

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Perusahaan merupakan suatu organisasi yang didirikan suatu kelompok maupun badan yang gunanya untuk menciptakan produksi dan distribusi untuk keberlangsungan ekonomi manusia. Sebuah perusahaan didirikan untuk mencapai visi dan misi yang telah dibuat dan disepakati sebelumnya oleh beberapa anggota. Dalam suatu lingkungan perusahaan, manajemen sumber daya pastinya akan dibedakan menurut kemampuan dan keahliannya masing-masing yang akan disesuaikan dengan apa yang akan dikerjakannya. Penempatan adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaan akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan (Mathis & Jackson, 2006).

Dari masa ke masa, BUMN menjadi organisasi perusahaan yang sangat diminati karena perkembangannya cukup baik. Berdasarkan riset dari NoLimit, suara terbanyak menyatakan bahwa masyarakat Indonesia lebih memilih bekerja di BUMN daripada Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan juga pegawai startup. NoLimit melakukan riset melalui pengumpulan data di media social dengan tiga kata kunci “BUMN”, “PNS/ASN”, dan “Startup”. Alhasil, kurang lebih 825 ribu survei yang terkumpul, 63% menyatakan ingin bekerja di BUMN. Hasil survei terkait keinginan menjadi PNS/ASN dan karyawan startup menunjukkan persentase jauh lebih kecil, seperti terlihat pada grafik.



Gambar 1.1 Data Peminat Kerja

Sumber : *databoks.katadata.co.id* diakses pada 2022

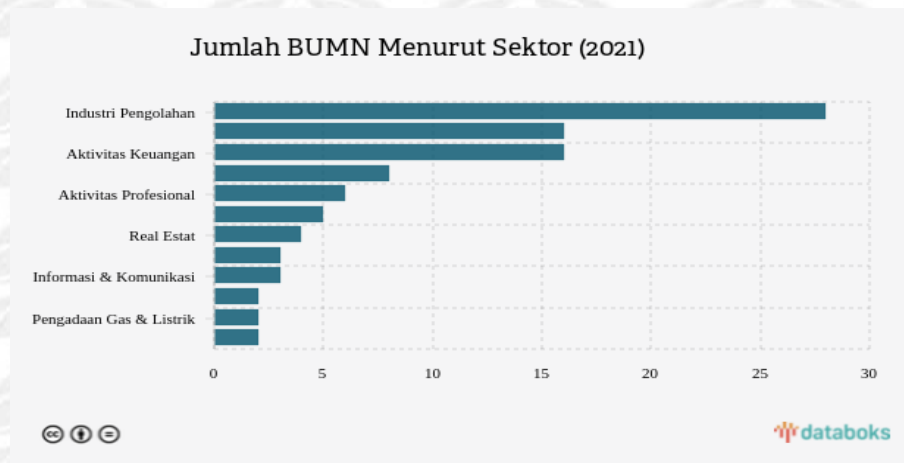
Oleh karena itu sumber daya manusia yang ada juga dipertimbangkan agar bisa bekerja sama dengan baik. Dari hal tersebut muncul sebuah konsep budaya organisasi. Yang mana perusahaan menciptakan lingkungan kerja dengan kebiasaan-kebiasaan yang disepakati oleh seluruh karyawan demi tujuan bersama. Menurut Edgar Schein, menyatakan bahwa budaya organisasi adalah system yang menyeluruh dari keyakinan, norma, dan nilai yang diterima oleh anggota organisasi yang menentukan bagaimana organisasi tersebut berperilaku. Apabila orang-orang bergabung dalam sebuah organisasi, maka mereka akan membawa nilai-nilai dan kepercayaan yang telah diajarkan (Ariesta, 2017). Marvin Bower mendefinisikan bahwa budaya organisasi adalah sebagai *“the way things are done around here”*. Pada penelitian yang ditulis oleh Eric G. Flamholtz dan Yvonne Randle yang berjudul *“Corporate Culture, Business Models, Competitive Advantage, Strategic Assets and the Bottom Line : Theoretical and Measurement Issues”* yang membuktikan jika budaya perusahaan adalah aset strategis yang penting karena perannya dalam menciptakan keunggulan kompetitif dan model bisnis yang sukses (Lamsihar & Huseini, 2019).

Dalam rangka mewujudkan peran BUMN sebagai mesin pertumbuhan dan perbaikan ekonomi negara, BUMN mengubah nilai budaya yang berperan sebagai identitas dan perekat kebiasaan hidup yang mendukung perbaikan berkelanjutan. Kementerian BUMN mengumumkan kebijakan untuk menyamaratakan *core value*

atau nilai-nilai dasar perusahaan khususnya BUMN. Pada tanggal 1 Juli 2020, seluruh perusahaan BUMN di Indonesia mempunyai nilai dasar atau *core value* yang seragam. Nilai dasar tersebut adalah AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif). AKHLAK sebagai nilai dasar yang akan membawa BUMN serta sumber daya di dalamnya untuk maju dan berkontribusi untuk negeri (Tohir & Agustian, 2020). Dalam berperilaku sehari-hari, semua pegawai berlandaskan pada nilai dasar, kode etik dan kode sikap atau perilaku.

AKHLAK telah ditetapkan sebagai nilai inti yang harus dipatuhi oleh semua BUMN dalam bisnis dan operasionalnya sehari-hari dan diharapkan dapat menjadi pedoman perilaku pegawai di kantor, di rumah dan di lingkungan. Jika *core values* diinternalisasi dan diimplementasikan dalam mekanika kehidupan di suatu lembaga, maka keberadaannya semakin kokoh dan produktif (Fauzi, 2018). Komitmen ini diberikan karena pemerintah menginginkan proses perubahan BUMN dilaksanakan secara penuh dengan melibatkan seluruh sumber daya manusia (SDM). BUMN berperan sebagai agen pemenuhan kebutuhan pemerintah akan kemandirian, kemakmuran, keberlanjutan, pemerataan dan mengatur harapan hidup warga negara Indonesia. Dengan lahirnya Surat Edaran Menteri Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia Nomor : SE-7/MBU/07/2020 pada tanggal 1 Juli 2020 tentang Nilai-Nilai Dasar (*core values*) sumber daya manusia sebagai budaya perusahaan BUMN, maka menjadi dasar pembentukan karakter di lingkungan perusahaan BUMN, anak perusahaan, serta perusahaan afiliasi (Larasati, Veithzal & Nawangsari, 2022).

Dalam rangka mewujudkan komitmen lahirnya *core values* AKHLAK sebagai seragam budaya organisasi, BUMN menyelenggarakan AKHLAK Award setiap tahunnya dengan menggunakan metode pemetaan juga pengukuran AKHLAK *Culture Health Index* (ACHI) yang dihadiri oleh Wakil Presiden Republik Indonesia, Ketua MPR dan Ketua KPK (Thohir, 2021). Hal ini bertujuan sebagai bentuk apresiasi atas keterbukaan Kementerian BUMN terhadap tanggung jawab negara. Pada tahun 2021 AKHLAK Award diikuti oleh 95 perusahaan. Jumlah perusahaan BUMN semakin menyempit karena aksi merger dan akuisisi perusahaan serta likuidasi.



Gambar 1.2 Jumlah BUMN Menurut Sektor

Sumber : *databoks.katadata.co.id* diakses pada 2022

Dari beberapa jumlah perusahaan di golongan menjadi sektor industri pengolahan, keuangan, professional, real estat, informasi & komunikasi, serta pengadaan gas & listrik.

Pada tahun 2021 agenda AKHLAK Awards dilakukan melalui zoom meeting yang juga ditayangkan secara live di Youtube. Kementerian BUMN berharap dengan diumumkannya hasil riset dan pemberian reward menjadi motivasi bagi perusahaan untuk semakin meningkatkan kinerja dan konsisten menerapkan *core values* AKHLAK di lingkungan sehari-hari.

No	Indeks Implementasi	Nama Perusahaan	Persentase Nilai
1	Amanah	1. PT Taspen	B 71,0%
		2. PT Bank Rakyat Indonesia	B 59,4%
		3. Kliring Berjangka Indonesia	B 53,7%
		4. PT KAI Logistik	B 71,1%
		5. KAI Services	B 70,0%
		6. KAI Properti	B 69,4%
2	Kompeten	1. PT TelkomIndonesia	B 68,3%
		2. PT Taspen	B 61,6%
		3. Kliring Berjangka Indonesia	B 57,4%
		4. PT Telkom Infra	A 78,9%

		5. Telkomsat Yakes- Telkom	B 73,5 % B 73,0%
3	Harmonis	1. PT BankRakyat Indonesia 2. PT PP 3. PT TelkomIndonesia 4. PT Railink 5. KAI Wisata 6. Metranet	C 46,1% C 45,9% C 39,0% B 59,6% B 58,5% B 53,8%
4	Loyal	1. PT TelkomIndonesia 2. PT Pegadaian 3. PT KAI 4. Yakes-Telkom 5. Mitratel Telin	B 61,7% C 42,1% C 36,2% B 64,1% B 63,6% B 61,4%
5	Adaptif	1. PT Taspen 2. PT KAI 3. Kliring Berjangka Indonesia 4. Pupuk Kaltim 5. PetrokimiaGresik 6. KAI Logistik	B 63,9% B 54,4% B 53,7% B 69,4% B 62,4% C 49,2%
6	Kolaboratif	1. PT Telkom Indonesia 2. PT PP 3. Kliring Berjangka Indonesia 4. PT Pins 5. Dapen Telkom 6. Telkom Akses	B 65,4% B 53,8% B 50,0% A 77,4% B 74,6% B 73,9%

Tabel 1.1 Indeks Implementasi AKHLAK

Sumber : www.topbusiness.id diakses pada 2022

Berdasarkan hasil pembagian rapor TelkomGroup meraih juara umum perdana kategori AKHLAK Indeks terbaik. Penilaian tersebut berdasarkan riset

yang dilakukan oleh ACT Consulting selama 10 bulan sejak September 2020-Juli 2021. Selain meraih juara umum, TelkomGroup juga meraih tiga penghargaan lagi sebagai BUMN Indeks Implementasi Kompeten Terbaik, Loyal Terbaik, dan Kolaboratif Terbaik. Penghargaan diserahkan langsung oleh Menteri BUMN Erick Thohir kepada Direktur Utama PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. (Telkom), Ririek Adriansyah pada tanggal 15 Juli 2021. Dijelaskan oleh Direktur Utama, TelkomGroup berkomitmen aktif dalam upaya transformasi budaya perusahaan menyesuaikan dengan kebijakan Kementerian BUMN. Upaya TelkomGroup dalam melaksanakan implementasi *core values* AKHLAK adalah dengan mensosialisasikan ke seluruh karyawan, Training Living in The Grand Why AKHLAK, dan melaksanakan e-learning pada acara puncak *Culture Festival* 2020 secara virtual. TelkomGroup sebagai perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia memegang peranan penting dalam perkembangan teknologi Indonesia.



Gambar 1.3 AKHLAK Award 2021

Sumber : telkom.co.id diakses pada 2022

Pada tahun 2022 TelkomGroup bertahan dalam memegang penghargaan AKHLAK Awards 2 dengan meraih juara umum. Penilaian tahunan diperoleh dengan metode pemetaan dan pengukuran ACHI (AKHLAK *Culture Health Index*) oleh ACT Consulting International. Hal tersebut karena direkap dalam satu keseluruhan dengan beberapa anak perusahaan TelkomGroup yang meraih juara di ajang AKHLAK Awards Dengan memegang status *Best of The Best* implementasi AKHLAK, Direktur Utama TelkomGroup mempunyai harapan perbaikan di perusahaan tersebut bisa terus berjalan berkelanjutan. Telkomjuga berupaya untuk

mengevaluasi budaya perusahaan menggunakan ACHI (*AKHLAK Culture Health Index*) yang digunakan untuk menilai sudah berapa jauh internalisasi *core values* atau nilai dasar tersebut dijalankan pada kehidupan pegawainya (Afriwandi, 2021).



Gambar 1.4 AKHLAK Award 2022

Sumber : telkom.co.id diakses pada 2022

Salah satu anak perusahaan yang berhasil meraih predikat AKHLAK terbaik yaitu PT Telkom Akses. PT Telkom Akses merupakan turunan dari Telkom Grup yang mana perannya adalah satu di bawahnya yang paling berpengaruh terhadap keberlangsungan jaringan di Indonesia. Dalam meningkatkan usahanya, PT Telkom Akses membagi beberapa wilayah kantor cabang dan perwakilan yang ada di berbagai regional, yang terdiri dari 7 wilayah regional, Divisi I Sumatera, Divisi II Jakarta, Divisi III Jawa Barat, Divisi IV Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta, Divisi V Jawa Timur, Bali, dan Nusa Tenggara, Divisi VI Kalimantan, Divisi VII Kawasan Timur Indonesia yang meliputi Sulawesi, Maluku dan Papua.

Divisi V adalah Divisi yang tergolong luas serta pengembangan budayanya diterapkan lebih cepat, yang mana hal itu dibuktikan oleh Telkom Wilayah Surabaya Utara yang terpilih menjadi Juara Festival AKHLAK Nasional pada tahun 2022 lalu. Selain itu, PT Telkom Akses Surabaya Utara juga seringkali meraih penghargaan AKHLAK Triwulan yang diselenggarakan rutin oleh masing-masing wilayah regional selama 3 bulan sekali. Sehingga dengan

banyaknya prestasi yang diraih oleh PT Telkom Akses Surabaya Utara membuat wilayah tersebut mendapat perhatian lebih sebagai *role model* dan banyak mendapat kepercayaan, salah satunya telah sukses mengambil peran dengan menyediakan jasa layanan dan infrastruktur di Pertamina Mandalika *International Street Circuit* pada Maret 2023.

Berdasarkan fenomena di atas maka keberhasilan PT Telkom Akses dalam mengikuti transformasi budaya perusahaan perlu untuk diteliti. Oleh karenanya, penelitian ini akan disimpulkan dalam bentuk judul “Implementasi *Core Values* AKHLAK BUMN Sebagai *Culture Organization* BUMN di PT Telkom Akses Regional 5 Wilayah Surabaya Utara”. Diharapkan penelitian ini dapat memberikan luaran terkait transformasi penerapan budaya organisasi yang terjadi di PT Telkom Akses Regional 5 Wilayah Surabaya Utara.

1.2. Rumusan Masalah

Dalam latar belakang permasalahan diatas, maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah faktor apa saja yang mendukung keberhasilan implementasi *core values* AKHLAK di PT Telkom Akses Regional 5 Wilayah Surabaya Utara?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui faktor apa saja yang mendukung keberhasilan implementasi *core values* AKHLAK di PT Telkom Akses Regional 5 Wilayah Surabaya Utara.

1.4. Manfaat Penelitian

Melalui penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat ganda yaitu manfaat teoritis/akademis maupun praktis. Guna teoritis pada perspektif akademis, penelitian ini diharapkan akan bermanfaat dalam memberikan sumbangan konseptual bagi perkembangan kajian ilmu manajemen, khususnya dalam menghasilkan konsep mengenai sejauh mana implementasi nilai-nilai budaya organisasi pada karyawan di PT Telkom Akses Regional 5 Wilayah Surabaya Utara. Kepentingan praktis hasil penelitian ini bisa dipandang berguna:

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat mengetahui terkait budaya organisasi dan motivasi implementasi karyawan dalam menerapkan AKHLAK. Sehingga instansi yang berkaitan dapat menjadikan bahan refleksi untuk melakukan kinerja yang maksimal.

2. Bagi Peneliti

Sebagai sarana untuk melatih berpikir secara ilmiah dengan berdasarkan pada ilmu yang diperoleh dibangku kuliah khususnya lingkup manajemen sumber daya manusia dan menerapkannya pada data yang diperoleh dari objek yang diteliti.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi tambahan untuk mengembangkan ide-ide baru untuk penelitian selanjutnya serta sebagai bahan pertimbangan perusahaan lain yang menanggapi permasalahan yang sama.

1.5. Batasan Penelitian

Batasan penelitian digunakan agar penelitian spesifik dan fokus serta untuk membatasi permasalahan lain dari topik yang diangkat. Hal tersebut untuk memudahkan peneliti agar hasil dari penelitian lebih terarah. Batasan yang digunakan dalam penelitian ini adalah tidak adanya perubahan budaya organisasi atau nilai dasar yang terjadi pada perusahaan BUMN.