

Implementation of "Morals" in Cultural Values and Organizational Behavior: Interventions for Reducing and Aligning Cultural Values in BUMN

Implementasi "Akhlaq" Dalam Nilai Budaya dan Perilaku Organisasi : Intervensi Penurunan dan Penyelarasan Nilai Budaya Pada Perusahaan BUMN

Helsa Evania Prastowo¹

¹Fakultas Psikologi
Universitas Airlangga, Indonesia
Email: priscillahelsaevania@gmail.com

Fendy Suhariadi²

²Fakultas Psikologi
Universitas Airlangga, Indonesia
Email: fendy.suhariadi@psikologi.unair.ac.id

Correspondence:

Helsa Evania Prastowo
Universitas Airlangga, Indonesia
Email: priscillahelsaevania@gmail.com

Abstract

Organizational sustainability predicted by the implementation of cultural values which operationalized in work behavior. To improve sustainable performance, core value "AKHLAK" was created as the identity of all BUMN institutions. PT. X as part of BUMN, must adjust with those values by aligning their values. The purpose of this study is to develop an intervention for cascading-aligning PT. X's cultural values with AKHLAK and preparing work behavior's guidelines which will be used as behavior-based performance appraisal. This study refers to a research & development method (Sugiyono, 2010) for testing the effectiveness of the intervention design. Research subjects are employees in the HR department and corporate culture. Data collection methods use document analysis and interviews. Data analysis was carried out by validating the intervention design with a subject matter expert. The results of the research show that there are some values that are deleted, but new values are also raised as a form of adjustment. The intervention was declared accepted by the user.

Keyword : Organizational Culture, Core Values, AKHLAK, Work Behavior Guidelines

Abstrak

Keberlangsungan organisasi diprediksi dari implementasi nilai budaya dalam perilaku kerja anggotanya. Dalam rangka peningkatan kinerja berkelanjutan, Kementerian BUMN mencetuskan core value AKHLAK sebagai identitas dan perekat budaya kerja bersama. Penyesuaian nilai budaya dengan menyelaraskan nilai budaya khas yang dimiliki tiap organisasi perlu dilakukan. Tujuan penelitian adalah menyusun intervensi penurunan dan penyelarasan nilai budaya PT.X dengan core value AKHLAK termasuk penyusunan panduan perilaku sebagai dasar penilaian kinerja berbasis perilaku. Penelitian ini menggunakan metode research & development sebagai dasar pengujian efektivitas rancangan intervensi. Subjek penelitian adalah karyawan jabatan struktural departemen SDM dan corporate culture. Metode pengumpulan data berupa analisis dokumen dan wawancara. Analisis data dilakukan dengan memvalidasi desain intervensi ada subject matter expert. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat beberapa nilai yang dihapuskan, namun juga nilai baru dimunculkan sebagai bentuk penyesuaian. Intervensi yang dilakukan dinyatakan diterima oleh user.

Kata Kunci : Budaya Organisasi, Core Value, AKHLAK, Panduan Perilaku Kerja

Copyright (c) Psikostudia: Jurnal Psikologi

Received 022-12-06

Revised 2022-12-29

Accepted 2023-02-13



LATAR BELAKANG

Aktivitas bisnis modern setelah masa pandemi covid-19 menimbulkan tingginya kompetisi dan tuntutan bagi organisasi untuk dapat menunjukkan keunggulan kompetitif serta beradaptasi dengan perubahan yang terus-menerus (Ekorianto et al., 2021). Sebagai dampak global perubahan ekonomi dan kebijakan menyebabkan banyak masalah seperti kepuasan kerja dan kinerja organisasi secara keseluruhan (Nulipta et al., 2019). Kemampuan mengambil sikap untuk menjawab perubahan mutlak dimiliki organisasi untuk bertahan dan mencapai keunggulan kompetitif melalui kinerja organisasi (Lako, 2019). Organisasi membutuhkan pondasi dasar yang kuat yaitu nilai budaya yang merupakan landasan berpikir, bersikap, dan berperilaku sesuai ciri khas organisasi dan menjadi pembeda dari organisasi sejenis (Ekorianto et al., 2021). Peran strategis budaya organisasi ini perlu dipahami oleh para *agent of change* dalam proses sosialisasi, implementasi, dan internalisasi nilai budaya (Lako, 2019).

Budaya organisasi bermanfaat menjadi salah satu keunggulan kompetitif yang dapat dimanfaatkan secara konsisten (Yuniarti et al., 2021). Budaya organisasi mendorong anggota organisasi bersedia berkontribusi mencapai tujuan bersama dalam organisasi (Tambunan & Anwar, 2019). Budaya kerja adalah proses yang menunjukkan perilaku kerja yang dibutuhkan pekerjaan serta mengajarkan keterampilan yang dibutuhkan karyawan dalam pekerjaannya. (Maulamin et al., 2021). Nilai dari budaya organisasi adalah pembelajaran yang dirancang untuk mengubah perilaku dan kemampuan karyawan melakukan pekerjaan (Mondy & Noe, 2016). Organisasi yang memaknai budaya perusahaan penting bagi tiap komponen utama organisasi akan menunjukkan kinerja tinggi, terlebih meningkatkan motivasi dan konsistensi perilaku positif anggotanya (Kusasi, 2012).

Nilai budaya organisasi merupakan pilar transformasi. Transformasi dapat terjadi saat organisasi berusaha mengatasi situasi dilematis dan krisis internal maupun eksternal organisasi (Alvesson & Sveningsson, 2016), sehingga dibutuhkan nilai budaya untuk membentuk mental dasar anggota organisasi dalam memahami yang sedang terjadi serta tindakan yang butuh dilakukan (Yuniarti et al., 2021).

Perubahan budaya umumnya diawali dengan adanya krisis organisasi (*vicious cycle*) yakni saat organisasi berusaha mengatasi situasi kritis, baik yang berasal dari dalam organisasi maupun dari luar lingkungan organisasi (Alvesson & Sveningsson, 2016). Keberadaan suatu organisasi selalu mempunyai dimensi lingkungan internal dan eksternal, yang mana kedua lingkungan tersebut saling terkait satu dengan yang lain. Tuntutan dari lingkungan eksternal organisasi seperti adanya perubahan-perubahan sosial menuntut lingkungan internal organisasi untuk dapat beradaptasi (Abdillah, 2021).

Keberadaan organisasi ditentukan oleh kemampuannya beradaptasi dengan perubahan eksternal. Organisasi harus mampu membangun dan mengembangkan budaya organisasinya sesuai dengan tuntutan sehingga

terbentuk komitmen bersama yang dibangun atas nilai bersama (*share values*) sebagai dasar terbentuknya budaya organisasi. Saat organisasi mampu menerapkannya, organisasi akan memiliki budaya organisasi dan budaya kerja yang lebih efektif dan efisien untuk meningkatkan kinerja demi memenuhi kebutuhan stakeholder dan menjaga eksistensi (Abdillah, 2021).

Perubahan dan tuntutan lingkungan pada akhirnya harus diimbangi oleh transformasi organisasi khususnya pada budaya organisasi. Transformasi budaya ini haruslah menasar pada pencapaian perubahan pola pikir dan budaya kerja. Tuntutan transformasi budaya dirasa tidak cukup hanya dengan mengandalkan perubahan secara tradisional, perubahan budaya harus berdasar pada tahapan dan proses terencana, karena pencapaian budaya organisasi yang ideal perlu waktu yang panjang dan pemantauan berkesinambungan (Abdillah, 2021).

Dalam rangka mewujudkan peran BUMN sebagai mesin pertumbuhan ekonomi dan alat peningkatan kesejahteraan sosial, BUMN melakukan transformasi nilai budaya, yang berperan sebagai identitas dan perekat kebiasaan aktivitas kerja yang mendukung peningkatan kinerja BUMN berkelanjutan (Ekorianto et al., 2021). Transformasi di tubuh perusahaan BUMN menjadi perhatian dengan mengembangkan perusahaan di bawah naungannya beserta seluruh atribut dalam perusahaan tersebut agar dapat memberikan kontribusi yang maksimal bagi pendapatan negara, namun masih banyak perusahaan milik negara yang mengalami stagnansi serta belum menunjukkan pertumbuhan (Ekorianto et al., 2021). Dengan ini Kementerian BUMN membangun rencana strategis perubahan dengan maksud mendorong perusahaan-perusahaan negara ini memiliki kesamaan tujuan untuk mencapai daya saing lebih tinggi (Lamsihar & Huseini, 2019).

Transformasi ini diwujudkan dalam pembentukan entitas budaya dalam nilai utama budaya (*core value*) perusahaan BUMN yaitu "AKHLAK" (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif) dalam lingkup kerja BUMN yang memuat enam nilai utama dengan 18 panduan perilaku utama. *Core value* merupakan nilai inti yang menjiwai organisasi dan mencerminkan penjelasan penting yang mendasari perilaku organisasi untuk diketahui dan diimplementasikan oleh anggota organisasi, sehingga *core value* adalah dihargai dan dijadikan panduan nilai dan perilaku menjalankan tugas (Saffarudin et al., 2021). Merujuk pada edaran Kementerian BUMN Republik Indonesia No: SE-7/MBU/07/2020, *core value* ini akan menjadi pedoman etik dan perilaku bagi seluruh karyawan BUMN dalam bekerja seperti yang tertuang pada Peraturan

Menteri BUMN RI Nomor: PER -06/ MBU /07 /2020 tentang kode etik dan kode perilaku seluruh pegawai BUMN ((Kementerian BUMN Republik Indonesia, 2020).

Dalam praktiknya, *core value* KHLAK ini akan membantu peningkatan kinerja melalui tiga saluran yaitu koordinasi dan kontrol yang ditingkatkan dalam perusahaan, peningkatan keselarasan tujuan antara perusahaan dan *stakeholder*, serta peningkatan produktivitas dan perilaku karyawan seperti yang diharapkan oleh organisasi. Melalui

ketiga saluran ini dapat dilakukan penurunan dan penyesuaian nilai AKHLAK terhadap nilai mandiri perusahaan dibawah naungan BUMN, seperti mencari kesamaan deskripsi dan arah maksud dari tiap nilai (Mutiaras Sinera et al., 2022). Pada akhirnya, tujuan akhir dari pengembangan budaya AKHLAK maupun penyesuaian dengan nilai budaya perusahaan masing-masing ditunjukkan untuk mencapai performa kerja anggota organisasi maupun organisasi secara menyeluruh (Chairul & Sutoyo, 2021)

PT. X sebagai bagian dari BUMN yang bergerak pada bisnis layanan jasa kepelabuhan dengan fungsi usaha mandiri bidang angkutan perairan, perkapalan, dan industri kemaritiman lain bertanggung jawab untuk mengadaptasi, mengimplementasi, dan menginternalisasikan *core value* BUMN dalam organisasinya. Dalam usahanya, PT.X yang telah memiliki nilai budaya mandiri "GOHI" (*Growth, Optimistic, Happy, dan Integrity*), yang mana nilai budaya ini baru saja mengalami pembaharuan dan telah diimplementasikan, mengalami hambatan dan dilema untuk menanggapi dan menyelesaikan kondisi ini (PT Pelindo Marine Service, 2020).

Timbul kekhawatiran dengan adanya kebijakan implementasi budaya AKHLAK karena akan cukup sulit melakukan perubahan dan penyesuaian ulang nilai budaya kembali. Dimungkinkan bahwa anggota organisasi akan mengalami kebingungan dengan adanya dua nilai budaya yang berbeda. Dilema yang dihadapi adalah untuk menjadi proaktif, taat komando pusat, serta keinginan memperkuat perilaku kerja anggota yang selaras dengan strategi KBUMN, di sisi lain, pihak manajemen tidak ingin organisasi kehilangan nilai khas dan keunikan yang membedakan organisasi dengan organisasi BUMN lain serta guna untuk meminimalkan respon - respon negatif yang berpengaruh pada perilaku kerja dan kinerja anggotanya (Ekorianto et al., 2021)

Menurut wawancara dengan Senior Manajer SDM di PT.X beberapa waktu lalu, diketahui bahwa muncul beberapa pertimbangan dalam menggapai kondisi ini. Adaptasi dan perubahan sesuai *core value* AKHLAK adalah hal yang penting dilaksanakan, tidak hanya karena alasan mandatori, namun manajemen juga memiliki dorongan kuat untuk memperkuat dan mengembangkan perilaku kerja yang lebih efektif yang dapat diteruskan menjadi panduan penilaian *performance appraisal*, sehingga nilai budaya yang ada tidak hanya menjadi atribut organisasi namun juga dapat memotret kinerja anggotanya berdasarkan perilaku yang sesuai dengan strategi dan tujuan organisasi.

Sejauh ini, penilaian kerja dalam organisasi PT.X masih didasarkan pada perilaku kerja umum dan masih belum menggambarkan secara efektif terkait perilaku kerja, sehingga timbul berbagai keluhan terkait transparansi untuk promosi maupun rotasi jabatan. Penerapan kriteria penilaian kinerja penting dilakukan dengan melihat perilaku anggota organisasi penting dijalankan dalam rangka menjawab tuntutan Kementerian BUMN pula dengan tujuan peningkatan daya saing dan kesiapan menghadapi pasar bebas ASEAN (Subandi et al., 2020).

Perilaku kerja merujuk pada sikap maupun anggapan individu terhadap pekerjaan, kondisi kerja, serta perlakuan

pemimpin (Maulana, 2013). Perilaku kerja berhubungan dengan bagaimana individu di dalam konteks organisasi mengaktualisasikan diri melalui sikap kerja, yang mana ini menekankan pada keputusan karyawan untuk bersikap. Perilaku kerja berhubungan dengan motivasi, kebiasaan, serta nilai budaya organisasi. Perilaku kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja melalui peningkatan motivasi yang berdampak pada efektivitas kerja dan organisasi. Perilaku kerja tiap karyawan tidak sama, sehingga perlu suatu dasar untuk membentuk kesamaan pemahaman yang dapat memandu karyawan mencapai perilaku kerja sesuai dengan tujuan dan spirit organisasi (Maulana, 2013).

Perilaku kerja seyogyanya harus berdasar pada panduan yang jelas yaitu poin perilaku yang dapat menjadi dasar individu melakukan pekerjaan dan menunjukkan sikap kerja tertentu. Panduan perilaku adalah dasar perilaku kerja karyawan. Panduan ini merujuk pada etik perilaku dan etos kerja yang akan memandu karyawan dalam menjalankan aktivitas kerja melalui persamaan perspektif perilaku. Peran budaya perusahaan dan nilai-nilai organisasi (kontrol informal) dipandang sangat relevan untuk memahami bagaimana panduan etik dari organisasi (kontrol formal) mempengaruhi dimensi etika perilaku karyawan (Somers, 2001).

Berdasarkan urgensi diatas, diperlukan adanya intervensi berupa rancangan desain penyesuaian nilai budaya organisasi PT.X (GOHI) dengan *core value* AKHLAK untuk mencapai keseragaman organisasi BUMN sebagai bentuk kepatuhan aturan (mandatori) serta untuk kepentingan perencanaan *performance appraisal* yang lebih efektif dan melibatkan nilai budaya sebagai salah satu penentu perilaku kerja yang penting untuk dinilai.

Melihat bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang mana jika susunan variabel nilai budaya organisasi yang disertai panduan perilaku yang jelas dan efektif maka variabel kinerja meningkat pula. Dirasa perlu dilakukan intervensi penyesuaian nilai budaya dan penyusunan panduan perilaku, sehingga PT.X tidak kehilangan ciri khas, namun tetap berjalan seragam dengan BUMN lain serta manajemen dapat menyusun panduan penilaian kinerja berbasis perilaku yang mencerminkan nilai budaya.

METODE PENELITIAN

Rancangan Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah model *research and development* (R & D). Metode *research and development* merupakan usaha pengembangan suatu produk efektif, dan tidak ditujukan untuk pengujian teori tertentu (Hanafi, 2017). Metode ini berisikan pengkajian sistematis terhadap pendesaian, pengembangan, serta evaluasi program, proses, maupun produk tertentu (Hanafi, 2017). Metode ini akan menghasilkan produk tertentu dalam bentuk rancangan maupun hasil serta menguji efektivitasnya (Sugiyono, 2010). Produk yang dimaksudkan adalah produk lama yang dimodifikasi dan dikembangkan maupun produk yang benar-benar baru. Model R&D akan mengkaji secara sistematis

desain, pengembangan, dan evaluasi program serta prosesnya (Martianingtyas, 2019).

Penelitian dengan model R&D memiliki tujuan memahami, mengungkap, serta menjelaskan fenomena tertentu secara mendalam dan menyeluruh. Fenomena yang dimaksudkan adalah permasalahan utama, penyebab, dampak, serta cara penanganannya yang akan melalui proses analisis dan evaluasi untuk pada akhirnya dapat digunakan sebagai landasan penyusunan rekomendasi perbaikan atau intervensi yang paling sesuai untuk diterapkan. Langkah-langkah metode R&D adalah menganalisis masalah, mengumpulkan data, mengusulkan desain produk, memvalidasi desain, uji coba desain, revisi, uji coba kedua, dan terakhir memproduksi produk final (Sugiyono, 2010). Teknik pengambilan datanya berupa wawancara serta analisis dokumen maupun data yang berkaitan dengan topik penelitian (Sugiyono, 2010).

Pada penelitian ini metode yang dilakukan hanya akan sampai pada tahap validasi desain, yaitu sebagai bentuk usulan intervensi program perubahan yang nantinya akan dieksekusi dan diterapkan mandiri oleh perusahaan setelah disetujui dan divalidasi. Metode R&D yang dipilih juga akan menyesuaikan dengan tahapan perubahan budaya yang mengacu pada Alvesson & Sveningsson. Langkah pertama untuk dapat menganalisis gap masalah dan menemukan *background* alasan perubahan, dilakukan wawancara kepada Senior Manajer.

Manajer SDM untuk mendapatkan gambaran implementasi dan internalisasi nilai budaya GOHI yang telah diterapkan serta latar belakang transformasi budaya BUMN termasuk kebijakan manajemen organisasi induk terkait penerapan *core value* AKHLAK; Langkah kedua adalah mengumpulkan data dengan wawancara dan analisis dokumen terkait budaya GOHI dan AKHLAK, termasuk mengidentifikasi tujuan program perubahan; Langkah ketiga adalah menyusun usulan desain produk program perubahan budaya dan panduan perilakunya sebagai bentuk intervensi rumusan masalah; Langkah keempat adalah melakukan validasi pada ahli yang bertindak sebagai *subject matter expert* yaitu jajaran manajemen struktural PT.X

Subjek Penelitian

Intervensi ini akan banyak melibatkan manajemen struktural berjumlah 38 orang pada seluruh departemen, yang mana subjek dipilih berdasarkan jabatan yang bertanggung jawab sebagai *agent of change*, namun pada penelitian ini lebih fokus pada departemen SDM fungsi *corporate culture*. Partisipan yang dipilih adalah para Manajer dan Senior Manajer departemen SDM, serta Supervisor pada fungsi *corporate culture*. Partisipan dipilih berdasarkan keterkaitan dan peran tanggung jawab pada masalah penelitian terkait. Departemen SDM terkhusus fungsi *corporate culture* dipilih karena memiliki peran jabatan yang secara deskripsi tugas bertanggung jawab dan melibatkan aktivitas terkait budaya beserta pengembangannya.

Pengumpulan Data

Cara yang digunakan untuk mengumpulkan informasi terkait topik penelitian adalah dengan metode wawancara mendalam serta analisis dokumen perusahaan dan Kementerian BUMN. Wawancara merupakan sebuah percakapan dengan tujuan tertentu yang dilakukan dua pihak yaitu orang yang akan memberikan pertanyaan dalam wawancara (*interviewer*) dan pihak-pihak yang akan menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut (*interviewee*) (Moleong, 2010). Teknik wawancara yang digunakan adalah wawancara semi terstruktur yang melibatkan pedoman umum berisikan garis besar pokok inti pertanyaan, yang dalam pelaksanaannya dapat dimodifikasi tergantung pada situasi dan kecukupan informasi yang telah diperoleh.

Sementara, analisis dokumen merupakan identifikasi data terkait masalah dalam bentuk tertulis seperti transkrip, surat negara, undang-undang maupun surat penting organisasi. Penggunaan dokumen digunakan sebagai sumber yang stabil, kaya, dan mendorong pencarian data lain yang berguna sebagai bukti. Hasil pengkajian dokumen membuka kesempatan memperluas informasi dan pemahaman akan masalah yang diselidiki (Sidiq & Choiri, 2019). Dokumen yang digunakan adalah berupa Surat Keputusan Direksi PT.X maupun PT. Y sebagai perusahaan induk dan Surat Edaran Kementerian BUMN.

Analisis dan Keabsahan Data

Proses analisis data akan dilakukan dalam bentuk evaluasi, pengujian, dan validasi oleh pihak manajemen dan departemen SDM PT.X. Hasil intervensi yang telah dirumuskan akan diuji oleh manajemen untuk melihat kesesuaian antara tujuan dan strategi KBUMN maupun perusahaan termasuk harapan organisasi akan program perubahan. Sesuai metode R&D yang diungkapkan Sugiyono (2010), maka jika desain telah diuji, selanjutnya akan dilakukan validasi oleh pihak manajemen sebagai ahli yang akan memberi nilai dan masukan pada desain produk program penyesuaian dan penurunan nilai budaya.

Tujuan dilakukannya validasi kepada pihak manajemen adalah agar peneliti mengetahui kelemahan dan keunggulan rancangan produk (desain program perubahan). Jika ditemukan kekurangan, maka akan dilanjutkan sebagai perbaikan dan penyempurnaan desain kembali. Akan tetapi jika dirasa cukup, maka akan diserahkan pada manajemen sebagai acuan tindak lanjut proses selanjutnya (Martianingtyas, 2019).

HASIL PENELITIAN

Intervensi penurunan (*cascading*) dan penyesuaian *core value* AKHLAK dan GOHI sebagai nilai budaya mandiri PT.X dapat dilihat sebagai proses pengembangan produk yang adalah program perubahan dan penyesuaian nilai budaya organisasi yang dilengkapi penyusunan panduan dan contoh perilaku untuk kegunaan pengembangan sistem penilaian kinerja berbasis perilaku budaya. Hasil pengembangan produk adalah berupa desain penurunan dan penyesuaian nilai budaya dari *core value* AKHLAK pada nilai GOHI.

Transformasi Perubahan Budaya Organisasi

Perubahan organisasi termasuk pada atribut nilai budaya bermanfaat bagi kelangsungan hidup organisasi, tanpa perubahan dapat dipastikan usia organisasi tidak akan bertahan lama (Suwaryo et al., 2015). Menurut Alvesson dan Svenningsson, model investigasi yang digunakan untuk menginterpretasikan nilai budaya lebih dalam, yang mana model ini melalui beberapa metode yang melibatkan pelaku perubahan yang dapat mengungkap konten dari program perubahan budaya serta konteks organisasi yang akan mengalami perubahan (Alvesson & Svenningsson, 2016). Model ini terdiri dari enam elemen atau tahapan yang dibagi ke dalam dua bagian dengan masing-masing tiga tahap. Untuk dapat menghasilkan sebuah rancangan desain sebagai usulan intervensi akan kepentingan transformasi nilai budaya organisasi terdapat tiga tahapan, yang termasuk dalam bagian pertama.

Background

Upaya perubahan budaya PT.X pertama kali terjadi tahun 2019 dan didorong faktor internal yaitu untuk memperoleh kesamaan persepsi dan pola pelaksanaan kerja yang lebih terintegrasi. Pada pertengahan tahun 2020, PT.X perlu melakukan upaya perubahan budaya kembali dikarenakan dorongan internal dari organisasi pusat yaitu pihak Kementerian BUMN yang mengalami perubahan jabatan kunci pada badan BUMN dengan menetapkan pemimpin baru sejak 23 Oktober 2019 (Keputusan Presiden No: 113 Tahun 2019).

Faktor internal diatas mempengaruhi munculnya faktor eksternal transformasi strategi dan nilai budaya pada tubuh BUMN yang mendorong adanya perubahan pada perusahaan di bawah naungan BUMN. Dengan adanya perubahan ini, saat ini BUMN memiliki budaya dominan "AKHLAK" yang menaungi semua sub-bisnis dibawahnya. Perusahaan BUMN yang menjalankan budaya organisasi sesuai dengan kekhasannya harus mengikuti perubahan yang terjadi dengan munculnya budaya dominan diatas dan mengimplementasikan nilai AKHLAK, tidak terkecuali PT.X.

Objectives

Berdasarkan perubahan kebijakan dan arahan Kementerian BUMN, manajemen PT.X menetapkan tujuan

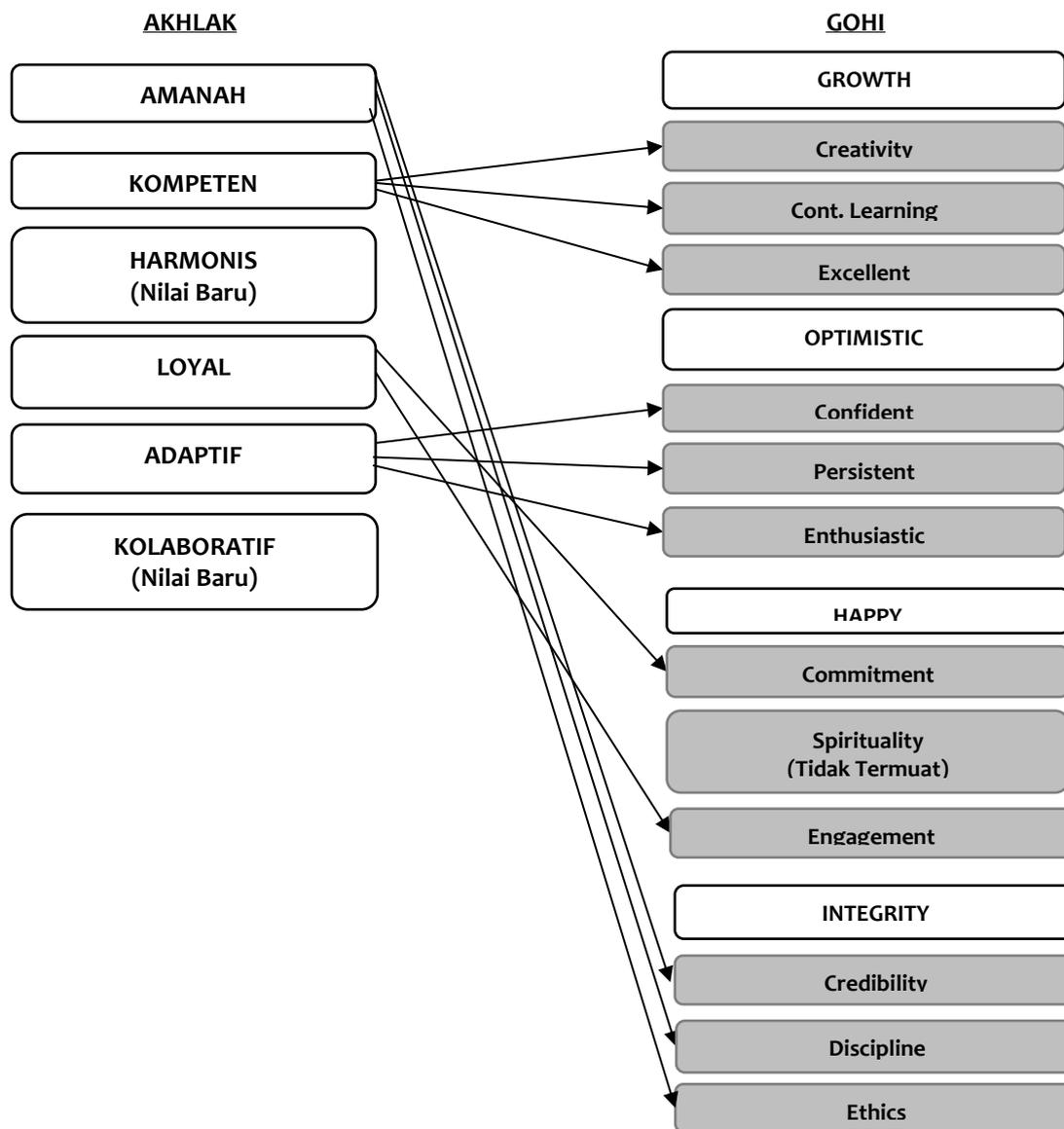
dan strategi perubahan nilai budaya. Rencana perubahan dilakukan dengan mengadopsi nilai AKHLAK tanpa menghapus nilai GOHI sebagai nilai mandiri yang telah mendasari aktivitas kerja anggota organisasi. Tujuan penetapan ini adalah agar nilai budaya perusahaan nantinya akan tetap mengacu pada nilai budaya utama atau dominan AKHLAK tanpa meninggalkan kekhasan budaya GOHI yang membedakan PT.X dengan organisasi lain.

Target perilaku kerja yang diharapkan adalah perilaku atas nilai utama serta panduan perilaku hasil kombinasi nilai budaya AKHLAK dan GOHI yang akan digunakan untuk pengembangan sistem penilaian kinerja berbasis perilaku sesuai budaya. Berdasarkan tinjauan terhadap nilai dan perilaku utama kedua nilai, ditemukan bahwa beberapa nilai dan perilaku utama memiliki kemiripan dan dapat diselaraskan, maka manajemen setuju untuk mengembangkan panduan budaya baru dari hasil penyesuaian nilai dan perilaku utama budaya lama dan budaya dominan yang baru.

Design

Diketahui target serta strategi perubahan budaya yang disetujui yaitu dengan menyusun budaya baru melalui analisis penurunan dan penyesuaian nilai GOHI dan AKHLAK. Hasilnya ditemukan bahwa beberapa nilai GOHI tidak sesuai dengan nilai budaya utama AKHLAK seperti sub-nilai *spirituality*, sehingga dihilangkan dan digantikan dengan nilai baru yang mewakili definisi nilai yang terkandung dalam AKHLAK, sementara dua nilai AKHLAK yang tidak dapat diselaraskan dengan GOHI, didefinisikan berdasarkan hasil penyesuaian dengan definisi nilai AKHLAK yang tercantum dalam Edaran KBUMN. Penyesuaian kedua nilai, menghasilkan formulasi baru yang diteruskan dengan mendefinisikan dalam bentuk poin perilaku yang disertai contoh.

Formulasi baru nilai budaya disertai panduan perilaku serta contoh perilaku kemudian direview dan validasi akhir oleh manajemen yang terlibat dalam proses perubahan budaya. Desain hasil penyesuaian dan penurunan kedua nilai pada akhirnya siap diuji-cobakan dalam organisasi, dan jika dirasa sesuai, dapat diteruskan penerapannya.



Gambar 1. Formulasi Cascading dan Aligning Core Value AKHLAK

Tabel 1. Desain Intervensi Cascading & Aligning AKHLAK dan GOHI

Nilai AKHLAK	Perilaku Utama	Ket.	Nilai GOHI	Sub Nilai	Definisi Perilaku Utama
Amanah (A)	Mampu menjaga konsistensi dan kepercayaan perusahaan atau atasan dalam melaksanakan tugas - tugas jabatannya	→	<i>Integrity</i> (I)	<i>Credibility</i>	Dapat dipercaya dan bertanggung jawab dalam menjaga dan menegakkan nilai dan etika perusahaan
Amanah (A)	Melaksanakan seluruh aktivitas kerja sebagai pegawai PT. PMS sesuai dengan ketentuan, peraturan, dan kebijakan perundangan	→	<i>Integrity</i> (I)	<i>Discipline</i>	Siap dan senang untuk mematuhi semua peraturan dan etika perusahaan
Amanah (A)	Berpegang teguh pada nilai moral dan etika ASN Kementerian BUMN dalam bertindak dan melaksanakan tugas	→	<i>Integrity</i> (I)	<i>Ethics</i>	Menjadikan norma sosial, etika, dan aturan dalam organisasi sebagai rujukan pelaksanaan tugas

Kompeten (K)	Berpikir kreatif dan inovatif untuk menyelesaikan permasalahan yang terjadi dalam pekerjaan dan lingkungan kerja	→	Growth (G)	Creativity	Menciptakan hal-hal atau cara-cara baru yang lebih efektif dan berguna	
Kompeten (K)	Meningkatkan kecakapan dan kompetensi untuk melaksanakan tugas dan menjawab tantangan pekerjaan	→	Growth (G)	Continuous Learning	Tiada henti untuk terus belajar dengan cepat dan penuh gairah	
Kompeten (K)	Menyelesaikan tugas dengan kualitas terbaik dan menjadi teladan pada bidangnya	→	Growth (G)	Excellent	Mampu berkinerja unggul dan mencapai prestasi bisnis yang gemilang	
Harmonis (H)	Menghormati setiap orang dan menghargai perbedaan yang melekat pada orang lain seperti agama, suku, ras, dan prinsip keyakinan untuk dapat berdampingan dan menciptakan serta meningkatkan nilai tambah bersama.		-	-	-	
Harmonis (H)	Menciptakan lingkungan kerja yang kondusif melalui sikap kooperatif dan komunikatif dengan sesama rekan kerja dalam pelaksanaan tugas		-	-	-	
Harmonis (H)	Memiliki rasa peduli dan empati terhadap rekan kerja dan lingkungan masyarakat sekitar		-	-	-	
Loyal (L)	Menyelesaikan tugas dan tanggung jawab dengan penuh komitmen dan dedikasi	→	Happy (H)	Commitment	Terlibat dan berkontribusi lebih dari apa yang diharapkan	
Loyal (L)	Menunjukkan kesetiaan terhadap organisasi dengan selalu bersedia aktif terlibat pada setiap aktivitas bisnis perusahaan serta kegiatan-kegiatan organisasi diluar tugas dan tanggung jawab pokok	→	Happy (H)	Engagement	Merasa memiliki dan senang untuk selalu terlibat dalam kegiatan positif perusahaan guna memberikan kontribusi demi kesuksesan perusahaan	
Loyal (L)	Menjaga citra, harkat, dan martabat diri sendiri, sesama rekan kerja, pimpinan, perusahaan, bangsa dan negara		-	-	-	
-	-		Tidak termuat dalam Nilai AKHLAK	Happy (H)	Spirituality	Bahagia atas kebajikan Tuhan serta senang dalam menggalakkan penerapan spiritualitas dalam tempat kerja
Adaptif (A)	Percaya pada kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki sehingga dapat digunakan dalam mencari peluang perbaikan dan pengembangan sesuai dengan perubahan dan kemajuan terkini	→	Optimistic (O)	Confident	Percaya diri dan mampu untuk menampilkan kapasitas terbaik untuk kemajuan perusahaan	

Adaptif (A)	Bertahan ditengah perubahan lingkungan kerja dan cepat menyesuaikan diri terhadap perkembangan demi kemajuan organisasi	→	Optimistic (O)	Persistent	Tetap teguh dalam memberikan hasil yang optimal dan bertahan meskipun memiliki hambatan atau rintangan dalam lingkungan kerja
Adaptif (A)	Antusias dan aktif dalam menyesuaikan diri dengan perubahan demi mencari solusi - solusi bagi setiap tantangan yang muncul dari perubahan baru di lingkungan kerja	→	Optimistic (O)	Enthusiastic	Selalu antusias dan bersemangat dalam bekerja dengan menunjukkan inisiatif dan berusaha keras mencapai target yang ditetapkan perusahaan
Kolaboratif (K)	Bekerjasama dan bersinergi dengan sesama rekan kerja, antar unit kerja, kementerian atau lembaga lain, BUMN, dan masyarakat sekitar		Nilai Baru (<i>Synergy</i>)	-	-
Kolaboratif (K)	Menggerakkan pemanfaatan bersama berbagai sumber daya untuk pencapaian tujuan bersama		Nilai Baru (<i>Utilization</i>)	-	-
Kolaboratif (K)	Terbuka dan bersedia memberikan kesempatan kepada rekan kerja dan berbagai pihak untuk memberikan kontribusi guna menciptakan dan meningkatkan nilai tambah bersama		Nilai Baru (<i>Motivating Others</i>)	-	-

Panduan Perilaku Kerja Berbasis Nilai Budaya

Iklm dan budaya organisasi terbukti memiliki pengaruh positif terhadap kinerja khususnya melalui perilaku kerja anggotanya tiap harinya (Purwanto et al., 2020). Budaya organisasi berpengaruh pada perilaku anggota organisasi sebagai sistem nilai yang dijadikan acuan perilaku individu dalam organisasi yang berorientasi pada pencapaian tujuan atau hasil kinerja yang ditetapkan (Sanhaji et al., 2016). Peran budaya perusahaan dan nilai organisasi (kontrol informal) dipandang sangat relevan untuk memahami bagaimana panduan etik dari organisasi (kontrol formal) mempengaruhi dimensi etika perilaku karyawan (Somers, 2001). Berdasar penelitian lalu, nilai budaya organisasi memoderasi pengaruh etos kerja terhadap perilaku kerja, yang mana saat nilai budaya suatu organisasi disusun dengan baik, maka akan dapat meningkatkan etos kerja dan perilaku kerja (Kusumawati, 2015).

Nilai utama budaya akan menjadi pedoman etik dan perilaku bagi seluruh karyawan. Mengacu pada Peraturan Menteri BUMN RI nomor: PER -06/ MBU /07 /2020 dan Peraturan Pemerintah Nomor 42 tahun 2004, yang menimbang bahwa untuk mewujudkan aparatur BUMN yang bersih, berwibawa, bertanggung jawab dan memiliki integritas, maka perlu disusun dasar etik dan perilaku kerja yang sesuai dengan transformasi strategi dan *core value* korporasi BUMN. Dasar etik ini dapat membantu organisasi

mengembangkan penilaian kinerja, karena kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap karyawan sebagai prestasi kerja sesuai dengan perannya. Untuk dapat menentukan kualitas kerja karyawan diperlukan panduan kriteria perilaku yang jelas. Seperti yang tertuang pada Peraturan Menteri BUMN RI (PER -06 /MBU/ 07 /2020) pasal 2 bahwa dalam berperilaku sehari-hari, anggota organisasi BUMN harus berlandaskan pada nilai dan kode etik-perilaku. Nilai tersebut tertuang pada pasal 5 Peraturan Menteri BUMN RI tahun 2020 (PER -06 /MBU/ 07 /2020) yang terimplementasi ke dalam *core value* AKHLAK (Kementerian BUMN Republik Indonesia, 2019).

Panduan perilaku yang akan dikembangkan, selain berguna sebagai dasar anggota organisasi melakukan tugas dan mencaai tujuan bersama, namun juga bermanfaat untuk mengembangkan penilaian kinerja berbasis perilaku dengan indikator penilaian *core value* AKHLAK dan budaya organisasi mandiri yang diselaraskan dan disesuaikan. Artinya, nantinya hasil analisis penyusunan panduan perilaku ini penting membentuk karyawan beprestasi, baik secara kinerja dan juga dari segi perilaku. Dengan menggunakan panduan perilaku hasil penyelarasan, akan menambah khasanah penilaian yang menciptakan manfaat dan keuntungan bagi kedua sisi yaitu karyawan dan perusahaan (Larasati et al., 2022).

Tabel 2. Desain Intervensi Penyusunan Panduan Perilaku Kerja Berbasis Nilai Budaya

Nilai Utama	Sub Nilai	Kata Kunci	Panduan Perilaku
Amanah	Disiplin (<i>Discipline</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Taat dan Patuh • Berkomitmen • Keakuratan • Kesesuaian Prosedur 	<ul style="list-style-type: none"> • Bersikap terbuka, kooperatif, dan menghargai prosedur dan kebijakan perusahaan • Berkomitmen menerapkan peraturan dalam bekerja demi mencapai keakuratan pekerjaan sesuai target dan kebijakan • Berinisiatif melakukan perbaikan pada proses kerja sendiri dan bersama agar selaras dengan standar dan aturan
Amanah	Kredibel (<i>Credibility</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Jujur • Dapat Dipercaya • Transparan • Keselarasan Tingkah Laku 	<ul style="list-style-type: none"> • Bertindak jujur dalam pekerjaan dan berperilaku kepada rekan kerja/atasan sesuai dengan aturan dan kebijakan • Tidak bersikap kompromi atas kecurangan dan pelanggaran yang terjadi dalam lingkungan kerja • Dapat dipercaya dan bertanggung jawab pada tugas kerja dan pengambilan keputusan kerja
Amanah	Etis (<i>Ethics</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Bermoral • Tidak Menyimpang • Teguh • Menjaga Kode Etik 	<ul style="list-style-type: none"> • Berpegang teguh kepada nilai norma, etika, dan aturan dalam organisasi • Berpikir, bersikap, bertindak tidak menyimpang sesuai dengan norma, sistem nilai dan etika organisasi • Selalu menjaga dan mempromosikan nilai, norma, dan kode etik dalam aktivitas kerja dan transaksi bisnis
Kompeten	Pembelajaran Berkelanjutan (<i>Continuous Learning</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Kemauan belajar dan berkembang • Peningkatan Diri • Mencari Kesempatan Belajar • Menantang Diri 	<ul style="list-style-type: none"> • Terus-menerus berusaha meningkatkan kemampuan/kompetensi agar selalu mutakhir • Berusaha mencari kesempatan / peluang belajar melebihi yang dibutuhkan saat ini • Bersedia mencari tantangan untuk mengembangkan diri dan kapasitas kerja
Kompeten	Unggul (<i>Excellent</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Kinerja Terbaik • Keberhasilan • Melebihi Target/ Harapan • Ahli dalam tugas/bidangnya 	<ul style="list-style-type: none"> • Mengejar keunggulan yang tinggi dalam tugas dan hasil kerja • Konsisten menghasilkan kinerja dan prestasi sesuai/ melebihi target/ harapan • Menjadi <i>role model</i> dalam menunjukkan performa kinerja optimal
Kompeten	Kreatif (<i>Creativity</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Kritis • Pendekatan Baru • Tindakan Inovatif • Modifikasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Terbuka terhadap pemikiran dan/atau pendekatan baru terkait aktivitas kerja • Kritis dan skeptis terhadap metode kerja saat ini, bersedia untuk "mencoba" cara lain, dan memiliki pendekatan yang fleksibel. • Mengambil tindakan inovatif dengan merancang, memodifikasi, menguji ide baru, dan menciptakan terobosan solusi dalam metode dan cara kerja
Harmonis	Menghargai Keragaman (<i>Valuing Diversity</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Keberagaman • Kesetaraan hak • Saling menghargai • Perlakuan adil 	<ul style="list-style-type: none"> • Fleksibel menilai keberagaman dan menghargai setiap nilai serta perspektif orang lain dalam lingkungan kerja • Menerima lingkungan sosial dalam tempat kerja yang memiliki perbedaan dalam budaya, agama, suku, jenis kelamin dan usia • Menekankan persamaan dan hubungan kerja yang harmonis antar sesama anggota organisasi
Harmonis	Hubungan Positif (<i>Positive Relationship</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Komunikasi efektif • Lingkungan kerja sehat 	<ul style="list-style-type: none"> • Peduli dan perhatian pada kebutuhan terciptanya lingkungan kerja yang sehat, adil, dan bebas konflik

		<ul style="list-style-type: none"> • Bebas konflik • Kondusif - Kooperatif 	<p>dengan menginisiasi pembicaraan atau diskusi-diskusi positif</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proaktif mencari kesempatan menjalin komunikasi yang efektif dan hubungan kerja harmonis yang tidak menimbulkan perselisihan • Merespon, mengklarifikasi, mencari solusi isu terkait pekerjaan dan konflik antar anggota organisasi
Harmonis	Empati (<i>Empathy</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Peduli • Memiliki sensitivitas • Kemauan memahami • Saling tolong dan bantu 	<ul style="list-style-type: none"> • Menjadi pribadi yang memiliki sensitivitas akan situasi/ kondisi yang dihadapi dan hal - hal yang sedang dibutuhkan oleh rekan kerja atau atasan • Perhatian dan peduli dengan kesulitan dan permasalahan yang dihadapi orang lain dalam lingkungan kerja • Aktif berusaha mengerti, memahami, dan berperilaku saling membantu antar sesama anggota organisasi
Loyal	Keterikatan (<i>Engagement</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Setia • Kontribusi • Pengorbanan lebih • Dukungan terhadap Organisasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Setia dan aktif terlibat dalam setiap aktivitas kerja dan kegiatan organisasi yang ditujukan untuk mencapai visi, misi, dan tujuan perusahaan • Menempatkan kepentingan perusahaan diatas kepentingan dan pilihan -pilihan pribadi dan/atau golongan dalam segala situasi • Memberi pengorbanan lebih (waktu, ide, dan tenaga) pada usaha - usaha pengembangan kemajuan perusahaan
Loyal	Komitmen (<i>Commitment</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Dedikasi • Komitmen tinggi • Kesungguhan • Bertanggung Jawab 	<ul style="list-style-type: none"> • Menunjukkan komitmen yang kuat untuk mencapai hasil kerja yang mendukung pemenuhan tujuan organisasi • Melaksanakan instruksi atau tugas dari atasan dengan sungguh-sungguh dan penuh tanggung jawab. • Berdedikasi dan memberi diri lebih dalam penyelesaian tugas pekerjaan secara tepat waktu
Loyal	Menjaga Kehormatan dan Martabat (<i>Preserve Honor and Dignity</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Kehormatan Organisasi • Citra positif • Perilaku berharkat-bermartabat 	<ul style="list-style-type: none"> • Kepedulian pada image/ gambaran citra perusahaan positif dan peran perilaku pribadi • Mempromosikan dan membangun citra positif organisasi pada komunitas bisnis atau masyarakat luas melalui sumbangsih/ dampak positif • Menjaga perilaku pribadi dan kelompok kerja dalam rangka menjaga dan mempertahankan citra positif pribadi, tim kerja, dan perusahaan
Adaptif	Antusias (<i>Enthusiastic</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Responsif akan Perubahan • Proaktif • Antusias terhadap perubahan • Terbuka 	<ul style="list-style-type: none"> • Sadar dan responsif dengan adanya perubahan dalam lingkungan kerja • Bersikap terbuka akan perubahan dan berpartisipasi dalam usaha organisasi menjawab tantangan perubahan • Mengenali dan menangani hambatan dari perubahan serta mengantisipasi penolakan terhadap perubahan
Adaptif	Gigih (<i>Persistent</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Penyesuaian diri • Bertekad • Memiliki ketahanan 	<ul style="list-style-type: none"> • Menampilkan respon dan sikap positif dalam menghadapi perubahan dan ambiguitas yang disebabkan oleh perubahan • Penyesuaian diri dengan perubahan untuk menemukan kebutuhan yang berubah dan cara menjawab perubahan

			<ul style="list-style-type: none"> • Bertahan dan bertekad menyelesaikan setiap tugas dan mencapai tujuan di tengah tantangan/hambatan karena perubahan
Adaptif	Penuh Keyakinan (Confident)	<ul style="list-style-type: none"> • Percaya Diri • Penuh Keyakinan • Pengakuan Kemampuan Diri • Berani mengambil tanggung jawab lebih menantang 	<ul style="list-style-type: none"> • Percaya diri mengerjakan pekerjaan dan mengambil keputusan sesuai dengan peran dan kewenangan jabatannya disertai kemauan bertanggung jawab pada setiap konsekuensi yang muncul • Memproyeksikan kepercayaan pada kualitas pengetahuan dan kemampuan diri dalam tugas pekerjaan serta penyampaian usulan/ide/masukan • Berani untuk menerima dan menghadapi tantangan akan tanggung jawab dan tugas-tugas baru yang lebih menantang.
Kolaboratif	Sinergi (Synergy)	<ul style="list-style-type: none"> • Kerjasama • Koordinasi efektif • Saling Tolong dan Bantu • Pencapaian Bersama 	<ul style="list-style-type: none"> • Terbuka bekerja sama dengan berbagai pihak dan berkeinginan tulus saling membantu dalam penyelesaian tugas pekerjaan • Menjalin, membina, mempertahankan dan meningkatkan hubungan kerja yang efektif • Membangun komitmen dan sinergi kelompok dengan menyusun dan mengembangkan sistem kerjasama antar unit pada lingkup organisasi
Kolaboratif	Pemanfaatan Sumber Daya (Utilization)	<ul style="list-style-type: none"> • Pemanfaatan Peluang • Kepemilikan Sumber Daya • Penggunaan bersama • Efektivitas pemanfaatan 	<ul style="list-style-type: none"> • Memanfaatkan peluang dalam memperoleh kemajuan / keuntungan dan mengembangkan aktivitas bisnis yang strategis. • Mengenali dan memahami kekuatan dan kelemahan prosedur, instruksi, serta informasi kerja yang dimiliki organisasi sebagai landasan aktivitas bisnis dan kerja • Penggunaan informasi hasil analisis lingkungan industri untuk bahan rekomendasi kebijakan/strategi bisnis yang paling tepat bagi organisasi.
Kolaboratif	Mendukung Orang Lain (Motivating Others)	<ul style="list-style-type: none"> • Pengakuan positif • Menunjukkan dukungan • Rencana Pengembangan • Coaching- Mentoring 	<ul style="list-style-type: none"> • Menunjukkan harapan positif terhadap kemajuan dan perkembangan rekan kerja lain • Menunjukkan usaha dan dukungan praktis terhadap kemampuan dan kemauan rekan kerja untuk belajar dan meningkatkan kemampuan diri • Memberi umpan balik yang berimbang untuk mendorong pengembangan orang lain secara terus menerus dan berkelanjutan

PEMBAHASAN

Setiap program perubahan budaya pasti dilatarbelakangi oleh alasan atau faktor tertentu yang mendorong dan mendesak organisasi melakukan penyesuaian dan perubahan. Alvesson & Sveningsson (2016) menyebutkan terdapat dua faktor yang mendorong munculnya kebutuhan perubahan budaya dalam organisasi, yaitu faktor internal seperti pemimpin baru pada posisi-posisi kunci dalam manajemen yang memiliki ide, persepsi, ketertarikan dan ambisi baru) (Alvesson & Sveningsson, 2016); dan faktor eksternal seperti faktor globalisasi dan teknologi, kultural, ekonomi, serta faktor politik yang memberikan perubahan regulasi baru dan menuntut perubahan strategi organisasi dalam menjawab persaingan global (Alvesson & Sveningsson, 2016).

Bagi PT.X, tuntutan perubahan disebabkan oleh faktor eksternal yaitu adanya strategi dan regulasi baru Kementerian BUMN terkait nilai budaya utama yang menjadi budaya dominan seluruh insan BUMN. Berdasarkan kebijakan yang baru tersebut, PT.X perlu menyusun strategi perubahan budaya organisasi dengan melakukan penyesuaian untuk menjawab tuntutan dari faktor yang melatarbelakangi program perubahan budaya (Alvesson & Sveningsson, 2016). Perlu ditemukan tujuan serta strategi diadakannya perubahan budaya serta perlu memperhatikan bahwa tujuan dari

perubahan haruslah mengarah pada "attitude change" atau perubahan perilaku kerja (etos kerja, kode etik) anggota organisasi (Alvesson & Sveningsson, 2016). Dengan mengidentifikasi tujuan yang tepat dan fokus pada attitude change, akan lebih mudah untuk memahami, mendefinisikan,

dan menjabarkan perilaku kerja yang dibutuhkan dan yang diharapkan muncul dan detail deskripsi perilaku kerja aktualnya (Alvesson & Sveningsson, 2016).

Tujuan perubahan budaya yang dimaknai oleh PT.X adalah penyeragaman dan penyelarasan nilai budaya mandiri (GOHI) dengan nilai budaya dominan AKHLAK. Terciptanya penyelarasan nilai-nilai budaya yang telah disetujui sebagai tujuan perubahan didefinisikan dalam bentuk desain perubahan untuk memberikan dasar bagi nilai dan budaya yang dapat diturunkan (*cascade*) kepada seluruh anggota dalam organisasi (Alvesson & Sveningsson, 2016). Sesuai dengan Alvesson & Sveningsson (2016), penyusunan desain dilakukan dengan cara para pejabat struktural yang diwakilkan oleh departemen SDM melakukan diskusi dan menganalisis kekuatan, kelemahan, ciri khas, serta visi-misi perusahaan untuk kemudian bisa menemukan karakteristik utama serta perilaku utama yang mengarahkan kemajuan bisnis.

Berdasarkan hasil diskusi dalam rangka menyelaraskan nilai-nilai, ditemukan bahwa beberapa nilai budaya lama tidak sesuai dengan *core value* baru sehingga perlu disusun nilai baru serta contoh perilaku lebih spesifik yang dapat dikembangkan menjadi penilaian individu tentang internalisasi nilai budaya dalam aktivitas kerja. Nilai baru disusun berdasarkan pertimbangan pihak manajemen terhadap komponen pokok, hubungannya, serta perilaku spesifik dan instrumen yang mendukung program perubahan budaya (Alvesson & Sveningsson, 2016) yang akan dijadikan panduan karyawan dalam bekerja dengan menerapkan budaya AKHLAK. Desain intervensi yang disusun dalam penelitian ini merupakan usulan desain produk program perubahan dan pengembangan nilai budaya yang mendukung peningkatan efektivitas dan kinerja karyawan.

KESIMPULAN

Faktor latar belakang perlunya perubahan budaya adalah pergantian pemimpin baru dalam Kementerian BUMN sebagai organisasi induk yang menghadirkan strategi dan kebijakan baru yaitu penyeragaman nilai organisasi BUMN AKHLAK. Perubahan menuntut PT.X melakukan penyesuaian melalui program transformasi budaya tanpa menghilangkan kekhasan nilai budaya mandiri (GOHI) melalui penurunan nilai (*cascading*) dan penyelarasan (*aligning*)

Berdasar hasil analisis, ditemukan bahwa beberapa nilai budaya GOHI tidak sesuai dan belum dapat mencakup nilai budaya AKHLAK, sehingga perlu disusun nilai dan perilaku baru, termasuk ada salah satu nilai budaya GOHI yang tidak sesuai yang perlu dihapuskan. Hasil rancangan intervensi adalah berupa hasil *cascading* dan *aligning core value* AKHLAK pada GOHI serta penyusunan panduan perilaku dan contoh perilaku sebagai acuan pengembangan model *performance appraisal*.

Rancangan desain telah diperiksa, dievaluasi, dan divalidasi oleh para ahli yakni Senior Manajer, Manajer, dan supervisor SDM serta fungsi *corporate culture*. Para ahli memberi nilai setuju atas aspek ketepatan dan penerapan pada rancangan intervensi yang telah dirumuskan. Maka, disimpulkan bahwa rancangan intervensi yang dirumuskan

tersebut diterima oleh user dengan penilaian positif tinggi oleh *expert rater* dengan saran pengembangan lanjutan yang perlu dipertimbangkan. Saran bagi perusahaan dan peneliti selanjutnya adalah mempelajari lebih lagi tentang data lapangan terkait budaya agar tidak kesulitan dalam melakukan penyusunan desain produk perubahan. Pihak perusahaan juga dapat mengembangkan nilai budaya menjadi panduan penilaian individu sehingga nilai budaya dapat digambarkan bagaimana internalisasinya dalam masing-masing diri karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, M. (2021). *Budaya Organisasi AKHLAK Dalam Penerapan Public Relation*. Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2016). *Changing Organizational Culture: Cultural change work in progress* (2nd Edition). Routledge.
- Chairul, A., & Sutoyo, S. (2021). The Effect of AKHLAK Organizational Culture On Employee Performance With Job Satisfaction As Intervening Variable at Semen Gresik Hospital. *Journal Universitas Muhammadiyah Gresik Engineering, Social Science, and Health International Conference*, 1(2), 376–385. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.30587/umgeshic.v1i2.3408>.
- Ekorianto, Sukarman, & Arifin. (2021). Perancangan Media Informasi Core Value PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero). *Jurnal TANRA Desain Komunikasi Visual*, 8(3), 207–215. <https://doi.org/https://doi.org/10.26858/tanra.v8i3.22650>
- Hanafi, H. (2017). Konsep Penelitian R & D Dalam Bidang Pendidikan. *Jurnal Kajian Keislaman*, 4(2), 129–149. <http://www.aftanalisis.com>
- Kementerian BUMN Republik Indonesia. (2019). *Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia Nomor PER-04/MBU/10/2019 tentang Kamus Kompetensi Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Kementerian Badan Usaha Milik Negara*.
- Kementerian BUMN Republik Indonesia. (2020). *Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia Nomor PER-06/MBU/07/2020 tentang Kode Etik dan Kode Perilaku Aparatur Sipil Negara KBUMN*.
- Kusasi, M. (2012). Pengaruh Budaya Organisasi, Efikasi Diri, dan Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Kanwil Kementerian Agama Provinsi Kaltim. *Jurnal Psikostudia Universitas Mulawarman*, 1(2), 102–117. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.30872/psikostudia.v1i2.2197>.
- Kusumawati, D. A. (2015). Peningkatan Perilaku Kerja Islami Dengan Budaya Organisasi Islami Sebagai Variabel Moderasi. *Journal Bussiness, Accounting, and Management UNISULA*, 2(1), 233–242.
- Lako, A. (2019). Budaya Organisasi dan Kesuksesan Kinerja Ekonomi. *Jurnal Ekonomi*. <https://www.researchgate.net/publication/330872106>
- Lamsihar, A. T., & Huseini, M. (2019). Transformasi Budaya dan Inovasi Perusahaan BUMN. *Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis*, 7, 64–70. <https://doi.org/https://doi.org/10.35314/inovbiz.v7i1.935>.
- Larasati, A. A., Zainal, V. R., & Nawangsari, L. C. (2022). Konsep Penilaian Kinerja Karyawan Berbasis AKHLAK. *Jurnal Penelitian Dan Pengabdian Masyarakat*, 2(6), 597–604. <https://doi.org/https://doi.org/10.36418/comserva.v2i6.352>.
- Martianingtyas, E. D. (2019). *Research and Development (R&D): Inovasi Produk dalam Pembelajaran*. <https://www.researchgate.net/publication/335227473>
- Maulamin, T., Arifin, A. L., Vikaliana, R., & Widodo, R. S. A. (2021). Implementation of corporate culture moral values (Akhlaq) for PT Pegadaian's competitive advantage. *JPMI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 7(4), 623–630. <https://doi.org/10.29210/o20211265>
- Maulana, T. (2013). Analisa Perilaku Karyawan di De Boliva Surabaya Town Square. *Jurnal Hospitality Dan Manajemen Jasa*, 1(2), 563–577.
- Moleong, L. J. (2010). *Metode Penelitian Kualitatif: Vol. Edisi Revisi*. Remaja Rosda Karya.
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2016). *Human Resource Management* (M. M. Bayu Airlangga, Ed.; 10th Edition). Erlangga. <http://www.pearsonmylabandmastering.com>
- Mutiara Siner, P., Rahma Ariani, D., Lolita Sari, F., Khoirul Anwar, M., & Gultom, A. (2022). Strategi Pengembangan Core Value AKHLAK Dalam Kasus Penggabungan Dua Perusahaan (PT Pertani Persero dan PT Sang Syang Seri Persero). *JPMI: Jurnal Pengabdian Masyarakat*

- Indonesia, 1(3), 1–10.
<https://doi.org/https://doi.org/10.55606/jpmi.v1i3.187>.
- Nulipta, M., Sahrah, A., & Yuniasanti, R. (2019). Pengaruh Restrukturisasi Birokrasi Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. *Psikostudia: Jurnal Psikologi*, 8(2), 116–122.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.30872/psikostudia.v8i2.2751>.
- PT Pelindo Marine Service. (2020). *Buku Panduan Budaya Organisasi GOHL*.
- Purwanto, A., Asbari, M., Prameswari, M., Ramdan, M., & Setiawan, S. (2020). Dampak Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Perilaku Kerja Inovatif Terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas. *Jurnal Ilmu Kesehatan Masyarakat*, 9(01), 19–27. <https://doi.org/10.33221/jikm.v9i01.473>
- Saffarudin, Indah, B. P., & Franca, M. L. (2021). Pengaruh Pelatihan Internalisasi "Core Value AKHLAK. *Jurnal Kotamo*, 1(3).
- Sanhaji, A., Budi, E., & Soetjipto, S. (2016). Pengaruh Keadilan Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap perilaku Kewargaan Organisasi Melalui Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Pendidikan Universitas Negeri Malang*, 1(5), 917 – 926. , 1(5), 917–926.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.17977/jp.v1i5.6311>.
- Sidiq, U., & Choiri, M. M. (2019). *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan*. CV Nata Karya.
- Somers, M. J. (2001). Ethical codes of conduct and organizational context: A study of the relationship between codes of conduct, employee behavior and organizational values. *Journal of Business Ethics*, 30(2), 185–195. <https://doi.org/10.1023/A:1006457810654>
- Subandi, Prasetyo, B. H., & Anubhakti, D. (2020). Aplikasi Penilaian Kinerja dan Perilaku Kerja Karyawan Universitas Budi Luhur Berbasis Web. *Jurnal BIT: Budi Luhur Information Technology*, 17(1), 46–52.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.36080/bit.v17i1.1002>.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan RND*. Alfabeta.
- Suwarno, J., Daryanto, H. K., & Maulana, A. (2015). Organizational Culture Change And Its Effect on Change Readiness Through Organizational Commitment. *International Journal of Administrative Science & Organization*, 22(1), 68–78.
<https://doi.org/https://doi.org/10.20476/jbb.v22i1.5431>.
- Tambunan, M. R. U. D., & Anwar, R. (2019). Transformasi Budaya Organisasi Otoritas Perpajakan Indonesia Menghadapi Era Ekonomi Digital. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 5(2), 253–264.
<https://doi.org/10.17358/jabm.5.2.253>
- Yuniarti, E., Kadiyono, A. L., & Sulistiobudi, R. A. (2021). Peran Subkultur Dalam Mendukung Komitmen Organisasi (Pengukuran Budaya Organisasi Dengan Model Denison). *Jurnal JDM Universitas Padjajaran*, 4(2), 193–204.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.22441/jdm.v4i2.12131>.