

## **BAB I PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu faktor kunci dalam kesuksesan organisasi, terutama dalam meningkatkan produktivitas karyawan. Dalam konteks perusahaan corporate, SDM memainkan peran yang sangat penting, baik dalam mengelola sumber daya manusia yang ada maupun dalam mengembangkan potensi karyawan agar dapat memberikan kontribusi yang optimal bagi kemajuan perusahaan. Produktivitas karyawan, yang mencerminkan sejauh mana karyawan dapat menghasilkan output yang maksimal dengan input yang minimal, menjadi salah satu indikator utama yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan. Susanto, J. S. (2023)

Peningkatan produktivitas karyawan di sektor corporate bukanlah hal yang sederhana, karena melibatkan berbagai faktor, termasuk budaya organisasi, kepemimpinan, pelatihan dan pengembangan, serta sistem penghargaan dan kompensasi. Oleh karena itu, strategi manajemen SDM yang tepat sangat diperlukan untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung peningkatan kinerja individu dan tim. Strategi ini mencakup perencanaan yang efektif, rekrutmen yang selektif, pengembangan keterampilan, penilaian kinerja, serta pemberian insentif yang dapat memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Wahdiniawati, S. A., & Immamah, E. (2024)

Menurut Nurjaman et al., (2020) Manajemen sumber daya manusia (MSDM) memiliki karakteristik sebagai berikut. 1. Sistem MSDM yang terdiri dari berbagai elemen MSDM, seperti praktik, merupakan subsistem dari sistem manajemen. 2. Karyawan dianggap sebagai sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan; dengan kata lain, mereka adalah sumber daya yang strategik. 3. Subsistem sebagai bagian dari sistem makro atau organisasi secara luas. 4. Semua definisi di atas berfokus pada kesesuaian antara MSDM dan strategi manajemen. Para pendukung cara berpikir ini percaya bahwa praktik MSDM yang optimal akan bervariasi dengan strategi manajemen. Mereka menekankan pentingnya bagaimana strategi dan sistem MSDM cocok. 5. Fokus pada efek yang mempengaruhi kinerja organisasi.

Aspek Gaps Beberapa studi hanya berfokus pada pemahaman konseptual nilai AKHLAK atau penerapannya secara umum di BUMN, tanpa mengaitkan secara langsung dengan indikator Disiplin kinerja organisasi, loyalitas karyawan, atau perubahan budaya kerja. Selain itu, banyak studi belum membedakan bagaimana penerapan nilai-nilai tersebut diterima di lingkungan korporasi BUMN seperti Mandiri Group yang memiliki kompleksitas dan dinamika tersendiri nilai AKHLAK berdampak pada engagement, kolaborasi antar unit bisnis, dan kepemimpinan transformasional, khususnya dalam industri keuangan yang bersifat sangat kompetitif dan dinamis. Penelitian Sebelumnya ialah "Meneliti internalisasi AKHLAK di BUMN sektor energi, menemukan bahwa penerapan nilai AKHLAK mampu meningkatkan loyalitas dan disiplin kerja,*Kelemahan*: Studi hanya fokus pada persepsi umum, tidak mengukur hubungan langsung terhadap kinerja organisasi. Hasibuan & Susanto (2021).

Selain itu, penelitian terkait Core Values Akhlak juga pernah dilakukan dengan ,Fokus pada implementasi nilai AKHLAK di BUMN sektor konstruksi,Temuan menunjukkan resistensi awal dari karyawan terhadap nilaibaru karena budaya lama yang mengakar,*Kelemahan*: Tidak dikaji dalam konteks perusahaan jasa keuangan/perbankan. Siregar et al. (2022)

Oleh karena itu, penelitian ini menjadi penting untuk:

1. Menjadi dasar pengembangan strategi internalisasi nilai yang lebih terukur dan sesuai dengan konteks operasional perusahaan.
2. Belum banyak studi yang menggali bagaimana nilai AKHLAK diinternalisasi dalam ekosistem perusahaan yang highly regulated dan kompetitif.
3. Penelitian seperti ini akan memberi kontribusi praktis bagi pengambilan kebijakan SDM dan budaya organisasi di Mandiri Group Corporate.
4. Melengkapi literatur terkait pengaruh nilai AKHLAK BUMN di Mandiri Group Corporate yang memiliki kompleksitas organisasi yang membutuhkan harmonisasi nilai antar entitas.
5. Memberikan evidence-based insight kepada manajemen mengenai efektivitas implementasi nilai-nilai tersebut.

Adapun Keterkaitan Teoritis dan Empiris dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

### 1. Keterkaitan Teoretis

Secara teoretis, penelitian ini didasarkan pada tiga kerangka utama. **Teori budaya organisasi** menyatakan bahwa nilai inti organisasi membentuk sikap dan perilaku kerja karyawan, sehingga internalisasi nilai AKHLAK berperan sebagai pedoman perilaku yang memengaruhi disiplin dan kinerja. Putri N., Syalasya T., & Julvina V. (2024)

**Teori Strategic Human Resource Management (SHRM)** memandang nilai organisasi sebagai bagian dari strategi pengelolaan SDM untuk mengarahkan perilaku dan meningkatkan kinerja. Dalam konteks ini, AKHLAK berfungsi sebagai instrumen soft control yang mengintegrasikan nilai budaya dengan tujuan organisasi. Banazılı, A. M. (2024)

Sementara itu, **teori perilaku kerja** menjelaskan bahwa nilai dan norma memengaruhi niat, kepatuhan, dan usaha kerja karyawan, sehingga nilai-nilai AKHLAK seperti amanah, loyalitas, dan kompetensi secara langsung berkontribusi pada pembentukan disiplin dan kualitas kinerja. Organizational Behavior (OB). (2010)

### 2. Keterkaitan Empiris

Secara empiris, berbagai penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi, nilai kerja, dan sistem nilai perusahaan berpengaruh signifikan terhadap disiplin dan produktivitas karyawan. Karyawan yang menginternalisasi nilai organisasi cenderung memiliki tingkat kepatuhan lebih tinggi dan kinerja yang lebih baik. Namun, penelitian tentang Core Values AKHLAK secara khusus masih terbatas, bersifat umum, dan lebih banyak berbasis persepsi, sehingga dampaknya terhadap indikator nyata seperti disiplin kerja dan produktivitas. Alfani & Lailla (2023)

Dalam rangka mewujudkan peran BUMN sebagai mesin pertumbuhan ekonomi, akselerator kesejahteraan sosial (*social welfare*), penyedia lapangan kerja dan penyedia talenta, dibutuhkan transformasi SDM BUMN, salah satunya melalui penetapan Nilai-nilai Utama (*Core Values*) SDM BUMN sebagai identitas dan

perekat budaya kerja yang mendukung peningkatan kinerja secara berkelanjutan. SDM BUMN diharapkan mengetahui, mengimplementasikan, dan menginternalisasikan Nilai-nilai Utama tersebut secara sungguh-sungguh, konsisten, dan konsekuen sehingga tercermin dalam perilaku keseharian dan membentuk budaya kerja BUMN sebagaimana ditekankan dalam SE-7/MBU/07/2020 Tentang Nilai-nilai Utama (Core Values) Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara.( bumn.go.id 2022)

Penerapan core value AKHLAK BUMN yang kuat dapat secara signifikan meningkatkan kedisiplinan karyawan. AKHLAK, yang merupakan singkatan dari Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif, menekankan pentingnya integritas, tanggung jawab, dan perilaku positif dalam bekerja. Ketika nilai-nilai ini diinternalisasi dan diterapkan dalam perilaku sehari-hari, karyawan cenderung lebih disiplin dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka, serta lebih patuh pada peraturan dan etika kerja. Namun demikian, dalam praktiknya, efektivitas penerapan nilai-nilai AKHLAK sering kali menghadapi berbagai tantangan. Tidak semua karyawan memahami makna dan relevansi nilai-nilai tersebut dalam konteks pekerjaan sehari-hari. Selain itu, proses internalisasi nilai dalam organisasi sering kali belum optimal, sehingga belum sepenuhnya mampu memengaruhi perilaku kerja, kedisiplinan, dan produktivitas karyawan secara signifikan. Nandalia, D., & Rizqi, M. A. (2023).

Kondisi tersebut juga dapat terlihat di lingkungan **Mandiri Group**, di mana keberagaman unit bisnis dan karakteristik karyawan menjadi tantangan tersendiri dalam menyelaraskan budaya kerja berbasis AKHLAK. Oleh karena itu, penting untuk dilakukan analisis efektivitas penerapan Core Values AKHLAK BUMN sebagai bagian dari strategi manajemen SDM guna menilai sejauh mana nilai-nilai tersebut telah berhasil diimplementasikan dan memberikan dampak nyata terhadap disiplin serta produktivitas karyawan. Damci, D. (2024).

Dalam menghadapi dinamika globalisasi, disrupsi digital, dan persaingan industri jasa keuangan yang semakin ketat, Badan Usaha Milik Negara (BUMN), termasuk Mandiri Group Corporate, dituntut untuk memiliki sumber daya manusia yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga berkarakter kuat, berdisiplin tinggi, dan

produktif. Untuk menjawab tantangan tersebut, Kementerian BUMN menetapkan **Core Values AKHLAK** sebagai nilai budaya kerja tunggal yang harus diterapkan di seluruh BUMN sebagai landasan pembentukan perilaku dan kinerja karyawan. AKHLAK yang mencakup nilai **Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif** dirancang untuk membangun budaya kerja profesional, berintegritas, dan berorientasi pada kinerja. Secara konseptual, nilai-nilai ini seharusnya mendorong meningkatnya disiplin kerja, seperti kepatuhan terhadap aturan, ketepatan waktu, dan tanggung jawab, serta meningkatkan produktivitas karyawan melalui kerja yang efektif, kolaboratif, dan inovatif. Dengan demikian, AKHLAK tidak hanya berfungsi sebagai pedoman etika, tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam manajemen sumber daya manusia. Kementerian BUMN RI. (2025).

Namun, dalam praktiknya, penerapan AKHLAK di lingkungan Mandiri Group Corporate masih menghadapi berbagai tantangan. Meskipun nilai-nilai AKHLAK telah disosialisasikan melalui berbagai program, pelatihan, dan kebijakan internal, realitas di lapangan menunjukkan bahwa tingkat disiplin kerja dan produktivitas karyawan belum sepenuhnya mencerminkan nilai-nilai tersebut secara konsisten. Masih dijumpai fenomena keterlambatan, ketidaktepatan penyelesaian pekerjaan, serta variasi kinerja antar unit kerja. Hal ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara nilai-nilai budaya yang secara formal diadopsi dengan perilaku kerja nyata karyawan. Kementerian BUMN RI. (2025).

Berikut fenomena-fenomena empiris dan konseptual:

#### 1. Transformasi BUMN dan Penyeragaman Budaya Kerja

Penerapan AKHLAK sebagai nilai tunggal BUMN bertujuan menyatukan budaya kerja. Namun perbedaan budaya lama, gaya kepemimpinan, dan kebiasaan kerja antar unit membuat internalisasi AKHLAK belum merata, sehingga nilai tersebut sering masih bersifat formal dan belum sepenuhnya tercermin secara Optimal dalam disiplin dan etos kerja. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011).

## 2. Disiplin Kerja yang Masih Fluktuatif

Meski AKHLAK menekankan amanah, loyalitas, dan kompetensi, dalam praktik masih terjadi keterlambatan, ketidakpatuhan SOP, dan inkonsistensi kerja masih ada. Ini menunjukkan bahwa nilai AKHLAK belum sepenuhnya terwujud dalam perilaku disiplin karyawan. Munawir, A., & Romadhona, H. I. (2023)

## 3. Produktivitas yang Tidak Selalu Sejalan

Di tengah tuntutan transformasi dan target tinggi, sebagian karyawan justru mengalami tekanan dan resistensi. Padahal AKHLAK menuntut sikap adaptif dan kolaboratif. Hal ini menandakan adanya jarak antara tujuan budaya AKHLAK dan realitas produktivitas kerja. Kustinah, L. (2025)

## 4. AKHLAK yang Masih Bersifat Simbolik

AKHLAK sering hadir sebagai slogan dan formalitas, tetapi belum terintegrasi kuat dan menyeluruh secara Optimal dalam sistem SDM. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011).

## 5. Kebutuhan Evaluasi Efektivitas AKHLAK

Sebagai organisasi besar dengan tuntutan kinerja tinggi, Mandiri Group membutuhkan bukti apakah AKHLAK benar-benar efektif sebagai strategi SDM. Kurangnya kajian empiris membuat evaluasi terhadap dampaknya pada disiplin dan produktivitas menjadi penting. Srivastava, S., & Rao, M. K. (2025)

Kompleksitas struktur Mandiri Group Corporate yang terdiri dari berbagai unit bisnis dan latar belakang karyawan menyebabkan proses internalisasi AKHLAK tidak berlangsung secara seragam. Sebagian karyawan memandang AKHLAK sebagai slogan atau formalitas organisasi, bukan sebagai panduan yang terintegrasi dalam sistem pengelolaan SDM seperti penilaian kinerja, promosi, serta sistem penghargaan dan sanksi. Kondisi ini berpotensi melemahkan efektivitas AKHLAK sebagai alat untuk membentuk disiplin dan meningkatkan produktivitas kerja.

Di sisi lain, tuntutan kinerja yang semakin tinggi, digitalisasi proses kerja, serta perubahan pola kerja pasca pandemi menuntut karyawan untuk lebih adaptif,

kolaboratif, dan bertanggung jawab. Situasi ini semakin menegaskan pentingnya nilai-nilai AKHLAK sebagai fondasi perilaku kerja. Namun tanpa evaluasi empiris yang mendalam, belum dapat dipastikan sejauh mana penerapan AKHLAK benar-benar berfungsi sebagai strategi manajemen sumber daya manusia yang efektif dalam meningkatkan disiplin kerja dan produktivitas karyawan di Mandiri Group Corporate. Berdasarkan kondisi tersebut, diperlukan suatu penelitian yang secara sistematis menganalisis **efektivitas penerapan Core Values AKHLAK** sebagai strategi manajemen SDM terhadap **disiplin kerja dan produktivitas karyawan**. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih objektif mengenai peran AKHLAK dalam membentuk perilaku kerja karyawan serta menjadi dasar perumusan kebijakan penguatan budaya kerja di lingkungan Mandiri Group Corporate.

Melalui penelitian ini, diharapkan dapat diperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai hubungan antara penerapan Core Values AKHLAK BUMN dengan peningkatan disiplin dan produktivitas karyawan di Mandiri Group. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi dan rekomendasi bagi manajemen perusahaan dalam mengoptimalkan penerapan nilai-nilai AKHLAK sebagai strategi pengembangan SDM yang berkelanjutan.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan judul tersebut, rumusan masalah adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana mendeskripsikan dan menggali penerapan penerapan Core Values AKHLAK BUMN sebagai strategi manajemen Sumber Data Manusia (SDM)?
2. Bagaiman mengeksplorasi dan Menilai efektivitas penerapan Core Values AKHLAK BUMN dalam penerapan **disiplin kerja & produktivitas karyawan** ?
3. Bagaima Proses mekanisme penerapan Core Values AKHLAK BUMN sebagai strategi manajemen SDM terhadap disiplin dan produktivitas karyawan?

Rumusan masalah ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis aspek terkait dengan penerapan Core Values AKHLAK BUMN sebagai strategi manajemen SDM dalam meningkatkan disiplin kerja & produktivitas karyawan.

### 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian menggambarkan hasil yang ingin dicapai dari penelitian. Berdasarkan rumusan masalah di atas, tujuan penelitian adalah:

1. Mendeskripsikan dan menggali penerapan **Core Values AKHLAK BUMN** sebagai strategi manajemen SDM di Mandiri Group Corporate
2. Mengesplorasi dan menilai efektivitas **Core Values AKHLAK BUMN** dalam penerapan **disiplin kerja & produktivitas karyawan** ?
3. Memahami proses Mekanismen penerapan Core Values AKHLAK BUMN sebagai strategi manajemen SDM terhadap disiplin dan produktivitas karyawan

### 1.4 Manfaat Penelitian

#### 1.4.1 Manfaat Teoritis

- a. Memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan di bidang SDM terkait implemetasi Nilai-nilai Organisasi
- b. Menambah kajian teoritis mengenai hubungan antara **budaya organisasi, disiplin kerja, dan produktivitas karyawan**, serta menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya

#### 1.4.2 Manfaat Praktis

- a. Bagi Corporate ,Sebagai Bahan evaluasi dan Referensi untuk memperkuat strategi internalisasi nilai AKHLAK, acuan dalam merancang program pelatihan dan pengembangan SDM berbasis Core Values AKHLAK.
- b. Bagi Karyawan, Mendorong peningkatan kesadaran dan pemahaman terhadap pentingnya penerapan nilai AKHLAK serta Membantu membangun budaya kerja yang beretika, kolaboratif, dan berorientasi pada kinerja.
- c. Bagi pimpinan/Manager SDM, Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan strategis terkait pembinaan, pengawasan, serta sistem penghargaan berbasis nilai AKHLAK.

### 1.4.3 Manfaat bagi Peneliti selanjutnya

**Sebagai referensi empiris** bagi peneliti berikutnya yang ingin meneliti topik serupa, di perusahaan lain di sektor yang berbeda.

## 1.5 Sistematika Tesis

Sistematika penulisan tesis disusun dengan tujuan untuk memberikan urutan dan struktur yang logis sehingga memudahkan pembaca dalam memahami alur penelitian. Melalui sistematika yang teratur, setiap bagian tesis dapat saling berhubungan secara runtut mulai dari latar belakang hingga kesimpulan. Selain itu, sistematika ini berfungsi sebagai pedoman dalam menyusun isi tesis agar sesuai dengan kaidah ilmiah dan standar akademik yang berlaku, adapun sistematika tesis adalah sebagai berikut :

### BAB I PENDAHULUAN

Bab pendahuluan menjelaskan latar belakang, rumusan masalah, tujuan, manfaat, dan sistematika penulisan tesis sebagai dasar untuk memahami arah dan fokus penelitian.

### BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi kajian teori, konsep, dan hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan topik penelitian. Tinjauan pustaka berfungsi membangun landasan teoretis, mengidentifikasi kesenjangan penelitian (*research gap*), serta memperkuat kerangka berpikir yang mendasari analisis penelitian.

### BAB III METODE PENELITIAN

Metode penelitian menjelaskan pendekatan, jenis penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, serta metode analisis yang digunakan untuk menjawab rumusan masalah. Bagian ini berfungsi sebagai pedoman pelaksanaan penelitian agar prosesnya berjalan sistematis, terukur, dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

- [27] Nandalia, D., & Rizqi, M. A. (2023). *Pengaruh Penerapan Core Values AKHLAK terhadap Produktivitas Pegawai di PT Pos Indonesia Surabaya*. *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah*
- [28] Damci, D. (2024). *The Role of Human Resources in Shaping Organizational Culture*. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 28(3)
- [29] Kementerian BUMN RI. (2025). *Core Values AKHLAK diberlakukan di seluruh BUMN sebagai identitas dan perekat budaya kerja yang mendukung peningkatan kinerja*.
- [30] Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. (Dikutip dalam: Tantangan mengoperasionalkan nilai budaya secara konsisten)
- [31] Munawir, A., & Romadhona, H. I. (2023). *Pengaruh disiplin kerja dalam budaya organisasi dan produktivitas terhadap kinerja karyawan*. *Ekodestinasi*.
- [32] Kustinah, L. (2025). *Pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja*. *Jurnal Ilmu Manajemen*.
- [33] Srivastava, S., & Rao, M. K. (2025). *The influence of organizational culture on organizational resilience and employee performance through the mediation of high-performance work systems*. *Discover Psychology*, 5, 170
- [34] Inasoria, R. (2025). *The Influence of Core Values and Organizational Culture on Employees' Productivity*. *International Journal of Multidisciplinary: Applied Business and Education Research*, 6(5), 2591–2609
- [35] E-Journal UAJY. (2025). *Manajemen Sumber Daya Manusia: definisi dan perannya dalam organisasi*. *E-Journal Universitas Atma Jaya Yogyakarta*
- [36] Fahmi. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai rangkaian aktivitas organisasi*. (Dokumen diakses dari repository.unas.ac.id)
- [37] Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (model tiga lapis budaya: artefak, nilai, dan asumsi dasar)
- [38] Kementerian BUMN RI. (2020). *Core Values AKHLAK: Pedoman nilai perilaku SDM BUMN sebagai identitas budaya kerja yang mendukung peningkatan kinerja*.
- [39] Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students* (8th ed.). Pearson Education.
- [40] Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance. *Academy of Management Journal*, 41(1), 8–2
- [41] Wijaya, A. W. R., & Rani, I. H. (2024). *Culture internalization for AKHLAK BUMN: A uniformized core values of all Indonesian state-owned enterprises*. *Journal of Electrical Systems*, 20(4s), 1784–1789
- [42] Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). New York: Pearson.
- [42] Skinner, B. F. (1953). *Science and Human Behavior*. New York: Macmillan
- [43] <https://bse.telkomuniversity.ac.id/pengertian-dan-manajemen-sumber-daya-manusia/>
- [44] Danang Sunyoto (2018), *Manajemen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia* CAPS (Center for Academic Publishing Service), Yogyakarta.
- [45] Sedarmayanti, (2017). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia: Untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, dan Produktivitas Kerja*: PT Refika Aditama, Bandung.
- [46] Andi Reni et.al (2023), *ANALYSIS OF THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND WORK DISCIPLINE ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH JOB SATISFACTION AS AN INTERVENING VARIABLE*: Vol.1, No. 6 2023 e-ISSN: 2963-7589 Economic and Business Journal | ECBIS

## **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Manajemen sumber daya manusia (human resources management) adalah rangkaian aktivitas organisasi yang diarahkan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif. Manajer memiliki peran besar dalam mengarahkan orang-orang yang berada di organisasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan, termasuk memikirkan bagaimana memiliki manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang mampu bekerja secara efektif dan efisien. Sudah menjadi tujuan umum bagian MSDM untuk mampu memberikan kepuasan kerja yang maksimal kepada pihak manajemen perusahaan yang lebih jauh mampu membawa pengaruh pada nilai organisasi, lembaga atau perusahaan (company value) baik secara jangka pendek maupun jangka panjang. E-Journal UAJY. (2025).

Sumber daya manusia (SDM) adalah istilah yang sering digunakan dalam dunia bisnis dan organisasi. SDM mencakup setiap individu yang terlibat dalam aktivitas kerja yang mendukung tercapainya tujuan organisasi. Secara umum, SDM dianggap sebagai salah satu aset paling berharga bagi perusahaan. Mengelola SDM dengan efektif merupakan kunci untuk meningkatkan produktivitas tenaga kerja, mencapai tujuan perusahaan, dan mendukung pertumbuhan yang berkelanjutan. Sumber daya manusia merujuk pada orang-orang yang berkontribusi dengan keterampilan, kompetensi, dan pengetahuan mereka di dalam suatu organisasi. SDM mencakup seluruh karyawan dari berbagai jenjang organisasi, mulai dari staf hingga manajemen puncak. Di dalam perusahaan, SDM tidak hanya berperan sebagai pelaksana tugas tetapi juga sebagai sumber inovasi, kreativitas, dan pertumbuhan perusahaan. Manajemen sumber daya manusia (Manajemen SDM) adalah proses sistematis untuk merekrut, mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan tenaga kerja di dalam suatu organisasi. Manajemen SDM berfokus pada perencanaan sumber daya manusia, pengembangan karyawan, pengelolaan tenaga kerja, dan memastikan bahwa karyawan mampu bekerja secara efektif dan efisien. Telkomuniversitas(2024).

Secara umum, Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu upaya yang dilakukan oleh organisasi, lembaga atau perusahaan untuk mengatur sumber daya manusianya. Sumber daya ini diarahkan untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu bidang manajemen yang fokus pada fungsi staffing dalam proses manajemen. Kegiatan staffing

di antaranya adalah menentukan kualifikasi calon pekerja, melakukan rekrutmen, seleksi kandidat, menyelenggarakan training and development, melakukan evaluasi performa, dan memberikan kompensasi pada pekerja. Fahmi. (2015)

Teori manajemen sumber daya manusia menurut Gary Dessler menjelaskan bahwa pengelolaan sumber daya manusia merupakan suatu proses terpadu yang bertujuan untuk memastikan organisasi memiliki tenaga kerja yang tepat, kompeten, dan mampu memberikan kontribusi maksimal. Dalam bukunya Human Resource Management, Dessler menggambarkan MSDM sebagai rangkaian aktivitas yang dimulai dari perencanaan kebutuhan tenaga kerja, perekrutan, seleksi, pelatihan, hingga penilaian kinerja dan pemberian kompensasi. Dessler menekankan bahwa setiap tahap dalam pengelolaan SDM saling berkaitan dan harus dijalankan secara sistematis. Proses tersebut tidak hanya berfokus pada pemenuhan kebutuhan organisasi, tetapi juga memperhatikan pengembangan kemampuan, motivasi, dan kesejahteraan karyawan. Dengan demikian, karyawan tidak hanya dipandang sebagai tenaga kerja, melainkan sebagai aset penting yang menentukan keberhasilan organisasi. Selain itu, Dessler juga menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki peran strategis, yaitu menyelaraskan kebijakan dan praktik SDM dengan tujuan jangka panjang organisasi. Hal ini mencakup penciptaan lingkungan kerja yang aman, hubungan kerja yang harmonis, serta penerapan sistem yang adil dalam penilaian dan penghargaan. Oleh karena itu, secara keseluruhan, teori Dessler menempatkan MSDM sebagai fungsi manajemen yang tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga strategis dalam membangun keunggulan kompetitif organisasi. Dessler,(2020).

Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut Husaini & Utama, (2021) adalah sebagai berikut : 1. Memberi saran kepada manajemen tentang kebijakan SDM untuk memastikan organisasi/perusahaan memiliki SDM bermotivasi tinggi dan berkinerja tinggi, dilengkapi sarana dan pra sarana untuk menghadapi perubahan. 2.

Memelihara dan melaksanakan kebijakan dan prosedur SDM untuk mencapai tujuan instansi, Lembaga/perusahaan. 3. Mengatasi krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pegawai agar tidak ada gangguan dalam mencapai tujuan instansi. 4. Menyediakan sarana dan prasarana komunikasi antara pegawai dan manajemen organisasi. 5. Membantu perkembangan atau kemajuan arah dan strategi instansi/perusahaan secara keseluruhan dengan memperhatikan aspek SDM. 6. Menyediakan bantuan dan menciptakan kondisi yang dapat membantu manager line dalam mencapai tujuan. Adapun faktor yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi yaitu budaya organisasi, lingkungan kerja, kepemimpinan transformasional, dan penerapan teknologi informasi. Budaya organisasi merupakan pola yang terpadu perilaku manusia serta berkaitan dengan masalah penyesuaian atau integrasi kondisi internal dan eksternal (Widodo, 2011).

Ketika budaya tempat kerja selaras dengan karyawan, mereka cenderung merasa lebih nyaman, didukung, dan dihargai. Perusahaan yang mengutamakan budaya juga bisa menghadapi masa-masa sulit dan perubahan dalam lingkungan bisnis dan menjadi lebih kuat (Putra et al., 2020). Adapun lingkungan organisasi adalah semua elemen di dalam maupun di luar organisasi yang dapat mempengaruhi sebagian atau keseluruhan suatu organisasi. Terdapat dua klasifikasi dalam lingkungan organisasi, yaitu lingkungan internal dan lingkungan eksternal (Zaenudin et al., 2021).

## **2.1 Grounding (Landasan Pijakan Penelitian)**

Penelitian ini menempatkan AKHLAK sebagai strategi manajemen sumber daya manusia, bukan sekadar slogan budaya, karena memiliki landasan filosofis, teoretis, dan empiris yang kuat.

Secara **filosofis**, BUMN berfungsi sebagai agen pembangunan negara sehingga SDM-nya dituntut tidak hanya kompeten, tetapi juga beretika dan bertanggung jawab publik. AKHLAK merepresentasikan identitas moral tersebut melalui nilai amanah, profesionalisme, loyalitas, dan kolaborasi. Secara **teoretis**, AKHLAK selaras dengan teori budaya organisasi yang memandang nilai inti sebagai pembentuk perilaku kerja,

teori Strategic Human Resource Management yang menempatkan nilai sebagai instrumen pengarah kinerja, serta teori perilaku yang menjelaskan bahwa nilai membentuk sikap, disiplin, dan produktivitas. Dengan demikian, AKHLAK berfungsi sebagai *mekanisme soft control* dalam pengelolaan SDM. Secara **empiris**, meskipun AKHLAK telah diwajibkan di Mandiri Group, variasi disiplin dan produktivitas masih terjadi dan belum banyak bukti ilmiah tentang efektivitasnya. Kondisi ini menegaskan adanya **kesenjangan penelitian** yang perlu dikaji. Wijaya, A. W. R., & Rani, I. H. (2024).

## 2.2 AKHLAK sebagai Strategi Manajemen SDM

AKHLAK berperan sebagai **sistem pengarah perilaku** yang mengarahkan cara karyawan bekerja melalui nilai amanah, kompetensi, loyalitas, adaptivitas, dan kolaborasi. Nilai-nilai ini mendorong tanggung jawab, kepatuhan, efisiensi, serta kerja tim yang produktif. Sebagai **soft control system**, AKHLAK mengendalikan perilaku melalui internalisasi nilai, bukan semata-mata aturan dan sanksi. Dalam konteks transformasi digital Mandiri Group, AKHLAK juga berfungsi sebagai **strategi HR transformation** untuk menjaga keseimbangan antara kecepatan, etika, dan tanggung jawab. Kementerian BUMN RI. (2020).

## 2.3 Tingkatan Teori dalam Penelitian

Menurut Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). Penelitian didasarkan pada struktur teori bertingkat yang terdiri atas teori dasar, teori menengah, dan teori terapan. Pendekatan ini digunakan untuk menjelaskan bagaimana nilai AKHLAK sebagai budaya organisasi dapat memengaruhi disiplin kerja dan produktivitas karyawan di Mandiri Group Corporate.

### 2.2.1 Teori Dasar (Grand Theory)

#### a. Teori Perilaku Manusia (Behavioral Theory)

Teori perilaku manusia menyatakan bahwa tindakan individu dipengaruhi oleh sistem nilai, sikap, dan norma yang mereka anut. Dalam konteks organisasi, perilaku kerja karyawan terbentuk dari apa yang dianggap benar, penting, dan pantas dalam lingkungan kerja. Oleh karena itu, ketika organisasi menetapkan

AKHLAK sebagai sistem nilai, nilai tersebut berfungsi sebagai pedoman dalam membentuk sikap dan perilaku kerja karyawan, yang pada akhirnya berpengaruh terhadap disiplin dan produktivitas. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019)

#### **b. Teori Nilai dan Etika Kerja**

Teori nilai dan etika kerja menjelaskan bahwa nilai organisasi berfungsi sebagai standar normatif yang mengatur perilaku individu dalam bekerja, termasuk menentukan batasan benar–salah dan patut–tidak patut. Dalam konteks BUMN, AKHLAK berperan sebagai kerangka etika kerja yang mengarahkan karyawan untuk bertindak secara amanah, profesional, dan bertanggung jawab, sehingga menciptakan perilaku kerja yang disiplin dan berorientasi pada kinerja. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019)

### **2.2.2 Teori Tingkat Menengah (Middle Range Theory)**

#### **a. Teori Budaya Organisasi (Schein)**

Budaya organisasi terdiri atas nilai, keyakinan, dan asumsi dasar yang membentuk norma dan pola perilaku kerja. Core values menjadi elemen utama dalam membangun budaya organisasi. Dalam penelitian ini, AKHLAK diposisikan sebagai budaya inti Mandiri Group Corporate yang memengaruhi cara karyawan berpikir, bersikap, dan bertindak dalam melaksanakan tugas. Schein, E. H. (2010).

#### **b. Theory of Planned Behavior**

Theory of Planned Behavior menjelaskan bahwa nilai dan sikap memengaruhi niat, yang kemudian menentukan perilaku dan kinerja. Dengan demikian, internalisasi nilai AKHLAK membentuk sikap dan niat karyawan untuk bekerja secara disiplin, patuh terhadap aturan, dan berupaya memberikan kinerja terbaik. Schein, E. H. (2010).

### **c. Teori Disiplin Kerja**

Disiplin kerja tidak hanya dipahami sebagai kepatuhan terhadap aturan, tetapi juga sebagai hasil internalisasi nilai dan norma organisasi. Dalam konteks ini, disiplin berfungsi sebagai mekanisme yang menghubungkan nilai AKHLAK dengan produktivitas, karena nilai yang diinternalisasi akan tercermin dalam perilaku kerja yang konsisten dan bertanggung jawab. Schein, E. H. (2010).

## **2.2.3 Teori Tingkat Tinggi (Applied/Strategic Theory)**

### **a. Strategic Human Resource Management (SHRM)**

SHRM memandang bahwa nilai, kebijakan, dan praktik SDM harus selaras dengan strategi organisasi untuk mencapai keunggulan kinerja. AKHLAK dalam penelitian ini diposisikan sebagai instrumen strategis yang mengarahkan perilaku SDM. Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998).

### **b. High Performance Work System (HPWS)**

HPWS menekankan bahwa kinerja tinggi dicapai melalui keselarasan antara nilai, sistem SDM, dan perilaku karyawan. AKHLAK berfungsi sebagai pengikat yang menyatukan budaya kerja dengan sistem pengelolaan SDM sehingga mendorong terciptanya perilaku kerja yang produktif. Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998).

### **c. Teori Kinerja Organisasi**

Teori kinerja organisasi menyatakan bahwa produktivitas merupakan hasil interaksi antara disiplin, kompetensi, dan budaya kerja. Oleh karena itu, produktivitas karyawan dapat dipahami sebagai outcome dari internalisasi nilai AKHLAK yang diwujudkan melalui perilaku disiplin dan profesional. Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998).

**Teori Penguatan (Reinforcement Theory)** yang dikembangkan oleh B. F. Skinner menjelaskan bahwa perilaku seseorang, termasuk disiplin kerja, dapat dibentuk dan dipertahankan melalui konsekuensi yang mengikuti perilaku tersebut dalam lingkungan kerja. Dalam konteks organisasi, perilaku disiplin

karyawan tidak muncul secara otomatis, tetapi dipengaruhi oleh sistem penguatan yang diterapkan oleh perusahaan. Ketika karyawan menunjukkan perilaku yang sesuai dengan aturan, seperti datang tepat waktu atau menyelesaikan tugas sesuai prosedur, organisasi dapat memberikan **reward (penghargaan)**. Penghargaan ini bisa berupa pujian, bonus, promosi, atau bentuk apresiasi lainnya yang bertujuan memperkuat perilaku positif tersebut. Sebaliknya, jika karyawan melanggar aturan atau menunjukkan perilaku tidak disiplin, organisasi dapat menerapkan **punishment (hukuman)** seperti teguran, pengurangan insentif, atau sanksi administratif. Hukuman ini berfungsi untuk mengurangi kemungkinan terulangnya perilaku yang tidak sesuai. Selain itu, terdapat juga konsep **reinforcement positif**, yaitu pemberian stimulus positif secara konsisten untuk memperkuat kebiasaan baik sehingga perilaku disiplin menjadi bagian dari rutinitas kerja karyawan. Dengan adanya sistem penguatan ini, karyawan secara bertahap akan belajar bahwa perilaku yang sesuai aturan akan membawa konsekuensi yang menguntungkan, sehingga mereka cenderung mempertahankan dan meningkatkan disiplin kerja dalam organisasi. Skinner, (1953).

## 2.4 Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia

Secara mendasar, strategi dapat diartikan sebagai respons adaptif terhadap situasi lingkungan yang dianggap penting, dilakukan secara sadar dan didasarkan pada pertimbangan yang rasional (Dacholfany, 2017).

Sementara itu, strategi merupakan perencanaan yang melibatkan skala yang luas dan integratif dengan tujuan mencapai misi dan target organisasi serta menciptakan keunggulan kompetitif untuk menghadapi perubahan lingkungan di masa depan. Oleh karena itu, pengembangan strategi melibatkan identifikasi situasi lingkungan yang spesifik, pemikiran yang cermat, serta perencanaan yang holistik dan adaptif untuk mencapai keberhasilan jangka panjang organisasi. Rifai (2020),

Strategi manajemen sumber daya manusia merupakan pendekatan yang diterapkan oleh organisasi untuk mengelola, mengembangkan, dan memanfaatkan sumber daya manusia mereka secara efektif agar sejalan dengan visi dan misi perusahaan. Strategi manajemen sumber daya manusia juga

muncul sebagai hasil dari arah strategis yang diambil oleh manajemen organisasi. Dalam praktik manajemen saat ini, semua divisi dan departemen dalam suatu organisasi berupaya untuk mengintegrasikan metode dan praktik kerja mereka dengan strategi sumber daya manusia perusahaan untuk mencapai kinerja organisasi yang lebih baik (Darmadi, 2022).

Menurut Lestari et al. (2023), strategi manajemen sumber daya manusia melibatkan serangkaian tindakan yang diambil oleh organisasi untuk mengelola, mengembangkan, dan memanfaatkan sumber daya manusia secara efektif. Tujuan utama dari strategi MSDM adalah memastikan bahwa organisasi memiliki tim yang terampil, berkualitas, dan termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk mencapai tujuan ini, beberapa strategi yang dapat diterapkan meliputi rekrutmen dan penempatan yang tepat, pelatihan karyawan, serta pemberian penghargaan atau insentif kepada karyawan yang mencapai hasil baik.

Persaingan bisnis di era globalisasi saat ini meningkat sangat ketat. Perusahaan dituntut lebih berkembang sejalan dengan meningkatnya kebutuhan dan keinginan masyarakat, perubahan kemajuan teknologi dan juga bertambah pesatnya jumlah perusahaan di Indonesia, supaya dapat terus meningkat dan dapat bersaing dengan perusahaan lainnya. Maka dari itu, inovasi adalah salah satu kunci suksesnya sebuah perusahaan. Untuk menciptakan inovasi pada perusahaan yang sangat diperlukan dalam organisasi yaitu perusahaan harus memiliki kreativitas (Liqun Wen Mingjian Zhou Qiang Lu, 2017).

Menurut Aryani (2019), strategi manajemen sumber daya manusia berkembang sebagai respons terhadap tren dalam manajemen strategis organisasi. Dalam manajemen modern, sangat penting bagi setiap fungsi bisnis untuk menyesuaikan metode dan praktik kerja mereka dengan strategi perusahaan agar dapat meningkatkan kinerja organisasi. Ini berarti bahwa manajemen SDM harus memainkan peran kunci dalam mendukung dan memajukan tujuan strategis perusahaan. Integrasi strategi SDM dengan strategi perusahaan mencakup berbagai aspek, seperti rekrutmen, pengembangan, dan retensi karyawan yang berkualitas. Rekrutmen yang efektif memastikan bahwa perusahaan memiliki bakat yang tepat untuk mencapai tujuan jangka

panjangnya. Pengembangan karyawan melalui pelatihan dan program pengembangan karir tidak hanya meningkatkan keterampilan dan kompetensi mereka tetapi juga meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas. Retensi karyawan juga menjadi fokus utama dalam strategi SDM yang efektif. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang positif dan menyediakan jalur pengembangan karir yang jelas, perusahaan dapat mengurangi turnover karyawan, yang dapat menghemat biaya dan menjaga kontinuitas pengetahuan dan keterampilan di dalam organisasi. Selain itu, manajemen SDM strategis juga mencakup perencanaan suksesi untuk memastikan bahwa perusahaan memiliki pemimpin masa depan yang siap untuk mengambil alih posisi kunci saat dibutuhkan. Ini adalah bagian dari manajemen risiko yang memastikan kelangsungan operasional perusahaan dalam jangka panjang.

Setiap perusahaan harus berusaha untuk menggunakan sumber dayanya dengan bijak untuk mencapai hasil kerja yang optimal dan untuk menjaga keberlanjutan perusahaan dalam jangka panjang. Oleh karena itu, kinerja organisasi adalah aktivitas atau pekerjaan yang diselesaikan dengan sukses, efisien, dan relevan dengan tujuan seluruh pemangku kepentingan. Di sini, perilaku manajemen operasional dianggap sebagai memahami pencapaian tujuan yang tepat sasaran (efektif) dan memanfaatkan sumber daya yang relatif sedikit (efisien). Perilaku ini dianggap sebagai bagian penting dari keberhasilan organisasi (Suryani & FoEh, 2018). Manajemen menghadapi masalah utama tentang bagaimana perusahaan dapat mempertahankan keunggulan kompetitif dan mencapai kinerja yang lebih baik (Marliana et al., 2024).

## **2.5 Produktifitas Kerja**

Produktivitas merupakan konsep yang mengilustrasikan hubungan antara hasil produksi dan sumber daya yang digunakan seperti tenaga kerja, modal, dan tanah. Konsep ini mencerminkan tingkat efisiensi suatu proses dalam menghasilkan output dengan memanfaatkan input yang tersedia. Dalam hal ini, semakin tinggi produktivitasnya, semakin efisien proses tersebut dalam mengubah input menjadi output (Panjaitan, 2018).

Menurut Djuwita (2011), produktivitas kerja menggambarkan seberapa efektif tenaga kerja dalam mencapai hasil kerja yang diinginkan dalam suatu organisasi. Ini melibatkan evaluasi terhadap output yang dihasilkan oleh tenaga kerja dibandingkan dengan kontribusi mereka terhadap pencapaian tujuan organisasi. Hasil kerja yang dimaksud tidak hanya terbatas pada pencapaian materi seperti produksi barang, tetapi juga mencakup pencapaian non-materiil seperti inovasi, kualitas layanan, dan kepuasan pelanggan.

Menurut Purnami & Utama (2019). Produktivitas kerja karyawan adalah kemampuan untuk meningkatkan hasil kerja dan menyelesaikan tugas-tugas tertentu sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Hal ini mencerminkan efisiensi dan efektivitas individu dalam melaksanakan pekerjaan mereka. Produktivitas tinggi menunjukkan bahwa karyawan tidak hanya mampu menyelesaikan tugas dengan baik, tetapi juga dapat melakukannya dengan waktu dan sumber daya yang minimal. Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan meliputi keterampilan dan kompetensi, motivasi, lingkungan kerja, dan manajemen waktu.

Untuk meningkatkan produktivitas kerja, penting untuk memperhatikan beberapa aspek kunci. Sikap mental yang positif dari karyawan merupakan fondasi utama yang harus dibangun, karena motivasi dan semangat yang tinggi dapat mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih efektif. Selain itu, penting juga untuk memiliki metode kerja yang efektif dan efisien serta menghasilkan hasil yang memuaskan. Evaluasi produktivitas kerja dapat dilakukan melalui kriteria seperti semangat kerja, metode kerja, dan hasil kerja yang diperoleh. Berbagai faktor dapat mempengaruhi produktivitas, termasuk disiplin karyawan dalam menjalankan tugas-tugasnya, manajemen yang efektif dalam mengorganisasi dan mengarahkan sumber daya, serta penggunaan teknologi yang tepat guna untuk mendukung proses kerja (Wahyuningsi, 2018).

Menurut Sunyoto (2018), produktivitas kerja karyawan adalah ukuran yang menunjukkan keseimbangan antara kontribusi dan output suatu organisasi atau perusahaan dengan peran tenaga kerja dalam satuan waktu. Menurut penelitian National Productivity Council of Singapore, produktivitas adalah keadaan pikiran yang disertai dengan semangat untuk perbaikan. Penggabungan sikap mental dalam berbagai tindakan yaitu Pertama, komunikasi

diri dapat dilakukan melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan, disiplin, upaya pribadi dan keharmonisan kerja. Kedua, terkait pekerjaan dapat dilakukan melalui manajemen dan metode kerja yang lebih baik, penghematan biaya, ketepatan waktu serta sistem dan teknologi yang lebih baik.

Menurut Purwanti (2017), ada enam faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan, yaitu: 1. Pendidikan dan latihan Secara umum, seseorang dengan pendidikan tinggi lebih produktif. Oleh karena itu, pendidikan merupakan kebutuhan penting untuk meningkatkan produktivitas karyawan. Tanpa pendidikan, tidak mungkin orang dapat mempelajari hal-hal baru dengan mudah. 2. Gizi dan kesehatan Daya tahan tubuh seseorang biasanya dipengaruhi oleh pola makan dan makanan sehari-hari. Nutrisi yang baik mempengaruhi kesehatan karyawan, dan ini semua mempengaruhi produktivitas karyawan. 3. Motivasi dan kemauan Manajer perusahaan harus mengetahui dan memahami motivasi kerja karyawannya. Dengan mengetahui motivasi ini, manajer dapat mengarahkan dan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik. 4. Kesempatan kerja Setiap orang dapat mengembangkan potensi. Ketika karyawan diberi kesempatan untuk berhasil, mereka meningkatkan produktivitas mereka. 5. Kemampuan manajerial pimpinan Dengan manajemen yang baik, karyawan juga terorganisir dengan baik. Dengan cara ini, produktivitas tenaga kerja dimaksimalkan.

Menurut Sutrisno (2018) diperlukan indikator untuk mengukur produktivitas tenaga kerja, yaitu sebagai berikut: 1. Kemampuan Kemampuan karyawan sangat bergantung pada kompetensi dan profesionalisme mereka dalam bekerja, yang memberi mereka kesempatan untuk melakukan tugas yang diberikan kepadanya dan melihat kualitas pekerjaan yang dilakukan. 2. Meningkatkan Hasil yang Dicapai Berusaha meningkatkan hasil yang dicapai. Hasil adalah sesuatu yang dapat dirasakan baik oleh yang mengerjakan maupun yang menikmati hasil pekerjaan tersebut. Oleh karena itu, produktivitas setiap orang yang berpartisipasi dalam pekerjaan berusaha untuk digunakan secara proaktif dan akurat dalam pelaksanaan tugas. 3. Semangat Kerja Merupakan upaya untuk menjadi lebih baik dari hari kemarin, berusaha berpikir lebih kreatif saat menyelesaikan tugas dan mengerjakan pekerjaan. Dengan kata lain etos kerja terhadap hasil yang

dicapai yaitu sehari kemudian dibandingkan hari sebelumnya. 4. Pengembangan Diri Terus-menerus mengembangkan diri untuk meningkatkan keterampilan kerja dan komunikasi antar karyawan. Perbaikan diri dapat dilakukan dengan melihat tantangan, kedisiplinan dan harapan dari apa yang sedang di hadapi. Karena semakin kuat tantangannya, semakin mutlak terjadi perbaikan diri. Begitu pula dengan harapan berada dalam situasi yang lebih baik sangat mempengaruhi keinginan karyawan untuk meningkatkan keterampilannya. 5. Mutu Selalu berusaha meningkatkan kualitas pekerjaan agar berhati-hati dalam pelaksanaan tugas yang diberikan. Kualitas adalah hasil kerja, yang dapat dikaitkan dengan kualitas kerja seorang pegawai. Meningkatkan kualitas dengan tujuan untuk memperoleh hasil yang terbaik oleh karena itu sangat bermanfaat bagi perusahaan maupun bagi diri sendiri. 6. Efisiensi Bandingkan dengan apa yang dicapai dengan total sumber daya yang digunakan. Input dan output merupakan aspek produktivitas yang berdampak signifikan terhadap karyawan, seperti jumlah karyawan dan teknologi yang digunakan untuk mencapai efisiensi, penggunaan sumber daya yang tersedia di perusahaan.

Dalam era industri, teknologi memiliki peran penting dalam meningkatkan produktivitas karyawan dan kinerja organisasi, terutama dalam sektor industri manufaktur. Penerapan teknologi menjadi aspek yang sangat penting bagi organisasi untuk mengimplementasikan perubahan dan mencapai tingkat kerja yang lebih efisien dan efektif, teknologi dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan produktivitas karyawan. Contohnya, menggunakan perangkat lunak atau aplikasi untuk menangani tugas-tugas administratif atau manajemen proyek yang dapat membantu karyawan menggunakan waktu dan sumber daya secara optimal. Selain itu, teknologi juga memberikan peluang untuk meningkatkan fleksibilitas dan aksesibilitas dalam bekerja. Dengan kemajuan teknologi, karyawan dapat bekerja secara remote atau melaksanakan tugas di luar lingkungan kantor (Wahyudi et al., 2023).

Masalah yang sering dihadapi oleh perusahaan dalam meningkatkan produktivitas karyawan adalah ketidaksesuaian antara keterampilan yang dimiliki oleh karyawan dengan kebutuhan pekerjaan, rendahnya motivasi karyawan, serta kurangnya perhatian terhadap pengembangan karir dan kesejahteraan

mereka. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan yang telah ditetapkan organisasi tersebut (Diah et al., 2021).

Secara deskriptif, **produktivitas kerja** dapat dipahami sebagai kemampuan individu atau kelompok dalam menghasilkan output kerja secara optimal dengan penggunaan sumber daya yang efisien. Produktivitas tidak hanya dilihat dari banyaknya hasil yang dicapai, tetapi juga dari seberapa efektif dan efisien proses kerja dilakukan dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam kajian manajemen sumber daya manusia, produktivitas kerja erat kaitannya dengan kualitas pengelolaan karyawan. Menurut Gary Dessler dalam Human Resource Management, produktivitas karyawan dipengaruhi oleh bagaimana organisasi mengelola proses rekrutmen, pelatihan, pengembangan, penilaian kinerja, serta sistem kompensasi yang diberikan. Pengelolaan yang baik akan mendorong karyawan bekerja lebih efektif dan berkontribusi maksimal terhadap tujuan organisasi. Secara umum, produktivitas kerja juga dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti kemampuan kerja, motivasi, lingkungan kerja, kepemimpinan, serta dukungan teknologi. Semakin baik faktor-faktor tersebut dikelola, maka semakin tinggi pula tingkat produktivitas yang dapat dicapai. Dengan demikian, produktivitas kerja merupakan hasil interaksi antara kemampuan individu dan sistem organisasi dalam mengelola sumber daya secara optimal. Dessler, (2020)

## **2.6 Disiplin Kerja**

Disiplin kerja adalah Adanya ketertiban dan kelancaran dalam suatu perusahaan untuk memperoleh hasil yang optimal, yakni dengan menegakkan kedisiplinan kerja. Kedisiplinan kerja bagi karyawan akan memberikan dampak suasana kerja yang menyenangkan. Hal ini tentu menjadi lebih semangat dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Disiplin kerja, adalah suatu hal yang sangat penting untuk pertumbuhan organisasi/perusahaan, terutama digunakan untuk memotivasi karyawan agar mendisiplinkan diri dalam melaksanakan pekerjaan baik secara perorangan maupun secara kelompok. Sebagian perusahaan mungkin dapat menerima dengan kenyataan tersebut dan mampu melewatinya dengan baik. Namun, tak sedikit pula yang tahan berada pada

lingkungan perusahaan yang tak mentaati kedisiplinan, untuk itu perlu kita pahami bersama agar disiplin kerja dapat diterapkan serta diterima dengan professional dalam perusahaan.(A Fandy 2022).

Aspek Gaps Beberapa studi hanya berfokus pada pemahaman konseptual nilai AKHLAK atau penerapannya secara umum di BUMN, tanpa mengaitkan secara langsung dengan indikator Disiplin kinerja organisasi, loyalitas karyawan, atau perubahan budaya kerja. Selain itu, banyak studi belum membedakan bagaimana penerapan nilai-nilai tersebut diterima di lingkungan korporasi BUMN seperti Mandiri Group yang memiliki kompleksitas dan dinamika tersendiri. Lebih jauh lagi, belum banyak penelitian yang menggali bagaimana persepsi internal karyawan terhadap nilai AKHLAK berdampak pada engagement, kolaborasi antar unit bisnis, dan kepemimpinan transformasional, khususnya dalam industri keuangan yang bersifat sangat kompetitif dan dinamis. Penelitian Sebelumnya ialah "Meneliti internalisasi AKHLAK di BUMN sektor energi, menemukan bahwa penerapan nilai AKHLAK mampu meningkatkan loyalitas dan disiplin kerja,*Kelemahan:* Studi hanya fokus pada persepsi umum, tidak mengukur hubungan langsung terhadap kinerja organisasi. Hasibuan & Susanto (2021).

Disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan karyawan menaati semua peraturan organisasi/perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Dengan demikian, disiplin kerja merupakan suatu alat yang digunakan pimpinan untuk berkomunikasi dengan pegawai agar mereka bersedia untuk mengubah perilaku mereka mengikuti aturan main yang ditetapkan. Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi. Artinya, tanpa dukungan disiplin kerja pegawai yang baik, sulit bagi organisasi tersebut untuk mewujudkan tujuannya. Jadi, kedisiplinan adalah kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.Sinambela ( 2018).

Sumber daya manusia adalah bagian dari ilmu manajemen organisasi yang berfokus pada perencanaan dan pengelolaan unsur-unsur manusia untuk mencapai hasil kinerja optimal dalam suatu organisasi atau perusahaan. Isu-isu sumber daya manusia telah menjadi aspek paling penting bagi setiap organisasi untuk bertahan di era globalisasi. Situasi ini memicu tantangan bagi manajemen sumber daya manusia karena dapat menjadi era persaingan untuk mendapatkan

sumber daya manusia. Oleh karena itu, merupakan tanggung jawab manajemen untuk meningkatkan kualitas komitmen organisasi, disiplin kerja, dan kinerja karyawan, yang akan meningkat seiring dengan kepuasan kerja individu dalam aktivitas kerja mereka. Dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan secara individu dan kelompok, standar tanggung jawab tertentu telah ditetapkan untuk setiap individu dalam menjalankan tugasnya. Biasanya, karyawan yang menunjukkan tingkat kompetensi tinggi dalam peran mereka menunjukkan bahwa keberhasilan mereka di lingkungan kerja telah dioptimalkan. Andi Reni et.al.,(2023)

Disiplin yang baik tercermin dari besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas yang di berikan kepadanya. Sinambela (2019:332) "maka peraturan sangat diperlukan menciptakan tata tertib yang baik dalam kantor tempat bekerja, sebab kedisiplinan suatu kantor ataupun tempat bekerja dikatakan baik jika sebagian pegawai menaati peraturan-peraturan yang ada".

Disiplin kerja merupakan suatu kewajiban kantor atau instansi tempat bekerja wajib untuk memperhatikan kedisiplinan kerja pegawai agar kerja pegawai lebih meningkat dari sebelumnya dan pegawai tidak sesuka hati melakukan kegiatan yang tidak penting pada saat jam kerja. Disiplin kerja adalah sebuah konsep dalam tempat bekerja atau manajemen untuk menuntut pegawai berlaku teratur. Disiplin merupakan keadaan yang menyebabkan atau memberi dorongan kepada pegawai untuk berbuat dan melakukan segala kegiatan sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan.(NYBR SURBAKTI.2021).

Disiplin kerja juga merupakan suatu alat yang digunakan pemimpin untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang dalam mematuhi segala peraturan yang dibuat oleh Perusahaan (Dewi, W. R., & Basrowi, B. 2024)

Menurut Handoko (2011)Jenis-jenis Disiplin kerja:

1. Disiplin Preventiv

Dalam disiplin ini, kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para karyawan agar mampu mengikuti berbagai standarisasi dan aturan, sehingga hal tersebut dapat mencegah penyelewengan-penyelewengan yang mungkin terjadi.

## 2. Disiplin Korektif

Dalam disiplin ini, kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut.

## 3. Aturan Kompor Panas

Dalam disiplin ini, pada hakekatnya menyatakan bahwa tindakan kedisiplinan hendaknya memiliki ciri-ciri yang sama dengan sanksi yang diterima seseorang karena telah menyentuh sebuah kompor panas.

## 4. Disiplin Progresif

Dalam disiplin ini, memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang terus berulang. Tujuannya ialah memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan korektif sebelum hukuman-hukuman yang lebih serius dilaksanakan.

Kementerian BUMN berharap agar BUMN terus tumbuh secara berkelanjutan sehingga tujuan didirikannya BUMN terpenuhi. Terciptanya pertumbuhan berkelanjutan di era globalisasi yang semakin terbuka, tentunya dibutuhkan kondisi fundamental perusahaan yang kuat dan memiliki daya saing yang tinggi. Salah satu cara untuk meningkatkan kekuatan fundamental dan daya saing BUMN adalah dengan memperhatikan kinerja pegawai secara komprehensif. (Ferrira,2022).

BUMN di dirikan dalam rangka memberikan kontribusi dalam peningkatan pertumbuhan ekonomi nasional dan membantu penerimaan keuangan negara, menyediakan barang dan jasa yang bermutu tinggi, menjadi perintis kegiatan-kegiatan usaha yang belum dapat dilaksanakan oleh sektor swasta dan koperasi, serta turut aktif memberikan bimbingan dan bantuan kepada pengusaha golongan ekonomi lemah, koperasi, dan masyarakat, serta mengejar keuntungan seperti perusahaan swasta lainnya (Sipayung et al. 2013)

Dalam rangka peningkatan kinerja pegawai BUMN, Kementerian BUMN yang melaksanakan program pelaksanaan prioritas dengan meluncurkan tata nilai baru berupa Nilai-nilai Utama (Core Values) AKHLAK sebagai upaya pengembangan sumber daya manusia BUMN. Peran BUMN yang signifikan untuk perekonomian nasional namun adanya disparitas yang tinggi dari sisi sistem pengelolaan antar BUMN, maka Kementerian BUMN merasa harus melakukan transformasi dan penyelarasan pedoman SDM di BUMN yang bertajuk “Transformasi Human Capital BUMN”, yaitu AKHLAK.

Budaya AKHLAK yang diterapkan oleh BUMN merupakan singkatan dari Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif yang merupakan Core Values dari BUMN. AKHLAK BUMN tersebut merupakan panduan perilaku dari setiap sumber daya manusia (SDM) BUMN untuk diimplementasikan dalam perilaku keseharian dan membentuk budaya kerja di BUMN. (Viantik, 2023).

AKHLAK *Culture Journey* menjadi indikator penting terwujudnya BUMN yang berkarakter dan teraktualisasi pada perilaku para pemimpin serta seluruh pegawainya dimana setiap tindakannya dilandasi oleh nilai-nilai AKHLAK. Implementasi AKHLAK tidak akan berhasil tanpa komitmen dan ikhtiar yang sungguh-sungguh dari seluruh Insan Grup BUMN. Selain itu, diperlukan evaluasi agar implementasi AKHLAK dapat terencana dan terlaksana dengan baik. AKHLAK *Culture Journey* ini ibarat menjadi peta jalan bagi BUMN dalam mentransformasi budaya perusahaan agar selaras dengan nilai-nilai utama serta mendukung peningkatan kinerja yang berkelanjutan. (Tim Kementerian BUMN dan Forum Human Capital Indonesia, 2022).

Selain itu, penelitian terkait Core Values Akhlak juga pernah dilakukan dengan fokus pada implementasi nilai AKHLAK di BUMN sektor konstruksi. Temuan menunjukkan resistensi awal dari karyawan terhadap nilai baru karena budaya lama yang mengakar. *Kelemahan*: Tidak dikaji dalam konteks perusahaan jasa keuangan/perbankan. Siregar et al. (2022)

Oleh karena itu, penelitian ini menjadi penting untuk:

1. Menjadi dasar pengembangan strategi internalisasi nilai yang lebih terukur dan sesuai dengan konteks operasional perusahaan.
2. Belum banyak studi yang menggali bagaimana nilai AKHLAK diinternalisasi dalam ekosistem perusahaan yang highly regulated dan kompetitif.
3. Penelitian seperti ini akan memberi kontribusi praktis bagi pengambilan kebijakan SDM dan budaya organisasi di Mandiri Group Corporate.
4. Melengkapi literatur terkait pengaruh nilai AKHLAK BUMN di Mandiri Group Corporate yang memiliki kompleksitas organisasi yang membutuhkan harmonisasi nilai antar entitas.
5. Memberikan evidence-based insight kepada manajemen mengenai efektivitas implementasi nilai-nilai tersebut.

Dalam rangka mewujudkan peran BUMN sebagai mesin pertumbuhan ekonomi, akselerator kesejahteraan sosial (*social welfare*), penyedia lapangan kerja dan penyedia talenta, dibutuhkan transformasi SDM BUMN, salah satunya melalui penetapan Nilai-nilai Utama (*Core Values*) SDM BUMN sebagai identitas dan perekat budaya kerja yang mendukung peningkatan kinerja secara berkelanjutan. SDM BUMN diharapkan mengetahui, mengimplementasikan, dan menginternalisasikan Nilai-nilai Utama tersebut secara sungguh-sungguh, konsisten, dan konsekuen sehingga tercermin dalam perilaku keseharian dan membentuk budaya kerja BUMN sebagaimana ditekankan dalam SE-7/MBU/07/2020 Tentang Nilai-nilai Utama (*Core Values*) Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara, Penerapan core value AKHLAK BUMN yang kuat dapat secara signifikan meningkatkan kedisiplinan karyawan. AKHLAK, yang merupakan singkatan dari Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif, menekankan pentingnya integritas, tanggung jawab, dan perilaku positif dalam bekerja. Ketika nilai-nilai ini diinternalisasi dan diterapkan dalam perilaku sehari-hari, karyawan cenderung lebih disiplin dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka, serta lebih patuh pada peraturan dan etika kerja. .( bumn.go.id 2022).

Didalam disiplin kerja juga ada indikator beserta aspek yang akan digunakan dalam menilai sikap disiplin kerja karyawan:

1. Tepat Waktu

Tepat waktu disini diartikan bahwa anda dapat menilai karyawan dari bagaimana disiplin dari waktu yang telah ditetapkan oleh perusahaan, meliputi kehadiran dan kepatuhan karyawan melaksanakan tugas dengan tepat waktu dan benar. Misalnya, perusahaan menetapkan jam kerja pada pukul 07.00 wib s/d 16.00 wib, maka sebagai karyawan harus hadir dan selesai sesuai jam kerja yang telah ditentukan. Selain itu, jika perusahaan membetikan tugas yang harus diselesaikan, maka karyawan harus menyerahkan tugas harus tepat waktu.

2. Taat terhadap peraturan Perusahaan

Karyawan yang disiplin harus taat terhadap peraturan dalam perusahaan. Peraturan maupun tata tertib harus dibuat agar tujuan suatu perusahaan dapat dicapai dengan baik. Untuk itu dibutuhkan sikap kesetiaan dari karyawan terhadap komitmen yang telah ditetapkan pada perusahaan. Kesetiaan disini diartikan patuh dan taat dalam melaksanakan perintah dari

atasan dan peraturan tata tertib yang telah ditetapkan. Serta ketaatan karyawan dalam menggunakan kelengkapan pakaian seragam yang telah ditentukan organisasi atau perusahaan.

3. Tanggung jawab dalam bertugas

Seorang karyawan harus memiliki tanggung jawab dalam bertugas. Salah satu wujud sebagai tanggung jawab karyawan yakni penggunaan dan pemeliharaan peralatan yang sebaik-baiknya, sehingga dapat menunjang kegiatan kantor berjalan dengan lancar. Serta adanya kesanggupan dalam menghadapi pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya sebagai seorang karyawan yang dapat diandalkan. (A Fandy 2022)

2.7 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu berfungsi untuk meninjau hasil studi sebelumnya yang relevan, sebagai dasar perbandingan, dan untuk mengidentifikasi **kesenjangan penelitian** (*research gap*). Dengan membahas penelitian terdahulu, penulis dapat menunjukkan posisi penelitian saat ini, memperkuat dasar teori, menghindari duplikasi studi, memperkuat kerangka konseptual, membantu memilih metode yang tepat, dan menunjukkan kebaruan atau kontribusi dari penelitian yang dilakukan.

Table 2.4 Penelitian Terdahulu

| No | Judul Penelitian                                                                                                          | Penulis/Tahun                                  | Hasil Utama                                                                                                                                              | Relevansi                                                                                                               |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | “Pengaruh Penerapan Core Values AKHLAK terhadap Produktivitas Pegawai di PT. Pos Indonesia Surabaya”                      | Devi Nandalia & Maulidyah Amalina Rizqi (2023) | Core Values AKHLAK berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas pegawai                                                                         | Menunjukkan hubungan langsung AKHLAK dengan produktivitas, menjadi dasar pembanding                                     |
| 2  | “Implementasi Nilai-Nilai Utama (Core Values) SDM BUMN di PT PLN (Persero) UID S2JB”                                      | Abdul Wahab (2023)                             | Mengidentifikasi tantangan penerapan AKHLAK di BUMN                                                                                                      | Memberikan gambaran potensi hambatan dalam internalisasi AKHLAK yang relevan                                            |
| 3  | “Implementasi Budaya Organisasi BUMN “AKHLAK” dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di PT. Surveyor Indonesia Cabang Medan” | Fahmi, dkk. (2024)                             | AKHLAK meningkatkan kinerja karyawan                                                                                                                     | Fokus pada peningkatan kinerja dan disiplin yang relevan dengan indikator penelitian                                    |
| 4  | “Pengaruh Core Values AKHLAK terhadap Produktivitas Pegawai pada PT PLN (Persero) UIKL Sulawesi”                          | Kasmawati, Sitti Nurbaya, Dg. Maklassa (2022)  | Core Values AKHLAK berpengaruh positif terhadap produktivitas                                                                                            | Mendukung hipotesis bahwa penerapan AKHLAK meningkatkan disiplin dan produktivitas                                      |
| 5  | “Hubungan Employee Engagement dengan Budaya Kerja AKHLAK pada Karyawan di PT. Inalum Persero Batu Bara”                   | Aini Aulia Hafizah (2024)                      | Employee Engagement berkorelasi positif dengan budaya kerja AKHLAK                                                                                       | Menunjukkan hubungan budaya AKHLAK dengan keterlibatan karyawan, terkait dengan disiplin dan produktivitas              |
| 6  | “Pengaruh Penerapan Nilai AKHLAK BUMN terhadap Kinerja Pegawai pada PT Telkom Indonesia”                                  | Fitriani (2022)                                | Nilai-nilai AKHLAK berpengaruh positif terhadap perilaku kerja dan kinerja karyawan; Amanah dan Kompeten meningkatkan tanggung jawab dan profesionalisme | Mendukung asumsi bahwa penerapan Core Values AKHLAK efektif dalam membangun budaya kerja yang berorientasi pada kinerja |
| 7  | “Implementasi Core Values                                                                                                 | Rahman &                                       | Internalisasi nilai AKHLAK                                                                                                                               | Menunjukkan hubungan                                                                                                    |

|    |                                                                                                                                   |                         |                                                                                                                                                       |                                                                                                                   |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | <i>AKHLAK BUMN dalam Meningkatkan Disiplin dan Loyalitas Pegawai di PT PLN (Persero)’’</i>                                        | Yuliani (2021)          | melalui pelatihan dan komunikasi internal meningkatkan kedisiplinan dan loyalitas pegawai                                                             | langsung antara penerapan nilai AKHLAK dan peningkatan disiplin kerja, sesuai fokus penelitian                    |
| 8  | <i>’’Strategi Manajemen SDM dalam Meningkatkan Produktivitas Karyawan di PT Pertamina (Persero)’’</i>                             | Santoso (2020)          | Strategi manajemen SDM berbasis nilai dan budaya organisasi menciptakan lingkungan kerja produktif, mendorong kolaborasi, inovasi, dan komitmen kerja | Memperkuat dasar teori bahwa strategi manajemen SDM yang tepat dapat meningkatkan produktivitas karyawan, relevan |
| 9  | <i>’’Efektivitas Penerapan Core Values AKHLAK terhadap Kinerja Pegawai BUMN di Jakarta’’</i>                                      | Nurhidayah (2023)       | Efektivitas penerapan AKHLAK dipengaruhi konsistensi manajemen; meningkatkan kinerja, kedisiplinan, dan hubungan antarpegawai                         | Memberikan dasar empiris untuk menilai efektivitas implementasi AKHLAK                                            |
| 10 | <i>’’Pengaruh Faktor-Faktor Penerapan Core Values AKHLAK terhadap Produktivitas Kerja di PT Elnusa Fabrication Construction’’</i> | Yoga Heryawan (2023)    | Nilai Kompeten, Loyal, Kolaboratif signifikan terhadap produktivitas; nilai lain tidak signifikan                                                     | Memberikan wawasan pengaruh spesifik masing-masing nilai AKHLAK                                                   |
| 11 | <i>’’Analisis Implementasi Corporate Culture Core Values AKHLAK di Bank Syariah Indonesia Pasca Merger’’</i>                      | Alfiatul Mufidah (2025) | Implementasi AKHLAK pasca-merger meningkatkan produktivitas melalui budaya organisasi yang kuat                                                       | Memberikan insight penerapan AKHLAK dalam konteks perubahan organisasi                                            |
| 12 | <i>’’Efektivitas Budaya Organisasi Berbasis Core Values AKHLAK di PT Perusahaan Gas Negara Tbk, Area ‘’Palembang</i>              | S. Nazhifah (2023)      | Penerapan AKHLAK meningkatkan kinerja, terdapat tantangan konsistensi implementasi                                                                    | Memberikan perspektif tantangan implementasi AKHLAK                                                               |

### 2.8 Kerangka Penelitian

Kerangka penelitian ini disusun untuk menggambarkan keterkaitan antara penerapan **Core Values AKHLAK BUMN**, strategi **manajemen sumber daya manusia (SDM)**, serta dampaknya terhadap **disiplin kerja** dan **produktivitas karyawan** di lingkungan Mandiri Group Corporate.

Secara konseptual, penelitian ini berangkat dari pemahaman bahwa penerapan nilai-nilai organisasi yang kuat merupakan bagian integral dari strategi manajemen SDM modern. Dalam konteks BUMN, **Core Values AKHLAK**—yang terdiri atas *Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif*, dan *Kolaboratif*—berfungsi sebagai pedoman perilaku dan landasan etika kerja bagi seluruh karyawan. Nilai-nilai tersebut tidak hanya menjadi simbol, tetapi juga instrumen untuk membentuk budaya kerja yang disiplin, produktif, dan berorientasi pada hasil.

Dalam implementasinya, efektivitas penerapan nilai AKHLAK sangat bergantung pada strategi manajemen SDM yang dijalankan oleh organisasi. Strategi tersebut mencakup proses internalisasi nilai melalui sosialisasi, pelatihan, pembinaan, dan penegakan budaya kerja yang sesuai dengan prinsip AKHLAK. Manajemen SDM berperan sebagai mediator yang menjembatani antara nilai-nilai

normatif AKHLAK dengan praktik kerja sehari-hari karyawan.

Apabila penerapan nilai AKHLAK dilakukan secara konsisten dan terukur, diharapkan akan tercipta peningkatan disiplin kerja. Disiplin ini muncul sebagai wujud dari internalisasi nilai *Amanah* (tanggung jawab) dan *Loyal* (komitmen terhadap organisasi). Selain itu, penerapan nilai *Kompeten* dan *Adaptif* diyakini mampu meningkatkan produktivitas kerja, karena karyawan terdorong untuk bekerja secara profesional, efisien, dan inovatif dalam menghadapi dinamika perubahan bisnis. Efektivitas implementasi nilai tersebut dilihat dari proses komunikasi internal, kepemimpinan, pembinaan, serta persepsi karyawan terhadap penerapan nilai AKHLAK di unit kerja mereka.

Dengan demikian, penelitian ini memusatkan perhatian pada proses dan pengalaman subjek penelitian, bukan pada pengujian hubungan antarvariabel. Melalui wawancara mendalam, observasi, dan analisis dokumen, peneliti berupaya menggambarkan secara komprehensif bagaimana nilai AKHLAK diimplementasikan dalam praktik manajemen SDM, serta dampak nyata yang dirasakan terhadap perilaku, kedisiplinan, dan produktivitas karyawan.

Kerangka ini menegaskan bahwa efektivitas penerapan Core Values AKHLAK BUMN dipengaruhi oleh konteks organisasi, peran pimpinan, dan tingkat internalisasi nilai dalam diri karyawan, yang secara bersama-sama membentuk budaya kerja berdaya saing dan berkelanjutan di lingkungan Mandiri Group Corporate.

Kerangka penelitian bertujuan untuk memberikan gambaran yang jelas tentang hubungan antar variabel yang diteliti. Dengan adanya kerangka penelitian, peneliti dapat menunjukkan arah, fokus, dan alur berpikir penelitian secara sistematis. Selain itu, kerangka penelitian membantu memastikan bahwa proses penelitian berjalan sesuai tujuan dan landasan teorinya.

Kerangka penelitian bermanfaat sebagai pedoman dalam pelaksanaan penelitian agar tetap terarah dan konsisten. Kerangka ini memudahkan peneliti dalam menganalisis data, menjelaskan hubungan antar variabel, serta menafsirkan hasil penelitian secara logis. Selain itu, kerangka penelitian membantu pembaca memahami struktur dan alur berpikir peneliti terhadap masalah yang dik