

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Manusia adalah modal utama dalam organisasi sehingga sumber daya manusia harus dilaksanakan dan dimanfaatkan dengan seimbang serta manusiawi karena setiap manusia ingin terus berkembang untuk memperbaiki dirinya (Wahyu, dkk., 2021, hlm. 11). Menurut Nurcahyo dan Tri (2020, hlm. 14) pengembangan sumber daya manusia ini perlu dilakukan pada perusahaan sehingga karyawan termotivasi dalam mengembangkan pengetahuannya.

Perubahan yang terjadi pada manusia berdasarkan dari kebiasaan yang terus-menerus dalam hidupnya sehingga pengetahuan dan keterampilan perlu diberikan perusahaan pada karyawannya untuk mencapai tujuan bersama karena perusahaan perlu mendorong kemajuan sumber daya manusianya. Perusahaan perlu menerapkan *learning organization* untuk sumber daya manusianya sehingga dapat mendorong karyawan untuk terus belajar dan menjadi kebiasaan (Nurcahyo dan Tri, 2020, hlm. 15-16).

Penerapan *learning organization* ini dapat diberikan melalui pelatihan. Pelatihan ini, berkaitan dengan pendidikan masyarakat atau yang biasa dikenal dengan pendidikan nonformal serta pendidikan informal atau biasa juga disebut dengan pendidikan luar sekolah yang termasuk bagian dari pelaksanaan pendidikan di Indonesia, berbeda dengan pendidikan formal yang dilaksanakan dengan sistematis dan berjenjang atau bertingkat (Firmansyah, 2022, hlm. 318). Pendidikan nonformal diperlukan masyarakat untuk menambah pengetahuannya, menurut Firmansyah (2022, hlm. 318) pendidikan nonformal diberikan kepada orang yang membutuhkan layanan pendidikan, hal tersebut berfungsi sebagai alternatif dan pelengkap pendidikan formal sehingga memfasilitasi pembelajaran seumur hidup, sebagai salah satu contoh dari pendidikan masyarakat ini, yaitu dengan adanya pelatihan.

Menurut Himmah dkk. (2021, hlm. 18) pelatihan termasuk dalam pendidikan yang saling berkaitan dengan proses belajar seseorang untuk mendapatkan serta meningkatkan keterampilan dengan menggunakan metode yang mengutamakan pada praktik daripada menggunakan teori, pelatihan ini penting dilakukan untuk tenaga kerja baru, maupun dengan tenaga kerja yang sudah lama. Pelatihan ini penting untuk menerapkan budaya kerja yang ada di perusahaan, setiap perusahaan mempunyai budaya kerjanya sendiri.

Budaya kerja merupakan perilaku dan nilai-nilai yang baik dalam suatu perusahaan serta sudah disepakati oleh karyawan (Rizqulloh & Ivan, 2022, hlm. 3521). Budaya kerja yang ada di perusahaan ini perlu diterapkan dengan strategi yang tepat, salah satunya dengan memberikan pelatihan pada karyawan untuk meningkatkan sumber daya manusianya (Miftahuddin, dkk., 2018, hlm. 1). Pelatihan untuk meningkatkan kompetensi karyawan ini termasuk pada Pasal 57, mengenai Prinsip Umum Diklat yang ada dalam Perjanjian Kerja Bersama (PKB) antara PT Pegadaian (Persero) dengan Serikat pekerja Pegadaian periode 2015-2017 yang terdiri dari pengetahuan, kemampuan, serta sikap. Menurut Oktiani, dkk. (2019, hlm. 99) perusahaan harus mampu beradaptasi dan meningkatkan produktivitasnya sehingga dapat menghadapi persoalan yang di kemudian hari bisa saja terjadi. Oleh karena itu, pelatihan yang diadakan harus mengikuti zaman sebab persaingan begitu ketat dan perubahan lingkungan yang begitu cepat membuat perusahaan harus mampu beradaptasi. Perusahaan harus mampu menghadapi tantangan dan masalah yang ada sehingga dapat mencapai kesuksesan, apabila perusahaan tidak mampu menghadapi tantangan maka bisa saja terjadi kegagalan. Hal yang penting dalam perusahaan adalah peran dari sumber daya manusia maka karyawan dapat dikatakan aset terpenting dalam upaya mengembangkan perusahaan serta meningkatkan profit (Oktiani, dkk., 2019, hlm. 99).

Berdasarkan penjelasan yang sudah dipaparkan, dapat diketahui bahwa pentingnya internalisasi budaya kerja melalui pelatihan dengan penerapan *learning organization* bagi kehidupan ini diperlukan untuk berbagai perusahaan, salah satunya PT Pegadaian yang merupakan lembaga keuangan di Indonesia. Budaya kerja di perusahaan ini perlu dijadikan konten pengetahuan,

keterampilan, dan sikap oleh karyawan karena termasuk dalam nilai-nilai budaya kerja (Oktiani, dkk., 2019, hlm. 99).

Studi pendahuluan yang dilakukan peneliti pada Kepala Bagian Humas dan Bidang Pranata Budaya Kerja bagian SDM PT Pegadaian Kantor Wilayah X Kota Bandung didapatkan bahwa menurut Kepala Bagian Humas, budaya kerja mengenai *core values* AKHLAK sebagai nilai utama sumber daya manusia yang baru diterapkan BUMN belum terimplementasikan dengan baik di PT Pegadaian Kantor Wilayah X Kota Bandung. Jika dilihat dari surat edaran SE-7/MBU/07/2020 tanggal 01 Juli 2020, seharusnya nilai-nilai utama (*core values*) atau budaya AKHLAK yang berisi mengenai: Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif harus sudah diterapkan.

Salah satu sosialisasi mengenai budaya AKHLAK yang dilakukan di PT Pegadaian Kantor Wilayah X Kota Bandung dilakukan melalui pembuatan poster anti korupsi, *podcast* yang diisi oleh karyawan dan orang-orang pilihan dari bidang risiko, pemimpin wilayah, berkolaborasi dengan ahlinya, dll. Pembuatan *podcast* dilakukan sendiri di PT Pegadaian Kantor Wilayah X Kota Bandung atau di luar Kanwil. Kantor Wilayah Pegadaian di Jawa Barat ini terbagi menjadi 4 area, yaitu area Bandung 1, area Bandung 2, area Cirebon, dan area Tasik Malaya. Pembuatan *podcast* saling bergantian dimulai dari Deputy yang mengisinya dan rekaman tersebut dapat didengarkan oleh seluruh karyawan Pegadaian melalui aplikasi khusus perusahaan yang bernama Pegadaian Digital. Kegiatan sosialisasi yang dilakukan tersebut dibuat oleh Departemen budaya kerja bagian SDM. Namun, karyawan jarang dimintai saran mengenai metode pembelajaran yang diinginkan. Jadwal kegiatan sosialisasi yang dilakukan saat ini belum dilaksanakan secara rutin. Sedangkan yang tercantum dalam Peraturan Direksi No. 59 Tahun 2022 tentang Pedoman Aktivasi Tim Internalisasi Budaya AKHLAK, bahwa dalam menciptakan insan Pegadaian ber-AKHLAK perlu dilakukan perubahan secara bersungguh-sungguh dan berkelanjutan sehingga dapat mengubah pola pikir dan budaya kerja yang ada di perusahaan.

Budaya kerja di Pegadaian ini pun terdapat kesenjangan antara budaya kerja dahulu, yaitu INTAN dan saat ini budaya AKHLAK. Budaya kerja AKHLAK

ini menjadi budaya kerja yang lebih unggul, salah satunya dilihat dari adanya program pelatihan yang dilakukan perusahaan setiap bulan, yaitu kegiatan *Monthly Briefing Change Agent* mengenai komponen pemetaan talenta sebagai sumber belajar yang diberikan perusahaan pada karyawannya. Sebelumnya kegiatan tersebut tidak ada.

Kegiatan *Monthly Briefing Change Agent* dilakukan melalui Zoom Meeting pada tanggal 18 November 2022 yang dihadiri oleh 67 partisipan, acara ini merupakan program internalisasi budaya kerja yang digabungkan dengan berbagai Kantor Wilayah Jawa Barat. Partisipan yang hadir terbilang masih sedikit karena dilihat dari jumlah karyawan kantor pusat yang berjumlah 57 orang. Isi dari kegiatan tersebut mengenai pembelajaran yang sudah dilakukan karyawan, yaitu mengikuti studi ilmu yang sudah disediakan perusahaan dengan mengikuti kursus, seperti menonton video yang ada di aplikasi Pegadaian, mengisi kuis, dan karyawan harus memenuhi standar nilai yang sudah ditentukan dengan minimal harus mengikuti 11 kursus sehingga karyawan mendapatkan sertifikat dan meningkatkan *Massive Open Online Courses* (MOOC). Dilihat dari kegiatan tersebut, terdapat 1 karyawan muda yang dapat menyelesaikan 94 modul sebagai perwakilan Kanwil Cirebon. Beliau pun memberikan trik untuk menyelesaikannya, yaitu memilih video yang berdurasi pendek, mengikuti kuis yang mudah dahulu sehingga dapat mencapai target. Pembelajaran secara *online* ini memang sesuai untuk karyawan muda, tapi karyawan lebih fokus pada target yang ditentukan perusahaan bukan pada *core values* AKHLAK yang disampaikan.

Penelitian yang akan dilakukan ini, didasarkan dari kajian-kajian sebelumnya, di mana budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai yang diperoleh dari suatu kelembagaan dan dibentuk melalui sosialisasi serta pola kebiasaan sehingga terbentuk menjadi aturan yang dijadikan pedoman atau petunjuk berpikir dan bertindak oleh karyawan di perusahaan (Aldino, 2020, hlm. 128). Menurut Aldino (2020, hlm. 129) ditemukan adanya permasalahan dari penelitian yang sudah dilakukan, yaitu kesibukan seorang pemimpin, latar belakang pendidikan yang berbeda-beda, dan kurangnya kesadaran disiplin karyawan sehingga hasil penelitian ini adalah mengatasi kendala yang terjadi

dengan cara memberikan wewenang secara penuh, pemberian arahan, dan pemberian contoh disiplin. Berkaitan dengan budaya kerja, pembelajaran pun dibutuhkan sehingga nilai-nilai yang ada di perusahaan pun bisa terlaksana sesuai aturan. Karyawan perlu cerdas, mempunyai perilaku yang baik, dan mempunyai keahlian. Hal itu, sesuai dengan hasil penelitian yang telah dilakukan Ardiwinata, dkk. (2016, hlm. 50) bahwa pendidikan tidak hanya fokus pada kognitif, tapi mempertimbangkan 3 unsur, yaitu kognitif, afektif, dan psikomotorik, penelitian ini mengembangkan model teoritis pelatihan berbasis nilai religius yang akan membantu sumber daya manusia untuk membentuk kepribadian yang diinginkan sehingga menghasilkan model pelatihan yang dapat menjadi acuan instansi pelaksana pelatihan.

Pelaksanaan budaya kerja dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendorong pembelajaran, akan meningkatkan kepercayaan diri seseorang sehingga tidak akan merasa terpaksa saat melakukannya. Kenyaman belajar harus ditumbuhkan secara mandiri dan lingkungan kerja harus mendukung. Berkaitan dengan penelitian terdahulu, menurut Saripah & Yanti (2016, hlm. 184) rasa percaya diri seseorang akan meningkat dengan belajar dan berani melihat tantangan menjadi peluang, hasil dari penelitian tersebut adalah proses pembelajaran dengan model pembelajaran mandiri, pelaksanaan model pembelajaran secara mandiri, dan hasil dari model pembelajaran mandiri yang meliputi pengetahuan, afektif, dan psikomotorik.

Berlandaskan uraian di atas, peneliti tertarik untuk menyelidiki dan membahas mengenai penguatan SDM dilihat dari proses pembelajaran dan internalisasi budaya kerja yang dilakukan oleh PT Pegadaian Kantor Wilayah X Kota Bandung. Oleh sebab itu, peneliti akan melakukan penelitian dengan judul “Internalisasi Budaya Kerja Karyawan melalui Pelatihan *core values* AKHLAK pada PT Pegadaian Kantor Wilayah X Kota Bandung”.

## **1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah**

### **1.2.1 Identifikasi Masalah**

Berikut adalah identifikasi berbagai temuan, mengenai masalah yang akan dibahas sesuai dengan latar belakang penelitian yang dijelaskan di atas:

1. Budaya kerja tentang nilai-nilai utama (*core values*) atau budaya AKHLAK yang berisi mengenai: Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif belum terimplementasikan dengan baik.
2. Kegiatan internalisasi budaya kerja, seperti sosialisasi mengenai budaya kerja jarang meminta saran karyawan lainnya mengenai metode pembelajaran yang diinginkan seperti apa.
3. Jadwal kegiatan sosialisasi yang dilakukan belum terjadwal dengan rutin.
4. Karyawan lebih fokus pada target yang ditentukan perusahaan bukan pada nilai AKHLAK yang disampaikan.

### 1.2.2 Rumusan Masalah

Berlandaskan latar belakang serta identifikasi masalah di atas maka peneliti merumuskan masalah yang akan diteliti, yaitu: Bagaimana Internalisasi Budaya Kerja Karyawan melalui Pelatihan *core values* AKHLAK pada PT Pegadaian Kantor Wilayah X Kota Bandung?

Dari rumusan masalah tersebut terdapat pertanyaan penelitian, diantaranya:

1. Bagaimana perencanaan internalisasi budaya kerja karyawan melalui pelatihan *core values* AKHLAK di PT Pegadaian Kantor Wilayah X Kota Bandung?
2. Bagaimana proses internalisasi budaya kerja karyawan melalui pelatihan *core values* AKHLAK di PT Pegadaian Kantor Wilayah X Kota Bandung?
3. Bagaimana pendampingan yang dilakukan perusahaan dalam internalisasi budaya kerja secara berkelanjutan di PT Pegadaian Kantor Wilayah X Kota Bandung?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini, yaitu:

1. Mendeskripsikan perencanaan internalisasi budaya kerja karyawan melalui pelatihan *core values* AKHLAK di PT Pegadaian Kantor Wilayah X Kota Bandung.
2. Mendeskripsikan proses internalisasi budaya kerja karyawan melalui pelatihan *core values* AKHLAK di PT Pegadaian Kantor Wilayah X Kota Bandung.

3. Mendeskripsikan pendampingan yang dilakukan perusahaan dalam internalisasi budaya kerja secara berkelanjutan di PT Pegadaian Kantor Wilayah X Kota Bandung.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat dari penelitian ini terdapat dua manfaat, diantaranya manfaat teoritis serta manfaat praktis, berikut adalah manfaatnya:

##### **1.4.1 Manfaat Teoritis**

Manfaat teoritis dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Temuan penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan temuan baru mengenai penguatan SDM dilihat dari proses pembelajarannya serta internalisasi budaya kerja di suatu perusahaan.
- 2) Temuan penelitian ini diharapkan dapat menjadi panduan untuk penyelidikan selanjutnya yang serupa.

##### **1.4.2 Manfaat Praktis**

Manfaat praktis dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Bagi Perusahaan

Penelitian yang dilakukan ini diharapkan dapat menjadi referensi dan bahan evaluasi atau pertimbangan bagi PT Pegadaian, maupun perusahaan lainnya dalam menguatkan sumber daya manusia serta budaya kerja dapat dijadikan konten pengetahuan, sikap, dan keterampilan.

- 2) Bagi Masyarakat

Penelitian yang dilakukan ini diharapkan dapat menjadi sumber referensi untuk memecahkan permasalahan mengenai penguatan SDM dan internalisasi budaya kerja pada suatu perusahaan.

#### **1.5 Struktur atau Sistematika Skripsi**

Struktur atau sistematika skripsi ini melihat pada Peraturan Rektor Universitas Pendidikan Indonesia Nomor 7867/UN40/HK/2021 mengenai Pedoman Penulisan Karya Ilmiah Universitas Pendidikan Indonesia Tahun 2021, struktur organisasi skripsi ini adalah sebagai berikut:

1. Bab I Pendahuluan

Latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan struktur organisasi skripsi ini dibahas pada bagian pendahuluan.

## 2. Bab II Kajian Pustaka

Permasalahan yang diangkat atau topik penulis dalam penelitian akan dibahas di bagian kajian pustaka. Penelitian ini menggunakan teori kinerja sumber daya manusia, budaya belajar karyawan, internalisasi budaya kerja.

## 3. Bab III Metode Penelitian

Bagian metode penelitian merupakan bagian prosedural yang mengajarkan pada pembaca mengenai alur penelitiannya, mulai dari pendekatan penelitian yang akan dilakukan, alat-alat yang digunakan dalam penelitian, dan tahap pengumpulan data yang dilakukan peneliti melalui analisis data yang dilakukan.

## 4. Bab IV Temuan dan Pembahasan

Pada bagian temuan dan pembahasan skripsi ini akan membahas 2 hal utama, yaitu: pertama; temuan penelitian yang diperoleh dari hasil pengumpulan data serta analisis data, sesuai dengan susunan rumusan permasalahan yang sudah dibuat penulis; kedua, pembahasan temuan penelitian yang akan menjawab pertanyaan penelitian yang sudah dirumuskan sebelumnya serta mengaitkan dengan teori yang sesuai.

## 5. Bab V Simpulan, Implikasi, dan Rekomendasi

Simpulan, implikasi, dan rekomendasi ini dibuat untuk penelitian selanjutnya dengan memberikan pemahaman peneliti mengenai temuan penelitiannya, sekaligus memberikan suatu hal yang penting dan dapat dimanfaatkan peneliti selanjutnya.