

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Kemajuan perusahaan maupun organisasi bergantung pada keberadaan karyawan yang kompeten dan berkualitas. Hal ini disebabkan oleh peran penting Sumber Daya Manusia (SDM) dalam mendukung pencapaian target, perkembangan dan tujuan Perusahaan. Sumber daya manusia tidak hanya menjadi roda penggerak dalam proses berpikir tetapi juga berperan penuh dalam proses perencanaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Oleh karenanya, perusahaan memiliki tanggung jawab penuh dalam memberikan fasilitas yang mendukung untuk pengembangan potensi karyawannya, agar kemampuan, pengetahuan serta keterampilan karyawan terus meningkat dan relevan untuk kebutuhan perusahaan (Gustiana et al., 2022).

Dalam upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki, perusahaan melakukan berbagai cara yang bertujuan untuk mengembangkan dan meningkatkan kualitas sumber daya manusianya melalui pendidikan dan pelatihan. Pelatihan tidak hanya berfokus pada peningkatan keterampilan karyawan, tetapi berperan dalam menciptakan kepuasan kerja bagi setiap individu karyawan. Menurut Mandang, dkk (2017) karyawan yang memperoleh pelatihan cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi dan lebih termotivasi dalam melakukan pekerjaannya, sehingga nantinya karyawan akan termotivasi untuk berkontribusi secara optimal.

Selain dapat meningkatkan keterampilan, pelatihan juga berperan dalam membentuk budaya organisasi yang kuat dan berkelanjutan. Dalam hal ini, pelatihan tidak hanya sekedar berfungsi sebagai alat untuk meningkatkan keterampilan karyawan, tetapi juga berfungsi sebagai alat untuk menanamkan nilai-nilai inti atau *core values* yang menjadi dasar budaya organisasi. Melalui pelatihan, perusahaan dapat memperkenalkan karyawan pada budaya, nilai, keyakinan, filosofi dan bisnis proses perusahaan sehingga karyawan memiliki arah yang jelas untuk turut berkontribusi pada target perusahaan (Yulianti et al., 2023). Peran pelatihan dalam membangun budaya organisasi tidak hanya berfokus pada

penanaman nilai saja, tetapi lebih dari itu karena budaya organisasi yang kuat memiliki dampak yang lebih luas terhadap individu dalam perusahaan.

Budaya organisasi yang kuat tidak hanya mampu mengubah cara individu dalam bekerja, namun juga dapat membentuk pola pikir individu dalam organisasi. Budaya organisasi menjadi elemen penting yang dapat memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan, lebih jauh budaya organisasi juga berperan dalam pencapaian tujuan bersama perusahaan (Yuniarti et al., 2021). Demi mewujudkan keunggulan kompetitif dari budaya perusahaan, diperlukan adanya penanaman nilai-nilai inti atau *core values* secara konsisten dan seragam pada setiap individu dalam perusahaan. Keseragaman budaya ini nantinya dapat memperkuat rasa kesatuan dan kesatuan, tidak hanya meningkatkan kerja sama, budaya organisasi juga dapat memperkuat komitmen karyawan terhadap tujuan bersama perusahaan (Rijal et al., 2019).

Dalam konteks ini, transformasi budaya organisasi dinilai menjadi kunci bagi perusahaan dalam menghadapi berbagai perubahan baik dari internal dan eksternal, serta menciptakan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan dan menyeluruh di dalam internal Perusahaan. Budaya organisasi yang kuat tidak hanya mampu mengubah cara individu dalam bekerja, namun juga dapat membentuk pola pikir individu dalam organisasi. Transformasi budaya hadir untuk memfasilitasi adaptasi yang lebih cepat terhadap perubahan serta dinamika industri bisnis yang semakin cepat (Abdillah, 2021).

Sejalan dengan pentingnya budaya organisasi, transformasi budaya juga menjadi prioritas bagi Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Transformasi budaya di lingkungan BUMN dilakukan sebagai bentuk respon terhadap kebutuhan BUMN dalam memperbaiki manajemen sumber daya manusia serta memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam menghadapi berbagai perubahan dari internal maupun eksternal perusahaan (Lamsihar & Huseini, 2019). Transformasi Budaya ini merupakan wujud keikutsertaan BUMN dalam perannya sebagai mesin perekonomian negara. Transformasi ini dinilai sangat krusial mengingat terdapat 65 perusahaan di 12 sektor berbeda yang berada di bawah naungan Kementerian BUMN. Adanya transformasi ini diharapkan tidak hanya dalam lingkup perubahan

operasional tetapi juga sebagai upaya sistematis untuk menanamkan nilai-nilai yang menjadi pedoman perilaku sehari-hari setiap individu di dalam perusahaan, selain itu adanya transformasi ini diharapkan dapat menjadi identitas perekat budaya kerja yang mendukung peningkatan kinerja berkelanjutan (Ekorianto et al., 2021).

Sebagai bagian dari upaya untuk memperkuat budaya perusahaan, Kementerian BUMN memperkenalkan *core values* baru yang diterbitkan melalui surat edaran No. SE-7/MBU/07/2020. Dalam surat edaran tersebut Kementerian BUMN mewajibkan seluruh perusahaan di bawah naungan BUMN untuk mengintegrasikan nilai-nilai utama atau *core values* dalam operasional sehari-hari. Nilai-nilai ini diharapkan dapat diterapkan oleh seluruh lapisan karyawan, mulai dari direksi hingga karyawan di anak perusahaan dan perusahaan terafiliasi (Se-7/Mbu/07/2020 Tentang Nilai-Nilai Utama (*Core Values*) Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara, 2020). Kebijakan ini terwujud melalui hadirnya entitas budaya yang berlandaskan pada nilai-nilai utama atau *core values* (Prastowo & Suhariadi, 2023).

*Core values* sendiri merupakan sekumpulan perilaku dan sistem kepercayaan yang menjadi landasan dalam sebuah organisasi. *Core values* berfungsi sebagai prinsip dan standar yang digunakan dalam pengambilan keputusan sehari-hari organisasi, serta memberikan panduan bagi setiap individu dalam bertindak demi kepentingan organisasi. Selain itu, *core values* juga memainkan peran penting dalam hal membentuk budaya kerja yang membuat individu di dalamnya dapat terlibat aktif dan selaras dengan tujuan organisasi, sehingga nantinya dapat meningkatkan efisiensi dan kinerja dalam jangka panjang (Anwar & Hasnu, 2013).

Dalam konteks Badan Usaha Milik Negara (BUMN), *core values* dikenal dengan sebutan AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, dan Adaptif). *Core values* AKHLAK ini ditetapkan sebagai pedoman wajib dalam menjalankan bisnis dan aktivitas operasional sehari-hari di perusahaan. Keenam nilai ini memuat 18 panduan perilaku yang dirancang untuk membentuk budaya kerja yang kuat dan konsisten di seluruh BUMN. Dalam implementasinya, nilai-nilai ini diharapkan mampu meningkatkan kinerja melalui 3 cara utama yaitu koordinasi dan kontrol

dalam perusahaan, keselarasan tujuan antara perusahaan dan *stakeholder*, dan peningkatan produktivitas serta perilaku karyawan sesuai dengan harapan perusahaan (Prastowo & Suhariadi, 2023).

Namun, dalam proses internalisasi *core values*, terdapat berbagai hambatan yang mungkin muncul dalam upaya penerapannya. Diantaranya adalah ketidaksesuaian nilai individu dengan budaya Perusahaan, kurangnya kesadaran dan pengetahuan individu terhadap budaya kerja, enggannya individu untuk beradaptasi dengan budaya organisasi yang baru, serta ketidakjelasan dalam implementasi karena tidak adanya pedoman yang jelas mengenai nilai-nilai yang harus diimplementasikan. Selain itu, hambatan lainnya mencakup kurangnya dukungan dari pimpinan atau atasan, ketidaksesuaian budaya organisasi dengan kondisi kerja, dan ketidaksesuaian budaya organisasi dengan tuntutan pekerjaan di lapangan (Sjafjudin, 2023).

Perusahaan Umum Pembangunan Perumahan Nasional (Perum Perumnas) merupakan salah satu BUMN yang bergerak di bidang *real estate* (Nurbaiti & Napitupulu, 2020). Terhitung sejak tahun 2020, Perumnas memperkenalkan *core values* baru yakni AKHLAK Perumnas. Pengenalan *core values* ini merupakan bagian dari upaya menyelaraskan budaya kerja Perumnas dengan nilai-nilai yang telah ditetapkan Kementerian BUMN. Di Perumnas sendiri, implementasi *core values* AKHLAK mengacu pada buku panduan AKHLAK yang dikeluarkan oleh Kementerian BUMN.

Berdasarkan hasil studi pendahuluan, Perumnas menghadapi beberapa tantangan dalam proses internalisasi *core values* AKHLAK. Salah satu tantangan yang muncul terlihat pada awal implementasi, di mana kondisi implementasi nilai AKHLAK di tahun 2020-2022 masih menunjukkan skor yang rendah dan berada dibawah standar ketetapan BUMN, besaran ini di dapatkan dari hasil survei AKHLAK *culture index* yang dilakukan oleh internal Perumnas setiap tahunnya. Hal ini terjadi disebabkan karena perlunya proses adaptasi karyawan terhadap *core values* yang baru, sehingga butuh waktu, pendalaman, serta upaya guna memastikan nilai-nilai tersebut benar-benar dipahami dan diimplementasikan dalam budaya kerja sehari-hari. Kemudian, Perumnas juga memiliki proyek yang tersebar di lebih

dari 29 lokasi di Indonesia mulai dari Sumatera sampai Sulawesi. Kondisi ini juga menjadi tantangan tersendiri dalam proses internalisasi *core values* yang baru. Adanya jarak dan keberagaman lokasi bisa membuat penyampaian pemahaman *core values* tidak selalu berjalan secara merata, sehingga akan sulit untuk meninjau sejauh mana dampak penerapan *core values* AKHLAK.

Seiring dengan adanya perubahan-perubahan selama proses transformasi budaya yang menyebabkan adanya perubahan perkembangan teknologi yang cepat dan mengharuskan perusahaan bisa lebih adaptif terhadap adanya perubahan ini, maka perusahaan memerlukan adanya peningkatan kompetensi dan menjaga budaya yang baik untuk menghadapi perubahan industri yang kian hari kian kompetitif (Irmaya & Farida, 2024). Keberhasilan implementasi *core values* merupakan tanggung jawab perusahaan. Perusahaan harus mendorong karyawan untuk terus mengimplementasikan *core values* dalam segala aspek kegiatan pekerjaan dan aktivitas sehari-hari. Perusahaan juga bertanggung jawab penuh dalam melakukan pembekalan baik berupa pembinaan dan pelatihan kepada karyawan agar nilai-nilai tersebut tetap relevan dan terjaga dalam jangka panjang. Melihat pentingnya internalisasi *core values* AKHLAK dalam membangun budaya organisasi yang kuat dan meningkatkan motivasi kerja karyawan, Perumnas berusaha memfasilitasi karyawannya dengan meluncurkan program pelatihan yang secara khusus berfokus pada *core values* AKHLAK. Pelatihan dianggap sebagai salah satu elemen yang efektif untuk meningkatkan motivasi karyawan, karena setelah pelatihan dilakukan karyawan cenderung merasa lebih siap, berkomitmen dan termotivasi dalam menjalankan pekerjaannya (Raharjo et al., 2014).

Pada tahun 2024, Perumnas menyelenggarakan program internalisasi *Working Team* AKHLAK, di mana para karyawan yang tergabung dengan tim tersebut diberikan pelatihan untuk memperbarui pengetahuan mereka terkait AKHLAK. Di tahun 2024, pelatihan ini mengusung tema “*Impactful Leadership With* AKHLAK”. Program pelatihan ini dirancang secara khusus oleh Perumnas, dengan fokus pada peningkatan pemahaman yang lebih mendalam mengenai *core values* AKHLAK, yang nantinya akan diterapkan di unit kerja masing-masing.

Program pelatihan *Impactful Leadership With AKHLAK* sengaja dirancang untuk memperkuat pemahaman dan implementasi *core values* AKHLAK secara berkesinambungan di lingkungan kerja. Pelatihan ini menggunakan pendekatan *competency-based experiential learning*, di mana berfokus pada pendekatan berbasis kompetensi dan pengalaman secara langsung. Melalui metode ini, harapannya peserta tidak hanya sekedar mendapatkan pemahaman seputar teori AKHLAK, tetapi juga bisa langsung mengimplementasikan melalui sesi *roleplay* dan diskusi interaktif, sehingga nantinya menciptakan pemahaman lebih terkait *core values* AKHLAK di lingkungan kerja. Peserta pelatihan ini terdiri dari karyawan yang berperan sebagai *Agent of Change* yang nantinya bertanggung jawab untuk mengembangkan dan mengintegrasikan *core values* AKHLAK di dalam setiap program kerja yang ada di unit kerjanya masing-masing, baik di kantor pusat maupun di lokasi proyek. Melalui adanya keterlibatan karyawan dari berbagai unit kerja, pelatihan ini diharapkan dapat menjadi bekal para *agent of change* sebelum mentransfer pengetahuannya kepada rekan-rekan di unit kerja masing-masing, sehingga nantinya proses internalisasinya menjadi lebih merata di setiap unit kerja Perumnas. Sebagai bagian dari upaya memperkaya wawasan peserta, pelatihan ini juga menghadirkan *best practice sharing* yang diisi oleh narasumber eksternal. Sesi ini ditujukan untuk memberikan perspektif lain mengenai strategi penerapan budaya perusahaan yang efektif serta membandingkan praktik terbaik dari perusahaan lain. Adanya kombinasi teori, praktik, wawasan dari berbagai pihak, pelatihan ini diharapkan dapat meningkatkan pemahaman, kesadaran, serta motivasi karyawan dalam bekerja dengan panduan *core values* AKHLAK. Dengan demikian, nilai-nilai ini akan menjadi bagian tak terpisahkan dari budaya kerja perusahaan dan dapat menciptakan lingkungan kerja yang selaras dengan visi misi perusahaan.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Raharjo et al. (2014) menyatakan dalam penelitiannya bahwasannya pelatihan yang dirancang dengan baik, mencakup metode, materi dan instruktur yang berkualitas, berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja, dalam penelitiannya menunjukkan bahwasannya pelatihan dapat meningkatkan

semangat dan motivasi kerja karyawan melalui penyampaian materi yang relevan dan dibimbing oleh instruktur yang kompeten. Penelitian lain yang dilakukan oleh Neza & Rivai (2020) mengemukakan pendapat dalam penelitiannya bahwasannya pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, dalam penelitiannya dijelaskan bahwa semakin baik kualitas pelatihan, semakin tinggi motivasi kerja karyawan, baik selama pelatihan maupun setelahnya. Menurutnya, pelatihan meningkatkan kesiapan karyawan untuk menghadapi tantangan pekerjaan dan meningkatkan motivasi mereka untuk mengimplementasikan keterampilan yang diperoleh dalam tugas-tugas karyawan.

Lebih jauh, berbagai penelitian juga menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat berpengaruh terhadap motivasi dan perilaku kerja karyawan. Giantari & Riana (2017) menyebutkan bahwasannya budaya organisasi yang efektif dapat menjadi pendorong dan memotivasi individu untuk bekerja secara maksimal. Sementara itu Setiabudi et al. (2021) juga menegaskan bahwasannya budaya organisasi yang kuat akan mendorong karyawan untuk lebih terlibat dan berkomitmen terhadap pekerjaannya, dalam penelitian ini juga menunjukkan ketika karyawan merasa terhubung dengan budaya organisasi yang ada dalam perusahaan, mereka akan merasa memiliki motivasi yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi. Selain berpengaruh terhadap motivasi kerja, budaya organisasi juga berpengaruh terhadap perilaku kerja, hal ini dikemukakan oleh Suparman et al. (2024) dalam penelitiannya dijelaskan bahwa budaya organisasi yang baik akan meningkatkan sikap dan perilaku kerja karyawan. Hal ini sejalan dengan pernyataan Nzuba et al (2022) yang juga menegaskan bahwa budaya organisasi yang diadopsi oleh suatu organisasi memiliki kemampuan untuk membentuk perilaku dan sikap karyawan baik secara positif maupun negatif.

Oleh karenanya, pelatihan untuk membangun budaya organisasi memiliki dampak yang signifikan. Pencapaian tujuan yang diinginkan sangat bergantung pada keberhasilan pelatihan. Pelatihan dikatakan sebagai elemen penting dalam membentuk karakter karyawan. Sebagian besar karyawan yang telah mengikuti pelatihan mengalami perubahan signifikan pada sikap dan mentalitas mereka, khususnya dalam menerima dan menjalankan pekerjaan. Pelatihan juga memiliki

berbagai keunggulan diantaranya: dapat meningkatkan keterampilan dan kinerja pegawai dalam waktu relatif singkat, tidak memerlukan biaya yang besar, dan memiliki beragam metode yang dapat digunakan sesuai dengan kebutuhan peserta. Pelatihan juga berperan aktif dalam mempengaruhi motivasi. Setelah mengikuti pelatihan, karyawan biasanya menjadi lebih terampil dalam menjalankan tugas yang diberikan oleh perusahaan. Hal ini berdampak positif pada sikap karyawan, di mana mereka lebih siap menerima tanggung jawab dan lebih bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaan (Raharjo et al., 2014).

Meskipun banyak penelitian yang membuktikan mengenai pengaruh pelatihan dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja, namun penelitian yang berfokus pada pelatihan *core values* AKHLAK di lingkungan BUMN masih sangat terbatas, terlebih implementasinya baru memasuki tahun ke-4. Hal ini menimbulkan kebutuhan untuk memahami bagaimana pelatihan *core values* AKHLAK mempengaruhi motivasi kerja karyawan BUMN khususnya dalam membangun budaya organisasi. Berdasarkan studi pendahuluan yang telah dilakukan oleh peneliti dengan menelaah berbagai arsip literatur dan berbagai hasil survei AKHLAK di Perum Perumnas, menjadi dasar peneliti untuk mengkaji lebih lanjut mengenai pengaruh pelatihan *core values* AKHLAK terhadap motivasi kerja karyawan.

## 1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang sudah dipaparkan sebelumnya, maka rumusan masalah umum dalam penelitian ini adalah “Apakah terdapat pengaruh positif antara pelatihan *core values* AKHLAK dengan motivasi kerja karyawan di Perumnas?”. Adapun rumusan masalah khususnya sebagai berikut:

- 1) Apakah terdapat pengaruh positif antara pelatihan *core values* AKHLAK dengan prestasi kerja karyawan di Perumnas?
- 2) Apakah terdapat pengaruh positif antara pelatihan *core values* AKHLAK dengan pengakuan yang diterima karyawan di Perumnas?
- 3) Apakah terdapat pengaruh positif antara pelatihan *core values* AKHLAK dengan esensi pekerjaan bagi karyawan di Perumnas?

- 4) Apakah terdapat pengaruh positif antara pelatihan *core values* AKHLAK dengan tanggung jawab karyawan dalam pelaksanaan tugas di Perumnas?
- 5) Apakah terdapat pengaruh positif antara pelatihan *core values* AKHLAK dengan pengembangan potensi individu karyawan di Perumnas?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang ada, maka tujuan umum peneliti membahas masalah ini adalah untuk menganalisis pengaruh pelatihan *core values* AKHLAK terhadap motivasi kerja karyawan di Perumnas. Adapun tujuan khusus dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk menganalisis pengaruh pelatihan *core values* AKHLAK terhadap prestasi kerja karyawan di Perumnas.
- 2) Untuk menganalisis pengaruh pelatihan *core values* AKHLAK terhadap pengakuan yang diterima karyawan di Perumnas.
- 3) Untuk menganalisis pengaruh pelatihan *core values* AKHLAK terhadap esensi pekerjaan bagi karyawan di Perumnas.
- 4) Untuk menganalisis pengaruh pelatihan *core values* AKHLAK terhadap tanggung jawab karyawan dalam pelaksanaan tugas di Perumnas.
- 5) Untuk menganalisis pengaruh pelatihan *core values* AKHLAK terhadap pengembangan potensi individu karyawan.

### 1.4 Manfaat Hasil Penelitian

#### a. Manfaat Teoritis

Penelitian ini memiliki manfaat teoritis yang signifikan dalam hal memahami dampak pelatihan khususnya pada ranah *core values* AKHLAK. Dengan mengeksplorasi bagaimana pelatihan ini mempengaruhi pengembangan nilai-nilai etika dan moral dalam lingkungan kerja, peneliti berharap penelitian ini dapat memperkaya dan berkontribusi pada pengembangan teori motivasi kerja dengan menunjukkan bahwa internalisasi *core values* dalam organisasi melalui pelatihan dapat memberikan dampak positif terhadap motivasi karyawan. Selain itu, peneliti juga berharap penelitian ini dapat memberikan wawasan mengenai mekanisme dibalik perubahan positif yang dihasilkan dari adanya pelatihan, sehingga terciptanya dasar teoritis yang kuat bagi studi-studi berikutnya yang

mungkin akan membahas mengenai pelatihan berbasis nilai dalam konteks organisasi.

#### **b. Manfaat Praktis**

##### 1) Manfaat Bagi Peneliti

Penelitian ini memberikan kesempatan bagi peneliti untuk mengimplementasikan ilmu yang dipelajari dalam konteks nyata. Sebagai seorang mahasiswa Teknologi Pendidikan, peneliti dapat memperdalam pemahaman mengenai pelatihan. Selain itu, penelitian ini juga memperkaya keterampilan peneliti dalam mengukur pengaruh pelatihan berbasis nilai.

##### 2) Manfaat bagi Perumnas

Penelitian ini dapat memberikan wawasan mengenai bagaimana pelatihan *core values* AKHLAK dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan, yang pada akhirnya dapat turut berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar untuk merancang program pelatihan yang lebih efektif. Kemudian, penelitian ini juga dapat membantu Perumnas dalam merumuskan strategi untuk internalisasi nilai-nilai AKHLAK di dalam budaya organisasi sehingga nantinya dapat meningkatkan efektivitas pelatihan yang diselenggarakan.

### **1.5 Ruang Lingkup Penelitian**

Dalam penelitian ini, peneliti membuat batasan masalah untuk tetap menjaga fokus penelitian agar lebih jelas dan terarah. Penelitian ini akan membahas mengenai pengaruh pelatihan *core values* AKHLAK terhadap motivasi kerja karyawan di Perum Perumnas. Adapun ruang lingkup penelitian yang perlu diperhatikan adalah sebagai berikut:

- 1) Responden penelitian; pada penelitian ini responden yang digunakan oleh peneliti terbatas pada karyawan yang telah mengikuti training “*Impactful Leadership with AKHLAK*”.
- 2) Fokus variabel; fokus variabel pada penelitian ini dibatasi pada aspek utama yakni motivasi kerja, artinya peneliti tidak membahas kinerja organisasi secara keseluruhan, kepuasan pelanggan atau dampak jangka Panjang.

- 3) Lokasi dan konteks; penelitian ini terbatas pada konteks Perum Perumnas sebagai sebuah perusahaan BUMN.