

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Nilai-nilai dalam perusahaan merupakan aspek penting yang dapat mempengaruhi kesuksesan jangka panjang suatu perusahaan, dan perlu diperhatikan secara serius oleh manajemen perusahaan. Nilai-nilai dalam perusahaan tersebut dapat mempengaruhi perilaku karyawan dan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Nilai-nilai yang diterapkan dalam perusahaan dapat menjadi landasan moral dan etika dalam melakukan bisnis serta menjadi acuan dalam mengambil keputusan.

Ada beberapa alasan mengapa nilai-nilai dalam perusahaan sangat penting antara lain:

1. Menjaga etika bisnis: Nilai-nilai dalam perusahaan dapat membantu dalam menjaga etika bisnis yang baik, sehingga perusahaan dapat diandalkan dan dipercaya oleh pelanggan, pemegang saham, dan masyarakat umum.
2. Meningkatkan produktivitas: Dengan nilai-nilai yang jelas dan diterapkan secara konsisten, karyawan dapat memiliki panduan yang jelas dalam melakukan tugas mereka dan dapat meningkatkan produktivitas mereka.
3. Menarik dan mempertahankan karyawan: Perusahaan yang memiliki nilai-nilai yang kuat dan konsisten dapat menarik dan mempertahankan karyawan yang berkualitas tinggi, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

4. Meningkatkan keunggulan kompetitif: Nilai-nilai yang kuat dan konsisten dapat membantu perusahaan membangun keunggulan kompetitif yang kuat, dengan fokus pada kualitas produk, pelayanan pelanggan, dan inovasi.
5. Meningkatkan reputasi perusahaan: Nilai-nilai yang diterapkan dengan konsisten dapat membantu meningkatkan reputasi perusahaan dalam komunitas bisnis dan masyarakat umum.

Menurut Porter (2013), nilai-nilai perusahaan sangat penting dalam menciptakan keunggulan bersaing jangka panjang. Porter mengatakan bahwa nilai-nilai perusahaan merupakan kekuatan utama yang membedakan antara perusahaan yang sukses dan gagal dalam jangka panjang. Menurutnya, nilai-nilai perusahaan adalah sekumpulan kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk menciptakan nilai bagi pelanggan dan pemegang saham. Porter mengidentifikasi lima faktor utama yang membentuk nilai-nilai perusahaan, yaitu:

1. Kepuasan pelanggan: Perusahaan harus mampu memberikan produk dan layanan yang berkualitas tinggi dan memenuhi kebutuhan pelanggan dengan cara yang efektif dan efisien.
2. Efisiensi operasional: Perusahaan harus memiliki proses operasional yang efisien dan efektif dalam menghasilkan produk atau layanan berkualitas tinggi dengan biaya yang rendah.
3. Inovasi: Perusahaan perlu secara berkelanjutan menciptakan produk dan layanan baru yang memenuhi kebutuhan pelanggan serta memberikan nilai tambah bagi pemegang saham
4. Kualitas manajemen: Perusahaan harus memiliki manajemen yang berkualitas tinggi dan mampu mengambil keputusan yang tepat untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

5. Sumber daya manusia: Perusahaan harus memiliki tenaga kerja yang berkualitas tinggi dan mampu bekerja secara efektif untuk mencapai tujuan perusahaan.

Penerapan nilai-nilai perusahaan berlaku pada semua perusahaan, tak terkecuali perusahaan BUMN (Badan Usaha Milik Negara). Nilai-nilai perusahaan pada BUMN sangat penting untuk memastikan keberhasilan dan keberlanjutan bisnis BUMN. Dengan menerapkan nilai-nilai perusahaan yang kuat, BUMN dapat meningkatkan kinerja bisnisnya, membangun kepercayaan pelanggan dan masyarakat, serta berkontribusi pada pembangunan ekonomi dan sosial negara.

Sebagai perusahaan yang dimiliki oleh negara, BUMN memiliki tanggung jawab yang lebih besar untuk tidak hanya menciptakan keuntungan, tetapi juga memberikan dampak positif bagi masyarakat dan lingkungan sekitarnya. Oleh karena itu, BUMN memiliki nilai-nilai yang harus dijunjung tinggi dan dijadikan pedoman dalam menjalankan bisnisnya. Salah satu nilai-nilai tersebut adalah AKHLAK yaitu akronim dari Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif.

AKHLAK juga 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 belakangan ini yaitu nilai-nilai moral yang kurang dijunjung tinggi. AKHLAK sebagai nilai moral pula yang akan membawa BUMN serta individu di dalamnya untuk maju dan berkontribusi bagi negeri (Tohir dan Agustian, 2020).

AKHLAK merupakan nilai-nilai utama atau *core values* perusahaan

BUMN. *Core value* perusahaan adalah seperangkat nilai atau prinsip inti yang menjadi panduan dalam menjalankan bisnis dan mencerminkan nilai-nilai yang dipegang teguh oleh perusahaan. *Core value* perusahaan juga dapat dianggap sebagai "DNA" perusahaan, yaitu nilai-nilai inti yang menentukan cara perusahaan berperilaku, bertindak, dan berinteraksi dengan stakeholder-nya.

Dalam implementasinya, *core value* AKHLAK dapat membantu BUMN untuk menciptakan budaya perusahaan yang baik dan konsisten dengan prinsip GCG (*Good Corporate Governance*). Hal ini dapat membantu BUMN untuk meningkatkan kepercayaan dan citra perusahaan di mata stakeholder-nya serta mendorong pertumbuhan jangka panjang perusahaan.

GCG (*Good Corporate Governance*) adalah seperangkat prinsip, nilai, dan aturan yang mengatur cara perusahaan menjalankan usahanya dengan baik dan transparan, sehingga dapat meningkatkan nilai jangka panjang perusahaan dan melindungi kepentingan para pemangku kepentingannya. Sementara itu, nilai inti AKHLAK mengacu pada seperangkat nilai utama yang menjadi landasan dalam menjalankan bisnis BUMN.

Penerapan GCG di BUMN dapat dilihat dari penerapan prinsip-prinsip GCG itu sendiri. Di Indonesia, aturan mengenai GCG di BUMN saat ini diatur dalam Keputusan Menteri Negara BUMN Nomor: PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada BUMN, yang telah diubah dengan Keputusan Menteri Negara BUMN Nomor: PER-09/MBU/2012. Pengaturan mengenai GCG ini bukanlah hal baru, karena sebelumnya telah ada upaya ke arah ini, dimulai dengan dikeluarkannya Surat Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan BUMN No. 23 Tahun 1998 yang mewajibkan transparansi di kalangan manajemen BUMN. Hal ini kemudian

diikuti dengan terbitnya Surat Keputusan Nomor: KEP-117/M-MBU/2002 tentang Penerapan Praktek GCG pada BUMN.

Prinsip-prinsip GCG yang diatur dalam regulasi penerapan GCG pada BUMN mencakup lima prinsip, yaitu:

1. Prinsip Transparansi (*transparency*), yaitu keterbukaan dalam proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengungkapkan informasi yang material dan relevan mengenai perusahaan.
2. Prinsip Akuntabilitas (*accountability*), yaitu kejelasan fungsi, pelaksanaan, dan pertanggungjawaban organ perusahaan sehingga pengelolaan perusahaan berjalan secara efektif.
3. Prinsip Pertanggungjawaban (*responsibility*), yaitu kesesuaian pengelolaan perusahaan dengan peraturan perundang-undangan serta prinsip-prinsip korporasi yang sehat.
4. Prinsip Kemandirian (*independency*), yaitu kondisi di mana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan tanpa pengaruh atau tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.
5. Prinsip Kewajaran (*fairness*), yaitu keadilan dan kesetaraan dalam memenuhi hak-hak para pemangku kepentingan (*stakeholders*) yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan.

Dengan mengadopsi *core value* AKHLAK, maka BUMN dapat menerapkan nilai-nilai tersebut dalam praktek GCG. Misalnya, nilai amanah dapat diimplementasikan dengan menjunjung tinggi prinsip transparansi, akuntabilitas, dan kejujuran dalam menjalankan bisnis. Nilai kompeten dapat diterapkan dengan memastikan kualitas dan keterampilan pegawai, serta

meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasional perusahaan. Nilai harmonis dapat diterapkan dengan memastikan hubungan yang baik antara perusahaan dengan stakeholder-nya, termasuk pelanggan, karyawan, dan masyarakat. Nilai loyal dapat diterapkan dengan memastikan kesetiaan perusahaan terhadap prinsip GCG, kepentingan stakeholder-nya, serta standar etika dan hukum yang berlaku. Nilai adaptif dapat diterapkan dengan meningkatkan fleksibilitas dan adaptabilitas perusahaan dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis dan sosial yang dinamis. Dan, nilai kolaboratif dapat diterapkan dengan membangun kemitraan yang baik dengan stakeholder-nya dan melakukan tindakan yang berdampak positif bagi masyarakat.

Indonesia *Industry 4.0 Readiness Index*, yang dikenal sebagai INDI 4.0, adalah indeks acuan yang digunakan oleh industri dan pemerintah untuk mengukur tingkat kesiapan industri dalam menghadapi Industri 4.0. Hasil pengukuran dengan indeks ini kemudian dijadikan landasan untuk mengidentifikasi tantangan, menentukan strategi, serta sebagai dasar dalam merumuskan kebijakan pemerintah guna mendorong transformasi industri menuju Industri 4.0. Selain itu, dengan adanya INDI 4.0, diharapkan terbentuk standar baku yang berlaku secara nasional sebagai ukuran untuk menilai kesiapan industri dalam negeri.

Dalam INDI 4.0 ada lima pilar yang diukur, yaitu:

1. Manajemen dan organisasi (*management and organization*).
2. Orang dan budaya (*people and culture*).
3. Produk dan layanan (*product and services*).
4. Teknologi (*technology*).
5. Operasi pabrik/perusahaan (*factory operation*).

Kelima pilar tersebut kemudian dibagi lagi menjadi 17 bidang. Ke-17 bidang inilah yang menjadi acuan untuk mengukur kesiapan industri di Indonesia dalam bertransformasi menuju Industri 4.0.



Gambar 1.1 INDI 4.0 – 5 Pilar dan 17 Bidang

Metode asesmen yang digunakan adalah survei daring yang diisi oleh pihak industri, kemudian dilanjutkan dengan verifikasi lapangan yang dilakukan oleh para ahli. Dalam INDI 4.0, rentang skor penilaian berkisar dari level 0 hingga level 4. Level 0 berarti industri "belum siap" untuk bertransformasi ke Industri 4.0, level 1 menunjukkan bahwa industri masih berada pada tahap "kesiapan awal", level 2 menandakan bahwa industri berada pada tahap "kesiapan sedang", level 3 menunjukkan bahwa industri sudah pada tahap "kesiapan matang" untuk bertransformasi ke Industri 4.0, dan level 4 berarti industri "telah menerapkan" sebagian besar konsep Industri 4.0 dalam sistem produksinya.

Dari hasil asesmen awal yang dilakukan pada 25 industri besar di Indonesia pada tahun 2018, diperoleh hasil bahwa nilai indeks industri tersebut rata-rata

berada pada level 2. Ini menunjukkan bahwa kesiapan industri di Indonesia untuk bertransformasi ke Industri 4.0 berada pada tahap "kesiapan sedang". Ke depannya, untuk mendapatkan gambaran yang lebih komprehensif mengenai kesiapan industri di seluruh Indonesia, asesmen akan dilakukan pada semua industri.

## 1.2 Batasan Masalah

Batasan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian hanya dilakukan pada PT. XYZ dan tidak melibatkan perusahaan lainnya.
2. Penelitian ini hanya akan mencakup periode waktu 3 tahun terakhir, yaitu dari tahun 2021 hingga 2023.
3. Penelitian ini hanya akan dilakukan pada manajemen dan karyawan PT. XYZ.
4. Penelitian hanya akan membahas hubungan antara penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) melalui pelaksanaan nilai-nilai utama AKHLAK Badan Usaha Milik Negara (BUMN) pengaruhnya terhadap kesiapan menghadapi industri 4.0 pada PT. XYZ.

## 1.3 Rumusan Masalah

Masalah dalam penelitian ini adalah adanya variabel yang diduga berpengaruh terhadap kesiapan menghadapi Industri 4.0 yang dinyatakan oleh pengukuran INDI 4.0. Variabel-variabel tersebut adalah penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) dan *Core Values* AKHLAK.

Oleh karena itu, permasalahan dalam penelitian berjudul "*Penerapan Good Corporate Governance* (GCG) Melalui Nilai-Nilai Utama (*Core Values*) AKHLAK Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan Pengaruhnya Terhadap

Kesiapan Menghadapi Industri 4.0 (Studi Kasus pada PT. XYZ)” adalah sebagai berikut:

1. Apakah Penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) berpengaruh pada pelaksanaan nilai-nilai AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif)?
2. Apakah nilai-nilai AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif) berpengaruh pada kesiapan menghadapi Industri 4.0 pada PT. XYZ?
3. Apakah Penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) berpengaruh pada kesiapan menghadapi Industri 4.0 pada PT. XYZ?
4. Apakah Penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) dan nilai-nilai AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif) berpengaruh pada kesiapan menghadapi Industri 4.0 pada PT. XYZ?

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah variabel yang diduga berpengaruh terhadap kesiapan dalam menghadapi Industri 4.0. Variabel-variabel yang dimaksud meliputi Penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) dan Nilai-Nilai Utama (Core Values) AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif) pada PT. XYZ.

Secara umum, tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) berpengaruh pada pelaksanaan nilai-nilai AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif)
2. Untuk mengetahui nilai-nilai AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif) berpengaruh pada kesiapan menghadapi

Industri 4.0 pada PT. XYZ.

3. Untuk mengetahui penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) berpengaruh pada kesiapan menghadapi Industri 4.0 pada XYZ.
4. Untuk mengetahui Penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) dan nilai-nilai AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif) secara bersama-sama berpengaruh pada kesiapan menghadapi Industri 4.0 pada PT. XYZ.

### **1.5 Manfaat Penelitian**

Secara garis besar, manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan pemahaman tentang pentingnya penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) dan pelaksanaan nilai-nilai AKHLAK. Dengan adanya penelitian ini, masyarakat dan para pelaku bisnis dapat lebih memahami bahwa penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) dan nilai-nilai AKHLAK yang dipegang teguh oleh sebuah perusahaan BUMN dapat berkontribusi positif terhadap bisnis perusahaan.
2. Memberikan bukti empiris tentang hubungan antara penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) dan nilai-nilai AKHLAK terhadap kesiapan menghadapi Industri 4.0. Dengan adanya penelitian ini, dapat dibuktikan secara empiris apakah adanya nilai-nilai AKHLAK yang kuat pada suatu perusahaan BUMN dan penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) dapat berpengaruh positif terhadap kesiapan menghadapi Industri 4.0.
3. Memberikan rekomendasi kepada PT. XYZ tentang strategi yang dapat dilakukan dalam meningkatkan kesiapan menghadapi Industri 4.0 dengan memperkuat penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) dan pelaksanaan nilai-nilai AKHLAK yang dipegang oleh perusahaan. Hasil

penelitian ini dapat digunakan sebagai acuan bagi perusahaan untuk melakukan perbaikan dan meningkatkan kinerja perusahaan.

4. Memberikan kontribusi bagi pengembangan teori tentang penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) dan nilai-nilai AKHLAK. Penelitian ini dapat menjadi sumbangan bagi pengembangan teori tentang penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) dan nilai-nilai AKHLAK di lingkungan bisnis perusahaan BUMN. Dengan adanya penelitian ini, dapat ditemukan hubungan antara kedua konsep tersebut dan kontribusi mereka dalam meningkatkan kinerja perusahaan.
5. Meningkatkan citra PT. XYZ sebagai perusahaan yang memiliki komitmen tinggi terhadap penerapan *Good Corporate Governance* (GCG). Dengan adanya penelitian ini, masyarakat dan stakeholder perusahaan dapat melihat bahwa PT. XYZ. memiliki komitmen yang kuat terhadap penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) dan nilai-nilai AKHLAK yang menjadi landasan perusahaan. Hal ini dapat meningkatkan citra perusahaan di mata publik dan stakeholder lainnya.

## **1.6 Ruang Lingkup Penelitian**

Ruang lingkup dalam penyusunan penelitian ini adalah :

1. Penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) pada PT. XYZ
2. Nilai-nilai Utama AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif) BUMN dengan variabel-variabel: Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif.
3. Kesiapan dalam menghadapi Industri 4.0 dengan menggunakan pengukuran Indonesia *Industry 4.0 Readiness Index* (INDI 4.0) pada PT. XYZ.

4. Hubungan antara penerapan *Good Corporate Governance* (GCG), nilai-nilai utama AKHLAK BUMN dan kesiapan menghadapi Industri 4.0 pada PT. XYZ.

### 1.7 Kebaruan Penelitian (*State of The Art*)

Penelitian terdahulu yang berkaitan dengan *Core Values* AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif) sudah dilakukan beberapa peneliti, namun ada kebaruan pada pemilihan variabel-variabel yang diuji yaitu sebagai berikut:

Tabel 1.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama dan Tahun	Judul Penelitian	Variabel (Kuantitatif)	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1	Arisanti(2019)	Pengaruh Etos Kerja dan Restrukturisasi Organisasi	Variabel X Etos kerja dan restrukturisasi organisasi Variabel Y	Analisa Path	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan variabel bebas (etos kerja) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Restrukturisasi Organisasi.
2	1) Andini Ayu Larasati, 2) Veithzal Rivai Zainal, 3) Lenny Christina Nawangsari (2022)	Konsep Penilaian Kinerja Karyawan Berbasis Akhlak	Variabel X Akhlak dan Penilaian Kinerja Variable Y	Analisa Path	Hasil penelitian Penilaian kinerja berbasis core value AKHLAK memiliki bobot sebesar 20% dalam penilaian kinerja karyawan

3	1) Edi Sudiar Manurung, 2) Citra Nonon Wulandari, 3) Mahendra Dwi Angga Putra (2023)	Pengaruh Faktor- faktor Penerapan Core Values Akhlahk Terhadap Produktivitas as Kerja PT Elnusa Fabrikasi Konstruksi	Variabel X Faktor-faktor Penerapan Core Values Akhlahk dan Produktivitas Kerja Variable Y	Analisa Path	Berdasarkan hasil pengolahan data menunjukkan bahwa Competent, Loyal, and Collaborative Core Values berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja di PT Elnusa Fabrication Construction
4	1) Kasmawati 2) Sitti Nurbaya. Dg. Maklassa	Pengaruh Core Values Akhlahk Terhadap Produktivitas as Pegawai Pada PT. Pln (Persero) Unit Induk Pembangki tan Dan Penyaluran (UIKL) Sulawesi	Variabel X Core Values Akhlahk dan Produktivitas Pegawai variabel Y	Analsia Path	Penerapan Core Values AKHLAK terbukti memiliki pengaruh positif, signifikan, dan nyata dalam meningkatkan produktivitas pegawai.