

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Perilaku Organisasi

Menurut Wijaya, (2017) mengemukakan bahwa perilaku organisasi suatu disiplin ilmu yang mempelajari tingkah laku individu dalam organisasi serta dampaknya terhadap kinerja baik kinerja individual, kelompok ataupun organisasi. Sedangkan teori umum dari perilaku organisasi yang dikemukakan oleh (Robbins & Judge, 2015) “perilaku organisasi adalah studi mengenai apa yang orang-orang lakukan dalam sebuah organisasi dan bagaimana perilaku mereka mempengaruhi kinerja organisasi”.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa perilaku organisasi yaitu suatu sikap dan tingkah laku individu yang diharapkan dapat memberikan dampak baik bagi diri sendiri maupun organisasi. Perilaku organisasi merupakan hakikat mendasar pada ilmu perilaku itu sendiri yang dikembangkan dengan pusat perhatiannya pada tingkah laku manusia dalam suatu organisasi.

Menurut Sobirin, (2016) tujuan perilaku organisasi sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan Perilaku Manusia

Tujuan pertama mempelajari studi perilaku organisasi adalah endidika mengidentifikasi, menelaah, dan menjelaskan kejadian-kejadian yang terjadi dalam sebuah organisasi. Mengenali kejadian yang ada di organisasi sangat bermanfaat untuk seorang pimpinan untuk mengetahui permasalahan yang sedang terjadi di organisasi, dan menjelaskan apa yang harus dilakukan oleh para pimpinan. Sebagai contoh, sebuah organisasi kemahasiswaan membentuk sebuah divisi yang anggotanya terdiri dari kaka endidi dan adik endidi, kemudian keduanya mempunyai kedudukan yang sama. Namun, jika usulan-usulan dari adik pendidik, usulan yang brilian sekalipun, selalu ditolak dan diabaikan oleh kaka endidi maka bisa diidentifikasi dan dijelaskan

apa sesungguhnya yang sedang terjadi dalam organisasi tersebut. Bisa saja penolakan tersebut terjadi karena adanya ketidaksetaraan dalam memperlakukan anggotanya.

2. Menjelaskan dan Memprediksi Perilaku Manusia

Tujuan kedua mempelajari perilaku keorganisasian berfokus pada kejadian di masa endid. Sebagaimana kita ketahui, organisasi umumnya didirikan bukan untuk jangka pendek, melainkan untuk jangka endidi, bahkan endi mungkin, untuk waktu yang tidak terbatas. Oleh karena itu, tujuan mempelajari organisasi bukan sekedar apa yang terjadi sekarang melainkan apa yang akan terjadi di masa depan

3. Mengendalikan Perilaku Manusia

Tujuan ketiga adalah mengendalikan perilaku manusia dalam organisasi. Mengontrol perilaku manusia dianggap sebagai pendidik yang tidak etis karena ini mengenai kebebasan manusia tersebut. Tidak semua perilaku manusia yang ada di organisasi cocok dengan kepentingan dan tujuan organisasi, seperti yang kita ketahui bahwa orang-orang yang ada di organisasi berasal dari latar belakang pendidikan dan karakter yang berbeda. Demikian juga mengendalikan perilaku manusia bukan sekedar mengawasi atau mengarahkannya, tetapi sekaligus, jika diperlukan, mengubahnya manakala per untuk kerja juga penting untuk diperhatikan.

2.2 Teori Budaya Kerja

Budaya kerja adalah seperangkat nilai, kepercayaan, norma, dan praktik yang dianut oleh anggota organisasi dan mempengaruhi cara mereka bertindak dan berinteraksi dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya kerja memainkan peran

penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif, harmonis, dan inovatif. Berikut adalah penjelasan lebih rinci mengenai teori budaya kerja.

Budaya kerja mencakup berbagai elemen yang membentuk cara kerja sehari-hari dalam suatu organisasi. Menurut Schein (2010), budaya organisasi terdiri dari tiga tingkat utama:

- A. Artefak: Artefak adalah aspek-aspek fisik dan visual dari budaya organisasi yang mudah diamati. Ini termasuk tata letak kantor, dress code, logo perusahaan, dan ritual atau upacara organisasi. Artefak mencerminkan nilai dan keyakinan yang lebih dalam dari organisasi.
- B. Nilai-Nilai yang Diadopsi (Espoused Values): Nilai-nilai ini adalah prinsip dan standar yang diakui secara resmi oleh organisasi dan seringkali tercermin dalam misi, visi, dan tujuan strategis perusahaan. Nilai-nilai yang diadopsi ini berfungsi sebagai panduan bagi anggota organisasi dalam bertindak dan mengambil keputusan.
- C. Asumsi Dasar (Underlying Assumptions): Asumsi dasar adalah keyakinan yang paling mendasar dan tersembunyi yang diterima begitu saja oleh anggota organisasi. Asumsi ini membentuk landasan bagi nilai-nilai yang diadopsi dan artefak. Mereka sangat mendasar sehingga seringkali tidak disadari oleh anggota organisasi, namun mempengaruhi cara mereka berpikir dan bertindak.

Budaya kerja memiliki beberapa fungsi penting dalam organisasi:

- A. **Menciptakan Identitas Organisasi:** Budaya kerja membantu membedakan satu organisasi dari yang lain, memberikan identitas yang unik dan mudah dikenali. Identitas ini penting untuk membangun citra dan reputasi perusahaan di mata karyawan, pelanggan, dan pemangku kepentingan lainnya.
- B. **Meningkatkan Keterlibatan dan Motivasi Karyawan:** Budaya kerja yang positif dapat meningkatkan keterlibatan, motivasi, dan loyalitas karyawan. Karyawan yang merasa terhubung dengan nilai-nilai organisasi lebih cenderung berkontribusi secara maksimal dan menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap pekerjaannya.
- C. **Mendukung Kolaborasi dan Inovasi:** Budaya kerja yang mendukung kolaborasi dan inovasi memungkinkan karyawan untuk bekerja sama secara efektif dan kreatif. Ini menciptakan lingkungan di mana ide-ide baru dapat muncul dan dieksplorasi, yang penting untuk kesuksesan jangka panjang perusahaan.

Salah satu model yang sering digunakan untuk menganalisis budaya kerja adalah Model Competing Values Framework (CVF) yang dikembangkan oleh Cameron dan Quinn (2011). CVF membagi budaya organisasi ke dalam empat tipe utama berdasarkan dua dimensi: fokus internal-eksternal dan stabilitas-ketidakstabilan.

- A. **Budaya Clan:** Berfokus pada kolaborasi dan keterlibatan karyawan. Nilai-nilai utama dalam budaya ini meliputi kerja sama, komunikasi terbuka, dan hubungan kekeluargaan. Organisasi dengan budaya clan cenderung memiliki

struktur yang fleksibel dan mendorong partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan.

- B. Budaya Adhocracy: Berorientasi pada inovasi dan kreativitas. Organisasi dengan budaya adhocracy mendorong pengambilan risiko, eksperimen, dan ketanggapan terhadap perubahan. Nilai-nilai utama dalam budaya ini adalah kebebasan berpikir dan inovasi.
- C. Budaya Market: Berfokus pada hasil dan keberhasilan eksternal. Nilai-nilai utama dalam budaya ini meliputi kompetisi, pencapaian tujuan, dan keberhasilan finansial. Organisasi dengan budaya market memiliki struktur yang lebih kaku dan berorientasi pada kinerja dan efisiensi.
- D. Budaya Hierarki: Berfokus pada kontrol dan efisiensi. Organisasi dengan budaya hierarki menekankan peraturan, prosedur, dan stabilitas. Nilai-nilai utama dalam budaya ini adalah efisiensi operasional, kepatuhan terhadap aturan, dan pengendalian.

Implementasi Core Values "AKHLAK" BUMN dalam Budaya Kerja

Core values "AKHLAK" BUMN adalah singkatan dari Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. Nilai-nilai ini dirancang untuk membentuk budaya kerja yang positif dan mendukung tujuan strategis BUMN. Berikut adalah bagaimana nilai-nilai ini dapat diintegrasikan dalam budaya kerja berdasarkan teori budaya organisasi:

A. Amanah (Trustworthy):

Hubungan dengan Teori Budaya Kerja: Asumsi dasar kepercayaan adalah fondasi penting dalam budaya kerja. Kepercayaan antara anggota tim dan manajemen memastikan bahwa komunikasi terbuka dan transparansi dipertahankan. Praktik: Memastikan semua kegiatan dan keputusan diambil dengan integritas dan dapat dipercaya.

B. Kompeten (Competent):

Hubungan dengan Teori Budaya Kerja: Nilai-nilai yang diadopsi mencakup peningkatan kompetensi dan pengembangan keterampilan yang berkelanjutan. Ini membantu menciptakan lingkungan yang mendorong inovasi dan produktivitas. Praktik: Mengembangkan keterampilan melalui pelatihan dan pendidikan berkelanjutan untuk mencapai keunggulan dalam pekerjaan.

C. Harmonis (Harmonious):

Hubungan dengan Teori Budaya Kerja: Artefak dan nilai-nilai yang diadopsi mencerminkan kebutuhan untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan mendukung. Hubungan yang harmonis meningkatkan kolaborasi dan kerja tim. Praktik: Mendorong rasa saling menghargai dan peduli antar sesama anggota organisasi.

D. Loyal (Loyal):

Hubungan dengan Teori Budaya Kerja: Nilai loyalitas dapat ditemukan dalam asumsi dasar yang memastikan dedikasi dan komitmen terhadap tujuan organisasi.

Praktik: Menunjukkan kesetiaan dengan mendukung visi dan misi organisasi serta berkontribusi terhadap kesuksesan bersama.

E. Adaptif (Adaptive):

Hubungan dengan Teori Budaya Kerja: Kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan adalah bagian dari nilai-nilai yang diadopsi dalam budaya kerja yang dinamis. Praktik: Membuka diri terhadap perubahan dan terus mencari cara untuk berinovasi dalam menghadapi tantangan baru.

F. Kolaboratif (Collaborative):

Hubungan dengan Teori Budaya Kerja: Artefak, seperti ruang kerja bersama dan teknologi kolaboratif, serta nilai-nilai kolaborasi memperkuat kerja tim dan sinergi antar departemen. Praktik: Bekerja sama dengan semua pemangku kepentingan untuk mencapai tujuan yang lebih besar.

Core Values AKHLAK

Core values adalah nilai dominan atau inti, yang diterima diseluruh organisasi.

Behavior pattern atau pola perilaku adalah cara orang bertindak satu sama lain (Fahmi, 2016). Menurut Wijaya, (2017) menyatakan bahwa *Core values* atau budaya organisasi adalah suatu kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah

laku sehari-hari dan membuat keputusan untuk karyawan dan mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Lestari et al., (2022) *Core value* adalah kumpulan kepercayaan dari sebuah organisasi yang dimana memberikan keunggulan bersaing bagi organisasi tersebut, dengan kata lain core values merupakan budaya kerja yang diterapkan dan menjadikan keunggulan organisasi. Budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai (*Values*) organisasi yang dipahami, dijiwai, dan dipraktikkan oleh organisasi, sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi (Wijaya, 2017).

Menurut Tobari, (2015) mendefinisikan budaya organisasi sebagai gaya dan cara hidup dari suatu organisasi yang merupakan pencerminan dari nilai-nilai atau kepercayaan yang selama ini dianut oleh seluruh anggota organisasi. Menurut Edgar Schein dalam Asnora, (2020), yang mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah sebagai filosofi yang mendasari kebijakan organisasi, aturan main untuk bergaul, dan perasaan atau iklim yang dibawa oleh persiapan fisik organisasi. Sedangkan menurut Lestari, Winda Rika, (2012) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah hubungan kerjasama antar anggota organisasi untuk mewujudkan tujuan yang ingin dicapai, hubungan antar manusia, partisipasi inovasi, orientasi gaji status dan penghargaan dengan indikator nilai, normal, aturan dan kepercayaan bersama. Serta menurut Johannes Rene, Pranyoto Edi, et al.,(2023) mengemukakan Budaya perusahaan adalah seperangkat keyakinan, nilai, dan norma bersama yang membentuk cara perusahaan melakukan kegiatan bisnis.

Hal ini sering digambarkan sebagai "kepribadian" perusahaan, dan dapat berdampak signifikan pada moral karyawan, produktivitas, dan kepuasan pelanggan.

Secara rinci Robbins & Judge, (2015) menjelaskan bahwa terdapat lima fungsi budaya yang saling melengkapi, fungsi tersebut dapat mempengaruhi perilaku karyawan, adapun fungsi budaya tersebut adalah:

- a. Sebagai *boundary-defining* roles atau tapal batas, yaitu budaya memiliki ciri khas yang berbeda antara satu organisasi dengan organisasi yang lainnya.
- b. Budaya memberikan rasa identitas terhadap anggota organisasinya.
- c. Budaya mempermudah/memfasilitasi bangkitnya komitmen pada sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan pribadi.
- d. Budaya itu meningkatkan stabilitas sistem sosial, perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi dengan memberikan standart yang tepat atas apa yang dikatakan dan dilakukan oleh karyawan.
- e. Budaya sebagai *sense making* atau pembuat makna dan membimbing serta membentuk sikap dan perilaku karyawan.

Para pendiri organisasi biasanya mempunyai dampak besar pada budaya awal organisasi tersebut. Mereka mempunyai visi mengenai bagaimana seharusnya organisasi itu. Mereka tidak dikendalikan oleh kebiasaan atau ideologi sebelumnya. Ukuran kecil yang lazimnya mencirikan organisasi baru mempermudah pemaksaan pendiri akan visinya pada semua anggota organisasi. Nelfianti et al., (2018) mengungkapkan bahwa secara umum terdapat dua sumber budaya organisasi dapat terbentuk, antara lain :

- a. Anggota organisasi, yaitu yang terdiri dari pendiri organisasi, pemimpin, anggota itu sendiri, konsultan perusahaan, dan pemegang saham.

- b. Budaya masyarakat, yaitu nilai-nilai yang terbentuk di masyarakat yang masuk mempengaruhi pandangan dari para pendiri organisasi sebagai penggagas budaya organisasi. Seperti bahasa, sistem politik, nilai budaya, sistem pendidikan, agama, pertahanan dan keamanan.

Menurut Panbundu mengatakan bahwa budaya organisasi dapat berfungsi sebagai penghambat inovasi apabila perusahaan tidak mampu mengatasi masalah yang berkaitan dengan lingkungan eksternal dan integrasi internal, perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan tidak cepat dilakukan adaptasi oleh pimpinan organisasi, dan pemimpin yang masih berorientasi pada masa lalu. Organisasi satu dengan yang lain pasti memiliki perbedaan baik yang fundamental maupun yang tidak karena itu menunjukkan kepribadian dari organisasi itu sendiri, dan yang menjadi salah satu perbedaan adalah budaya.

Menurut Mangkunegara, (2016) terlepas dari adanya perbedaan seberapa banyak elemen budaya organisasi, secara umum elemen budaya organisasi terdiri dari dua elemen pokok elemen budaya organisasi, antara lain:

- a. Elemen Idealistik

Elemen idealistik umumnya tidak tertulis, bagi organisasi yang masih kecil melekat pada diri pemilik dalam bentuk doktrin, falsafah hidup, atau nilai-nilai individual pendiri atau pemilik organisasi dan menjadi pedoman untuk menentukan arah tujuan menjalankan kehidupan sehari-hari organisasi. Elemen idealistik ini biasanya dinyatakan secara formal dalam bentuk pernyataan visi atau misi organisasi, tujuannya tidak lain agar ideologi organisasi tetap lestari. Elemen idealistik tidak hanya terdiri dari nilai-nilai

organisasi tetapi masih ada komponen yang lebih esensial yakni asumsi dasar yang bersifat diterima apa adanya dan dilakukan diluar kesadaran, asumsi dasar tidak pernah dipersoalkan atau diperdebatkan keabsahannya.

b. Elemen Behavioural

Elemen behavioral adalah elemen yang kasat mata, muncul kepermukaan dalam bentuk perilaku sehari - sehari para anggotanya, logo atau jargon, cara berkomunikasi, cara berpakaian, atau cara bertindak yang bisa dipahami oleh orang luar organisasi dan bentuk - bentuk lain seperti desain dan arsitektur instansi. Bagi orang luar organisasi, elemen ini sering dianggap sebagai representasi dari budaya sebuah organisasi sebab elemen ini mudah diamati, dipahami dan diinterpretasikan, meski interpretasinya kadang - kadang tidak sama dengan interpretasi orang - orang yang terlibat langsung dalam organisasi.

Tipe budaya organisasi bertujuan untuk menunjukkan aneka budaya organisasi yang mungkin ada direalitas, tipe budaya organisasi dapat diturunkan dari tipe organisasi misalnya dengan membagi tipe organisasi dengan membuat tabulasi silang antara jenis kekuasaan dengan jenis keterlibatan individu di dalam organisasi. Buchanan & Huczynski, (2019) menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai beberapa tipe sebagai berikut:

- a. Budaya Konstruktif (*constructive culture*) merupakan budaya dimana pekerjaan didorong untuk berinteraksi dengan orang lain dan bekerja pada tugas dan proyek dengan cara yang akan membantu mereka dalam memuaskan kebutuhan untuk tumbuh dan berkembang.

- b. Budaya pasif-defensif (*passive-defensive culture*) mempunyai karakteristik menolak keyakinan bahwa pekerja harus berinteraksi dengan orang lain dengan cara yang tidak menantang keamanan mereka sendiri.
- c. Budaya agresif defensif (*aggressive-defensive culture*) mendorong pekerja mendekati yang tidak menantang keamanan mereka sendiri.

Secara alami budaya organisasi sukar untuk dipahami, tidak berwujud, implisit, dan dianggap biasa saja. Setiap perusahaan memiliki tipe budaya organisasi, sebuah organisasi atau perusahaan mungkin dapat memiliki budaya organisasi dominan yang sama, namun perusahaan memiliki keyakinan normatif dan karakteristik budaya organisasi yang lain.

Menurut Greenberg dalam Nelfianti et al., (2018) bahwa terdapat elemen yang menunjukkan karakteristik budaya organisasi, yaitu:

- a. Inovasi, suatu tingkatan dimana seseorang diharapkan kreatif dan memberikan gagasan baru.
- b. Stabilitas, yaitu menghargai lingkungan yang stabil, dapat diperkirakan dan berorientasi pada peraturan.
- c. Orientasi pada orang, yaitu fokus pada kejujuran dan menunjukkan penghargaan kepada individual.
- d. Orientasi pada hasil, meletakkan kekuatannya pada hasil, bukan proses.
- e. Bersikap tenang, suatu keadaan dimana iklim kerja bersifat santai.
- f. Perhatian pada hal detail, dimaksudkan untuk lebih cermat dan perfeksionis terhadap hal-hal kecil yang berhubungan dengan pelaksanaan tujuan.
- g. Orientasi pada kolaborasi, merupakan orientasi yang berfokus pada kerja tim, bukan kerja secara individual.

Pengelolaan budaya organisasi harus diarahkan kepada kemampuan budaya untuk mendorong meningkatnya kinerja perusahaan melalui kinerja karyawannya. Kemampuan organisasi di dalam mempertahankan manajemennya juga dilihat dari seberapa kuat budaya tersebut. Budaya merupakan suatu hal yang dapat menjaga kinerja perusahaan pada saat berada di level yang sangat tinggi.

Kementerian BUMN yang memiliki kapasitas untuk mendukung pelaksanaan prioritas tersebut meluncurkan tata nilai baru berupa *core values* AKHLAK sebagai upaya pengembangan sumber daya manusia BUMN. Peran BUMN yang signifikan untuk perekonomian nasional namun disparitas yang tinggi dari sisi sistem pengelolaan antar BUMN, maka Kementerian merasa harus melakukan transformasi dan penyelarasan pedoman SDM di BUMN yang bertajuk “*Transformasi Human Capital* BUMN”, yaitu AKHLAK (Kementerian BUMN, 2022). Maksud dan tujuan ditetapkannya *Core Values AKHLAK* melalui Surat Edaran Menteri BUMN Nomor. SE-7/MBU/07/2020 adalah agar setiap Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara mengetahui, mengimplementasikan dan menginternalisasikan nilai-nilai utama (*core values*) SDM BUMN secara sungguh-sungguh, konsisten dan konsekuen, sehingga melahirkan perilaku keseharian dan membentuk budaya kerja BUMN yang selaras dengan *core values* tersebut.

2.1.1 Amanah

Secara Bahasa pengertian Amanah adalah jujur dan dapat dipercaya, baik dalam perkataan maupun perbuatan. Kata Amanah berasal dari Bahasa Arab yaitu *amina-aminatan* yang berarti pesan atau perintah (Kementerian Pendidikan dan

Kebudayaan Republik Indonesia, 2021). Pesan atau perintah di sini adalah sesuatu yang harus disampaikan kepada orang lain dengan jujur. Jujur kepada diri sendiri maupun orang lain sehingga seseorang diharuskan untuk menyampaikan pesan dengan jujur dan sesuai isi yang sebenarnya.

Sedangkan menurut istilah, amanah berarti segala sesuatu yang dipertanggung jawabkan kepada orang lain, menyangkut hak-hak Allah dan hak hamba baik berupa benda, perkataan, perbuatan maupun kepercayaan (Andika et al., 2020). Berkaitan variabel Amanah dan hubungannya dengan budaya kerja pegawai menerangkan bahwasanya dalam melakukan sesuatu kegiatan perlu diperhatikan beberapa unsur yang harus dilakukan, antara lain (Irfan, 2019):

1. Aspek tanggung jawab yang meliputi dari berbagai kegiatan sebagai bentuk kehati-hatian dalam melaksanakan sesuatu, memperbaiki kesalahan dan mencoba untuk melaksanakan sesuatu yang lebih baik.
2. Aspek menjaga kepercayaan yaitu berusaha untuk selalu berbuat jujur, berusaha tidak membuat kecewa orang lain dan melakukan sesuai dengan yang diinginkan sesuai dengan rel yang sudah ada.
3. Aspek memelihara yaitu berusaha berhati-hati dalam menjaga titipan atau amanat dan bersikap jujur dalam memelihara sebuah titipan yang diamankan kepada kita.
4. Aspek menyampaikan kepada yang berhak, disini meliputi tidak teledor dalam menyampaikan amanat atau barang titipan, memiliki sebuah komitmen yang tinggi serta tidak mengambil manfaat dari barang yang diamanatkan kepada kita.

Mengacu dari buku pedoman Tim Kementerian BUMN dan Forum Human Capital Indonesia, (2022) variabel Amanah mempunyai indikator sebagai berikut:

- a. Memenuhi janji dan komitmen.
- b. Bertanggung jawab atas tugas, keputusan, dan tindakan yang dilakukan.
- c. Berpegang teguh kepada nilai moral dan etika.

2.1.2 Kompeten

Kompeten menurut kementerian BUMN mempunyai definisi Terus belajar dan mengembangkan kapabilitas. Sedangkan Kompetensi Sumber Daya Manusia adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki seseorang berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya dalam lingkungan pekerjaannya. Tingkat kompetensi dibutuhkan agar dapat mengetahui tingkat kinerja yang diharapkan untuk kategori baik atau rata-rata. Penentu ambang kompetensi yang dibutuhkan tentunya akan dapat dijadikan dasar bagi proses seleksi, suksesi, suksesi perencanaan, evaluasi kinerja, dan pengembangan Sumber Daya Manusia (Deviyanti & Wati, 2022).

Menurut Wirawan, (2010) “Kompetensi sumber daya manusia adalah melukiskan karakteristik pengetahuan, keterampilan, perilaku dan pengalaman yang dimiliki manusia untuk melakukan suatu pekerjaan atau peran tertentu secara efektif”. Kompetensi sebagai karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektifitas atau berkinerja prima atau superior ditempat kerja atau pada situasi tertentu. Menurut beberapa pakar, kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang mencapai kinerja yang tinggi dalam pekerjaannya. Pegawai

yang tidak mempunyai pengetahuan cukup akan bekerja tersendat-sendat dan juga mengakibatkan pemborosan bahan, waktu, dan tenaga. Makna kompetensi mengandung bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dengan perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan.

Kompetensi didefinisikan sebagai kemampuan untuk melakukan peran pekerjaan sesuai dengan standar yang ditetapkan dengan mengacu pada lingkungan kerja. Untuk menunjukkan kompetensi sesuai peranannya, seorang pegawai profesional harus memiliki (a) pengetahuan profesional yang diperlukan, (b) keterampilan profesional, dan (c) nilai, etika, dan sikap profesional (Tim Kementerian BUMN dan Forum Human Capital Indonesia, 2022).

Adapun perbedaan pengertian *competence* dengan *competency* menurut Woodruffle dalam (Rahim et al., 2021), *competence* diartikan sebagai konsep yang berhubungan dengan pekerjaan, yaitu menunjukkan wilayah kerja dimana orang dapat menjadi kompeten atau unggul, sedangkan *competency* merupakan konsep dasar yang berhubungan dengan orang, yaitu menunjukkan dimensi perilaku yang melandasi prestasi unggul atau kompeten. Mengacu dari buku pedoman Tim Kementerian BUMN dan Forum Human Capital Indonesia, (2022) variabel Kompeten mempunyai indikator sebagai berikut:

- a. Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah.
- b. Membantu orang lain belajar.
- c. Menyelesaikan tugas dengan kualitas terbaik.

2.1.3 Harmoni

Secara terminologi keharmonisan berasal dari kata harmonis yang berarti serasi atau selaras. Dalam kehidupan, keharmonisan bertujuan untuk mencapai keselarasan dan keserasian, salah satunya dalam pekerjaan. Secara bahasa konsep harmonis dikenal dengan *ta'awun*. *Ta'awun* dikenali sebagai tolong menolong dan menghargai dalam menjalani kehidupan bermasyarakat. Mereka yang kuat perlu membantu mereka yang lemah dan yang kaya pula menampung yang miskin (Nikmah & Sa'adah, 2021).

Sikap lain yang dianjurkan untuk menciptakan hubungan harmonis yaitu toleransi. Toleransi secara etimologi disebutkan dalam KBBI yaitu sesuatu yang bersifat menenggang (menghargai, membiarkan, membolehkan) pendirian (pendapat, pandangan, kepercayaan, kebiasaan, kelakuan dan sebagainya) yang berbeda atau bertentangan dengan pendirian sendiri (Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, 2021).

Mengacu dari buku pedoman Tim Kementerian BUMN dan Forum Human Capital Indonesia, (2022) variabel Harmonis mempunyai indikator sebagai berikut:

- a. Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya.
- b. Suka menolong orang lain.
- c. Membangun lingkungan kerja yang kondusif

2.1.4 Loyal

Loyalitas berasal dari bahasa arab disebut dengan *al-wala'*. Secara etimologi *al-wala'* memiliki beberapa makna, antara lain mencintai, menolong, mengikuti, dan

mendekat kepada sesuatu. Konsep loyal dalam pekerjaan adalah ketundukan dan kepatuhan pada perusahaan dan negara (Mashuri, 2020).

Loyalitas merupakan bentuk kesetiaan terhadap organisasi dan pekerjaannya, membuat merasa menjadi bagian dari menjaga dan membela nama baik organisasi. Jika seluruh insan SDM yang ada loyal, maka tanggung jawab atas kemajuan dan kelangsungan hidup perusahaan berada di tangan seluruh insan SDM (Pitoy et al., 2020).

Loyalitas tidak hanya sebatas bagaimana karyawan bertahan di perusahaan, loyalitas juga merupakan perasaan menjadi bagian dari perusahaan sehingga karyawan dapat melakukan pekerjaannya dengan lebih baik. Loyalitas SDM sebagai pertimbangan SDM bahwa mereka tidak memiliki keraguan atau keraguan tentang bekerja untuk perusahaan atau organisasi mereka. Mereka percaya bahwa itu akan jadi pilihan terbaik bagi mereka di masa sekarang dan masa depan (Abdullah et al., 2021).

Penempatan SDM juga tidak harus patuh, tetap harus dan sesuai peraturan yang ada, tetapi loyalitas harus dikaitkan dengan keterikatan pada perusahaan melalui komitmen afektif terhadap perusahaan. SDM di perusahaan didefinisikan sebagai kelompok yang terdiri dari seluruh elemen manusia yang terlibat dalam perusahaan yang saling bergantung yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan bersama.³ Semua perlu bekerja sama tidak hanya dalam mempromosikan perilaku yang baik tetapi juga mengekang 'jahat' perilaku yang menyakiti orang lain dan menggagalkan realisasi kesejahteraan umum (Khuong et al., 2020). Mengacu dari

buku pedoman Tim Kementerian BUMN dan Forum Human Capital Indonesia, (2022) variabel Loyal mempunyai indikator sebagai berikut:

- a. Menjaga nama baik sesama karyawan, pimpinan, BUMN dan Negara.
- b. Rela berkorban untuk mencapai tujuan yang lebih besar.
- c. Patuh kepada pimpinan sepanjang tidak bertentangan dengan hukum dan etika.

2.1.5 Adaptif

Adaptif mempunyai arti penyesuaian diri, atau berdefinisi interaksi yang berlangsung secara terus menerus dengan diri sendiri, orang lain dan lingkungannya (Ordiyasa et al., 2018).

Penyesuaian diri merupakan suatu proses dinamik terus menerus yang mencakup respon mental dan tingkah laku dalam mengatasi kebutuhan-kebutuhan dalam diri individu, sehingga tercapai tingkat keselarasan atau harmoni antara diri dalam diri dengan apa yang diharapkan oleh lingkungan dimana individu tinggal (Nadzir & Wulandari, 2013).

Kemampuan adaptasi mengacu pada karakteristik dalam membangun lingkungan. Kemampuan adaptasi merupakan kemampuan seseorang dalam mengatur diri sendiri yang mengacu pada “kemampuan, ketrampilan, dan kemauan individu” untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan baru melalui pendekatan yang inovatif dalam merespon perubahan lingkungan. SDM yang adaptif akan mengantisipasi masalah dan mengembangkan alternatif solusi untuk berbagai kemungkinan dalam menilai dan menanggapi lingkungan yang berubah (Boylan

& Turner, 2017). Mengacu dari buku pedoman Tim Kementerian BUMN dan Forum Human Capital Indonesia, (2022) variabel Adaptif mempunyai indikator sebagai berikut:

- a. Panduan perilaku:
- b. Cepat menyesuaikan diri untuk menjadi lebih baik.
- c. Terus-menerus melakukan perbaikan mengikuti perkembangan teknologi.
- d. Bertindak positif.

2.1.6 Kolaboratif

Kolaborasi secara epistemologi, kata kolaborasi berasal dari Bahasa Inggris yaitu *'co-labour'* yang artinya bekerja sama. Secara filosofis, kolaborasi merupakan upaya yang dilakukan oleh berbagai pihak untuk mencapai tujuan yang sama. Kolaborasi membutuhkan berbagai macam aktor baik individu maupun organisasi yang bahu-membahu mengerjakan tugas demi tercapainya tujuan bersama (Arrozaaq, 2016).

Definisi lain diungkapkan oleh Leever yang menyatakan bahwa kolaborasi adalah konsep yang digunakan untuk menjelaskan hubungan kerjasama yang dilakukan selama usaha penggabungan pemikiran oleh pihak-pihak tertentu. Pihak-pihak tersebut mencoba mencari solusi dari perbedaan cara pandang terhadap suatu permasalahan. Keberhasilan suatu organisasi ditentukan dari kualitas orang-orang yang berada di dalamnya. SDM akan bekerja secara optimal jika organisasi dapat mendukung kemajuan karir mereka dengan melihat apa sebenarnya kompetensi mereka. Dari definisi tersebut dapat dilihat bahwa kolaborasi merupakan solusi atas keterbatasan yang dialami oleh individu dan organisasi (Rozikin et al., 2020).

Kolaboratif termasuk dalam fungsi *actuating* dalam manajemen, yang berkonsep bahwa pemimpin mengarahkan karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan pihak-pihak yang

berkepentingan dalam organisasi. Mengacu dari buku pedoman Tim Kementerian BUMN dan Forum Human Capital Indonesia, (2022) variabel Kolaboratif mempunyai indikator sebagai berikut:

- a. Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi.
- b. Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah.
- c. Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumber daya untuk tujuan bersama.

Core Values AKHLAK adalah nilai-nilai utama PT Elangperdana tyre industry yang harus diimplementasikan dan dipedomani oleh setiap insan atau sumber daya manusia PT Elangperdana tyre industry yang merupakan tata nilai baru sebagai simbol transformasi PT Elangperdana tyre industry yang akan dijalani. Nilai budaya organisasi *Core Values* AKHLAK BUMN yang ditetapkan oleh Menteri BUMN Erick Thohir adalah panduan perilaku yang harus diimplementasikan dalam perilaku keseharian dan dalam membentuk budaya kerja oleh Sumber Daya Manusia (SDM) Badan Usaha Milik Negara (Pratomo et al., 2023).

PT Elangperdana tyre industry sebelumnya memiliki *core values* yang berbeda. *Core values* AKHLAK yang ditetapkan sebagai simbol transformasi yang kemudian diselaraskan ke seluruh BUMN, berdasar pada salah satu dari lima program prioritas yang dinyatakan oleh Presiden RI Joko Widodo tahun 2019-2024 yaitu memperhatikan pengembangan SDM menuju era teknologi & informasi (Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, 2022). Sebagaimana tertuang dalam Surat Edaran Menteri BUMN Nomor. SE-7/MBU/07/2020 pada tanggal 1 Juli 2022 tentang Nilai-Nilai Utama (*Core Values*) Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara, dimana tata

nilai baru tersebut tidak hanya diterapkan di tubuh kementerian tetapi akan diimplementasikan oleh seluruh perusahaan pelat merah. PT Elangperdana tyre industry berusaha untuk ikut menerapkan AKHLAK sebagai *core value*, dikarenakan melihat kesuksesan penerapan AKHLAK di perusahaan BUMN. *Core Value* AKHLAK yang terdiri dari Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif atau disingkat menjadi AKHLAK perilaku tersebut difungsional.

2.2 Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang positif dan kondusif sangat penting bagi kinerja dan kesejahteraan karyawan. Berdasarkan Teori Dua Faktor Herzberg, kita memahami bahwa lingkungan kerja yang baik harus mencakup faktor-faktor motivator yang meningkatkan kepuasan kerja serta faktor-faktor higiene yang mencegah ketidakpuasan. Misalnya, menyediakan ruang kerja yang nyaman, gaji yang kompetitif, serta pengakuan terhadap prestasi karyawan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik.

Teori Lingkungan Kerja Sosial menekankan pentingnya interaksi sosial di tempat kerja. Karyawan yang merasa didukung oleh rekan kerja dan atasan cenderung memiliki tingkat keterlibatan yang lebih tinggi. Komunikasi yang efektif dan partisipasi dalam pengambilan keputusan dapat meningkatkan rasa memiliki dan keterikatan dengan organisasi.

Teori Karakteristik Pekerjaan menunjukkan bahwa pekerjaan yang dirancang dengan baik, yang menawarkan variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi

tugas, otonomi, dan umpan balik, dapat meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi karyawan. Karyawan yang merasa pekerjaannya bermakna dan memiliki tanggung jawab atas hasil kerjanya cenderung lebih termotivasi dan produktif.

Akhirnya, Teori Stres Kerja mengingatkan kita bahwa faktor-faktor stres di lingkungan kerja harus dikelola dengan baik. Beban kerja yang berlebihan, ketidakjelasan peran, dan konflik peran dapat menyebabkan stres yang berdampak negatif pada kinerja dan kesejahteraan karyawan. Dukungan dari atasan dan program manajemen stres dapat membantu karyawan mengatasi tekanan kerja.

Dengan memahami dan menerapkan teori-teori ini, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas, kesejahteraan, dan keterlibatan karyawan, yang pada akhirnya akan membawa dampak positif bagi keseluruhan kinerja organisasi.

Beberapa indikator lingkungan kerja yang ada dalam penelitian ini:

1. Kenyamanan Fisik:

- a. Fasilitas: Ketersediaan fasilitas seperti ruang istirahat, dapur, ruang rapat, dan area kerja yang ergonomis.
- b. Kebersihan: Tingkat kebersihan dan higienitas ruang kerja.
- c. Pencahayaan dan Ventilasi: Kualitas pencahayaan dan ventilasi yang memadai untuk menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan sehat

2. Keamanan:
 - a. Kondisi Tempat Kerja: Keamanan fisik di tempat kerja, termasuk keberadaan alat pemadam kebakaran, rambu keselamatan, dan prosedur evakuasi darurat.
 - b. Proteksi Karyawan: Program keselamatan kerja dan perlindungan bagi karyawan dalam mencegah cedera atau kecelakaan.
3. Keadaan Psikologis:
 - a. Dukungan Sosial: Tingkat dukungan sosial dan hubungan antar karyawan yang baik, menciptakan lingkungan kerja yang harmonis.
 - b. Stres Kerja: Upaya pengurangan stres kerja melalui manajemen beban kerja dan penyediaan fasilitas konseling atau pelatihan manajemen stres.
4. Keseimbangan Kerja-Kehidupan:
 - a. Fleksibilitas: Kebijakan fleksibilitas jam kerja atau opsi kerja jarak jauh untuk membantu karyawan menyeimbangkan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.
 - b. Program Kesejahteraan: Inisiatif kesejahteraan karyawan seperti program kesehatan, aktivitas rekreasi, dan dukungan kesejahteraan mental.
5. Akses dan Fasilitas Pendukung:
 - a. Aksesibilitas: Ketersediaan akses mudah ke tempat kerja, termasuk transportasi umum dan fasilitas parkir.

- b. Teknologi: Ketersediaan teknologi dan alat kerja yang memadai untuk mendukung produktivitas dan efisiensi karyawan.

2.1 Kesejahteraan Karyawan

Kesejahteraan karyawan adalah salah satu faktor kunci yang menentukan produktivitas dan retensi karyawan dalam suatu organisasi. Menurut Teori Hierarki Kebutuhan Maslow, kebutuhan dasar karyawan, seperti gaji yang layak dan kondisi kerja yang aman, harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum mereka dapat mencapai potensi penuh mereka. Ketika kebutuhan fisiologis dan keamanan sudah terpenuhi, karyawan akan mencari hubungan sosial yang baik di tempat kerja, pengakuan atas prestasi mereka, dan peluang untuk pengembangan diri.

Teori Keseimbangan Kehidupan-Kerja menekankan pentingnya menciptakan keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Stres dan beban kerja yang berlebihan dapat berdampak negatif pada kesejahteraan karyawan, sehingga kebijakan fleksibilitas kerja dan dukungan untuk keseimbangan kerja-kehidupan menjadi sangat penting. Karyawan yang merasa bahwa mereka memiliki kontrol atas waktu dan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka cenderung lebih puas dan termotivasi dalam pekerjaan mereka.

Teori Lingkungan Kerja menyoroti pentingnya kondisi fisik dan psikososial di tempat kerja. Lingkungan kerja yang bersih, aman, dan nyaman, serta dukungan sosial dari rekan kerja dan atasan, dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan. Fasilitas kesehatan dan rekreasi di tempat kerja juga berkontribusi pada kesehatan

fisik dan mental karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja.

Berbagai indikator dapat digunakan untuk mengukur kesejahteraan karyawan, termasuk:

1. Kepuasan Kerja: Tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja mereka.
2. Keamanan Kerja: Perasaan aman secara fisik dan emosional di tempat kerja, serta stabilitas pekerjaan.
3. Hubungan Sosial: Kualitas hubungan dengan rekan kerja dan atasan, serta dukungan sosial yang tersedia.
4. Pengakuan dan Penghargaan: Seberapa sering karyawan merasa diakui dan dihargai atas prestasi dan kontribusi mereka.
5. Pengembangan Diri dan Karir: Peluang untuk pelatihan, pengembangan keterampilan, dan kemajuan karir.
6. Tingkat Stres dan Beban Kerja: Tingkat stres yang dialami karyawan dan beban kerja yang dirasakan.
7. Keseimbangan Kehidupan-Kerja: Kemampuan karyawan untuk menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.
8. Kondisi Fisik Tempat Kerja: Kebersihan, kenyamanan, dan keamanan lingkungan kerja.

2.4 Produktivitas Kerja

Produktivitas ialah faktor penting bagi perusahaan dalam mencapai tujuan. Jika produktivitas kerja karyawan selalu meningkat signifikan dari waktu ke waktu, maka perusahaan akan mudah mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pada masa sekarang perusahaan selalu meningkatkan kualitas karyawannya dan meningkatkan produktivitas kerja karyawan sehingga mampu bertahan dari persaingan antar perusahaan yang semakin ketat. Produktivitas kerja karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, sebagai contohnya yaitu mental dan kemampuan fisik karyawan, hubungan antara atasan dan bawahan, motivasi kerja karyawan, pendidikan, disiplin kerja, keterampilan, sikap, lingkungan kerja karyawan serta budaya kerja dalam perusahaan.

Menurut L. Greenberg dalam Sinungan, (2014), mendefinisikan produktivitas sebagai perbandingan antara totalitas pengeluaran pada waktu tertentu dibagi totalitas masukan selama periode tersebut. Produktivitas juga diartikan sebagai perbandingan ukuran harga bagi masukan dan hasil, perbedaan antara kumpulan jumlah pengeluaran dan masukan yang dinyatakan dalam satu satuan (unit) umum.

Produktivitas kerja karyawan menurut Gaol, (2016) adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya di lembaga atau perusahaan. Setiap perusahaan selalu mengharapkan karyawannya mempunyai produktivitas kerja yang tinggi, karena dengan memiliki karyawan yang berproduktivitas kerja tinggi akan memberikan sumbangan yang optimal bagi perusahaan. Selain itu, dengan memiliki karyawan yang berproduktivitas kerja tinggi perusahaan dapat meningkatkan produktivitas kerjanya.

Menurut Sinungan (2014), produktivitas kerja merupakan kemampuan seseorang atau sekelompok orang untuk menghasilkan barang dan jasa dalam waktu tertentu yang telah ditentukan atau sesuai dengan rencana. Kemampuan disini menurut peneliti bisa diartikan sebagai kemampuan fisik atau bisa juga disebut

kemampuan keterampilan. Dalam kamus besar bahasa Indonesia keterampilan diartikan sebagai kecakapan untuk menyelesaikan tugas. Secara umum produktivitas diartikan sebagai hubungan antara hasil nyata maupun fisik (barang-barang atau jasa) dengan masuknya yang sebenarnya (Sinungan, 2014).

Menurut Hasibuan, (2016) mengemukakan bahwa “produktivitas adalah perbandingan antara output (hasil dengan input (masukan). Jika produktivitas naik ini hanya dimungkinkan oleh adanya peningkatan efisiensi (waktu-bahan-tenaga) dan sistem kerja, teknik produksi dan adanya peningkatan keterampilan dari tenaga kerja”. Produktivitas kerja menurut Manarisip et al., (2021) merupakan kemampuan seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaan untuk memperoleh hasil sesuai standar mutu yang telah ditentukan dengan batasan waktu yang lebih singkat terhadap aktivitas pekerjaan. Pernyataan ini melihat bahwa produktivitas menyentuh berbagai aspek dalam diri manusia seperti sikap, mental, etika dan keahlian sehingga dapat dijadikan sebagai pendorong dalam meningkatkan mutu untuk menjadi lebih baik setiap harinya.

Hal serupa juga dikemukakan oleh Antariksa dan Wasiti (2020) bahwa produktivitas merupakan ukuran dari efisien produktif, yang artinya perbandingan antara hasil keluaran serta masukan. Masukan lebih sering diartikan sebagai tenaga kerja, sedangkan keluaran diukur melalui satuan fisik, bentuk serta nilai. Produktivitas kerja memiliki manfaat sebesar-besarnya dari sarana dan prasarana yang tersedia dengan menghasilkan *output* yang optimal, kalau mungkin yang maksimal. Produktivitas merupakan faktor yang sangat penting untuk kelangsungan perusahaan karena merupakan faktor kunci untuk dapat melakukan perbaikan setiap hari dan hanya tenaga kerja yang dapat meningkatkan produktivitas.

Berdasarkan pengertian produktivitas diatas, dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan produksi dan meningkatkan produktivitas tak terlepas dari sumberdaya manusia yang menjadi peran utamanya, karena alat produksi dan

teknologi pada hakekatnya merupakan hasil kerja manusia. Sehingga peningkatan produktivitas dapat dilihat dalam 3 bentuk yaitu:

- a. Jumlah produksi meningkat menggunakan sumber daya yang sama.
- b. Jumlah produksi yang sama atau meningkat dicapai dengan menggunakan sumber daya yang lebih sedikit.
- c. Jumlah produksi yang jauh lebih besar diperoleh dengan penambahan sumber daya yang relatif lebih kecil.

Sedangkan menurut Siagian, (2016) mengatakan bahwa produktivitas kerja adalah kemampuan memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya dari sarana dan prasarana yang tersedia dengan menghasilkan *output* yang optimal bahkan kalau mungkin yang maksimal.

Untuk mengetahui produktivitas kerja dari setiap karyawan maka perlu dilakukan sebuah pengukuran produktivitas kerja. Pengukuran produktivitas tenaga kerja menurut sistem pemasukan fisik per orang atau per jam kerja orang ialah diterima secara luas, dengan menggunakan metode pengukuran waktu tenaga kerja (jam, hari atau tahun). Pengukuran diubah ke dalam unit-unit pekerja yang diartikan sebagai jumlah kerja yang dapat dilakukan dalam satu jam oleh pekerja yang bekerja menurut pelaksanaan standar (Sinungan, 2014).

Menurut Hartatik, (2018) menyebutkan bahwa hasil pengukuran produktivitas kerja pada akhirnya akan membawa manfaat bagi perusahaan yaitu sebagai berikut:

- a. Sebagai umpan balik untuk memperbaiki produktivitas kerja karyawan.
- b. Sebagai bahan evaluasi produktivitas kerja yang digunakan untuk penyelesaian masalah, misalnya pemberian bonus atau bentuk kompensasi lain.
- c. Untuk keputusan-keputusan penetapan, misalnya promosi, transfer, dan demosi.
- d. Untuk kebutuhan latihan dan pengembangan.
- e. Untuk perencanaan dan pengembangan karir.

f. Untuk mengetahui penyimpangan-penyimpangan proses staffing.

g. Untuk memberikan kesempatan kerja yang adil.

Menurut Sutrisno, (2016) pada tingkat perusahaan / organisasi pengukuran produktivitas terutama digunakan sebagai sarana manajemen untuk menganalisis dan mendorong efisiensi produk, antara lain dengan:

a. Dengan pemberitahuan awal instalasi dan pelaksanaan suatu sistem pengukuran, akan meningkatkan kesadaran dan manfaat pegawai pada tingkat dan rangkaian produktivitas.

b. Diskusi tentang gambaran yang berasal dari metode relatif kasar/ dari data yang kurang memenuhi syarat, memberi dasar bagi penganalisaan proses yang konstruktif atas produktif.

c. Manfaat lain yang diperoleh dari pengukuran produktivitas terlihat pada penempatan perusahaan / organisasi yang tetap seperti dalam menentukan target atau sasaran tujuan yang nyata dan pertukaran informasi antar pegawai dan manajemen secara periodik terhadap masalah yang saling berkaitan.

Pada umumnya produktivitas kerja yang semakin tinggi merupakan pendayagunaan sumber daya secara efisien. Produktivitas kerja bukan semata mata ditujukan untuk mendapatkan hasil kerja sebanyak banyaknya, melainkan kualitas untuk kerja juga penting untuk diperhatikan. (S. Sedarmayanti, 2017).

Masalah produktivitas kerja dapat dilihat sebagai masalah berperilaku, tetapi juga dapat mengandung aspek-aspek teknis. Untuk mengatasi hal ini perlu adanya pemahaman yang tepat tentang upaya-upaya penentu keberhasilan meningkatkan produktivitas kerja. Adapun upaya peningkatan produktivitas kerja Menurut Siagian, (2016) adalah:

a. Perbaikan terus menerus

Dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja, salah satu implikasinya ialah bahwa seluruh komponen organisasi harus melakukan perbaikan secara terus menerus.

b. Peningkatan mutu hasil pekerjaan

Berkaitan erat dengan upaya melakukan perbaikan secara terus menerus ialah peningkatan mutu hasil pekerjaan oleh semua orang dan segala komponen organisasi. Padahal mutu tidak hanya berkaitan dengan produk yang dihasilkan dan dipasarkan, baik berupa barang maupun jasa, akan tetapi menyangkut segala jenis kegiatan dimana organisasi terlibat.

c. Pemberdayaan SDM

Bahwa SDM merupakan unsur yang paling strategis dalam organisasi. Karena itu, memberdayakan SDM mengandung berbagai kiat seperti mengakui harkat dan martabat manusia, perkayaan mutu kekayaan dan penerapan gaya manajemen yang partisipatif melalui proses demokratisasi dalam kehidupan berorganisasi.

Produktivitas kerja merupakan suatu konsep yang menunjukkan adanya kaitan output dengan input yang dibutuhkan seorang tenaga kerja untuk menghasilkan produk. Pengukuran produktivitas dilakukan dengan melihat jumlah output yang dihasilkan oleh setiap karyawan selama sebulan. Seorang karyawan dapat dikatakan produktif apabila ia mampu menghasilkan jumlah produk yang lebih banyak dibandingkan dengan karyawan lain dalam waktu yang sama (Siagian, 2016). Menurut Simamora, (2015) faktor-faktor yang digunakan dalam pengukuran produktivitas kerja meliputi kuantitas kerja, kualitas kerja dan ketepatan waktu:

- a. Kualitas kerja adalah merupakan suatu standar hasil yang berkaitan dengan mutu dari suatu produk yang dihasilkan oleh karyawan dalam hal ini merupakan suatu kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya secara teknis dengan perbandingan standar yang ditetapkan oleh perusahaan.
- b. Kuantitas kerja adalah merupakan suatu hasil yang dicapai oleh karyawan dalam jumlah tertentu dengan perbandingan standar yang ada atau ditetapkan oleh perusahaan.
- c. Ketepatan waktu merupakan tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Ketepatan waktu

diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan diawal waktu sampai menjadi output.

Pengukuran produktivitas kerja ini mempunyai peranan penting untuk mengetahui produktivitas kerja dari para karyawan sehingga dapat diketahui sejauh mana produktivitas yang dapat dicapai oleh karyawan. Selain itu pengukuran produktivitas juga dapat digunakan sebagai pedoman bagi para manajer untuk meningkatkan produktivitas kerja sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan.

Menurut Sinungan, (2014) manfaat dari pengukuran produktivitas kerja adalah sebagai berikut:

1. Umpan balik pelaksanaan kerja untuk memperbaiki produktivitas kerja karyawan.
2. Evaluasi produktivitas kerja digunakan untuk penyelesaian misalnya: pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.
3. Untuk keputusan-keputusan penetapan, misalnya: promosi, transfer dan demosi.
4. Untuk kebutuhan latihan dan pengembangan.
5. Untuk perencanaan dan pengembangan karier.
6. Untuk mengetahui penyimpangan-penyimpangan proses staffing.
7. Untuk mengetahui ketidak akuratan informal.
8. Untuk memberikan kesempatan kerja yang adil.

Indikator dari produktivitas kerja karyawan menurut Sutrisno, (2016:103) sebagai berikut:

a. Kemampuan

Mempunyai kemampuan untuk melaksanakan tugas. Kemampuan seorang karyawan sangat bergantung pada keterampilan yang dimiliki serta

profesionalisme mereka dalam bekerja. Ini memberikan daya untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diembannya kepada mereka.

b. Meningkatkan hasil yang dicapai

Berusaha untuk meningkatkan hasil yang dicapai. Hasil merupakan salah satu yang dapat dirasakan baik oleh yang mengerjakan maupun yang menikmati hasil pekerjaan tersebut. Jadi, upaya untuk memanfaatkan produktivitas kerja bagi masing-masing yang terlibat dalam suatu pekerjaan.

c. Semangat Kerja

Ini merupakan usaha untuk lebih baik dari hari kemarin. Indikator ini dapat dilihat dari etos kerja dan hasil yang dicapai dalam satu hari kemudian dibandingkan dengan hari sebelumnya.

d. Pengembangan diri

Senantiasa mengembangkan diri untuk meningkatkan kemampuan kerja. Pengembangan diri dapat dilakukan dengan melihat tantangan dan harapan dengan apa yang akan dihadapi. Sebab semakin kuat tantangannya, pengembangan diri mutlak dilakukan. Begitu juga harapan untuk menjadi lebih baik pada gilirannya akan sangat berdampak pada keinginan karyawan untuk meningkatkan kemampuan.

e. Efisiensi

Perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan. Masukan dan keluaran merupakan aspek produktivitas yang memberikan pengaruh yang cukup signifikan bagi karyawan.

Kesimpulan dari uraian di atas bahwa produktivitas secara umum dapat dikatakan suatu proses kegiatan yang terstruktur guna menggali potensi yang ada dalam sebuah komoditi atau objek, juga bisa mempunyai makna hubungan antara keluaran atau hasil organisasi dengan masukan yang diperlukan, perbandingan antara totalitas pengeluaran pada waktu tertentu dibagi totalitas masukan selama periode tersebut, faktor yang mempengaruhi produktivitas yaitu, pendidikan dan latihan, gizi dan kesehatan, penghasilan dan jaminan sosial, kesempatan kerja, kemampuan manajerial pimpinan, kebijakan pemerintah, mental dan kemampuan fisik karyawan, hubungan antara atasan dan bawahan, dan dimensi dari produktivitas yaitu kemampuan, meningkatkan hasil yang dicapai, semangat kerja, pengembangan diri dan efisiensi serta produktivitas kerja bukan semata mata ditujukan untuk mendapatkan hasil kerja sebanyak banyaknya, melainkan kualitas Penelitian Terdahulu.

Tabel 2. 1. Rangkuman Penelitian Terdahulu

No	Judul dan Peneliti	Variabel	Metode	Hasil Penelitian
1	The Effect of Core Values Effectiveness Employee Performance Indonesian Sharia Bank in Bandung	Akhlak bebas: Effectiveness of core values AKHLAK yang terdiri dari Amanah,	Metode kuantitatif, asosiatif, dengan SEM-PLS	Berdasarkan pengujian hipotesis diperoleh hasil bahwa efektivitas nilai-nilai inti AKHLAK berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, Sedangkan hasil pengujian masing-masing

City	Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif, Variabel terikat Employee performance	indikator terkait efektivitas nilai inti AKHLAK (nilai dasar Bank Syariah Indonesia) mempunyai pengaruh yang berbeda-beda terhadap indikator lain terkait Kinerja Pegawai. Dari seluruh indikator yang diteliti, terdapat dua indikator efektivitas nilai-nilai inti AKHLAK yang mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap indikator kinerja pegawai yaitu adaptif dan kolaboratif.
2	Determination Of Variabel Work Productivity And Employee Discipline: Analysis Of Work Discipline And Organizational Culture Variabel terikat Productivity,	Metode kuantitatif asosiatif, dengan IBM SPSS Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Produktivitas; Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Produktivitas; Disiplin berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.; Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai; Produktivitas Kerja

	Irmah Kadir (2022)	Performance				berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai
3	Pengaruh Faktor-Faktor Core Values Akhlak terhadap Produktivitas Kerja PT Elnusa Fabrikasi Konstruksi Edi Sudiar Manurung, Citra Nonon Wulandari, Mahendra Dwi Angga Putra (2023)	Faktor- AKHLAK, produktivitas kerja	Core values	Core values	Kuantitatif, Analisis Regresi Linier Berganda, Uji Statistik t, Uji F dan Uji Koefisien Determinasi (R ²)	Competent, Loyal, and Collaborative Core Values berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja di PT Elnusa Fabrication Construction, sedangkan Nilai Inti Amanah, Harmonic dan Adaptif tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja di PT Elnusa Fabrication Construction
4	Pengaruh Values Terhadap Produktivitas Pegawai Pada Pln (Persero) Induk	Core Akhlak Amanah Core Values Kompeten (X2), Core Values Harmonis	Core Amanah (X1), Core Values	Core Values	Kuantitatif, Uji Statistik t, dan Uji Koefisien Determinasi (R ²).	Core Values AKHLAK berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas pegawai pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan dan Penyaluran (UIKL) Sulawesi. Secara

	Pembangkitan Dan Penyaluran Sulawesi Kasmawati, Sitti Nurbaya. Dg. Maklassa (2022)	(X3), Core Values Loyal (X4), Core Values Adaptif (X5), Core Values Kolaboratif (X6), produktivitas pegawai			parsial hanya variabel kompeten, loyal dan kolaboratif yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas pegawai pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan dan Penyaluran (UIKL).
5	Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan PT. Maan Ghodaqo Shiddiq Lestari Jombang Hamisah., dan Mahfudiyanto, (2019)	Variabel yang dipakai: budaya organisasi, kepuasan kerja dan produktivitas	yang	Metode Kuantitatif, Regresi Liniear Berganda, Dan melakukan uji hipotesis dengan Uji t dan Uji F	Hasil penelitian menunjukkan bahwa, Budaya organisasi secara parsial memiliki pengaruh positif signifikan terhadap produktivitas karyawan. Kepuasan kerja secara parsial tidak memiliki pengaruh terhadap produktivitas karyaawan. Budaya organisasi dan kepuasan keerja secara siimultan berpengaruh terhadap produktivitas

					karyawan.
6	Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Di Horison Apartemen Dan Kondotel Yogyakarta	Variabel yang dipakai: Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Produktivitas Kerja,	Metode Kuantitatif, dengan model regresi berganda	Hasil penelitian menunjukkan kepuasan kerja dan budaya organisasi baik secara sendiri atau bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap produktifitas kerja. Nilai koefisien regresi bernilai positif,	apabila kepuasan kerja dan budaya organisasi ditingkatkan secara baik maka akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan
7	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Pada Biro	Variabel yang dipakai: Komitmen Organisasi Budaya Organisasi dan Produktivitas	Kuantitatif dengan Regresi Berganda	Secara simultan budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Secara parsial budaya organisasi berpengaruh positif	

	Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara Matahelumual, N Putri., Adolfina., dan Kawet, Raymond, (2019)	Kerja,				namun tidak signifikan terhadap produktivitas kerja. Secara parsial komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja
8	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Produktivitas Kerja Karyawan PT. Air Manado Sasuwe, Milla., B. Tewal., Y.Uhing, (2018)	Variabel yang dipakai: Budaya Organisasi, Stres Kerja, Kepuasan Kerja Dan Produktivitas Kerja		Analisa data menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, analisis jalur , uji simultan (F), uji parsial (t) dan uji koefisien determinasi	Uji parsial budaya organisasi berpengaruh signifikan, stress kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja, stress kerja berpengaruh tidak signifikan, kepuasan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap produktivitas kerja, pengaruh budaya organisasi signifikan terhadap produktivitas kerja melalui	

					kepuasan kerja, pengaruh stress kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja
9	Analysis of Organizational Cultural Values in Aviation Bussiness at PT. Pelita Air Service	Variabel bebas: Budaya organisasi dengan dimensi core values AKHLAK, Variabel terikat: Kinerja pegawai	Analisa data menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, analisis jalur , uji simultan (F), uji parsial (t) dan uji koefisien determinasi	Nilai-nilai AKHLAK merupakan hasil rumusan dan kesepakatan dengan manajemen Pelita Air yang mengacu pada nilai-nilai inti BUMN. Nilai-nilai yang disepakati bersama ini harus diwujudkan dalam lingkungan kerja sehari-hari oleh seluruh karyawan PT Pelita Air Service. Keseluruhan nilai tersebut berpengaruh terhadap kinerja karyawan	Suwandi, (2023)
10	Pengaruh Penerapan Core Values Terhadap Produktivitas	core values AKHLAK yang terdiri dari Amanah, Kompeten,	Analisis PLS (Partial Least Square)	<i>Core value</i> (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif) memberikan dampak positif signifikan terhadap	(Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif)

	Pegawai di PT. Pos Indonesia Surabaya Nandalia, Devi Rizqi, Maulidyah Amalina (2023)	Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif, Variabel Terikat Produktivitas Pegawai		produktivitas pegawai pada PT. Pos Indonesia KCU Surabaya. Semakin efektif implementasi indikator-indikator <i>Core Values</i> AKHLAK, maka kinerja karyawan akan semakin baik
11	"Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Karyawan di PT. Hanami Electrindo Purwakarta" Patriot Nusa dan Winda Suci Lestari Nasution (2019)	Variabel Bebas (Independent Variable): Lingkungan Kerja Variabel Terikat (Dependent Variable): Produktivitas Karyawan	Penelitian kuantitatif dengan pendekatan korelasional. Analisis regresi linier untuk menguji hubungan antara variabel bebas dan variabel	Hasil regresi menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan ($p < 0.05$). Lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan produktivitas karyawan di PT. Hanami Electrindo Purwakarta.

terikat.

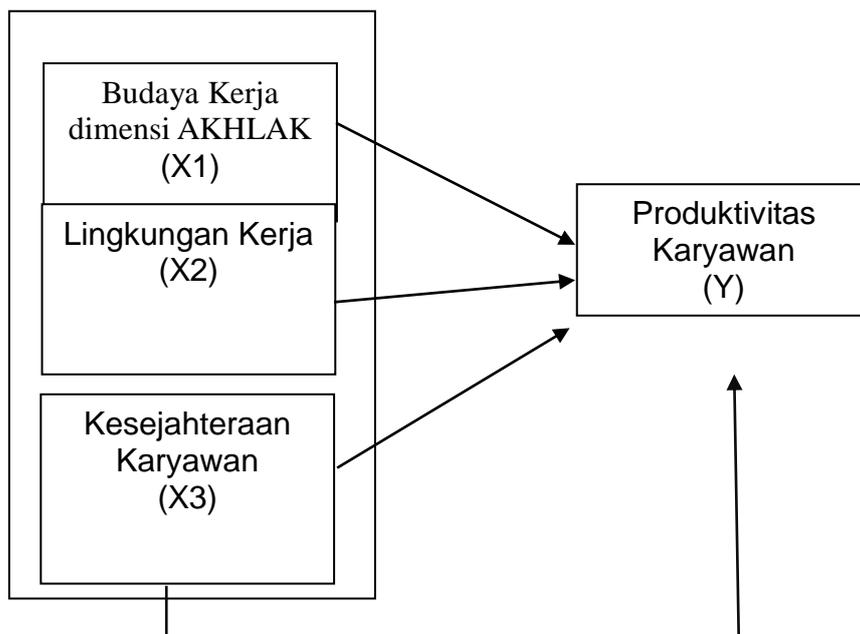
12	Pengaruh Program Kesejahteraan Karyawan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah Banten. Rifani Alifianisa Yuzfika (2023)	Variabel Bebas (Independent Variable): Program Kesejahteraan Karyawan Variabel Terikat (Dependent Variable): Produktivitas Kerja Karyawan	Penelitian kuantitatif dengan pendekatan korelasional. Analisis regresi linier untuk menguji hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat.	Hasil regresi menunjukkan bahwa program kesejahteraan karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan ($p < 0.05$). Program kesejahteraan karyawan yang baik dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan di PT. Bank Pembangunan Daerah Banten.
----	---	---	---	---

Penelitian ini mengacu dari penelitian Lestari et al., (2022), Manurung & Wulandari, (2023) serta Kasmawati et al., (2022), persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya, yaitu memakai Core Value AKHLAK sebagai variabel bebas. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu objek dan subjek yang diteliti yaitu pegawai yang bekerja pada PT. Elangperdana Tyre Industry, serta waktu penelitian dilakukan pada awal tahun 2024, dimana menurut

penulis merupakan penelitian pertama yang menggunakan Core Value AKHLAK yang bersumber dari Kementerian BUMN, (2022) sebagai variabel penelitian.

2.5 Kerangka Pikir Penelitian

Robbins & Judge (2015) berpendapat bahwa *Core values* adalah keyakinan dasar tentang panduan perilaku untuk para individu dan kelompok. *Core values* mengandung unsur aturan didalamnya dengan membawa gagasan-gagasan dari para individu tentang apa sesuatu yang dianggap baik, benar atau yang diharapkan. Kerangka nilai yang ditetapkan seperti kebebasan, kesenangan, harga diri, kejujuran, ketaatan, dan kesetaraan. *Core values* “AKHLAK” menjadi sebuah bentuk transformasi BUMN dalam membangun komitmen dan integritas karyawannya. *Core values* “AKHLAK” adalah sebuah singkatan dari: Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. *Core values* ini dirumuskan dengan menginventarisasi seluruh *core value* yang dimiliki oleh 108 perusahaan BUMN. Produktivitas pegawai yang optimal merupakan aspek penting yang harus dicapai perusahaan untuk dapat mencapai tujuan dari perusahaan. Salah satu cara untuk mencapai produktivitas pegawai yang optimal adalah dengan memperhatikan dan menciptakan budaya kerja yang baik. Berdasarkan uraian tersebut, maka secara sistematis dapat dibuat kerangka teori sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Teori

2.6 Pengembangan Hipotesis

AKHLAK sebagai pedoman moral dalam menghadapi berbagai guncangan di era VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*) yaitu yang serba berubah, tak tentu, kompleksitas, dan ambigu. Hal ini sangat penting bagi perusahaan untuk maju karena adanya berbagai permasalahan yang harus dihadapi BUMN belakang ini yaitu nilai-nilai moral yang tidak dijunjung tinggi. AKHLAK sebagai nilai moral pula yang akan membawa BUMN serta individu di dalamnya untuk maju dan berkontribusi bagi negeri (Thohir & Agustian, 2020). AKHLAK sebagai nilai moral pula yang akan membawa BUMN serta individu di dalamnya untuk maju dan berkontribusi bagi negeri (Thohir & Agustian, 2020). Pada umumnya produktivitas kerja yang semakin tinggi merupakan pendayagunaan sumber daya secara efisien. Produktivitas kerja bukan semata mata ditujukan untuk

mendapatkan hasil kerja sebanyak banyaknya, melainkan kualitas untuk kerja juga penting untuk diperhatikan (S. Sedarmayanti, 2017).

Pada umumnya produktivitas kerja yang semakin tinggi merupakan pendayagunaan sumber daya secara efisien. Produktivitas kerja bukan semata mata ditujukan untuk mendapatkan hasil kerja sebanyak banyaknya, melainkan kualitas untuk kerja juga penting untuk diperhatikan (S. Sedarmayanti, 2017). Setiap bagian dari AKHLAK mempunyai arti penting sehingga mempengaruhi produktivitas, sebagaimana dijelaskan sebagai berikut:

2.6.1 Budaya Kerja Dimensi AKHLAK Terhadap Produktivitas Pegawai

Budaya kerja yang positif mencakup lingkungan yang kondusif, nilai-nilai yang mendukung, serta kebijakan yang mengutamakan kesejahteraan karyawan. Ketika karyawan merasa dihargai dan bekerja dalam lingkungan yang mendukung, produktivitas mereka cenderung meningkat karena mereka lebih termotivasi dan berkomitmen terhadap pekerjaan mereka.

H1: Budaya kerja dimensi AKHLAK yang positif memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan produktivitas karyawan.

2.6.2 Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan

Lingkungan kerja yang kondusif mencakup berbagai faktor seperti kondisi fisik tempat kerja, dukungan sosial, dan kebijakan fleksibilitas kerja. Ketika lingkungan kerja mendukung, karyawan cenderung lebih produktif karena mereka merasa nyaman dan dihargai.

H2: Lingkungan kerja yang kondusif memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan produktivitas karyawan.

2.7.3. Kesejahteraan Karyawan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan

Kesejahteraan karyawan mencakup berbagai aspek seperti kesehatan fisik, mental, dan emosional. Ketika karyawan merasa sejahtera, mereka lebih termotivasi, fokus, dan produktif dalam pekerjaan mereka.

H3: Kesejahteraan karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan produktivitas karyawan.

2.6.3. Budaya Kerja, Lingkungan Kerja, dan Kesejahteraan Karyawan terhadap Produktivitas Karyawan

Kombinasi dari budaya kerja, lingkungan kerja, dan kesejahteraan karyawan membentuk ekosistem yang mendukung produktivitas. Ketika ketiga faktor ini dikelola dengan baik, hasilnya akan terlihat pada peningkatan kinerja dan produktivitas karyawan.

H4: Budaya kerja, lingkungan kerja, dan kesejahteraan karyawan secara bersama-sama memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan.