

JURNAL ILMIAH MANAJEMEN BISNIS DAN INOVASI  
UNIVERSITAS SAM RATULANGI (JMBI UNSRAT)

**PERSPEKTIF KARYAWAN TELKOMGROUP TERHADAP INTERNALISASI  
CORE VALUES “AKHLAK” PADA BUDAYA ORGANISASI DI PT TELKOM  
INDONESIA (PERSERO) TBK.**

**Rini Aman Nasution, Muhandi Muhandi, Rusman Frendika**

Universitas Islam Bandung

ARTICLE INFO

**Keywords:**

*Core Values; Internalization; Corporate Culture.*

**Kata Kunci:**

Nilai-Nilai Inti; Internalisasi; Budaya Perusahaan.

Corresponding author:

**Rini Aman Nasution**

rnasution2703@gmail.com

**Abstract.** *With the directive from the Ministry of State-Owned Enterprises of Indonesia regarding the need for core values in every state-owned enterprise (BUMN) under its supervision as an identity and adhesive of work culture that supports sustainable performance, where previously each BUMN had its own work culture. The purpose of this study is to investigate the perspective of TelkomGroup employees on the internalization and implementation of AKHLAK core values into the company's culture using descriptive qualitative method in order to describe the perspective of TelkomGroup employees who are the targets and actors of the internalization and implementation of AKHLAK core values. Employee experience, length of employment, and work environment influence the perspective of TelkomGroup employees towards AKHLAK core values. The use of the word "AKHLAK" in the core values is easier for employees to understand, making its internalization and implementation easier in both workplace behavior and community life.*

**Abstrak.** Dengan adanya arahan dari Kementerian BUMN RI tentang diperlukannya nilai-nilai inti (core values) di setiap BUMN yang berada di bawah naungan Kementerian BUMN RI sebagai identitas dan perekat budaya kerja yang mendukung kinerja secara berkelanjutan dimana selama ini, tiap BUMN memiliki budaya kerja sendiri-sendiri. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana perspektif karyawan TelkomGroup terhadap internalisasi dan implementasi core values AKHLAK menjadi budaya perusahaan dengan menggunakan metode deskriptif kualitatif sehingga bisa menggambarkan bagaimana perspektif karyawan TelkomGroup yang menjadi sasaran dan pelaku dari internalisasi dan implementasi dari core values AKHLAK. Pengalaman, masa kerja dan lingkungan kerja mempengaruhi perspektif karyawan TelkomGroup terhadap core values AKHLAK. Core values dengan kata “AKHLAK” ini lebih mudah dipahami oleh karyawan sehingga internalisasi dan implementasinya juga lebih mudah dalam perilaku di kantor dan kehidupan bermasyarakat.

## PENDAHULUAN

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) memiliki peran penting dalam pembangunan Indonesia. Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan perusahaan-perusahaan yang dimiliki oleh negara terus melakukan transformasi dan inovasi untuk meningkatkan kontribusi mereka dalam pembangunan ekonomi dan pelayanan kepada publik. Hal ini mendorong Kementerian BUMN untuk meninjau ulang peran mereka sebagai arsitek strategis, sehingga diperlukan transformasi sumber daya manusia untuk meningkatkan daya saing BUMN. Transformasi ini bertujuan untuk menjadikan BUMN sebagai pemain global dan pencetak talenta. Untuk mencapai hal ini, BUMN perlu menetapkan nilai inti sebagai identitas dan perekat budaya kerja dalam rangka mendukung kinerja yang berkelanjutan. Hal ini sejalan dengan arahan Menteri BUMN RI, Erick Thohir, yang telah menetapkan 5 program prioritas untuk kementeriannya, termasuk peningkatan nilai ekonomi dan dampak sosial, inovasi model bisnis, kepemimpinan teknologi, peningkatan nilai investasi, dan pengembangan sumber daya manusia. Semua entitas BUMN memainkan peran penting dalam pembangunan Indonesia melalui transformasi dan inovasi, meningkatkan kontribusi mereka dalam perekonomian dan pelayanan terhadap publik.

Sesuai dengan arahan tersebut, semua entitas BUMN perlu memiliki nilai inti sebagai identitas dan perekat budaya kerja untuk mendukung peningkatan kinerja yang berkelanjutan. Nilai-nilai inti ini dimaksudkan untuk membentuk perilaku dan karakter kerja yang sesuai dengan strategi perusahaan. Internalisasi yang tepat terhadap nilai inti merupakan pilar fundamental dalam membangun budaya organisasi yang kuat, yang pada akhirnya mewujudkan tujuan dan visi perusahaan. Nilai inti perusahaan mewakili budaya perusahaan dan harus dihayati oleh seluruh karyawan untuk secara konsisten mencapai kinerja yang optimal. Implementasi nilai inti memerlukan tata Kelola dan doktrin yang kuat agar menjadi Bahasa Tindakan dan diterima oleh akal sehat karyawan.

Nilai inti yang ditetapkan untuk seluruh karyawan BUMN, sesuai dengan arahan Kementerian BUMN, diwujudkan dalam istilah "AKHLAK". Setiap karyawan BUMN harus memiliki Amanah, integritas, kepercayaan, tanggung jawab, komitmen, dan akuntabilitas untuk bekerja secara jujur dan disiplin tinggi. Setiap karyawan harus memiliki Kompetensi untuk bekerja secara profesional dan mengutamakan kepuasan pelanggan serta keunggulan. Karyawan BUMN, dengan latar belakang yang beragam, diharapkan dapat bekerja sama secara Harmonis, membina kepedulian dan kerja sama yang solid. Sikap Loyal terhadap perusahaan harus tertanam dalam setiap benak karyawan, memungkinkan mereka untuk menunjukkan komitmen dan memberikan kontribusi pada tugas yang diberikan dengan penuh dedikasi. Di era yang terus berubah, setiap karyawan harus Adaptif, terus berinovasi sesuai dengan perkembangan jaman. Terakhir, tetapi tidak kalah penting, bahwa setiap karyawan diharapkan Kolaboratif, membina Kerjasama dan sinergi yang baik.

Salah satu entitas BUMN yang sangat penting dalam menerapkan nilai inti AKHLAK adalah PT Telekomunikasi Indonesia (Persero) Tbk (PT Telkom). Budaya perusahaan tersebut menjadi panduan bagi setiap karyawan dan pelaksanaan tugas, tanggung jawab, dan wewenang mereka dalam tugas sehari-hari, memungkinkan mereka untuk berkontribusi secara optimal dalam mencapai visi dan misi perusahaan. Namun, implementasi nilai inti AKHLAK memunculkan tanggapan yang beragam di kalangan karyawan TelkomGroup. Beberapa percaya bahwa nilai inti ini dapat dengan mudah diserap karena relevansinya yang langsung dengan kehidupan sehari-hari. Misalnya, menjadi Amanah sangat penting bagi karyawan untuk mendapatkan kepercayaan, sedangkan memiliki Kompeten memastikan bahwa karyawan memiliki kemampuan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas yang diberikan. Membangun lingkungan kerja yang Harmonis dengan setiap karyawan, menciptakan kepedulian dan

penghargaan terhadap keberagaman. Sikap Loyal terhadap perusahaan diharapkan tertanam pada setiap karyawan, mendorong dedikasi pada tugas yang diberikan dan komitmen yang tinggi. Di era perubahan, karyawan harus Adaptif, terus berinovasi sesuai dengan perkembangan jaman. Terakhir, menjadi Kolaboratif mendorong kerja tim dan sinergi di antara karyawan.

Di sisi lain, beberapa individu memiliki pandangan yang berbeda mengenai budaya perusahaan. Mereka memandang budaya perusahaan sebagai seperangkat sikap, perilaku, dan nilai yang umum dilakukan dalam organisasi dan berkembang seiring waktu. Budaya perusahaan setiap perusahaan unik karena sifat bisnis, tujuan perusahaan dan karakteristik individu karyawan yang berbeda. Dengan peningkatan jumlah karyawan baru yang direkrut oleh TelkomGroup, penting untuk memahami perspektif mereka tentang nilai inti AKHLAK, internalisasi budaya yang ada, dan kemampuan mereka untuk mengimplementasikannya dalam kehidupan sehari-hari. Selain itu, penting untuk menguji tanggapan mereka terhadap perilaku-perilaku tersebut.

Berdasarkan deskripsi di atas, penulis mencoba melakukan penelitian tentang budaya perusahaan baru yang diperkenalkan oleh Kementerian BUMN Republik Indonesia pada tahun 2020, dengan tujuan untuk dapat diimplementasikan di semua entitas BUMN di bawah yurisdiksinya. Dalam penelitian ini, penulis fokus pada internalisasi dan implementasi budaya perusahaan baru di PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk, yang memiliki sejarah Panjang dalam menerapkan budaya perusahaan mereka sendiri.

## METODE

Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian deskriptif kualitatif, yaitu metode penelitian yang menekankan pada kualitas dari kesatuan dan pada proses yang tidak diuji atau diukur melalui suatu eksperimen yang berhubungan dengan kuantitas, jumlah, intensitas maupun frekuensi. Penelitian kualitatif deskriptif digunakan untuk menggambarkan, menjelaskan, atau meringkaskan berbagai kondisi, situasi, fenomena, atau berbagai variable penelitian menurut kejadian sebagaimana adanya yang dapat dipotret, diwawancara, diobservasi, serta yang dapat diungkapkan melalui bahan-bahan dokumenter.

Subjek penelitian menurut Moleong (Moleong, 2017) terdapat pada informan yang artinya adalah orang pada latar penelitian yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi dalam latar penelitian. Dalam penelitian kualitatif, tidak menggunakan populasi karena penelitian ini berangkat dari fenomena tertentu yang menarik untuk diteliti yang pada suatu situasi sosial tertentu. Untuk teknik pengumpulan data yang merupakan langkah utama dalam penelitian adalah untuk mendapatkan data. Pengumpulan data yang dapat dilakukan dengan berbagai setting, berbagai sumber dan berbagai cara. Bila dilihat dari setting-nya data dikumpulkan pada setting alamiah (*natural setting*). Apabila dilihat dari sumber datanya, maka pengumpulan data dapat menggunakan dari sumber primer dan sumber skunder. Apabila dari segi cara atau teknik, maka teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan observasi, interview, dokumentasi ataupun gabungan semuanya (Sugiyono, 2019).

Pengumpulan data untuk hasil penelitian ini dilakukan melalui wawancara sebagai data primer dan sebagai data sekunder menggunakan observasi partisipatif, maupun studi dokumentasi yang ada. Dalam pemilihan orang yang diwawancara (informan), peneliti lebih mempertimbangkan ketersediaan waktu para informan, pengalaman kerja, kredibilitas, memiliki informasi yang banyak serta pengetahuan mengenai tema penelitian yang sedang diteliti oleh peneliti. Hal lain juga yang menjadi pertimbangan adalah kedekatan dengan peneliti sehingga informan mudah diajak berinteraksi dan tidak menutup diri.

Dengan menggunakan validasi data triangulasi mata data informan menggunakan data informan utama dan data informan triangulasi dengan level yang sama dan pengalaman yang hampir sama tetapi dengan lokasi kerja yang berbeda.

**Tabel 1.**  
**Pemilihan Informan**

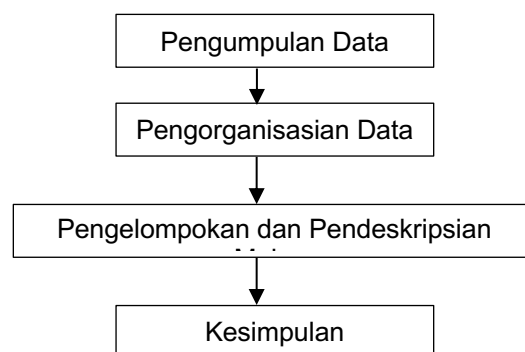
Informan	Informan Utama		Informan Triangulasi	
	Jabatan	Alasan Pemilihan Informan	Jabatan	Alasan Pemilihan Informan
1	Senior Leader (SL), Band Posisi I, Vice President (VP) di Direktorat Keuangan & Manajemen Resiko	Pengalaman kerja hampir mencapai 30 tahun. Sudah melewati beberapa perjalanan budaya.	Senior Leader (SL), Band Posisi I, Vice President (VP), Corporate Secretary Department	Pengalaman kerja hampir mencapai 35 tahun. Sudah melewati beberapa perjalanan budaya
2	Band Posisi III sebagai <i>Manager</i> di Human Capital Business Partner	Berada pada <i>middle management</i> , dengan pengalaman kerja hampir 15 tahun. Perjalanan budaya yang belum terlalu banyak	Band Posisi III, <i>Manager</i> , Human Capital Bussines Partner	Berada pada <i>middle mnagement</i> , dengan pengalaman kerja sekitar 11 tahun. Perjalanan budaya yang belum terlalu banyak
3	Band Posisi III sebagai <i>Manager</i> di Witel Tangerang	Berada pada <i>middle managementi</i> dengan pengalaman kerja hampir 15 tahun. Bekerja di kantor Wilayah Telkom yang langsung berhadapan dengan pelanggan	Band Posisi III, Assistant Vice President (AVP) di perusahaan afiliasi Telkom	Berada pada <i>middle management</i> dengan pengalaman kerja 19 tahun. Saat ini berlokasi kerja di salah satu perusahaan afiliasi Telkom.
4	Officer-3, Corporate Secretary Department	Karyawan yang baru bergabung dengan Telkom selama 2 tahun, baru mengenal mengenai budaya perusahaan dari Kementerian BUMN	Officer-2, Corporate Secretary Department	Karyawan yang baru bergabung dengan Telkom selama 3 tahun, baru mengenal mengenai budaya perusahaan dari Kementerian BUMN
5	Officer-3, Human Capital Business Partner	Karyawan yang baru bergabung dengan Telkom selama 2 tahun, tetapi sebelumnya sudah pernah bekerja di sebuah perusahaan startup	Officer-3, Human Capital Business Partner	Karyawan yang baru bergabung dengan Telkom selama 2 tahun

Pada penelitian ini, penulis mewawancarai 10 informan dengan posisi dan pengalaman kerja yang berbeda, sebagaimana tercantum pada Tabel 1. di atas. Hal ini dilakukan untuk memberikan gambaran

yang beragam mengenai implementasi nilai inti AKHLAK. Setiap informan diberikan pertanyaan yang sama, mencakup perspektif mereka tentang budaya AKHLAK yang berasal dari Kementerian BUMN, internalisasi budaya AKHLAK di lingkungan kerja mereka, implementasi nilai inti AKHLAK dibandingkan budaya perusahaan sebelumnya, kebutuhan akan teladan dari atasan, dan pertanyaan lain yang relevan.

Teknik pengumpulan data yang peneliti gunakan, yaitu yang pertama, wawancara sebagai alat utama pengumpulan data yang tujuannya adalah untuk menggali pemikiran konstruktif seorang informan yang menyangkut peristiwa, organisasi, perasaan, dan perhatian yang terkait dengan aktifitas budaya, merekonstruksi pemikiran dan pengalaman masa lalu informan serta untuk mengungkap proyeksi informan di masa datang terkait dengan budaya yang diteliti. Yang kedua, studi dokumentasi dengan mengumpulkan dokumentasi yang ada, baik dalam bentuk cetak, *audio*, visual maupun kombinasi audio-visual. Data hasil studi dokumentasi hanya dipergunakan untuk melengkapi *setting* dan memperkaya analisis penelitian yang berasal dari hasil wawancara, bukan sebagai sumber data utama. Yang ketiga, triangulasi yang merupakan teknik pengumpulan data yang menggabungkan berbagai teknik pengumpulan data dengan memperoleh data dari sumber yang sama dengan menggunakan teknik pengumpulan data yang berbeda. Peneliti menggunakan observasi simultan terhadap partisipan, wawancara mendalam dan dokumentasi terhadap sumber data yang sama.

Peneliti menganalisis data menggunakan teknik Moustakas melalui pendekatan yang diberi nama Metode Stevick-Collaizzi-Keen yang digambarkan pada diagram berikut.



Gambar 1. Model Analisis Data Moustakas  
Sumber : Hasil olahan peneliti (Creswell, 1998)

Uji validasi yang digunakan peneliti adalah dengan triangulasi yang diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu, maka ada triangulasi sumber, teknik dan waktu. Triangulasi sumber dilakukan dengan memeriksa data yang diperoleh melalui beberapa sumber yang kemudian dideskripsikan, dikategorisasikan, mana pandangan yang sama, yang berbeda dan yang spesifik. Triangulasi teknik yaitu data yang didapat dengan wawancara akan diperiksa kembali dengan dokumentasi atau observasi. Triangulasi waktu yaitu apabila narasumber yang diwawancarai di pagi hari yang belum banyak masalah akan dapat memberikan data yang lebih valid. (Sugiyono, 2019)

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Perspektif dari berbagai informan sangat berpengaruh terhadap pengalaman dan masa kerja yang bersangkutan. Semakin lama masa kerjanya, maka semakin beragam budaya yang pernah dialaminya selama bekerja.

Budaya suatu perusahaan sebaiknya berasal dari dalam perusahaan tersebut. Tetapi apakah *core values* AKHLAK yang berasal dari Kementerian BUMN sudah sesuai dengan budaya perusahaan-perusahaan yang berada di bawah Kementerian BUMN tersebut. Ternyata Kementerian BUMN telah menelaah akar budaya yang ada pada perusahaan-perusahaan di bawah naungan kementerian, sehingga akhirnya AKHLAK ini yang bisa mencairkan budaya di lingkungan BUMN. *Core values* AKHLAK ini menjadi standar budaya di semua BUMN dan menjadi program unggulan dari Kementerian BUMN sehingga diharapkan karyawan yang bekerja di BUMN tersebut menjadi lebih profesional dan kompetitif di dalam dunia bisnis.

Di dalam Telkom sendiri, melalui HCM (*Human Capital Management*) sudah melakukan *mapping* bagaimana pola aktivitas yang mencerminkan budaya yang ada di dalam perusahaan termasuk budaya perilaku untuk digital, sehingga peraturan atau kebijakan yang disampaikan oleh HCM juga seiring dan sejalan dengan *core values* dari Kementerian BUMN tersebut. Kementerian BUMN mengharapkan bahwa perusahaan-perusahaan di bawah naungannya memiliki budaya yang distandarisasi agar nantinya perusahaan-perusahaan tersebut bisa lebih mudah melakukan sinergi dan konsolidasi karena sudah memiliki suatu dasar budaya yang bisa dipahami dan diimplementasikan.

Pada penelitian ini, penulis mewawancarai 10 informas yang merupakan karyawan PT Tekom Indonesia (Persero) Tbk, yang mewakili berbagai posisi dan pengalaman kerja yang berbeda. Selama wawancara ini, penulis mengajukan kumpulan pertanyaan yang sama, sebagai berikut:

1. Apa pendapat informan tentang nilai inti AKHLAK yang dikeluarkan oleh Kementerian BUMN RI?
2. Bagaimana proses internalisasi dan implementasi nilai inti AKHLAK di lingkung kerja informan?
3. Bagaimana perspektif informan tentang peran pemimpin sebagai teladan dalam penerapan nilai inti AKHLAK pada unit kerja mereka?

Pertanyaan-pertanyaan ini bertujuan untuk mengumpulkan wawasan dan pandangan dari informan mengenai nilai inti AKHLAK, integritasnya dalam lingkungan kerja, dan peran pemimpin dalam mempromosikan dan menjadi contoh dari nilai-nilai inti tersebut. Fokus dari penelitian ini adalah bagaimana proses internalisasi dan implementasi nilai inti AKHLAK secara keseluruhan dapat diterapkan di semua BUMN di bawah naungan Kementerian BUMN RI, dimana BUMN tersebut telah memiliki budaya perusahaan mereka sendiri. Tabel di bawah ini menyajikan ringkasan temuan wawancara untuk setiap pertanyaan yang diajukan kepada para informan.

**Tabel 2.**  
**Pendapat Para Informan**

Pertanyaan	Informan Utama	Informan Triangulasi
<b>Informan #1</b>		
Nilai Inti AKHLAK	Kementerian BUMN melihat akar budaya yang sudah terbiasa di BUMN, kemudian menjadikan AKHLAK sebagai ciri budaya di lingkungan BUMN, agar BUMN menjadi semakin profesional dan menjadi kompetitif di dalam dunia bisnis	Merupakan kristalisasi budaya dari masing-masing BUMN. Dalam konteks kebersamaan membangun negeri dengan tujuan untuk maju bersama-sama, dalam konteks sinergi, saling men-support pemerintah.

<p>Internalisasi dan implementasi nilai inti AKHLAK</p> <p>Pemimpin sebagai role model</p>	<p>Budaya dari tiap BUMN ada yang bersifat generik sehingga merupakan bagian dari BUMN itu sendiri. Ketika budaya distandarisasi agar nantinya semua perusahaan BUMN bisa sejalan dan mudah melakukan sinergi, konsolidasi karena sudah mempunyai basic budaya yang relatif sama sehingga semuanya memahami dan mudah pengimplementasiannya.</p> <p>Mulai dari pimpinan puncak hingga yang ada di operasional harus menunjukkan komitmen yang kuat agar timnya percaya bahwa budaya itu adalah bagian yang tidak terpisahkan dari upaya untuk melakukan perbaikan-perbaikan seperti pencapaian kinerja. Komitmen yang tinggi terhadap budaya untuk mencapai satu tujuan yang ingin dicapai perusahaan.</p>	<p>Perlu ditanamkan secara berkelanjutan, seperti menghafalkan AKHLAK tersebut. Internalisasi akan masuk ke externalisasi, maka menjadi suatu kebiasaan atau habit.</p> <p>Implementasi seperti amanah, kompeten sudah dijalankan mulai dari masuk Telkom, sehingga jauh-jauh hari sudah berjalan. Kristalisasi dari hal-hal yang baik dan ciri khas dari masing-masing perusahaan tidak hilang sama sekali karena masih ada benang merahnya.</p> <p>Biar pun value dan sistem yang dibangun sudah bagus, tapi apabila pimpinan sebagai role model tidak bisa menjadi panduan, maka semuanya sia-sia. Selain role model, juga ada change leader, tidak hanya sekedar menjadi contoh bagus tapi juga harus bisa merubah lingkungannya.</p>
<b>Informan #2</b>		
<p>Nilai Inti AKHLAK</p> <p>Internalisasi dan implementasi nilai inti AKHLAK</p> <p>Pemimpin sebagai role model</p>	<p>Apabila organisasi sudah menetapkan budayanya, maka artinya sudah ada langkah yang akan dituju. Dengan budaya AKHLAK ini, diharapkan perusahaan-perusahaan BUMN di bawahnya bisa menuju ke arah yang sama dengan saling bersinergi.</p> <p>Penerapan value-value yang ada dalam keseharian. Biar pun terkadang masih ada gap antara unit. Implementasi agar setiap unit dapat berkolaborasi dan tercapai hubungan yang harmonis.</p> <p>Sistem komando dari atas ke bawah, melihat apa yang dilihat oleh pimpinan, apa yang ditetapkan oleh pimpinan dan target-targetnya seperti apa.</p>	<p>Inisiasi dari Kementerian BUMN untuk bisa diimplementasikan di semua BUMN yang berada di bawah Kementerian BUMN. Budaya yang ada sekarang lebih sederhana.</p> <p>Internalisasi dengan adanya e-learning yang bersifat mandatory. Penyampaian yang secara terus menerus sehingga menimbulkan awareness kepada karyawan.</p> <p>Pimpinan harus bisa mencerminkan semua value yang ada, sehingga dapat menjadi contoh yang baik.</p>
<b>Informan #3</b>		
<p>Nilai Inti AKHLAK</p>	<p>AKHLAK lebih simple dan mengena. Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif, itu kunci pokok setiap pegawai.</p>	<p>AKHLAK, core values yang paling mendasar, prinsip, yang ditujukan untuk menjadi pegangan karyawan dalam suatu organisasi, supaya</p>

<p>Internalisasi dan implementasi nilai inti AKHLAK</p> <p>Pemimpin sebagai role model</p>	<p>Implementasi dengan diadakannya penilaian terhadap AKHLAK setiap tahun. Sehingga dengan adanya penilaian ini, menjadi bagian dari internalisasi terhadap setiap individu.</p> <p>Pimpinan agar dapat menjadi contoh terutama untuk karyawan yang masih berusia muda yang masih individualistis sehingga dapat memberikan teladan kepada karyawan milenial.</p>	<p>mereka bisa bergerak sama untuk mencapai tujuan yang memang sudah ditetapkan.</p> <p>Internalisasi berbasis instruksi lebih cepat menyerap dan dikenal dan juga dengan adanya Culture Agent dan Culture Booster.</p> <p>Dari setiap value yang ada di AKHLAK, diimplementasikan dalam bentuk pelayanan kepada pelanggan.</p> <p>Manajemen menjalankan peran sebagai role model. Jadi tidak hanya instruksi tapi juga menciptakan kompetisi-kompetisi yang melibatkan seluruh karyawan.</p>
<p><b>Informan #4</b></p>		
<p>Nilai Inti AKHLAK</p> <p>Internalisasi and implementasi nilai inti AKHLAK</p> <p>Pemimpin sebagai role model</p>	<p>Budaya AKHLAK baru saja dikenalkan oleh Kementerian BUMN, Untuk budaya yang sebelumnya sudah seperti dikolaborasikan dengan budaya AKHLAK.</p> <p>Dengan banyaknya artefak-artefak di kantor mengenai budaya AKHLAK, sehingga secara tidak langsung seperti masuk dalam alam bawah sadar dan secara tidak langsung mengimplementasikan value-value yang selalu ada di artefak tersebut.</p> <p>Internalisasi dimulai dari masa pendidikan di Telkom sudah diperkenalkan mengenai nilai-nilai dari budaya AKHLAK ini.</p> <p>Sebagai anak muda yang selalu merasa bisa mengerjakan semuanya sendiri. Tapi dengan bimbingan dari pimpinan yang memberi contoh untuk dapat berkolaborasi dengan yang lain dalam mengerjakan tugas-tugas, sehingga mulai bisa bekerja sama dengan yang lain.</p>	<p>Ketika mulai pendidikan di Telkom dan mulai diperkenalkan mengenai AKHLAK yang terpikirkan adalah bahwa menjadi karyawan BUMN harus mempunyai nilai-nilai yang terdapat dalam budaya AKHLAK tersebut.</p> <p>Dengan penyampaian yang demikian intense mengenai budaya AKHLAK ini termasuk dengan adanya training yang bersifat mandatory (wajib dikerjakan), maka secara tidak langsung sudah terinternalisasi.</p> <p>Implementasi mulai dari amanah, kompeten, harmonis, loyal, adaptif dan kolaboratif semua berjalan sesuai dengan yang selama ini sudah sering dibaca di artefak-artefak yang ada di kantor.</p> <p>Peran pimpinan tidak hanya sekedar memberikan contoh tapi juga langsung membimbing, sehingga karyawan yang baru masuk tidak dibiarkan sendiri baik dalam mengerjakan pekerjaan tapi juga melihat langsung pengimplementasian budaya AKHLAK tersebut.</p>
<p><b>Informan #5</b> Nilai Inti AKHLAK</p>		



<p>Internalisasi dan implementasi nilai inti AKHLAK</p>	<p>Pada saat mulai pendidikan di Telkom, budaya yang diperkenalkan masih paralel budaya yang lama dengan budaya AKHLAK. Ketika mulai bekerja sudah lebih banyak mengenal budaya AKHLAK.</p> <p>Nilai-nilai dalam budaya AKHLAK lebih simpel tapi untuk dijalani pasti ada kesulitannya. Implementasinya juga belum tentu semudah yang tertulis dan pasti ada tantangan dari masing-masing valuenya.</p>	<p>AKHLAK merupakan pedoman dalam berperilaku bagi seluruh karyawan khususnya di Telkom yang wajib ditaati sebagai bentuk semangat untuk mewujudkan Telkom lebih maju ke depannya. Karena Telkom berada di bawah Kementerian BUMN, mau tidak mau harus menuruti BUMN itu sendiri, karena secara top down.</p> <p>Budaya itu bisa kita mulai dari diri kita sendiri dalam mewujudkannya. Melalui penerapan nilai-nilai dasar AKHLAK tersebut secara menyeluruh atau konsisten, ke depannya mungkin Telkom diharapkan bisa lebih kuat menjalankan bisnis dan berperan untuk kemajuan bangsa serta negara. Implementasinya dari semua kata-kata AKHLAK itu, diimplementasikan dalam kehidupan sehari-hari terutama dalam penyelesaian pekerjaan, kompeten dalam mengerjakannya, harmonis, baik dengan rekan-rekan di unit sendiri maupun dengan unit lain, loyal dengan mengutamakan kepentingan perusahaan daripada kepentingan pribadi, adaptif, harus mau mengikuti ritme kerja di unit tersebut, kolaboratif dan harmonis berjalan secara bersamaan.</p>
<p>Pemimpin sebagai role model</p>	<p>Biarpun adanya perbedaan rentang usia dengan pimpinan di unit, tetapi karena mereka lebih memberi contoh terhadap karyawan baru, sehingga budayanya menjadi lebih akrab.</p>	<p>Contoh secara top down itu jalan, atasan memberikan contoh kepada bawahan. Sehingga atasan bisa dijadikan role model yang akan dicontoh oleh bawahannya, karena kalau tidak seperti itu tidak akan ada pengaruhnya. Dengan contoh yang ada itu sehingga lebih gampang dicerna.</p>

Apabila budaya yang baru dapat diterima oleh semua karyawan, maka harus ada komitmen yang kuat dari pimpinan perusahaan. Pemimpin perusahaan harus dapat menjadi *role model* bagi karyawan yang dipimpinnya, sehingga apabila pemimpin sudah memiliki komitmen yang kuat dan meyakini bahwa budaya tersebut adalah bagian yang tidak terpisahkan untuk melakukan perbaikan dalam hal pencapaian kinerja, maka hal ini merupakan modal yang kuat bagi suatu perusahaan. Dalam hal *Good Corporate Governance (GCG)* yang mencakup *quality management and risk management* dimana semua itu berkaitan untuk mendukung kinerja perusahaan untuk menjadi yang terbaik.

Dalam perjalanannya, budaya di Telkom sudah cukup banyak, dimulai dari tahun 1988 dengan budaya 3-2-1, kemudian Budaya Arti, lalu The Telkom Way yang dilengkapi dengan Telkom CODES sebagai Digital Ways of Working. Semua ini dikelola dengan baik oleh HCM dengan membuat program-program yang harus dilaksanakan oleh unit-unit kerja, laporan tentang bagaimana program-program tersebut dilaksanakan oleh masing-masing unit yang disampaikan tiap bulan. HCM juga melaksanakan pelatihan-pelatihan untuk memberikan pemahaman yang mendalam mengenai budaya perusahaan dimana para peserta yang telah menyelesaikan pelatihan tersebut dinamakan *Culture Agent* dan *Culture Booster*, kemudian mereka harus saling berinteraksi dan berkolaborasi untuk meningkatkan sinergitas. Hampir semua karyawan diberikan pelatihan agar mendapatkan pengertian yang sama dan pelatihan tersebut bersifat wajib (*mandatory*). Bagi karyawan yang belum bisa berkolaborasi dan bekerja sama dengan baik dengan karyawan lainnya akan diberikan konseling agar tidak menjadi penghambat terhadap rekan kerja lainnya atau istilah kekinianya adalah toxic. Dengan adanya konseling ini, diharapkan diketahui akar permasalahannya dan karyawan tersebut dapat menyampaikan permasalahannya.

Telkom sebagai salah satu BUMN besar baik dari sisi jumlah karyawan dan cakupan operasi yang meliputi seluruh wilayah Indonesia serta memiliki cabang di luar negeri pasti memiliki tantangan sendiri karena adanya perbedaan nilai yang akan diimplementasikan. Belum lagi perbedaan karakteristik pekerjaan, sumber daya manusia di dalamnya dengan latar belakang pendidikan yang beragam serta perbedaan pemikiran. Apabila dalam budaya AKHLAK ini pemimpinnya sudah dapat menerapkan, maka diharapkan semua *values* yang terdapat dalam AKHLAK tersebut juga dapat diterapkan oleh para subordinatnya karena petunjuk untuk semua perilaku sudah diberikan. Untuk budaya AKHLAK ini, BUMN menerapkan sistem *top-down*, sehingga karyawan akan melihat seperti apa pemimpin menetapkan target-target dan skala prioritas. Sistem *top-down* ini sangat dirasakan manfaatnya untuk kantor-kantor yang berhubungan langsung dengan pelanggan eksternal, seperti di kantor wilayah.

Dengan penamaan yang sederhana, yaitu AKHLAK, sepertinya apabila ada orang yang ingin menjadi karyawan BUMN, dia harus memiliki AKHLAK yang baik tanpa perlu tahu bahwa AKHLAK tersebut memiliki kepanjangan. Seseorang yang memiliki jabatan ataupun tidak, hal yang utama dituntut oleh perusahaan adalah Amanahnya. Hal ini juga memudahkan para pemimpin untuk mengingatkan bawahannya apakah mereka sudah dapat menjaga amanah. Seorang karyawan juga memiliki kompetensi yang harus ditingkatkan secara berkelanjutan, sehingga apabila ada karyawan yang merasa kompetensinya kurang, maka dapat meminta kepada unit *Human Resource* (HR) di kantornya agar dapat mengikuti pelatihan. Harmonis dalam bekerja juga dibutuhkan karena tidak mungkin dalam suatu lingkungan kerja tidak terdapat friksi antar karyawan, sehingga dengan adanya nilai harmonis ini, maka friksi atau singgungan antar karyawan dapat diminimalisir. Loyalitas karyawan sangat diperlukan terutama apabila di suatu unit kerja masih ada beberapa karyawan yang belum menjadi karyawan tetap karena untuk tenaga *outsourc*e yang tidak mendapatkan gaji tetap, sangat mudah bagi mereka untuk berpindah ke perusahaan lain. Di situasi yang seperti ini, loyalitas pemimpin bisa jadi panutan bagi subordinatnya, terutama yang belum jadi karyawan tetap, agar loyalitas dan kinerja mereka tetap terjaga. Jika dalam suatu perusahaan terjadi transformasi organisasi sehingga terjadi peleburan beberapa unit kerja yang berakibat beberapa posisi akan hilang dan karyawan yang mengalami ini harus dapat adaptif untuk segera menyesuaikan diri di unit barunya. Kolaboratif dibutuhkan untuk karyawan-karyawan yang berusia muda dan baru bergabung dengan Telkom yang terkadang masih individualis dan idealis. Mereka

kerap merasa mampu melakukan pekerjaan itu dapat dilakukannya sendiri padahal jika bisa dilakukan dengan berkolaborasi dengan rekan kerjanya, hasil pekerjaannya bisa lebih maksimal.

Untuk karyawan milenial yang baru bekerja, budaya ini diharapkan dapat lebih mudah diimplementasikan baik dalam pekerjaan maupun dalam kehidupan sehari-hari. Mereka dapat melihat pimpinannya yang menjadi panutan maupun karyawan lain di unit kerjanya sehingga karyawan milenial yang mungkin awalnya merasa dapat menyelesaikan pekerjaan sendiri, dapat mulai bekerja sama dengan yang lain. Dari sini akan terlihat bahwa nilai-nilai AKHLAK dapat diinternalisasikan dan dapat dijalankan dalam kehidupan sehari-hari baik sebagai karyawan di perusahaan maupun sebagai individu di lingkungan masyarakat.

Budaya AKHLAK, saat ini, sudah menjadi budaya yang dominan di BUMN dengan perilaku-perilaku yang sudah ditetapkan. Dari jawaban para informan, baik yang sudah bekerja dengan masa kerja di atas 20 tahun maupun yang baru bekerja 3 tahun di Telkom, menyatakan budaya AKHLAK saat ini lebih mudah diucapkan meskipun dalam penerapannya belum 100%. Namun dengan sudah ditetapkannya perilaku-perilaku, diharapkan lebih mudah dijalankan apalagi dibarengi dengan contoh dari pimpinan.

Saat ini, *core values* AKHLAK sudah dapat diterima oleh seluruh karyawan, khususnya di Telkom. Hal ini karena budaya AKHLAK merupakan intisari dari budaya yang ada sebelumnya sehingga tidak terlalu sulit diterima oleh karyawan. Persepsi yang diperoleh dari para informan mengenai standarisasi budaya oleh Kementerian BUMN ini akan adanya sinergi dari sesama perusahaan BUMN untuk mewujudkan kemajuan negara. Bahkan cukup sering juga terjadi pertukaran karyawan antar BUMN sehingga karyawan yang berpindah ke BUMN lain tidak terlalu mengalami *culture shock* karena nilai-nilai budaya yang sudah distandarisasi. Saat ini sudah banyak mantan direksi Telkom yang berkiprah di BUMN lain. Mereka tidak menemui kesulitan yang berarti dalam beradaptasi karena tidak banyak perbedaan budaya perusahaan di tempat baru dibandingkan Telkom. Bahkan banyak juga karyawan Telkom yang berpindah tugas ke BUMN lain dan cukup mudah beradaptasi. Hal ini dianggap suatu prestasi sendiri karena Telkom dianggap sebagai BUMN yang lebih gampang beradaptasi terhadap budaya AKHLAK karena nilai-nilai dalam budaya perusahaan sebelumnya mirip dengan nilai-nilai pada budaya AKHLAK saat ini.

### KESIMPULAN

Setelah melakukan Analisa terhadap wawancara, dapat disimpulkan bahwa perspektif karyawan TelkomGroup terhadap internalisasi nilai inti AKHLAK sebagai budayaperusahaan sangat dipengaruhi oleh lamanya masa kerja mereka. Karyawan yang telah bekerja di TelkomGroup dalam jangka waktu yang lama dan telah mengalami berbagai tahapan budaya perusahaan merasa bahwa internalisasi nilai inti AKHLAK, yang berasal dari Kementerian BUMN RI, lebih mudah untuk diimplementasikan karena nilai-nilai inti tersebut sejalan dengan budaya sebelumnya yang ada di perusahaan. Di sisi lain, bagi karyawan yang baru bergabung, keberadaan nilai inti AKHLAK membantu mereka lebih memahami budaya perusahaan karena nilai-nilai yang terkandung dalam AKHLAK merupakan nilai-nilai dasar dalam kehidupan pribadi maupun dalam lingkungan kerja. Secara umum, implementasi nilai inti AKHLAK diharapkan dapat memupuk persatuan di antara karyawan, menghasilkan sinergi, dan mencapai visi dan misi perusahaan. Implementasi nilai inti AKHLAK sebagai budaya perusahaan dilakukan melalui berbagai program pelatihan bagi karyawan yang akan menjadi agen perubahan di lingkungan kerja mereka. Sesi konseling juga disediakan bagi karyawan yang mengalami kesulitan

dalam mengimplementasikan nilai inti AKHLAK untuk mencegah hambatan dalam unit kerja masing-masing.

Secara umum, fungsi sebuah organisasi adalah menjadi tempat bagi individu-individu untuk bekerja sama menuju tujuan yang sama, membentuk perilaku dan budaya organisasi, serta menjadi platform untuk mencapai tujuan-tujuan yang tidak dapat dicapai secara individu. Di sisi lain, budaya organisasi mengacu pada system makna, nilai, dan keyakinan yang diadopsi oleh sebuah organisasi, menjadi acuan untuk sebuah Tindakan dan membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya. Budaya tersebut menjadi identitas atau karakter utama organisasi, yang diperkuat dan dipertahankan kelangsungannya. Pada awal karir, karyawan perlu memahami budaya organisasi perusahaan mereka dan bagaimana budaya tersebut diimplementasikan. Dengan cara ini, budaya dapat menjadi alat berharga untuk membimbing perilaku dan membantu karyawan melaksanakan tugas mereka dengan lebih efektif. Dengan diperkenalkannya nilai inti AKHLAK oleh Kementerian BUMN RI, pemerintah telah menetapkan bahwa semua karyawan yang bekerja di lingkungan BUMN harus menghayati nilai-nilai yang terkandung dalam nilai inti AKHLAK. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja mereka dan memberikan nilai tambah, yang pada akhirnya berkontribusi pada pembangunan negara melalui pekerjaan mereka di perusahaan.

Nilai inti AKHLAK ini baru diperkenalkan oleh pemerintah pada pertengahan tahun 2020 sehingga masih terlalu dini untuk mengevaluasi apakah hasil yang diharapkan dari implementasi budaya baru tersebut tercermin dalam perilaku karyawan. Namun, PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk, telah menerapkan berbagai Langkah, seperti program pelatihan, untuk memastikan pemahaman terhadap nilai budaya AKHLAK merupakan prinsip-prinsip dasar perilaku pribadi dan professional. Penulis berharap bahwa penelitian serupa di masa yang akan datang dapat dilakukan setelah beberapa tahun mengimplementasikan budaya AKHLAK untuk memberikan pemahaman yang lebih jelas tentang hasilnya.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Aldri, Frinaldi, *The Influence of Work Culture on Work Performance of Employees in the Department of Transportation, Communication and Informatics of West Sumatera*, Jurnal Ilmiah Wahana Bhakti Praja, Vol. 7, No. 2, Desember 2017, hal. 83-92.
- Amah, Edwinah, Daminabo-Weje, Mildred, *Corporate Culture: A Tool for Control and Effectiveness In Organizations*, Research on Humanities and Social Sciences, Vol. 3, No. 15, 2013.
- Ambarwati, A. D. M. Pd. (2018). *Perilaku dan Teori Organisasi*. Media Nusa Creative.
- Annual Report Telkom 2019.
- Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian Kuantitatif: Komunikasi, Ekonomi, dan Kebijakan Publik Serta Ilmu-ilmu Sosial Lainnya*, Jakarta: Kencana, 2005, hal. 48-49.
- Charon, Jo. M. (2013). *Ten Questions A Sociological Perspective* (M. Ortberg, Ed.; Eight Edit). Wadsworth Cengage Learning.
- Cherrington, D. (1989). *Organizational Behavior, The Management of Individual and Organizational Performance*. Allyn and Bacon.
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative Inquiry & Research Design, Choosing Among Five Traditions*. Sage Publications, Inc.
- Donnelly, Gibson, & Ivancevich. (1981). *Fundamentals of Management* (Plano, Ed.). Business Publication.

- F. Fiordelisi, L. Renneboog, O. Ricci, S. Stenstella Lopez, *Creative Corporate Culture and Innovation*, Journal of International Financial Markets, Institutions & Money, 2019.
- Hakim, Lukman, Kusdianto, *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus PDAM Kota Surakarta)*.
- Heryana, A., & Sst, M. (2020). *Organisasi dan Teori Organisasi*.
- Immanuel, Fuad Mas'ud, 2017, *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Jawa Tengah)*, Diponegoro Journal of Management, Vol. 6, No. 4, tahun 2017, hal. 1-11.
- Indrawijaya, A. I. Drs. M. (2014). *Teori, Perilaku, dan Budaya Organisasi* (A. Mifka, Ed.). PT Refika Aditama.
- Jones, G. R., & George, J. M. (2010). *Contemporary Management*. McGraw Hill.
- Koontz, Harold, O'Donnel, C., & Weihrich, H. (2004). *Management*. Mc Graw Hill.
- Martono, N. (n.d.). *Sosiologi Perubahan Sosial, Perspektif Klasik, Modern, Postmodern, dan Poskolonial* (Edisi Revisi). PT Raja Grafindo Persada.
- Meliana, T.M., Syarah, S., Ayu, W., *Core Value In Rabbani Organizational Culture*.
- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif* (36th ed.).
- Muttaqin, I. (2014). Nilai-nilai Inti (Core Value) Masyarakat Islam di Meruhum Pulau Lemukutan. *Jurnal Khatulistiwa - Journal of Islamic Studies*, 4(2), 1–2.
- Pada, A. T., Malik, A. J., & Amelia, L. H. (2021). Pembelajaran dari Kaizen Event di Masa Pandemi Covid 19: Studi Kasus pada Toyota Kalla, Indonesia. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 8(3). <https://doi.org/10.35794/jmbi.v8i3.36021>
- Robbins, S. P. (2017). Organizational Behavior. In *Organizational Behavior*.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Sobirin, A. (2019). *Perilaku Organisasi* (Haryati; Irmawaty, Ed.; 2nd ed.). Universitas Terbuka.
- Soediro, M., & Nurbianto, A. T. (2021). Peranan Penerapan Standar Operasional Prosedur (SOP) Terhadap Penjualan Dan Kinerja Karyawan. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 8(3). <https://doi.org/10.35794/jmbi.v8i3.36934>
- Stoner, J. A. F., Freeman, E., & Gilbert, D. R. (1995). *Management*. Prentice Hall.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* (Sutopo, Ed.; 2nd ed.). Alfabeta, Bandung.
- Website Telkom: [www.telkom.co.id](http://www.telkom.co.id)
- Website Kementerian BUMN: [www.bumn.go.id](http://www.bumn.go.id)
- Web BUMN Info: <https://www.bumn.info/info-utama/seri-akhlak-kementerian-bumn-penyelarasan-core-values-penting-untuk-tingkatkan-mutu-sdm>
- Wibowo. (2010). *Budaya Organisasi*. PT Rajagrafindo Persada.
- Yosepha, Sri Yanthy, *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Pasadena Engineering Indonesia*, Jurnal Manajemen, Vol. 9, No. 2, Desember 2019.