebut, langkah berikutnya adalah memindahkan nilai yang diperoleh tiap subjek dari skala ke dalam program *microsoft excel*. Kemudian hasilnya menjadi data induk penelitian, dimana budaya kerja AKHLAK menjadi variabel bebas (X), *corporate reputation* sebagai variabel mediasi dan *work engagement* sebagai variabel terikat (Y).
7. Selanjutnya prosedur penelitian dilanjutkan dengan melakukan analisis data menggunakan SMART-PLS yang akan menganalisa data dengan uji *measurement model* untuk tahapan pertama, kemudian uji *structural model* pada tahapan berikutnya.



BAB V

KESIMPULAN & SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti mengenai pengaruh budaya kerja AKHLAK terhadap *work engagement* melalui mediasi *corporate reputation*, maka dapat ditarik kesimpulan yang disesuaikan dengan tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Budaya Kerja Akhlak berpengaruh positif terhadap *Work engagement*, dengan nilai koefisien (kolom Original Sample) = 0.704, dan signifikan, dengan T-Statistics = $10.913 > 1.96$ dan P-Values = $0.000 < 0.05$; sehingga hipotesis diterima.
2. Budaya Kerja Akhlak berpengaruh positif terhadap *Corporate Reputation*, dengan nilai koefisien (kolom Original Sample) = 0.370, dan signifikan, dengan T-Statistics = $2.647 > 1.96$ dan P-Values = $0.008 < 0.05$; sehingga hipotesis diterima.
3. *Corporate Reputation* berpengaruh positif terhadap *Work Engagement*, dengan nilai koefisien (kolom Original Sample) = 0.384, dan signifikan, dengan T-Statistics = $2.826 > 1.96$ dan P-Values = $0.005 < 0.05$, sehingga hipotesis diterima.
4. *Corporate reputation* signifikan memediasi hubungan antara Budaya Kerja AKHLAK dan *Work Engagement*, dengan T-Statistics = $2.737 > 1.96$ dan P-Values = $0.006 < 0.05$; sehingga hipotesis diterima.

5.2 Saran

1. Perusahaan

Perusahaan disarankan untuk meningkatkan *work engagement*, dengan cara:

- a. Menciptakan lingkungan kerja yang sehat, inklusif dan mendukung kesejahteraan fisik serta mental karyawan dengan menyediakan fasilitas kesehatan, ruang kerja yang nyaman dan program *work-life balance*.
- b. Mengimplementasikan sistem penghargaan dan pengakuan yang *real time* dan berbasis digital, sehingga karyawan merasa dihargai atas kontribusi mereka secara langsung dan berkelanjutan.
- c. Menyediakan pelatihan dan pengembangan berkelanjutan, baik dalam bentuk pelatihan teknis, *soft skills*, maupun program mentoring agar karyawan dapat terus meningkatkan kompetensi dan merasa didukung dalam pengembangan karirnya.
- d. Mengadopsi model kerja fleksibel (*hybrid/ fleksibel*) yang meningkatkan *work-life balance* dan menyesuaikan kebutuhan generasi kerja yang beragam.

Perusahaan disarankan mengembangkan Budaya Kerja AKHLAK dengan cara:

- a. Melakukan sosialisasi dan internalisasi nilai – nilai AKHLAK secara konsisten melalui pelatihan, *workshop*, dan komunikasi internal yang efektif.
- b. Memberikan contoh nyata dari pimbinan sebagai role model dalam menerapkan nilai- nilai AKHLAK , sehingga karyawan dapat meneladani perilaku tersebut dalam aktivitas sehari-hari.

- c. Mengintegrasikan nilai – nilai AKHLAK ke dalam sistem penilaian kinerja, proses rekrutmen, dan promosi jabatan agar nilai – nilai tersebut benar-enar menjadi bagian dari budaya organisasi.
- d. Melakukan evaluasi dan pengukuran secara berkala terhadap implementasi nilai AKHLAK melalui survey , FGD dan analisis data pengakuan antar rekan kerja.

Perusahaan disarankan untuk meningkatkan *corporate reputation* dengan cara:

- a. Perusahaan dapat fokus pada peningkatan kualitas layanan secara konsisten serta memastikan standar layanan yang tinggi di seluruh lini bisnis
- b. Memperkuat komunikasi strategis, baik secara internal maupun eksternal dengan cara menjaga konsistensi pesan, transparansi dan keterbukaan dalam setiap interaksi dengan *stakeholder*.
- c. Melibatkan karyawan sebagai duta perusahaan (*employee ambassador*) dalam membangun reputasi; misalnya dengan mendorong karyawan untuk berbagi pengalaman positif di media sosial atau platform publik.
- d. Menjalankan program CSR yang berdampak nyata, terukur dan melibatkan partisipasi aktif karyawan, sehingga reputasi perusahaan tidak hanya dibangun dari luar tetapi juga dari dalam organisasi.
- e. Melakukan audit repuasi secara berkala untuk memantai persepsi publik dan mengidentifikasi area perbaikan.

2. Karyawan

- a. Karyawan disarankan untuk lebih memahami dan menginternalisasi nilai-nilai AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif) dalam setiap aspek pekerjaan. Misalnya, dengan bekerja secara

jujur dan bertanggung jawab (Amanah), terus meningkatkan keterampilan melalui pelatihan dan pengembangan (Kompeten dan Adaptif), menciptakan hubungan kerja yang harmonis dengan rekan kerja dan atasan (Harmonis), menunjukkan dedikasi (Loyal) dan aktif berkolaborasi.

- b. Mengikuti pelatihan dan pengembangan yang disediakan perusahaan untuk meningkatkan kompetensi dan kesiapan menghadapi perubahan.
- c. Karyawan disarankan untuk aktif terlibat dalam tugas dan tanggung jawab mereka dengan penuh energi, dedikasi, dan keterlibatan. Mencari cara untuk menemukan makna dan kepuasan dalam pekerjaan sehari-hari dapat membantu meningkatkan motivasi. Misalnya, memahami dampak positif dari pekerjaan mereka terhadap tujuan organisasi atau masyarakat luas.
- d. Karyawan dapat berperan sebagai duta organisasi dengan menunjukkan sikap profesional, memberikan layanan terbaik kepada pelanggan, dan mematuhi standar etika kerja. Karyawan juga dapat secara aktif berpartisipasi dalam program-program tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) untuk memperkuat citra positif perusahaan. Dengan menyadari bahwa reputasi perusahaan juga mencerminkan kontribusi individu, karyawan dapat menjadi elemen penting dalam menjaga kepercayaan publik terhadap organisasi.

3. Penelitian Selanjutnya

Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas sampel lintas sektor dan jenis perusahaan, menguji peran faktor tambahan seperti kepemimpinan, digitalisasi serta mempertimbangkan variabel kontrol seperti usia, jenis kelamin,

dan masa kerja dalam menganalisis hubungan antara budaya kerja, *corporate reputation* dan *work engagement*.



DAFTAR PUSTAKA

- Agustina, I., & Widhiastuti, H. (2021). Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan dan Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Motivasi Kerja pada Pembatik Putting Out System. *PHILANTHROPY: Journal of Psychology*, 5(1), 218. <https://doi.org/10.26623/philanthropy.v5i1.3408>
- Ali, H., Yin, J., Manzoor, F., & An, M. (2023). The impact of corporate social responsibility on firm reputation and organizational citizenship behavior: The mediation of organic organizational cultures. *Frontiers in Psychology*, 13(January), 1–16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1100448>
- Andres, E. B., Song, W., Schooling, C. M., & Johnston, J. M. (2019). The influence of hospital accreditation: a longitudinal assessment of organisational culture. *BMC Health Services Research*, 19(1), 467. <https://doi.org/10.1186/s12913-019-4279-7>
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 20–39. <https://doi.org/10.2307/258189>
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011a). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4–28. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.485352>
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011b). Work engagement: Further reflections on the state of play. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 74–88. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.546711>
- Bakker, A. B., & Bal, P. M. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 189–206. <https://doi.org/10.1348/096317909X402596>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JDR Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(March), 389–411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Bakker, A. B., & Sanz-Vergel, A. I. (2013). Weekly work engagement and flourishing: The role of hindrance and challenge job demands. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 397–409. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.06.008>

- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work and Stress*, 22(3), 187–200. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>
- Baraweri, S.A., S. (2015). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi (Studi pada Karyawan Kantor Wilayah Bank BRI Semarang). *Diponegoro Journal of Management*, 4(4), 1–12.
- Barney, Jay. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Baskoro, G. (2023). *From VUCA to BANI: A Challenge of Strategic Environment for Higher Education in Indonesia*. Atlantis Press International BV. https://doi.org/10.2991/978-94-6463-216-3_18
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311–317. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001>
- Chalofsky, N., & Krishna, V. (2009). Meaningfulness, commitment, and engagement:the intersection of a deeper level of intrinsic motivation. *Advances in Developing Human Resources*, 11(2), 189–203. <https://doi.org/10.1177/1523422309333147>
- Chen, C. C., Khan, A., Hongsuchon, T., Ruangkanjanases, A., Chen, Y. T., Sivarak, O., & Chen, S. C. (2021). The role of corporate social responsibility and corporate image in times of crisis: The mediating role of customer trust. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(16). <https://doi.org/10.3390/ijerph18168275>
- Chun, D., Smith, B., & Kern, R. (2016). Technology in Language Use, Language Teaching, and Language Learning. *Modern Language Journal*, 100, 64–80. <https://doi.org/10.1111/modl.12302>
- Clark, D. A., Quarterly, E., Winter, N., & Miller, K. S. (2014). *History of Education Society The Voice of Business : Hill & Knowlton and Postwar Public Relations by Karen S . Miller*. 39(4), 501–502.
- Daenuri, M. R., & Pitri, T. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Pt. Glostar Indonesia I Cikembar Kabupaten Sukabumi (Studi pada Divisi Production Planning Inventory Control). *Jurnal Mahasiswa Manajemen*, 1(1), 47–65.
- Darmawati, A. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 13(1), 1–21.

<https://doi.org/10.21831/jim.v13i1.22220>

Delloitte. (2022). Engaging the Workforce. In *Engaging the Workforce*.
<https://doi.org/10.4324/9781003272571>

Denison Consulting. (2009). *Getting started with your Denison organizational culture survey results*. 1–32.

Denison, D., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of OC and effectiveness. In *Institute for Operations Research and the Management Sciences* (Vol. 6, Issue 2, pp. 204–223).

Dowling, G. R. (2004). Corporate Reputations: Should You Compete on Yours? California Management Review, 46, 19-36.
<http://dx.doi.org/10.2307/41166219>

Dowling, G. R. (2016). Defining and Measuring Corporate Reputations. *European Management Review*, 13(3), 207–223. <https://doi.org/10.1111/emre.12081>

Esen, E. (2013). The influence of corporate social responsibility (CSR) activities on building corporate reputation. In *Advances in Sustainability and Environmental Justice* (Vol. 11). Emerald Group Publishing Limited.
[https://doi.org/10.1108/S2051-5030\(2013\)0000011010](https://doi.org/10.1108/S2051-5030(2013)0000011010)

Etikan, I. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1–4.
<https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11>

Fombrun, C. (2018). Realising value from the corporate image. *Reputation*, 1–596.

Freeman, R. E. E., & McVea, J. (2005). A Stakeholder Approach to Strategic Management. *SSRN Electronic Journal*, March.
<https://doi.org/10.2139/ssrn.263511>

Gallup Consulting. (2024). State of the global workplace. In *Employee engagement insights for business leaders worldwide*.
[http://www.gallup.com/file/services/176735/State of the Global Workplace Report 2013.pdf](http://www.gallup.com/file/services/176735/State%20of%20the%20Global%20Workplace%20Report%202013.pdf)

Gatzert, N. (2015). The impact of corporate reputation and reputation damaging events on financial performance: Empirical evidence from the literature. *European Management Journal*, 33(6), 485–499.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.emj.2015.10.001>

Gemedo, H. K., & Lee, J. (2020). Leadership styles, work engagement and outcomes among information and communications technology professionals: A cross-national study. *Heliyon*, 6(4), e03699.

<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e03699>

Ginting, I. M., Bangun, T. A., Munthe, D. V, & Sihombing, S. (2019). Pengaruh Disiplin Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Di PT PLN (UNIT INDUK PEMBANGUNAN SUMATERA BAGIAN UTARA). *Jurnal Manajemen*, 5, 35–44.

González-Rodríguez, M. R., Rosario Carmen, M.-S., Mehmet Ali, K., & and Okumus, F. (2019). Hotels' corporate social responsibility practices, organizational culture, firm reputation, and performance. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(3), 398–419.
<https://doi.org/10.1080/09669582.2019.1585441>

Gotsi, M., & Wilson, A. M. (2001). Corporate reputation: Seeking a definition. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(1), 24–30.
<https://doi.org/10.1108/13563280110381189>

Gunawan, C. (2022). Pengaruh penerapan e-commerce dan reputasi perusahaan terhadap keunggulan bersaing di PT Balai Iklan Bandung. *Jurnal Alih Teknologi Sistem Informasi (JATSI)*, 2(2), 8–17.
<https://jurnal.umitra.ac.id/index.php/JATSI/article/download/1089/1239>

Hair, J., Hult, G. T., & Ringle, C. (2021). Review of Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 30(1), 165–167.
<https://doi.org/10.1080/10705511.2022.2108813>

Hakim, A. (2015). Effect of Organizational Culture , Organizational Commitment to Performance : Study In Hospital Of District South Konawe Of Southeast Sulawesi. *The International Journal Of Engineering And Science*, 4(5), 33–41.

Hastjarjo, D. T. (2011). Validitas Eksperimen. *Buletin Psikologi*, 19(2), 70–80.

Hatch, M. J., & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31(5–6), 356–365.
<https://doi.org/10.1108/eb060636>

Helm, S. (2007). One reputation or many? Comparing stakeholders' perceptions of corporate reputation. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(3), 238–254. <https://doi.org/10.1108/13563280710776842>

Istighfarin, L. N., & Mulyana, O. P. (2018). Hubungan antara Persepsi terhadap Karakteristik Pekerjaan dengan Semangat Kerja pada Karyawan PT. X. *Jurnal Psikologi Pendidikan Tidak*, 5(1).

Jaya, M. (2017). Analisis Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan. *AL-ULUM: Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 3(1), 1–16.

- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Kaur, A., Joshi, M., Singh, G., & Sharma, S. (2024). The impact of corporate reputation on cost of debt: A panel data analysis of Indian Listed Firms. *Journal of Risk and Financial Management*, 17(8). <https://doi.org/10.3390/jrfm17080367>
- Kava, C. M., Parker, E. A., Baquero, B., Curry, S. J., Gilbert, P. A., Sauder, M., & Sewell, D. K. (2018). Organizational culture and the adoption of anti-smoking initiatives at small to very small workplaces: An organizational level analysis. *Tobacco Prevention & Cessation*, 4, 39. <https://doi.org/10.18332/tpc/100403>
- Khusanova, R., Kang, S. W., & Choi, S. B. (2021). Work engagement among public employees: Antecedents and consequences. *Frontiers in Psychology*, 12, 1–15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.684495>
- Koeswayo, P. S., Haryanto, H., & Handoyo, S. (2024). The impact of corporate governance, internal control and corporate reputation on employee engagement: a moderating role of leadership style. *Cogent Business and Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2296698>
- Lewiuci Prices Grace, & Mustamu Ronny H. (2016). Pengaruh Employee Engagementterhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Keluarga Produsen Senapan Angin. *Agora*, 4(2), 101–107.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- Mardiana, N., & I Ketut R Sudiarditha. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterikatan Karyawan dengan Lingkungan Kerja sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Manajemen Jasa*, 1(1), 43–50.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103–111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>
- Maulamin, T., Arifin, A. L., Vikaliana, R., & Widodo, R. S. A. (2021). Implementation of corporate culture moral values (Akhlak) for PT Pegadaian's competitive advantage. *JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 7(4), 623–630. <https://doi.org/10.29210/020211265>
- Michelon, G. (2011). Sustainability Disclosure and Reputation: A Comparative Study. *Corporate Reputation Review*, 14(2), 79–96. <https://doi.org/10.1057/crr.2011.10>

- Muliawan, Y., Perizade, B., & Cahyadi, A. (2017). Pengaruh keterikatan karyawan (employee engagement) terhadap kinerja karyawan di PT. BADJA BARU PALEMBANG. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Terapan Tahun XIV No 2, Oktober 2017*, 2, 69–78.
- Mulyati, R., Himam, F., Riyono, B., & Suhariadi, F. (2019). Model Work Engagement Angkatan Kerja Generasi Millennial dengan Meaningful Work sebagai Mediator. *Gadjah Mada Journal of Psychology (GamaJoP)*, 5(1), 34. <https://doi.org/10.22146/gamajop.47964>
- Nambiar, S. R., & Parmar, P. M. N. (2024). A study on impact of culture on creating an engaged workforce. *International Journal of Research Publication and Reviews*, 5(4), 95–106. <https://doi.org/10.55248/gengpi.5.0424.0956>
- Njuki, R. M. (2017). Determinants of employee engagement in the health sector: a case of Nairobi women's hospital. *Strategic Journal of Business & Change Management*, 4(4). <https://doi.org/10.61426/sjbcm.v4i4.566>
- Octavianus, O. (2022). Anteseden yang Mempengaruhi Kinerja Guru: Work Engagement, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi [Antecedents Affecting Teacher's Performance: Work Engagement, Job Satisfaction, and Organizational Commitment]. *Jurnal Ketopong Pendidikan*, 2(1), 23. <https://doi.org/10.19166/jkp.v2i1.5517>
- Pires, V., & Trez, G. (2018). Corporate reputation: A discussion on construct definition and measurement and its relation to performance. *Revista de Gestao*, 25(1), 47–64. <https://doi.org/10.1108/REGE-11-2017-005>
- Prahara, S. A. (2020). Budaya Organisasi dengan Work Engagement pada Karyawan. *Jurnal RAP (Riset Aktual Psikologi Universitas Negeri Padang)*, 10(2), 232. <https://doi.org/10.24036/rapun.v10i2.106977>
- Pratomo, T., Yulianto, E., & Zein, Z. (2021). Core values measurement: Case Study of State-Owned Enterprises in Indonesia. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147- 4478)*, 10(3), 456–461.
- Puspita, E., Sembiring, J., Ed, M. M., Madu, G. N., Asawo, S. P., & Gabriel, J. m. o. (2016). The influence of organizational culture towards employee engagement in kantor wilayah PT perusahaan listrik negara (persero) Kalimantan Barat. *International Journal of Arts and Humanities*, 3(3), 3072–3079.
- Puspitasari, R. D., & Budiana, M. S. (2022). Hubungan antara budaya organisasi dengan work engagement pada Karyawan PT. Mitra Megah Bangunan Abadi. *Character: Jurnal Penelitian Psikologi Perusahaan*, 9(6), 1–10.
- Ramadhani, E., Humaizi, H., & Zulkarnain, I. (2024). The important of discovering communication values in the internalization of corporate culture: The case of

“AKHLAK” Indonesian State-Owned Enterprises (BUMN). *Proceedings of the World Conference on Governance and Social Sciences (WCGSS), Wcgss 2023*, 119–135. https://doi.org/10.2991/978-2-38476-236-1_14

Ramadhani, Y. N., & Hadi, C. (2018). Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi Pengaruh Job Demands- Resources Terhadap Employee Engagement Pada Staff Account Officer PT. X Wilayah Jombang. *Jurnal Psikologi Industri Dan Organisasi*, 7, 1–15. <http://url.unair.ac.id/cf758369>

Rinika, V., & Rustam, T. A. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt Indo Perdana Lloyd Batam. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 8(1), 346–368. <https://doi.org/10.35794/jmbi.v8i2.34849>

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>

Şantaş, F., Özer, Ö., Saygılı, M., & Özkan, Ş. (2020). The effect of corporate reputation on work engagement: A case study in a public hospital. *International Journal of Healthcare Management*, 13(S1), 340–346. <https://doi.org/10.1080/20479700.2018.1548154>

Şantaş, F., Özer, Ö., Saygılı, M., & Özkan, Ş. (2018). The effect of corporate reputation on work engagement: A case study in a public hospital. *International Journal of Healthcare Management*, 13(4), 340–346. <https://doi.org/10.1080/20479700.2018.1548154>

Scammon, D. L., Tabler, J., Brunisholz, K., Gren, L. H., Kim, J., Tomoaia-Cotisel, A., Day, J., Farrell, T. W., Waitzman, N. J., & Magill, M. K. (2014). Organizational culture associated with provider satisfaction. *Journal of the American Board of Family Medicine : JABFM*, 27(2), 219–228. <https://doi.org/10.3122/jabfm.2014.02.120338>

Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). The Utrecht Work Engagement Scale. *Utrecht: Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University*. <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufel>

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (1978). 3. Symposium des Arbeitskreises für Osteologie. Zu den Themen: 1. Reaktionen des Knochengewebes auf Implantatwerkstoffe und 2. Aseptische Knochennekrosen wurden die folgenden Vorträge gehalten. Kurzfassungen, besorgte H. Plenk jr. *Acta Medica Austriaca. Supplement*, 11(October 2002), 1–18.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>

- 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(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schaufeli, W., & Salanova, M. (2011). Work engagement: On how to better catch a slippery concept. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 39–46. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.515981>
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. (2004). General Mental Ability in the World of Work: Occupational Attainment and Job Performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(1), 162–173. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.86.1.162>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Setiawan, E., & Marginingsih, R. (2021). Employer branding towards the intention to apply for a job through company reputation as mediation variable. *Andalas Management Review*, 5(2), 73–94. <https://doi.org/10.25077/amar.6.2.72-93.2021>
- Shirin, A. (2012). *Evaluating the effects of corporate reputation on employee engagement* [Gordon Institute of Business Science, University of Pretoria]. <https://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/2>
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Issue January).
- Surat Edaran Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor SE-7/MBU/07/2020 Tahun 2020 tentang Nilai-nilai Utama (*Core Values*) Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara diundangkan di Jakarta tanggal 1 Juli 2020.
- Syarief, F. (2020). *Budaya Organisasi dan Kewirausahaan*.
- Tadesse Bogale, A., & Debela, K. L. (2024). Organizational culture: a systematic review. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2340129. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2340129>
- Taghian, M., D'Souza, C., & Polonsky, M. J. (2015). A stakeholder approach to corporate social responsibility, reputation and business performance. *Social Responsibility Journal*, 11(2), 340–363. <https://doi.org/10.1108/SRJ-06-2012-0068>
- Tajfel, H., Billig, M. G., Bundy, R. P., & Flament, C. (1971). Social categorization and intergroup behaviour. *European Journal of Social Psychology*, 1(2), 149–178. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2420010202>

- Thufailah, D. Q., & Abdurrahman, D. (2020). Pengaruh Employee Engagement terhadap Organizational Citizenship Behavior serta dampaknya terhadap Turnover Intention pada karyawan PT . PLN Pusharlis (Persero). *Jurnal Manajemen Dan Bisnis UIB*, 12(2), 1039–1049.
- Tsai, Y. (2011). Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction. *BMC Health Services Research*, 11, 98. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-11-98>
- von Berlepsch, D., Lemke, F., & Gorton, M. (2022). The importance of corporate reputation for Sustainable supply chains: A systematic literature review, bibliometric mapping, and research agenda. *Journal of Business Ethics*, 189, 9–34. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05268-x>
- Walsh, G., Mitchell, V. W., Jackson, P. R., & Beatty, S. E. (2009). Examining the antecedents and consequences of corporate reputation: A customer perspective. *British Journal of Management*, 20(2), 187–203. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00557.x>
- Wijaya, A. W., & Rani, I. H. (2024). Culture internalization for AKHLAK BUMN: A uniformized core values of all Indonesian state-owned enterprises. *Journal of Electrical Systems*, 20(4), 1784–1789.
- Yazici, A. M., & Öztirak, M. (2023). The mediator role of the organizational culture in the relationship between charismatic leadership and corporate reputation. *Organizacija*, 56(3), 247–264. <https://doi.org/10.2478/orga-2023-0017>
- Zahari, N., & Kaliannan, M. (2023). Antecedents of work engagement in the public sector: A Systematic literature review. *Review of Public Personnel Administration*, 43(3), 557–582. <https://doi.org/10.1177/0734371X221106792>
- Zazzali, J. L., Alexander, J. A., Shortell, S. M., & Burns, L. R. (2007). Organizational culture and physician satisfaction with dimensions of group practice. *Health Services Research*, 42(3 Pt 1), 1150–1176. <https://doi.org/10.1111/j.1475-6773.2006.00648.x>



LAMPIRAN I

Skala Penelitian

Lampiran 1. *Informed Consent*

INFORMED CONSENT

Saya adalah mahasiswa Program Studi Magister Psikologi Universitas Medan Area yang bernama Martua Sitanggang. Saat ini saya sedang melakukan penelitian untuk memenuhi tugas akhir saya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana persepsi anda terhadap diri dan pekerjaan anda.

Saya memohon kesediaan bapak/Ibu/Saudara/i untuk berpartisipasi dalam penelitian ini.

- A. Kesukarelaan berpartisipasi dalam penelitian, Bapak/Ibu/Saudara/I bebas memilih keikutsertaan dalam penelitian ini tanpa ada paksaan. dan bebas berubah pikiran/mengundurkan diri setiap saat tanpa dikenai sanksi apapun. Bila tidak bersedia berpartisipasi maka hal tersebut tidak akan mempengaruhi hubungan dengan peneliti.
- B. Apabila Anda bersedia berpartisipasi, maka Anda diminta untuk menandatangani lembar persetujuan. Prosedur selanjutnya adalah:
 - a) Saya akan menjelaskan kepada Bapak/Ibu/Saudara/I tentang bagaimana prosedur penelitian yang akan dilakukan
 - b) Saya akan memberikan instruksi untuk mengisi kuesioner penelitian yang telah disiapkan
 - c) Saya akan meminta Bapak/Ibu/Saudara/I untuk mengisi kuesioner penelitian yang telah disiapkan
 - d) Saya akan meminta Bapak/Ibu/Saudara/I untuk mengecek kembali dan memastikan bahwa seluruh kuesioner sudah diisi dengan sebaik-baiknya
- C. Responden penelitian berkewajiban mengikuti petunjuk dan prosedur penelitian seperti yang tertulis diatas. Bila ada hal yang belum jelas, Bapak/Ibu/Saudara/I dapat menanyakan lebih lanjut kepada peneliti.
- D. Manfaat yang didapatkan pada penelitian ini adalah dapat memberikan informasi kepada instansi agar meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan variable dalam penelitian ini.

- E. Resiko yang muncul selama penelitian berlangsung adalah merasa kurang nyaman dengan pertanyaan yang mengaitkan dengan pengalaman subjek dan menyita waktu subjek.
- F. Peneliti akan menjamin kerahasiaan data serta identitas subjek sesuai dengan kode etik psikologi Indonesia
- G. Selama proses penelitian berlangsung peneliti meminta izin untuk merekan serta mencatat data yang didapat dari subjek.

LEMBAR PERSETUJUAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama :

Alamat :

No. Hp :

Dengan ini saya menyatakan persetujuan untuk turut berpartisipasi sebagai responden dalam penelitian ini dengan penuh kesadaran dan tanpa paksaan dari siapapun dengan kondisi :

- a) Data yang diperolah dari penelitian ini akan dijaga kerahasiaannya dan hanya dipergunakan untuk kepentingan ilmiah
- b) Apabila saya menginginkan, saya dapat memutuskan untuk tidak berpartisipasi lagi dalam penelitian ini tanpa harus menyampaikan alasan apapun.

Peneliti

Tanggal :

Responden

Martua Sitanggang

.....

Lampiran 2. Lembar Identitas

IDENTITAS RESPONDEN

Inisial :
Umur :
Golongan :
Tahun Masuk Pegadaian :
Jenis Kelamin : LAKI-LAKI / PEREMPUAN
Satuan Kerja :
O Kantor Wilayah
O Area Medan 1
O Area Medan 2
O Area Banda Aceh
O Area Rantau Prapat

Ceritakan tentang Persepsi Saudara tentang Reputasi PT Pegadaian.

Ceritakan tentang Budaya Kerja AKHLAK yang Saudara lakukan sehari-hari.

Ceritakan bagaimana semangat, dedikasi, dan pengayaan dalam bekerja.

Lampiran 3. Skala Budaya Kerja AKHLAK

Bapak/Ibu akan diberikan 18 pernyataan. Silahkan baca dan pahami. Semua jawaban adalah benar, tidak ada jawaban yang salah. Kemudian berikan tanda X pada kolom pilihan jawaban yang sesuai dengan pilihan anda:

- SS (Sangat Sesuai), apabila pernyataan tersebut sangat cocok dengan pribadi anda
- S (Sesuai), apabila pernyataan tersebut cocok dengan pribadi anda
- N (Netral), apabila anda merasa netral dengan pernyataan tersebut
- TS (Tidak Sesuai), apabila pernyataan tersebut tidak cocok dengan pribadi anda
- STS (Sangat Tidak Sesuai), apabila pernyataan tersebut sangat tidak cocok dengan pribadi anda

NO	PERNYATAAN	STS	TS	N	S	SS
1.	Saya memenuhi janji dan komitmen					
2.	Saya bertanggung jawab atas tugas, Keputusan, dan tindakan yang dilakukan					
3.	Saya berpegang teguh kepada nilai moral dan etika					
4.	Saya meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah					
5.	Saya membantu orang lain belajar					
6.	Saya menyelesaikan tugas dengan kualitas terbaik					

7.	Saya menghargai setiap orang apapun latar belakangnya					
8.	Saya suka menolong orang lain					
9.	Saya membangun lingkungan kerja yang kondusif					
10.	Saya menjaga nama baik sesama karyawan, pimpinan, BUMN, dan negara					
11.	Saya rela berkorban untuk mencapai tujuan yang lebih besar					
12.	Saya patuh kepada pimpinan sepanjang tidak bertentangan dengan hukum dan etika					
13.	Saya cepat menyesuaikan diri untuk menjadi lebih baik					
14.	Saya terus-menerus melakukan perbaikan mengikuti perkembangan teknologi					
15.	Saya bertindak proaktif					
16.	Saya memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi					
17.	Saya terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah					
18.	Saya menggerakkan pemanfaatan berbagai sumber daya untuk tujuan bersama.					

Lampiran 4. Skala *Corporate Reputation*

Pada skala di bawah ini terdapat 13 pernyataan yang diuraikan dari aspek reputasi perusahaan. Silakan dibaca dengan cermat dan diberi tanda lingkaran apabila Saudara pernah merasakan hal tersebut pada diri Saudara.

Berikan tanda silang pada SS jika Saudara merasakan Sangat Sesuai, SS jika saudara merasakan Sesuai, TS kika Saudara merasakan Tidak Sesuai, dan STS jika Saudara merasakan Sangat Tidak Sesuai.

No	Panduan Perilaku	Pilihan				
		SS	S	N	TS	STS
1	Saya bekerja di perusahaan yang saya sukai.	SS	S	N	TS	STS
2	Saya bekerja di Pegadaian karena saya percaya perusahaan ini merupakan tempat terbaik untuk saya.	SS	S	N	TS	STS
3	Saya bekerja di perusahaan yang saya kagumi.	SS	S	N	TS	STS
4	Saya bekerja di Pegadaian karena produk dan jasa yang dijual sesuai dengan inti bisnisnya.	SS	S	N	TS	STS
5	Saya bekerja di perusahaan yang inovatif dan kreatif dalam mengembangkan produk dan jasanya.	SS	S	N	TS	STS
6	Saya bekerja di perusahaan yang memiliki kepemimpinan yang handal	SS	S	N	TS	STS
7	Saya bekerja di perusahaan yang mahir dalam mencari dan memanfaatkan peluang yang ada.	SS	S	N	TS	STS
8	Saya bekerja di perusahaan yang manajemen perusahaan dikelola dengan baik.	SS	S	N	TS	STS

9	Saya bekerja di perusahaan yang memiliki tempat baik untuk bekerja.	SS	S	N	TS	STS
10	Saya bekerja di perusahaan yang memiliki rekam jejak yang baik dalam segi keuangannya.	SS	S	N	TS	STS
11	Saya bekerja di perusahaan yang memiliki peluang bak untuk berinvestasi atau menjadi mitra kerjasama	SS	S	N	TS	STS
12	Saya bekerja di perusahaan yang bertanggung jawab terhadap lingkungan sekitar.	SS	S	N	TS	STS
13	Saya bekerja di perusahaan yang memperlakukan masyarakat di sekitarnya dengan baik.	SS	S	N	TS	STS

Lampiran 5. Skala *Work Engagement*

Bapak/Ibu akan diberikan 17 pernyataan. Silahkan baca dan pahami. Semua jawaban adalah benar, tidak ada jawaban yang salah. Kemudian berikan tanda pada kolom pilihan jawaban yang tersedia :

TP (Tidak Pernah)	: Tidak Pernah
J (Jarang)	: Sekali atau kurang dalam sebulan
KK (Kadang-Kadang)	: Beberapa kali dalam sebulan
Ser (Sering)	: Sekali Seminggu
SS (Sangat Sering)	: Beberapa kali dalam seminggu
Sel (Selalu)	: Setiap Hari

NO	PERNYATAAN	TP	J	KK	SER	SS	SEL
1.	Ditempat kerja, saya merasa penuh dengan energi						
2.	Menurut saya, pekerjaan saya sarat dengan makna dan tujuan						
3.	Waktu berlalu begitu saja saat saya sedang bekerja						
4.	Saya merasa sangat kuat dan bertenaga mengerjakan pekerjaan saya						
5.	Saya antusias dengan pekerjaan saya						
6.	Saat sedang bekerja, saya lupa segala sesuatu yang lain disekitar saya						

7.	Pekerjaan saya menginspirasi saya					
8.	Saat bangun tidur dipagi hari saya merasa seperti pergi bekerja					
9.	Saya merasa senang saat saya bekerja secara intensif					
10.	Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan					
11.	Saya terbenam dalam pekerjaan saya					
12.	Saya dapat terus bekerja untuk waktu yang lama pada suatu waktu					
13.	Bagi saya, pekerjaan saya menantang					
14.	Saat bekerja, saya terbawa dengan pekerjaan saya					
15.	Secara mental, saya sangat Tangguh dalam bekerja					
16.	Sulit untuk melepaskan diri saya dari pekerjaan saya					
17.	Ditempat kerja, saya selalu tekun, bahkan saat sesuatu tidak berjalan dengan baik.					



The logo of Universitas Medan Area (UMA) is a circular emblem. It features a central pyramid with the letters 'U', 'M', and 'A' on its sides. A five-pointed star sits atop the pyramid, flanked by two wings. Below the pyramid is an open book resting on a stack of books. The entire emblem is set against a light blue background within a circular border containing the text 'UNIVERSITAS MEDAN AREA'.

LAMPIRAN II

Output Hasil Penelitian

Lampiran 1. PLS

1. Path Coefficient

	BUDAYA KERJA AKHLAK	CORPORATE REPUTATION	WORK ENGAGEMENT
BUDAYA KERJA AKHLAK	0.640	0.494	
CORPORATE REPUTATION		0.328	
WORK ENGAGEMENT			

2. Specific Indirect Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Budaya Kerja AKHLAK -> Corporate Reputation -> Work Engagement	0.210	0.203	0.058	3.645	0.000

3. Total Effect

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Budaya Kerja AKHLAK > Corporate Reputation	0.640	0.643	0.065	9.893	0.000
Budaya Kerja AKHLAK > Work Engagement	0.494	0.504	0.095	5.190	0.000
Corporate Reputation > Work Engagement	0.328	0.321	0.099	3.322	0.001

4. Outer Loading

	BUDAYA KERJA AKHLAK	CORPORATE REPUTATION	WORK ENGAGEMENT
Akh1	0.855		
Akh10	0.830		
Akh11	0.852		
Akh12	0.844		
Akh13	0.841		
Akh14	0.838		
Akh15	0.806		
Akh16	0.833		
Akh17	0.828		
Akh18	0.871		
Akh2	0.852		
Akh3	0.847		
Akh4	0.825		
Akh5	0.846		
Akh6	0.816		
Akh7	0.841		
Akh8	0.823		
Akh9	0.852		
CR1		0.773	
CR10		0.766	
CR11		0.769	
CR12		0.724	
CRr13		0.750	
CR2		0.703	
CR3		0.784	
CR4		0.735	
CR5		0.728	
CR6		0.706	
CR7		0.736	
CR8		0.733	
CR9		0.751	
WE1			0.773
WE10			0.778
WE11			0.764
WE12			0.768
WE13			0.743
WE14			0.790
WE15			0.772
WE16			0.735
WE17			0.778
WE2			0.804
WE3			0.737

WE4	0.796
WE5	0.783
WE6	0.773
WE7	0.811
WE8	0.785
WE9	0.791

5. Descriptive

	Mean	Median	Min	Max	Standard Deviation	Excess Kurtosis	Skewness	Number of Observations Used
BUDAYA KERJA AKHLAK	0.000	0.381	-2.912	1.110	1.000	1.289	-1.485	270.000
CORPORATE REPUTATION	-0.000	0.182	-2.152	1.530	1.000	-0.535	-0.414	270.000
WORK ENGAGEMENT	-0.000	0.343	-2.636	1.358	1.000	0.280	-1.223	270.000

6. Correlations

	BUDAYA KERJA AKHLAK	CORPORATE REPUTATION	WORK ENGAGEMENT
BUDAYA KERJA AKHLAK	1.000	0.640	0.704
CORPORATE REPUTATION	0.640	1.000	0.644
WORK ENGAGEMENT	0.704	0.644	1.000

7. Covariance

	BUDAYA KERJA AKHLAK	CORPORATE REPUTATION	WORK ENGAGEMENT
BUDAYA KERJA AKHLAK	1.000	0.640	0.704
CORPORATE REPUTATION	0.640	1.000	0.644
WORK ENGAGEMENT	0.704	0.644	1.000

8. Construct Reliability dan Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
BUDAYA KERJA AKHLAK	0.975	0.976	0.977	0.704
<i>CORPORATE REPUTATION</i>	0.932	0.933	0.941	0.552
<i>WORK ENGAGEMENT</i>	0.959	0.959	0.962	0.602

9. Fornel Larcker Criterion

	Budaya Kerja Akhlak	<i>Corporate Reputation</i>	<i>Work Engagement</i>
Budaya Kerja Akhlak	(0,839)		
<i>Corporate Reputation</i>	0,640	(0,743)	
<i>Work Engagement</i>	0,704	0,644	(0,776)

10. HTMT

	Budaya Kerja Akhlak	<i>Corporate Reputation</i>	<i>Work Engagement</i>
Budaya Kerja Akhlak			
<i>Corporate Reputation</i>	0,669		
<i>Work Engagement</i>	0,726	0,680	

11. Model Fit

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0.035	0.035
d_ULS	1.457	1.457
d_G	1.028	1.028
Chi-Square	1.399.033	1.399.033
NFI	0.876	0.876

12. Fit Summary

Bootstrapping

Mean, StDev, T-Values,p-Values

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Budaya Kerja AKHLAK -> Corporate Reputation	0.640	0.643	0.065	9.893	0.000
Budaya Kerja Akhlak -> Work Engagement	0.494	0.504	0.095	5.190	0.000
Corporate Reputation -> Work Engagement	0.328	0.321	0.099	3.322	0.001

13. Confidence Interval

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	2.5%	97.5%
BUDAYA KERJA AKHLAK -> CORPORATE REPUTATION	0.640	0.643	0.501	0.756
BUDAYA KERJA AKHLAK -> WORK ENGAGEMENT	0.494	0.504	0.334	0.700
CORPORATE REPUTATION -> WORK ENGAGEMENT	0.328	0.321	0.121	0.502

14. Total Indirect Effect

Mean, STDEV, T values, p values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Budaya Kerja Akhlak -> Corporate Reputation -> Work Engagement	0.210	0.203	0.058	3.645	0.000

15. Confidence Interval

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	2.5%	97.5%
BUDAYA KERJA AKHLAK -> CORPORATE REPUTATION -> WORK ENGAGEMENT	0.210	0.203	0.084	0.312

16. R Square Overview

	R Square	R Square Adjusted
CORPORATE REPUTATION	0.410	0.408
WORK ENGAGEMENT	0.559	0.556

17. F Square List

BUDAYA KERJA AKHLAK	CORPORATE REPUTATION	WORK ENGAGEMENT
0.694		0.327

CORPORATE REPUTATION	0.144
WORK ENGAGEMENT	

18. Q Square

	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
BUDAYA KERJA AKHLAK	4.860.000	4.860.000	
CORPORATE REPUTATION	3.510.000	2.725.438	0.224
WORK ENGAGEMENT	4.590.000	3.065.776	0.332

19. Collinearity statistics (VIF) Inner model – List

	BUDAYA KERJA AKHLAK	CORPORATE REPUTATION	WORK ENGAGEMENT
BUDAYA KERJA AKHLAK		1.000	1.694
CORPORATE REPUTATION			1.694
WORK ENGAGEMENT			



LAMPIRAN III

Surat Penelitian

Lampiran 1. Surat Izin Penelitian



UNIVERSITAS MEDAN AREA PASCASARJANA

Kampus I : Jalan Kolam Nomor 1 Medan Estate ☎ (061) 7368168, 7368878, 7364348 ☎ (061) 7368012 Medan 20223
Kampus II : Jalan Selisihdu Nomor 79B Jalan Sei Seraya Nomor 70 A ☎ (061) 42402994 ☎ (061) 8228331 Medan 20122
Website: www.uma.ac.id | www.pascama.uma.ac.id E-Mail: uni_madanarea@uma.ac.id

Februari 2025

Nomor : 335/PPS-UMA/D/01/II/2025
Lamp
Hal : Izin Penelitian

Kepada Yth. Bapak/Ibu;
Deputi Operasional PT Pegadaian Wilayah I Medan
JL. Pegadaian No.112, A U R, Kec. Medan Maimun,
Kota Medan, Sumatera Utara 20151

Di -
Tempat

Dengan hormat,
Sehubungan dengan adanya Tugas Akhir mahasiswa Program Magister Psikologi Universitas
Medan Area, kami mohon kesediaman Bapak/Ibu untuk memberikan izin kepada mahasiswa yang
tersebut namanya di bawah ini :

Nama : Martua Sarimin Sitanggang
NPM : 221804037
Program Studi : Magister Psikologi

Untuk melaksanakan penelitian di tempat yang Bapak/Ibu pimpin sebagai bahan melengkapi tugas-tugas penulisan Tesis pada Program Magister Psikologi Universitas Medan Area.

Disamping itu perlu kami sampaikan bahwa mahasiswa yang tersebut diatas mengambil judul
“Hubungan Budaya Kerja AKHLAK terhadap Work Engagement dengan Corporate
Reputation sebagai Variabel Mediator”

Demikian disampaikan, atas bantuan dan kerjasama yang baik diucapkan terimakasih.

Direktur,



Prof. Dr. Ir. Retna Astuti K, MS

Tembusan :
1. Keju Program Sudi - M.Psi

Lampiran 2. Surat Izin Pengambilan Data



UNIVERSITAS MEDAN AREA PASCASARJANA

Kampus I : Jalan Kolam Nomor 1 Medan Estate ☎ (061) 7360168, 7366876, 7364348 ☎ (061) 7368012 Medan 20223
Kampus II : Jalan Setiabudi Nomor 79B/Jalan Sei Serayu Nomor 70 A ☎ (061) 42402994 ☎ (061) 8226131 Medan 20122
Website: www.uma.ac.id | www.pascuma.ac.id E-Mail: univ_medanarea@uma.ac.id

Februari 2025.

Nomor : 335/PPS-UMA/D/01/II/2025
Lampur :
Hal : Pengambilan Data

Kepada Yth. Bapak/Ibu:
Deputi Operasional PT Pegadaian Wilayah I Medan
Jl. Pegadaian No.112, A U R, Kec. Medan Maimun,
Kota Medan, Sumatera Utara 20151

Di –
Tempat

Dengan hormat,
Selanjutnya dengan adanya Tugas Akhir mahasiswa Program Magister Psikologi Universitas Medan Area, kami mohon kesedian Bapak/Ibu untuk memberikan izin kepada mahasiswa yang tersebut namanya di bawah ini :

Nama : Martua Sarimin Sitanggang
NPM : 221804037
Program Studi : Magister Psikologi

Untuk melaksanakan pengambilan data di tempat yang Bapak/Ibu pimpin sebagai bahan melengkapi tugas-tugas penulisan Tesis pada Program Magister Psikologi Universitas Medan Area.

"Hubungan Budaya Kerja AKHLAK terhadap Work Engagement dengan Corporate Reputation sebagai Variabel Mediator"

Demikian disampaikan, atas bantuan dan kerjasama yang baik diucapkan terimakasih.

Direktur,

Prof. Dr. Ir. Retna Astuti K, MS



Lampiran 3. Surat Balasan Dari Instansi Tempat Penelitian



Pegadaian

Medan, 18 Maret 2025

Nomor : 114/010104.03/2025
Lampiran : -
Urgensi : Biasa

Kepada Yth.
DIREKTUR PASCASARJANA UNIVERSITAS MEDAN AREA
Di Tempat

Perihal : **Keterangan Selesai Melakukan Penelitian**

Menunjuk Surat Saudara momor 335/PPS-UMA/D/01/II/2025 tanggal 28 Februari 2025 perihal Permohonan Izin Penelitian, dengan ini disampaikan beberapa hal sebagai berikut.

1. Pada prinsipnya kami dapat menyetujui usulan Saudara perihal Permohonan Izin Penelitian Mahasiswa Program Magister Psikologi Universitas Medan Area dengan keterangan :

No	Nama Mahasiswa	NIM	Program Studi
1	Martua Sarimin Sitanggang	221804037	Magister Psikologi

2. Adapun jadwal pelaksanaan penelitian kami tetapkan pada tanggal **17 Maret 2025** di Pegadaian Kantor Wilayah 1 Medan yang beralamat di Jl Pegadaian No 112 Kota Medan, dan melalui Surat ini kami menyatakan sudah selesai melakukan Penelitian.
3. Hal-hal yang disampaikan dalam pelaksanaan penelitian terbatas pada informasi bersifat umum dan hanya untuk keperluan penyusunan Tesis dan tidak dibenarkan untuk keperluan lainnya,
4. Selama melaksanakan penelitian, mahasiswa yang namanya tersebut di atas wajib mematuhi segala peraturan yang berlaku di PT Pegadaian Kanwil I Medan,
5. Setelah melaksanakan Penelitian, mahasiswa yang namanya tersebut di atas wajib membuat laporan dalam bentuk Tesis sebanyak satu eksemplar dan diserahkan ke **Bagian Humas dan Protokoler PT Pegadaian Kanwil 1 Medan**,
6. Untuk mengenal produk Pegadaian, bagi mahasiswa yang namanya tersebut di atas wajib memiliki Rekening Tabungan Emas (TE) atau menggunakan produk KCA dan Mulia.

Demikian disampaikan untuk dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Atas perhatian dan kerjasamanya diucapkan Terima Kasih.

PT PEGADAIAN
Kantor Wilayah I Medan

Pegadaian
BASUKI TRI ANDAYANI
Deputy Operasional

PT PEGADAIAN – Kantor Wilayah I Medan
Jl. Pegadaian No 112
Medan 20151

T +624567247
F +624566249

www.pegadaian.co.id

Lampiran 4. Surat Izin Penggunaan Alat Ukur

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : RIA MARGININGSIH, S. E., M. B. A.

Nomor Whatsapp : 082147081442

Adalah benar Penulis ASLI dari Laporan Penelitian/Artikel Ilmiah dalam Jurnal AMAR (*Andalas Management Review*) Universitas Andalas yang berjudul *Employer Branding Towards the Intention to Apply for a Job Through Company Reputation as Mediation Variable Volume 5 No 2 (2021)* yang tersedia pada link <https://doi.org/10.25077/amr.v5i2.93.2021> dan bersamaan dengan Surat Pernyataan ini memberikan izin penggunaan skala COMPANY REPUTATION dalam penyusunan tesis kepada:

Nama : MARTUA SARIMIN SITANGGANG

NPM UMA : 221804037

Alamat email : martua.sitanggang@pegadilan.go.id

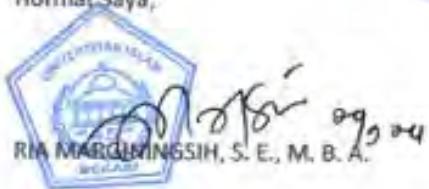
No Whatsapp : 081361770444

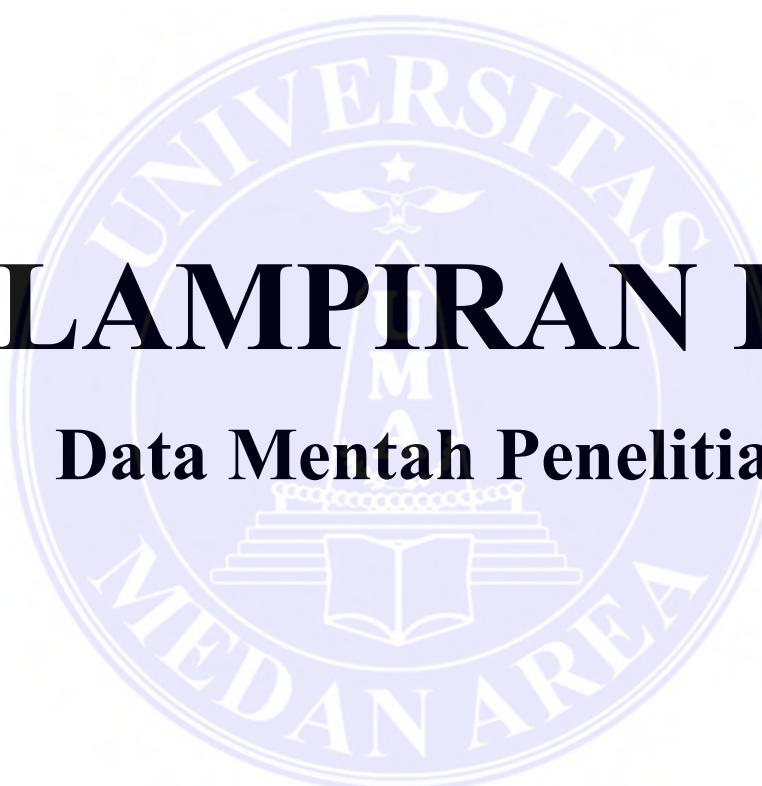
Judul Penelitian : Hubungan Budaya Kerja AKHLAK terhadap Work Engagement dengan Corporate Reputation sebagai variabel mediator.

Demikian Surat Pernyataan Pemberian Izin Penggunaan Skala ini saya perbuat untuk melengkapi persyaratan penulisan Tesis tersebut dengan memperhatikan kaidah dan etika penelitian ilmiah yang berlaku dan bukan untuk penggunaan komersial.

Bekasi, 20 September 2024

Hormat Saya,


RIA MARGININGSIH, S. E., M. B. A.
09/09/2024



The logo of Universitas Medan Area (UMA) is a circular emblem. The outer ring contains the text "UNIVERSITAS" at the top and "MEDAN AREA" at the bottom. Inside the ring, there is a caduceus symbol (a staff with wings and snakes) positioned above a book, which is resting on a tiered base.

LAMPIRAN IV

Data Mentah Penelitian

Lampiran I. Data Mentah Budaya Kerja AKHLAK

AKH 1	AK H2	AK H3	AK H4	AK H5	AK H6	AK H7	AK H8	AK H9	AK H10	AK H11	AK H12	AK H13	AK H14	AK H15	AK H16	AK H17	AK H18
4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4
5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5
5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4
4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4
4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5
5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5
4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5
4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5
5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5
5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5
5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5
5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5
4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4
3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3
4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5
5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4
2	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3
4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4
5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5
5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4
2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2
4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4
4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4
4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3
4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3
5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4
2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2
3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3
5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5
5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4
5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4
5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2

4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5
4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3
4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5
4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5
4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3
5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4
5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5
4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5
5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4
5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5
5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4
4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5
5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5
4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5
5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5
3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2
4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5
2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2
4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5
3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3
5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5
4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4
2	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2
3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3
3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4
5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5
5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5
5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4
4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5
4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5
3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3
5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5
3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3

5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4
2	3	2	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2
4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4
4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	
4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3
4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2
3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3
5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5
5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3
4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5
4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4
5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4
4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5
4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4
5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5
5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5
4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4
4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5
5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5
3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4
4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5
5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5
5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5
5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4
4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5
2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2
4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4
5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5
5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4
4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3
4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5

3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4
4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3
2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2
3	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2
3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	
5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5
5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5
4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4
3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3
5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5
5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4
4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5
4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4
5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5
2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5
5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3
4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4
2	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2
5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5
5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5
4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5
3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3
2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3
2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5
4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4
4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5
4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2
5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4
4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5
3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4
4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4
5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5
5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5
4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5
2	2	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3
3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2
5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4
5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5
3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2
5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5
5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5
5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3
3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3
4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3
5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4
5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5
5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4
5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4
4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4
5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5

4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5
4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5
5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4
4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5
3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3
4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5
4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5
5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4
5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3
5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3
5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4
4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4
5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5
4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4
4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4
3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4
5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5
4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4
4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4
4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4
5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4
4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4
4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4
3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4
3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3
5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5
5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5
5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3
4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	
4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	
4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	
4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	
4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	
5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	
5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	
4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	
5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	
5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	
4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	
4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	
4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	
4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	



Lampiran II. Data Mentah Work Engagement

WE 1	WE 2	WE 3	WE 4	WE 5	WE 6	WE 7	WE 8	WE 9	WE 10	WE 11	WE 12	WE 13	WE 14	WE 15	WE 16	WE 17
6	5	5	6	6	6	6	5	4	5	6	6	5	5	6	6	6
5	6	4	4	4	4	6	6	6	5	4	6	5	5	4	6	6
4	4	4	4	5	5	6	5	5	4	5	4	6	4	5	4	4
5	5	4	5	6	4	5	5	5	4	4	5	5	4	6	6	5
5	4	4	4	6	6	5	6	6	6	5	5	4	6	6	6	4
5	4	4	5	6	4	4	6	5	4	6	5	6	5	4	5	5
6	5	6	6	4	4	4	6	4	6	4	6	5	5	6	4	6
6	5	4	5	6	5	6	4	5	4	4	5	6	6	4	4	6
5	4	4	6	5	5	6	5	4	4	5	4	6	5	4	6	4
5	4	6	6	5	6	6	5	6	5	6	5	6	6	4	6	5
6	5	6	6	5	5	6	6	6	6	5	6	6	6	5	6	6
4	4	6	4	5	4	4	6	4	5	4	6	4	4	4	5	4
6	5	6	6	6	6	6	6	5	6	6	5	6	6	5	6	6
4	5	5	5	4	6	4	6	6	4	4	6	5	4	6	6	4
4	6	4	6	6	4	5	4	4	4	4	4	5	6	6	5	4
5	6	6	5	6	4	6	4	5	5	6	5	4	5	6	5	4
4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	6	6	5	5	5	6	4
3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3
4	6	4	6	4	4	5	4	6	4	4	5	4	6	4	5	6
6	4	6	5	6	6	5	4	4	4	5	4	5	5	6	4	5
6	6	5	5	6	5	6	6	5	6	6	6	6	5	5	6	6
6	5	6	6	5	5	4	6	5	4	6	4	6	4	6	4	5
3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2
6	5	5	6	5	6	4	5	5	6	6	4	6	5	5	5	6
5	6	6	5	5	5	6	4	5	5	6	6	5	6	5	4	5
5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	6	6	4	4	6
3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	6	6	4	5	4	6
5	4	5	6	5	6	5	4	4	4	6	6	4	6	4	6	6
4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4
4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4
6	5	6	4	5	6	6	4	6	5	4	6	4	4	6	5	5
3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3
4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3
3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2
4	6	5	4	4	6	4	6	4	5	4	5	5	4	5	4	4
5	5	6	4	5	4	5	4	5	6	4	4	6	5	6	5	5
6	6	6	4	6	6	6	6	5	4	5	4	5	5	5	5	6
5	4	4	5	6	5	6	6	4	6	5	4	5	5	4	5	5
6	6	6	6	5	6	5	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6

5	5	4	5	6	6	6	5	4	5	6	5	6	5	4	5	6
4	4	6	4	4	6	4	4	5	6	4	5	6	4	5	6	5
6	6	6	6	6	5	6	6	5	6	6	6	6	5	5	5	5
3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4
5	5	6	5	6	6	4	6	4	6	4	4	4	6	5	4	6
4	5	6	6	6	6	6	4	5	5	5	6	5	6	5	4	5
4	5	5	6	6	6	5	4	6	5	5	4	6	4	4	5	6
4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3
4	6	6	5	4	5	6	6	4	6	4	5	6	6	5	6	6
6	5	5	4	6	5	5	4	5	4	5	4	6	5	5	5	4
6	4	4	4	4	5	6	6	6	4	6	5	5	4	5	6	4
5	4	4	4	5	6	5	4	6	5	6	4	5	5	6	5	6
4	6	6	6	5	5	5	4	6	6	6	5	5	6	5	6	4
6	4	5	4	4	5	4	6	5	4	6	4	5	4	5	5	6
6	6	6	6	6	4	5	5	5	5	4	6	4	6	5	4	4
6	5	4	6	6	5	4	5	4	5	6	6	4	5	4	4	6
6	4	5	6	6	5	5	4	6	6	6	4	6	6	4	4	5
6	6	6	4	5	4	5	6	6	5	4	6	5	4	6	6	6
6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6
4	5	5	5	6	4	5	5	4	4	5	4	5	6	4	5	5
6	5	6	6	5	6	6	5	6	5	6	4	5	6	5	4	5
6	6	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
4	4	6	6	5	6	6	5	5	4	6	6	4	5	5	6	4
5	6	6	6	6	5	6	5	6	5	6	6	6	6	6	6	6
4	5	6	6	6	6	6	5	6	4	4	5	5	6	6	5	6
4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3
5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	6	5	5	5	6	6
4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3
4	5	4	4	5	6	5	5	4	6	5	5	4	4	4	4	4
4	5	6	4	6	6	6	5	4	6	6	6	6	4	6	5	4
3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2
3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4
4	6	4	6	6	6	5	6	6	5	5	6	5	4	4	4	4
4	4	4	5	5	5	5	6	4	6	6	4	5	5	6	5	4
6	6	5	4	4	5	4	6	5	4	5	5	4	6	4	4	5
6	5	6	5	5	6	6	5	4	4	4	5	5	5	6	5	6
6	5	6	6	5	6	6	6	5	6	6	6	5	6	6	6	6
6	4	6	5	5	4	6	4	6	6	6	5	5	6	4	4	4
5	6	4	5	6	4	6	6	4	4	5	6	5	5	4	6	6
6	6	5	6	6	6	5	6	4	5	5	5	4	4	4	6	5
3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4
4	4	5	6	4	5	6	5	4	6	6	5	4	4	4	6	5
3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4

6	4	5	6	5	6	4	5	4	6	6	5	5	4	5	6	5
6	6	6	4	4	6	6	4	5	6	4	4	4	5	6	5	5
3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3
6	4	4	5	4	6	5	6	6	5	4	4	4	4	5	6	6
4	6	4	5	4	5	5	5	5	4	6	5	6	4	4	6	4
3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4
6	6	5	4	6	4	6	6	5	6	5	6	5	4	6	6	6
2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2
3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4
4	5	5	5	4	6	6	5	4	6	4	6	6	4	6	4	5
6	4	6	4	4	6	6	5	5	5	5	6	4	4	4	4	5
3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4
4	4	4	6	6	5	6	6	4	5	4	5	5	5	6	4	5
6	6	6	6	6	6	5	4	4	5	5	6	4	4	4	4	5
4	5	6	4	4	4	6	5	5	5	6	5	6	6	4	4	6
4	4	4	6	5	5	6	5	6	5	5	6	6	5	6	4	6
4	5	5	6	5	5	5	5	6	4	5	4	6	4	6	5	6
6	4	4	4	6	4	6	5	6	5	5	6	5	6	5	6	6
6	4	4	4	5	5	4	6	5	4	4	6	6	4	5	4	5
3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3
4	5	5	6	6	5	6	4	6	4	6	6	6	4	4	4	4
6	4	6	6	6	5	5	6	4	6	6	5	4	6	6	4	5
5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	6	6	5	5	5	6	4
6	5	5	6	6	6	6	6	6	6	5	6	5	6	5	6	6
5	6	5	5	4	5	6	5	6	5	6	5	6	6	4	4	6
5	4	6	5	6	6	5	5	4	6	5	4	5	4	6	5	6
6	5	5	4	5	4	5	6	6	5	4	6	4	4	6	5	4
6	4	5	6	4	6	6	5	6	4	4	6	6	5	4	5	6
3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
6	6	4	6	6	4	5	5	4	4	4	5	6	5	4	5	5
4	6	4	6	5	6	5	4	4	6	4	4	6	5	6	6	4
6	6	4	5	6	4	5	6	4	5	5	5	4	5	5	4	5
4	5	5	4	4	4	4	5	6	5	4	6	5	4	6	6	5
6	5	5	6	4	5	5	6	6	6	4	6	5	5	6	5	4
6	4	6	5	5	5	6	6	4	5	5	5	6	5	6	5	6
4	5	4	6	6	5	5	6	6	5	5	5	6	5	5	6	6
4	6	4	4	4	6	5	6	5	4	6	4	6	6	4	4	6
5	4	4	4	6	5	5	6	6	6	5	5	5	6	5	5	4
5	5	4	4	5	6	4	4	4	4	6	5	4	4	6	6	6
6	6	6	6	6	5	6	6	5	6	5	6	6	6	6	5	5
3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2
6	5	5	4	4	6	4	5	5	5	5	6	6	6	6	5	6

3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3
3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4
4	6	5	6	5	6	5	5	5	5	6	6	6	5	5	6	6	6
3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3
3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3
6	6	6	5	4	5	6	6	6	6	5	4	6	5	6	6	6	6
6	6	5	5	6	4	5	4	4	6	5	4	4	4	5	4	4	4
4	6	5	6	6	6	5	6	6	6	6	6	4	6	5	6	6	6
3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3
4	6	6	5	4	6	5	4	4	6	4	6	6	5	5	5	6	6
4	6	6	4	4	5	6	5	5	4	4	6	4	5	5	6	6	6
5	5	6	5	6	6	6	6	6	4	6	5	6	6	4	5	5	5
4	6	5	5	5	5	6	4	6	5	6	5	4	4	6	6	6	5
6	6	5	6	6	6	6	5	6	6	5	6	6	6	6	5	5	5
4	4	6	6	5	5	4	5	5	6	6	4	6	5	6	4	6	6
4	5	4	6	5	6	6	4	4	6	6	4	6	6	6	4	4	4
5	5	5	5	4	4	5	6	5	6	6	6	5	5	5	6	6	6
3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	5	6	6	6	6	6	6	6	5	4	5	4	6	5	4	5	5
6	5	4	6	4	5	4	6	5	4	6	4	6	4	6	4	5	5
6	6	5	5	6	6	6	5	5	6	6	5	6	5	5	5	6	6
3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4
4	5	5	5	4	4	5	4	4	6	4	4	5	6	6	6	6	4
6	6	6	6	6	6	5	5	6	6	5	5	6	5	6	6	6	5
3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	5	5	4	4	6	6	4	4	4	6	4	4	4	6	4	6	6
2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3
4	6	4	5	6	4	5	5	4	4	6	5	6	4	6	6	6	4
5	6	6	5	6	4	6	5	5	6	5	6	4	6	4	6	4	4
6	5	6	5	5	4	6	5	6	5	6	5	4	6	5	4	5	5
3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4
3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	2
2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3
5	6	5	6	6	6	6	5	6	6	6	5	6	6	6	5	6	6
6	5	6	6	5	6	4	6	6	4	4	5	6	4	4	6	6	6
5	4	6	5	6	6	5	5	5	5	5	4	5	6	4	4	4	4
5	6	4	5	5	4	6	5	6	6	4	6	4	6	5	6	6	6
6	5	4	5	6	4	5	5	4	5	6	4	5	6	6	4	6	6
6	4	4	5	6	4	4	4	5	5	6	5	6	5	4	4	4	6
5	4	6	6	6	6	4	6	5	4	4	5	4	4	4	4	4	6
6	5	6	5	6	5	5	6	5	6	6	5	6	6	5	6	5	6

6	5	6	6	5	6	6	6	6	6	5	5	6	5	6	5	6	5
5	5	5	4	6	4	5	5	6	6	5	4	5	6	6	4	5	
6	5	6	6	4	5	5	5	4	6	6	4	6	4	6	4	5	
2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3
6	5	5	5	6	6	6	6	5	6	6	5	5	6	6	5	5	
6	5	5	4	6	6	5	4	4	6	5	6	4	5	5	6	5	
5	6	6	6	5	6	6	6	6	5	6	6	6	5	6	5	6	
5	6	4	6	6	6	4	4	6	5	5	4	4	4	5	6	6	
6	6	4	6	4	5	4	6	5	5	4	6	5	6	4	6	5	
4	6	6	6	6	5	6	5	6	5	6	5	6	4	5	6	6	
6	6	4	5	4	6	5	5	6	6	5	5	4	6	5	6	5	
4	4	5	5	5	6	6	6	4	5	5	6	6	4	5	4	4	
5	5	4	5	5	4	5	6	6	4	6	4	6	6	6	6	6	
4	5	4	5	5	4	6	6	6	4	5	4	5	5	4	4	4	
3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	
3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	
5	4	5	4	5	6	6	5	4	5	5	4	4	6	6	5	6	
4	6	5	4	6	6	6	4	6	4	5	4	5	6	4	4	6	
3	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	
5	4	4	4	6	6	6	6	5	4	5	5	6	4	4	6	4	
6	6	5	6	5	4	5	5	5	4	6	4	6	6	5	6	4	
5	5	4	6	5	4	4	5	4	4	4	4	6	6	6	5	4	
3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	
5	4	5	5	4	6	4	6	5	4	4	4	6	4	6	6	4	
6	6	5	5	6	6	5	5	6	6	5	5	6	5	6	5	6	
4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	
5	4	4	4	5	6	6	5	5	6	5	6	5	4	6	4	6	
5	4	4	6	6	6	6	6	5	6	4	4	6	4	5	6	4	
4	5	4	4	6	6	4	4	4	4	4	4	6	4	5	4	4	
6	5	5	5	4	4	4	4	6	6	5	5	5	4	4	6	4	
4	6	5	5	6	4	6	5	6	5	6	4	5	5	5	4	5	
6	6	6	5	4	4	4	5	5	6	5	5	4	4	4	6	4	
6	6	5	6	6	5	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	
5	6	4	6	5	6	6	5	6	4	4	5	4	4	4	4	5	
5	6	4	6	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	6	
4	6	5	5	5	4	4	6	4	6	6	4	4	5	6	6	6	
4	4	5	6	6	6	5	5	5	6	4	5	4	5	6	5	6	
6	6	4	5	6	5	5	5	6	4	5	6	5	4	5	4	5	
5	5	6	4	6	4	6	6	4	4	5	6	4	5	4	4	6	
6	6	6	6	5	6	6	5	6	5	6	6	5	6	6	6	6	
6	5	5	5	6	5	4	4	4	6	4	6	5	4	4	5	4	
5	6	5	6	5	6	6	6	5	5	6	5	6	5	5	6	5	
5	5	6	4	6	6	5	4	5	5	6	4	5	4	4	6	4	

6	4	4	6	5	6	4	4	6	5	4	5	4	6	6	6	6	6
6	5	6	4	6	5	6	5	4	4	5	5	5	6	4	4	5	
4	4	5	4	4	5	5	6	6	4	6	4	6	4	5	5	5	
4	4	4	4	4	6	5	6	6	4	4	5	6	5	5	4	5	
6	5	5	5	5	4	5	6	5	4	4	4	4	5	6	5	4	
6	4	6	5	5	6	5	6	4	5	4	5	5	5	4	6	5	
6	5	4	6	4	6	4	4	5	6	6	4	6	5	6	4	5	
5	6	4	5	6	4	5	6	4	6	6	6	4	4	6	5	4	
5	6	6	6	4	5	4	5	5	4	5	4	4	6	6	6	5	
4	5	4	5	6	5	5	4	6	6	4	5	5	6	4	6	6	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	
5	6	5	4	4	6	5	5	6	4	4	5	4	6	5	4	6	
5	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	5	5	6	5	6	
3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	
6	6	4	5	5	5	4	5	6	5	5	5	6	5	4	6	6	
5	4	5	5	4	5	4	4	6	6	6	6	4	5	6	6	4	
6	5	6	5	6	6	4	4	6	5	5	4	6	5	4	4	5	
5	5	6	6	6	5	6	6	4	5	4	6	4	6	6	4	6	
4	6	5	5	5	4	6	4	6	5	4	6	5	5	5	4	6	
3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	
4	4	6	5	6	5	4	6	5	5	4	6	4	5	5	4	4	
5	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	5	
4	5	5	4	4	4	4	5	6	5	6	6	4	4	5	4	5	
5	4	6	4	5	6	5	4	6	6	6	6	4	4	4	4	6	
6	6	4	6	6	6	5	6	5	6	4	5	5	4	5	6	5	
5	5	6	6	4	5	4	5	4	4	4	4	6	6	5	5	5	
4	5	6	5	5	5	4	6	6	5	6	4	4	4	4	6	6	
6	6	6	5	6	4	6	4	6	6	6	4	6	5	6	5	5	
6	6	6	5	5	5	6	5	6	5	6	6	5	6	6	6	4	
5	5	6	5	6	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	
3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	
6	6	6	4	4	4	6	4	4	6	6	4	5	5	4	5	4	
3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	
6	5	6	6	5	6	4	5	6	6	4	4	5	5	5	4	4	
6	5	5	6	6	6	6	6	6	6	5	6	5	6	5	6	6	
3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
6	5	4	4	6	5	4	4	6	4	6	6	6	5	4	6	5	
6	4	6	4	6	6	4	6	5	4	4	6	6	6	6	4	6	
6	6	4	5	4	6	6	6	6	4	6	6	4	6	4	4	5	
6	4	6	6	4	6	6	4	4	4	4	5	4	4	6	5	6	
6	6	5	5	5	6	6	5	6	6	6	5	6	5	5	5	6	

4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4
6	4	4	5	4	4	5	6	6	6	5	4	5	4	5	4	5	4
6	6	4	5	4	6	6	5	5	6	4	4	5	5	4	4	4	6
4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4
6	4	4	6	4	6	4	4	5	6	4	4	6	6	5	5	5	5
4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4
5	5	4	5	4	6	5	6	4	4	6	6	4	5	4	6	5	5
5	6	4	4	5	5	6	4	5	6	5	6	6	6	6	4	4	4
4	6	4	5	4	4	6	6	6	5	6	5	4	6	5	4	5	5
5	6	5	4	6	4	5	6	6	4	6	6	6	6	4	4	4	4
6	6	6	6	6	6	4	6	6	5	5	6	4	4	5	6	6	6
5	5	6	6	4	5	4	5	5	4	4	4	6	4	5	5	5	5
5	5	4	6	5	5	4	4	6	5	5	4	6	6	4	4	4	5
4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3
4	6	6	4	4	6	5	6	5	5	5	4	6	4	4	6	4	4



Lampiran III. Data Mentah *Corporate Reputation*

CR1	CR2	CR3	CR4	CR5	CR6	CR7	CR8	CR9	CR10	CR11	CR12	CR13
4	4	4	5	5	4	3	4	3	4	5	5	5
4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5
4	4	5	3	4	4	5	4	4	4	5	3	3
3	5	5	4	4	3	4	5	4	5	3	4	4
5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4
3	5	3	5	5	4	5	5	4	4	4	3	4
5	5	4	3	5	4	5	3	3	3	3	3	4
5	3	4	3	5	5	3	5	3	5	4	5	5
5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4
4	3	5	4	5	5	4	3	4	3	5	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	4	4	5	4	3	3	5	4	3	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	5	4	4	5	5	3	5	4	4	3	3
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5
4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5
4	5	5	5	3	3	5	3	3	4	3	5	5
4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	5	5	5	4	3	5	4	5	3	5
4	4	4	5	3	3	3	3	4	3	5	4	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	5	3	3	5	5	5	3	5	4	4	5
3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2
3	5	4	3	3	4	4	3	5	5	4	4	3
5	4	4	5	3	3	5	3	3	5	3	5	5
4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5
2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3
4	3	4	4	5	4	3	4	3	5	3	4	4
3	3	4	5	3	4	3	3	5	3	5	4	4
3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4
5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5
3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2
3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2
5	5	4	4	4	4	4	5	3	5	4	4	3
3	4	3	4	5	5	5	3	3	3	5	5	5
4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5
4	3	4	4	5	3	5	4	3	3	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

4	5	3	3	3	5	3	5	5	4	5	5	4
4	4	5	4	4	5	5	3	5	4	4	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4
3	3	4	4	5	5	4	5	4	3	3	4	3
4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5
5	5	3	4	5	5	3	5	5	3	4	3	4
3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3
5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5
3	3	5	4	5	5	4	3	4	4	4	4	5
4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4
3	4	5	5	3	4	3	3	5	5	4	5	4
5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5
4	4	5	3	5	4	4	4	4	5	4	4	4
5	3	5	3	4	5	5	3	5	5	3	5	3
4	5	5	4	5	5	3	4	5	3	3	3	5
5	3	3	5	4	5	4	4	4	4	3	5	5
3	5	3	4	3	5	5	5	5	5	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5
5	5	4	3	4	3	4	5	4	5	5	4	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	3	5	5	3	4	4	4	4	4
3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
5	3	3	5	3	4	5	4	5	4	4	4	3
3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5
2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2
3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4
3	3	3	4	4	4	3	4	5	3	4	3	3
2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5
5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	3	5	4	5	3	4	4	3	5	3
3	5	5	3	4	3	5	5	5	3	5	4	3
5	4	4	5	4	4	3	3	5	5	5	4	3
3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4
5	3	5	4	4	3	5	5	4	3	3	5	5
3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4

4	4	5	3	5	4	5	5	4	4	3	3	5
5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5
2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2
4	5	5	5	3	5	3	4	5	4	3	3	5
4	3	4	4	4	4	4	5	4	5	3	4	4
3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3
3	5	5	5	4	5	3	5	4	4	5	3	3
3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2
3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3
4	3	3	3	5	5	5	5	5	3	5	3	4
5	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	5	4
3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3
3	5	4	3	3	4	3	4	5	4	5	5	5
4	5	3	5	5	4	4	4	3	5	5	3	3
5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5
4	3	4	5	4	5	5	3	4	3	4	5	4
5	4	5	5	3	5	5	3	4	4	4	4	3
4	5	3	5	5	4	5	4	4	4	3	3	5
3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4
3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4
3	3	4	5	3	4	5	4	4	5	4	4	5
5	5	4	3	3	5	5	4	3	3	5	4	4
5	3	4	3	4	5	5	3	3	4	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3
5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4
5	4	5	3	3	3	3	4	5	4	4	5	5
4	5	3	4	5	4	4	5	3	4	5	4	3
3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3
4	3	4	5	5	4	5	3	3	4	3	5	5
5	4	4	3	3	4	4	3	4	5	5	3	5
2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2
5	4	3	3	4	5	5	5	3	5	4	5	3
3	3	5	5	4	5	3	3	5	3	5	5	5
3	3	5	4	4	3	4	5	5	5	3	5	3
3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2
5	3	5	5	5	4	4	4	4	5	3	4	3
5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4
3	5	4	3	4	5	3	4	5	5	5	3	4
3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2
4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5

3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4
3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3
2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2
2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4
4	5	4	3	3	5	5	4	4	5	4	4	3
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5
5	4	4	3	4	4	5	3	3	5	4	3	5
2	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2
4	3	3	4	5	5	4	4	5	4	4	3	5
4	4	4	4	3	4	3	4	5	5	3	5	5
5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5
5	4	3	3	3	5	3	5	5	3	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5
5	3	4	4	5	3	5	3	4	4	5	3	4
2	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3
2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	3	5	4	3	5	3	5	3	5	5
3	3	5	3	4	4	5	5	5	5	4	5	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3
3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3
2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2
5	4	4	5	3	4	3	4	5	4	4	5	3
5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5
3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3
4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	5	5	5	3	3	3	5	4	5	4	5
5	4	4	3	4	5	3	4	5	4	5	3	5
4	5	5	3	4	3	4	5	4	3	4	4	5
4	4	5	3	5	5	3	3	4	4	5	4	3
3	3	3	5	5	3	4	5	4	5	5	4	4
5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	3	4	4	5	4	4	5	5	3	4	3	4	3	4
3	4	4	5	5	5	3	5	4	4	4	3	4	3	4
3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	4	4	3	3	3	5	4	5	4	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	3	3	3	3	5	3	3	3	4	4	4	3	3
5	5	3	3	4	3	5	5	3	4	4	5	5	5	5
5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
4	5	5	3	3	4	4	4	3	5	4	5	5	4	4
3	5	4	5	3	5	5	4	3	4	4	5	5	3	3
2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3
2	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3
2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5
3	5	4	5	5	3	4	4	4	5	3	4	5	4	4
2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	3	5	5	4	4	3	3	3	3	4	4	5
4	3	4	4	3	5	3	5	4	4	3	3	3	4	4
3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
4	3	4	4	3	3	3	3	5	5	5	5	5	3	3
5	4	4	3	3	5	4	4	3	3	3	3	5	3	3
4	5	4	3	4	3	3	5	5	4	5	3	5	3	5
4	5	4	3	3	5	5	4	5	4	5	3	4	4	4
5	5	5	3	4	5	3	3	5	4	3	4	5	4	5
4	3	4	5	3	5	4	3	3	3	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	3	4	5	3	5	4	4	3	5	3	4	3	4
4	5	5	3	4	4	5	3	5	3	4	3	3	5	5
3	3	5	4	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	5	4	3	4	3	5	3	4	5	5	5	5
5	4	5	3	4	5	5	3	3	3	4	3	4	3	4
5	3	4	4	4	3	3	5	5	3	4	5	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	3	4	4	5	4	3	5	5	3	4	3	3	5	5
4	3	3	4	4	4	3	5	4	5	3	4	5	4	4

4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5
4	4	5	3	5	5	3	5	3	4	3	3	3	4
3	4	4	4	5	5	3	4	4	3	4	4	4	4
3	3	3	5	4	4	4	4	4	5	5	3	5	
5	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3
5	3	5	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4
5	3	3	4	4	3	5	4	4	5	5	3	4	4
4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	
5	4	3	5	3	3	4	4	4	3	4	4	5	
4	4	3	5	5	5	5	4	4	3	3	4	5	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	
5	4	4	3	3	4	3	4	5	5	5	4	3	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	
4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	
5	4	4	5	4	3	5	3	3	5	4	3	5	
4	4	4	5	5	4	3	5	3	3	3	5	5	
4	3	4	3	5	3	3	4	3	4	3	4	4	
5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	
3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	
4	3	3	3	3	5	5	4	3	5	5	5	3	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
3	3	4	4	4	3	4	3	5	4	4	3	5	
4	5	4	5	5	3	5	3	3	4	4	3	5	
3	3	5	5	5	3	4	3	4	4	5	5	4	
5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	
3	5	5	3	5	4	3	4	3	3	3	3	5	
4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	
5	4	3	4	5	5	3	5	5	3	4	3	4	
4	3	3	3	5	5	4	5	5	4	3	5	3	
3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	
5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	
3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	
4	5	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
5	5	4	4	3	3	5	5	5	3	3	5	5	
4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	
4	3	4	3	5	5	3	5	5	5	3	5	3	
3	5	5	4	3	5	3	3	3	5	4	5	4	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	

4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
3	4	4	4	5	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3
3	4	4	4	5	5	4	3	4	5	3	4	5		
3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	5	5	3	3	3	5	4	4	5	4	4	3	
3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	
4	4	4	3	3	4	5	3	4	5	4	5	4	5	3
4	3	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	3	
3	3	3	5	4	5	3	5	4	5	4	4	5		
5	3	4	5	5	3	3	4	5	4	4	4	4	5	
5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5		
3	4	3	3	5	5	3	4	5	3	4	5	4	4	4
3	3	4	3	3	5	3	5	3	5	3	4	5		
3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	
4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	

