



SK-115/MBU/05/2022

Panduan Pelaksanaan

AKHLAK

AMANAH | KOMPETEN | HARMONIS | LOYAL | ADAPTIF | KOLABORATIF

Culture Journey



Panduan Pelaksanaan
AKHLAK

AMANAH | KOMPETEN | HARMONIS | LOYAL | ADAPTIF | KOLABORATIF

Culture Journey

Disclaimer

Buku ini merupakan Buku Panduan yang dipersiapkan Kementerian BUMN dan Forum Human Capital Indonesia (FHCI) dalam rangka implementasi AKHLAK di setiap BUMN. Buku Panduan Pelaksanaan AKHLAK Culture Journey disusun dan ditelaah oleh berbagai pihak di bawah koordinasi Kementerian BUMN dan dipergunakan sebagai penerapan SK-115/MBU/05/2022, Pedoman Implementasi Nilai-Nilai Utama Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara (AKHLAK Culture Journey). Buku ini merupakan "dokumen hidup" yang senantiasa diperbaiki, diperbarui, dan dimutakhirkan sesuai dengan dinamika kebutuhan dan perubahan zaman. Dilarang keras mengomersialkan dan mengubah sebagian atau seluruh isi Buku Panduan ini tanpa persetujuan tertulis dari Deputi Bidang SDM, Teknologi, dan Informasi Kementerian BUMN.



Panduan Pelaksanaan
AKHLAK

AMANAH | KOMPETEN | HARMONIS | LOYAL | ADAPTIF | KOLABORATIF

Culture Journey





Panduan Pelaksanaan AKHLAK

AMANAH | KOMPETEN | HARMONIS | LOYAL | ADAPTIF | KOLABORATIF

Culture Journey

SK-115/MBU/05/2022

Penulis:

Tim Kementerian BUMN dan Forum Human Capital Indonesia
Abdul Wahid Wijaya (PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk)
Andus Winarno (Kementerian BUMN)
Dian Purwaningrum (Forum Human Capital Indonesia)
Hapsari Retnaningtyas (PT Perusahaan Listrik Negara (Persero))
Helmy Satria Martha Putra (PT Perusahaan Listrik Negara (Persero))
Herudi Kanda Nugroho (Kementerian BUMN)
Indira Pratyaksa (PT Pertamina (Persero))
Jonev Revanches (PT Bank Mandiri (Persero) Tbk)
Mohammad Zuhroni (PT Pertamina (Persero))
Nixon Sitorus (PT Jasa Marga (Persero) Tbk)
Putri Anggraeni (Kementerian BUMN)
Putri Syafia Yuliandini (Kementerian BUMN)
Rendy Aries Fajrin (PT Bio Farma (Persero))
Riyuni Asih (Kementerian BUMN)
Syahrial Amin (PT Perusahaan Listrik Negara (Persero))
Tina T. Kemala Intan (PT Pupuk Indonesia (Persero) - PIHC)
Tonggo Marbun (PT Pos Indonesia (Persero))
Vido Latupeirissa (PT Indonesia Asahan Aluminium (Persero) - MIND ID)
Wisnoe Satrijono (PT Perusahaan Listrik Negara (Persero))
Juni Kuntari (Profesional)

Penyunting :

Nina Kurnia Dewi, Jaka Surya, Lusida Wijayanti (Perum LKBN ANTARA)

Perancang Sampul, Desain dan Tata Letak :

Hadi Haryadi (Perum LKBN ANTARA)

Foto :

Dokumen Humas BUMN

Hak Cipta dilindungi undang-undang.





**MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA
REPUBLIK INDONESIA**

**SALINAN
KEPUTUSAN MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA
REPUBLIK INDONESIA**

NOMOR SK-115/MBU/05/2022

**TENTANG
PEDOMAN IMPLEMENTASI NILAI-NILAI UTAMA
SUMBER DAYA MANUSIA BADAN USAHA MILIK NEGARA
(AKHLAK CULTURE JOURNEY)**

**MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA
REPUBLIK INDONESIA,**

- Menimbang** :
- a. bahwa guna mewujudkan transformasi Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara, telah ditetapkan Nilai-Nilai Utama Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara sebagai identitas dan perekat budaya kerja yang mendukung peningkatan kinerja secara berkelanjutan;
 - b. bahwa agar implementasi Nilai-Nilai Utama Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara berjalan dengan optimal, diperlukan pedoman implementasi Nilai-Nilai Utama Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara;
 - c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b, perlu menetapkan Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara tentang Pedoman Implementasi Nilai-Nilai Utama Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara (AKHLAK Culture Journey);
- Mengingat** :
1. Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 70, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4297);
 2. Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 106, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4756);
 3. Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2003 tentang Pelempahan Kedudukan, Tugas dan Kewenangan Menteri Keuangan pada Perusahaan Perseroan (PERSERO), Perusahaan Umum (PERUM) dan Perusahaan Jawatan (PERJAN) kepada Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 82, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4305);
 4. Peraturan Pemerintah Nomor 45 Tahun 2005 tentang Pendirian, Pengurusan, Pengawasan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 117, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6006);
 5. Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2019 tentang Kementerian Badan Usaha Milik Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 235);



**MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA
REPUBLIK INDONESIA**

-2-

6. Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-11/MBU/11/2020 tentang Kontrak Manajemen dan Kontrak Manajemen Tahunan Direksi Badan Usaha Milik Negara;
7. Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-11/MBU/07/2021 tentang Persyaratan, Tata Cara Pengangkatan, dan Pemberhentian Anggota Direksi Badan Usaha Milik Negara;
8. Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-04/MBU/03/2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Badan Usaha Milik Negara (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 251);

MEMUTUSKAN:

- Menetapkan : **KEPUTUSAN MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA TENTANG PEDOMAN IMPLEMENTASI NILAI-NILAI UTAMA SUMBER DAYA MANUSIA BADAN USAHA MILIK NEGARA (AKHLAK CULTURE JOURNEY).**
- KESATU** : Menetapkan pedoman implementasi Nilai-Nilai Utama Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara (AKHLAK Culture Journey), sebagaimana tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan Menteri ini.
- KEDUA** : Tahapan implementasi Nilai-Nilai Utama Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara (AKHLAK Culture Journey) sebagaimana dimaksud dalam Diktum KESATU digunakan sebagai pedoman bagi Badan Usaha Milik Negara dalam mengimplementasikan salah satu bagian Program Transformasi Budaya dan Perilaku (Culture and Behavior Transformation).
- KETIGA** : Pelaksanaan pengukuran setiap tahapan implementasi Nilai-Nilai Utama Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara (AKHLAK Culture Journey) pada masing-masing Badan Usaha Milik Negara dikoordinasikan oleh Direktur Badan Usaha Milik Negara yang membidangi Human Capital/Sumber Daya Manusia dengan memperhatikan ketentuan yang diatur berdasarkan Keputusan Menteri ini.
- KEEMPAT** : Setiap Badan Usaha Milik Negara wajib menerapkan Nilai-Nilai Utama Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara menjadi budaya perusahaan (corporate culture) dan menjadi dasar pembentukan karakter Sumber Daya Manusia di lingkungan Badan Usaha Milik Negara, Anak Perusahaan, serta Perusahaan Afiliasi Terkonsolidasi yang selanjutnya disebut grup BUMN.
- KELIMA** : Dalam rangka membangun keseragaman Nilai-Nilai Utama Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara, Nilai-Nilai Utama agar diimplementasikan secara utuh tanpa pengurangan atau penambahan Nilai-Nilai Utama lainnya pada seluruh grup BUMN.
- KEENAM** : Keputusan Menteri ini berlaku untuk seluruh BUMN, termasuk Persero Terbuka, dengan tetap memperhatikan ketentuan peraturan perundang-undangan.

KETUJUH.../3



**MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA
REPUBLIK INDONESIA**

-3-

- KETUJUH** : Dewan Komisaris dan Dewan Pengawas BUMN diminta untuk mengawasi pelaksanaan dan turut mengimplementasikan isi Keputusan Menteri ini.
- KEDELAPAN** : Keputusan Menteri ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Salinan Keputusan Menteri ini disampaikan kepada Yth.:

1. Wakil Menteri BUMN I;
2. Wakil Menteri BUMN II;
3. Para Pejabat Eselon I Kementerian BUMN;
4. Para Pejabat Eselon II Kementerian BUMN;
5. Direksi dan Dewan Komisaris/Dewan Pengawas BUMN.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal 10 Mei 2022

**MENTERI
BADAN USAHA MILIK NEGARA,**

ttd.

ERICK THOHIR

Salinan sesuai dengan aslinya,
Asisten Deputi Bidang Hukum dan
Perundang-undangan

Wahyu Setyawan
NIP. 197409091





MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA
REPUBLIK INDONESIA

**PEDOMAN IMPLEMENTASI NILAI-NILAI UTAMA SUMBER DAYA MANUSIA
BADAN USAHA MILIK NEGARA (AKHLAK CULTURE JOURNEY)**

**BAB I
PENDAHULUAN**

A. Latar Belakang

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sebagai suatu perusahaan diharapkan dapat membangun identitas, menciptakan keunggulan dan daya saing perusahaan. Untuk itu, diperlukan lingkungan kerja yang kondusif dan Sumber Daya Manusia (SDM) BUMN yang berperilaku positif sehingga peningkatan produktivitas dan kinerja BUMN secara berkelanjutan dapat tercapai. Guna menciptakan perilaku dan budaya di lingkungan BUMN, perlu diatur pedoman implementasi Nilai-Nilai utama SDM BUMN (AKHLAK Culture Journey) sebagai standar nilai berperilaku bagi SDM BUMN dalam kehidupan sehari-hari, serta menjadi identitas dan perekat budaya kerja perusahaan.

B. Tujuan

Penyusunan pedoman implementasi Nilai-Nilai Utama SDM BUMN (AKHLAK Culture Journey) bertujuan untuk:

1. memberikan acuan bagi BUMN dalam menyusun rencana implementasi, monitoring, dan evaluasi program implementasi Nilai-Nilai Utama SDM BUMN; dan
2. menjadi alat bantu bagi Kementerian BUMN dalam memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan implementasi Nilai-Nilai Utama SDM BUMN.

C. Ruang Lingkup

Pedoman ini memuat pengaturan tentang Nilai-Nilai Utama, tahapan implementasi Nilai-Nilai Utama, hasil dan dampak, pengukuran, dan pelaporan dalam penerapan Nilai-Nilai Utama SDM BUMN.

**BAB II
NILAI-NILAI UTAMA**

Nilai-Nilai Utama SDM BUMN terdiri dari:

a. Amanah

Definisi: Memegang teguh kepercayaan yang diberikan.

Panduan perilaku:

1. Memenuhi janji dan komitmen.
2. Bertanggung jawab atas tugas, keputusan, dan tindakan yang dilakukan.
3. Berpegang teguh kepada nilai moral dan etika.

b. Kompeten

Definisi: Terus belajar dan mengembangkan kapabilitas.

Panduan perilaku:

1. Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah.
2. Membantu orang lain belajar.
3. Menyelesaikan tugas dengan kualitas terbaik.

c. Harmonis

Definisi: Saling peduli dan menghargai perbedaan.

Panduan perilaku:

1. Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya.



MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA
REPUBLIK INDONESIA

-5-

2. Suka menolong orang lain.
 3. Membangun lingkungan kerja yang kondusif.
- d. **Loyal**
Definisi: Berdedikasi dan mengutamakan kepentingan Bangsa dan Negara.
Panduan perilaku:
1. Menjaga nama baik sesama karyawan, pimpinan, BUMN, dan Negara.
 2. Rela berkorban untuk mencapai tujuan yang lebih besar.
 3. Patuh kepada pimpinan sepanjang tidak bertentangan dengan hukum dan etika.
- e. **Adaptif**
Definisi: Terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan.
Panduan perilaku:
1. Cepat menyesuaikan diri untuk menjadi lebih baik.
 2. Terus-menerus melakukan perbaikan mengikuti perkembangan teknologi.
 3. Bertindak proaktif.
- f. **Kolaboratif**
Definisi: Membangun kerja sama yang sinergis.
Panduan perilaku:
1. Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi.
 2. Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah.
 3. Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumber daya untuk tujuan bersama.

BAB III
TAHAPAN IMPLEMENTASI NILAI-NILAI UTAMA

A. Tahap Awal (Initial)

Tahap Awal (*Initial*) merupakan tahap yang dilakukan BUMN dalam membangun kesadaran dan pemahaman SDM BUMN terhadap Nilai-Nilai Utama SDM BUMN. Tahap ini dimulai dengan komunikasi yang bertujuan untuk memperkenalkan Nilai-Nilai Utama SDM BUMN, yang sekurang-kurangnya meliputi tiga kegiatan utama, yaitu:

- a) **Komunikasi oleh Para Pimpinan**
Sebagai tokoh panutan, Pimpinan perlu mengkomunikasikan Nilai-Nilai Utama SDM BUMN untuk mengingatkan dan memberi contoh melalui perilaku dan aksi simbolis dalam aktivitas sehari-hari.
- b) **Pembentukan Agen Perubahan (*Agent of Change (AoC)*)**
Percepatan proses pembangunan kesadaran dan pemahaman Nilai-Nilai Utama SDM BUMN perlu dilakukan pada setiap unit di BUMN. Karenanya, BUMN perlu membentuk Agen Perubahan di berbagai tingkat manajemen, baik tingkat puncak, tingkat menengah, maupun tingkat pratama/dasar.
- c) **Penyelenggaraan Kegiatan Pengenalan Budaya**
Kegiatan pengenalan Nilai-Nilai Utama SDM BUMN dilaksanakan baik secara luring/tatap muka maupun daring/jarak jauh oleh BUMN dengan tujuan membangun kesadaran dan pemahaman SDM BUMN terhadap Nilai-Nilai Utama SDM BUMN.

Metode pengukuran yang digunakan pada Tahap Awal adalah melalui survei kepada SDM BUMN.



**MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA
REPUBLIK INDONESIA**

B. Tahap Intervensi (Intervention)

Tahap Intervensi (*Intervention*) merupakan tahap mengupayakan perubahan secara terencana agar SDM BUMN berperilaku selaras dengan Nilai-Nilai Utama SDM BUMN. Dalam proses intervensi, terdapat 3 (tiga) aspek penting/kegiatan utama yang perlu diperhatikan oleh BUMN, yaitu:

- a) **Komitmen Pimpinan (Leadership)**
Dicerminan melalui komitmen dan keterlibatan Direksi, Dewan Komisaris/Dewan Pengawas, dan Pimpinan di berbagai tingkat manajemen, Agen Perubahan, dan seluruh SDM BUMN dalam program aktivasi dan implementasi budaya perusahaan.
- b) **Sistem (System)**
Dicerminan dengan upaya Manajemen Perusahaan dalam menyelaraskan Nilai-Nilai Utama SDM BUMN dengan sistem manajemen atau prosedur yang telah ada pada perusahaan, dalam hal namun tidak terbatas pada: sistem manajemen talenta, sistem penilaian kinerja dan penghargaan, program pembelajaran dan pengembangan.
- c) **Simbol (Symbol)**
Dicerminan melalui terciptanya atribut dan lingkungan yang mendukung program aktivasi dan implementasi budaya perusahaan, yang dapat dilakukan dengan penyetaraan aturan atau kebiasaan yang berlaku di perusahaan, metode komunikasi dan penyempurnaan/penataan perusahaan, serta refleksi atas pandangan hidup.

Metode pengukuran yang digunakan pada tahap ini adalah melalui evaluasi tingkat keberhasilan atas program intervensi kepada SDM BUMN.

C. Tahap Penerimaan (Acceptance)

Tahap Penerimaan (*Acceptance*) merupakan tahap dimana SDM BUMN menerima dan mendukung Nilai-Nilai Utama SDM BUMN. Hal ini dapat dilakukan melalui kegiatan internalisasi dan implementasi, baik menggunakan media komunikasi maupun program-program budaya untuk memastikan bahwa SDM BUMN telah memiliki perilaku yang mencerminkan 3 (tiga) tingkatan, yaitu:

- 1) **Memahami (Knowing)**
SDM BUMN telah memiliki tingkat pemahaman akan Nilai-Nilai Utama SDM BUMN.
- 2) **Menerima (Receiving)**
SDM BUMN telah menerima Nilai-Nilai Utama SDM BUMN dan dipraktikkan dalam kehidupan sehari-hari.
- 3) **Memengaruhi (Influencing)**
SDM BUMN dapat memberikan contoh penerapan Nilai-Nilai Utama SDM BUMN sekaligus mengajak orang lain untuk menerapkannya.

Metode pengukuran yang digunakan pada Tahap Penerimaan adalah melalui survei, focus group discussion, dan wawancara kepada SDM BUMN.

D. Tahap Perubahan Perilaku (Behaviour Change)

Tahap Perubahan Perilaku (*Behaviour Change*) merupakan tahapan dimana Nilai-Nilai Utama SDM BUMN telah tercermin dalam perilaku positif seluruh anggota organisasi perusahaan yang menciptakan lingkungan kerja kondusif. Hal ini dapat terlihat dimana seluruh SDM BUMN secara sadar telah menerapkan Nilai-Nilai Utama SDM BUMN dalam



**MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA
REPUBLIK INDONESIA**

-7-

kegiatan sehari-hari sehingga mendorong terciptanya lingkungan kerja kondusif untuk berkinerja tinggi dan selalu berperilaku positif.

Metode pengukuran yang digunakan pada tahap Perubahan Perilaku adalah melalui survei *multi-rater* dan observasi kepada seluruh SDM BUMN.

**BAB VI
HASIL DAN DAMPAK (RESULT AND IMPACT)**

1. Hasil dan Dampak (*Result and Impact*) merupakan gambaran implementasi Nilai-Nilai Utama SDM yang mendorong perubahan budaya organisasi BUMN secara keseluruhan dan tercermin dalam peningkatan kinerja BUMN.
2. Hasil dari penerapan Nilai-Nilai Utama SDM BUMN yang diharapkan adalah perubahan perilaku yang didapat dari Tahapan Awal (*Initial*), Intervensi (*Intervention*), dan Penerimaan (*Acceptance*), yang mendorong terciptanya lingkungan kerja kondusif untuk berkinerja tinggi dan selalu berperilaku positif.
3. Dampak dari penerapan Nilai-Nilai Utama SDM BUMN yang diharapkan adalah perubahan budaya organisasi yang tercermin pada peningkatan kinerja BUMN.
4. BUMN wajib melakukan pengukuran hasil dan dampak implementasi Nilai-Nilai Utama SDM BUMN terhadap budaya dan kinerja perusahaan dengan menggunakan penilaian kinerja, observasi, dan wawancara.

**BAB V
KETENTUAN PENGUKURAN**

1. Pelaksanaan pengukuran dapat dilakukan dengan menggunakan metode *self assesment* diutamakan dengan kolaborasi antar Holding/Klaster/BUMN, atau melalui pihak independen apabila diperlukan.
2. BUMN harus menggunakan metode dan alat ukur yang telah teruji keahwalannya yang meliputi survei, evaluasi kinerja, observasi, *focus group discussion*, dan wawancara secara konsisten dan berkesinambungan.
3. Hasil pengukuran digunakan untuk mendorong BUMN agar terus-menerus melakukan upaya penerapan dan penguatan Nilai-Nilai Utama SDM BUMN.



MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA
REPUBLIK INDONESIA

**BAB V
PELAPORAN**

1. Untuk tingkat perusahaan, pelaporan kemajuan implementasi dan hasil dilakukan paling lambat 28 Februari tahun berikutnya yang disampaikan kepada Menteri BUMN oleh Direksi dengan melampirkan hasil review dari Dewan Komisaris/Dewan Pengawas BUMN.
2. Untuk tingkat individu Direksi, pelaporan kemajuan implementasi dan hasil dilakukan paling lambat 31 Januari tahun berikutnya dan disampaikan kepada Dewan Komisaris/Dewan Pengawas BUMN oleh Direktur Utama serta menjadi bagian dalam proses penentuan Nominated Talent oleh Dewan Komisaris/Dewan Pengawas BUMN.
3. Untuk tingkat selain Direksi, pelaporan dilakukan sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh Direktur BUMN yang membidangi SDM/Human Capital.

**MENTERI
BADAN USAHA MILIK NEGARA,**

td.

ERICK THOHIR

Salinan sesuai dengan aslinya,
Asisten Deputi Bidang Koordinasi
Perundang-undangan



Wahyu Setyawan
NIP. 19740909198001001

SAMBUTAN

**TEDI BHARATA**

Deputi Bidang Sumber Daya Manusia, Teknologi,
dan Informasi Kementerian Badan Usaha Milik Negara

*Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh,
Salam sejahtera, Salam AKHLAK untuk kita semua.*

Puji syukur kita panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa karena berkat limpahan rahmat dan hidayah-Nya, dua tahun sudah AKHLAK ditetapkan sebagai *Core Values* bagi seluruh Insan BUMN melalui Surat Edaran Menteri BUMN Nomor SE-7/MBU/07/2020 tentang Nilai-Nilai Utama (*Core Values*) Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara. AKHLAK diharapkan dapat menjadi identitas dan perekat budaya kerja yang mendukung peningkatan kinerja secara berkelanjutan serta mendukung tercapainya tujuan program Transformasi *Human Capital* BUMN yaitu BUMN sebagai pencipta talenta dan perusahaan yang mampu bersaing secara global.

Untuk memperkokoh dan memastikan keberlanjutan implementasi AKHLAK sebagai *Core Values* BUMN, Menteri BUMN telah menerbitkan Keputusan Nomor SK-115/MBU/05/2022 tanggal 10 Mei 2022 tentang Pedoman Implementasi Nilai-Nilai Utama Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara (AKHLAK *Culture Journey*). AKHLAK *Culture Journey* tersebut disusun dari hasil kolaborasi Kementerian BUMN, BUMN, dan Forum Human Capital Indonesia. Atas nama institusi Kementerian BUMN, kami sampaikan terima kasih dan apresiasi setinggi-tingginya kepada seluruh personel yang terlibat dan berkontribusi dalam penyusunan pedoman tersebut.

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

AKHLAK *Culture Journey* ini juga mendorong dan mengapresiasi BUMN untuk melakukan penilaian secara mandiri (*self-assessment*) serta mengoptimalkan kolaborasi antar Holding/Klaster/BUMN. BUMN juga hendaknya tidak hanya terpaku pada skor akhir tetapi fokus pada peningkatan kualitas yang berkelanjutan (*incremental continuous development*) yang dibuktikan dengan semakin signifikannya kontribusi BUMN untuk Indonesia.

Agar semakin efektif dan *implementable*, AKHLAK *Culture Journey* juga dilengkapi dengan panduan pelaksanaan sebagaimana tertuang dalam buku panduan AKHLAK ini. Semoga buku ini bermanfaat dan dapat mengakselerasi implementasi AKHLAK di lingkungan BUMN Grup.

Terima kasih

Wassalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh.

Tedi Bharata

Deputi Bidang Sumber Daya Manusia, Teknologi, dan Informasi

KATA PENGANTAR

**ALEXANDRA ASKANDAR**

Ketua Umum Forum Human Capital Indonesia

Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh, Salam sejahtera bagi kita semua, Shalom, Om Swastyastu, Namo Buddhaya, dan Salam Kebajikan.

Puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, Buku Panduan Pelaksanaan AKHLAK Culture Journey dapat diluncurkan. Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif bukanlah sekadar kumpulan kata, melainkan nilai-nilai utama yang sejatinya harus ditanamkan serta diterapkan dalam setiap langkah keseharian seluruh insan BUMN di setiap penjuru. Melalui penjiwaan dan penerapan *Core Values* AKHLAK yang melekat di BUMN, bukan semata lingkungan kerja kondusif yang akan tercipta, melainkan juga transformasi bisnis perusahaan yang lebih baik dan berkelanjutan untuk Indonesia.

Salah satu cara yang ditempuh oleh Forum Human Capital Indonesia (FHCI) sebagai mitra strategis dari Kementerian BUMN dalam mendorong tercapainya pengelolaan sumber daya manusia yang menjunjung tinggi implementasi AKHLAK adalah dengan berkolaborasi dalam menerbitkan Buku Panduan Pelaksanaan AKHLAK Culture Journey. Buku ini merupakan pedoman bagi seluruh BUMN untuk dapat mengevaluasi dan melakukan refleksi atas penerapan fundamental AKHLAK di masing-masing institusi secara holistik.

Dalam buku ini dipaparkan secara strategis panduan penilaian terhadap tingkat implementasi nilai AKHLAK yang dapat dilakukan secara mandiri (*self-assessment*) oleh masing-masing BUMN. Dimulai dari tahap awal di mana penilaian dilakukan terhadap langkah-langkah yang ditempuh BUMN dalam memperkenalkan AKHLAK. Kemudian, dapat diukur pula tingkat maturitas dari intervensi yang dilakukan BUMN kepada SDM melalui komitmen dari pimpinan, sistem atau manajemen perusahaan, dan penggunaan simbol atau atribut yang mendukung. Lebih jauh dari itu, evaluasi juga dilakukan untuk mengetahui seberapa tinggi tingkat penerimaan dari SDM BUMN terhadap AKHLAK. Tahap selanjutnya adalah mengukur bagaimana perubahan perilaku yang muncul dari setiap individu yang telah mengenal, menerima, dan mempraktikkan AKHLAK dalam aktivitas sehari-hari. Melalui seluruh tahapan pengukuran tersebut, dapat dilihat hasil dan dampak perubahan perilaku sebagai wujud dari penerapan nilai-nilai utama AKHLAK.

Buku ini adalah manifestasi dari komitmen dan kesungguhan Kementerian BUMN dan FHCI dalam mengawal internalisasi AKHLAK dalam setiap lini BUMN. Besar harapan kami agar hasil evaluasi yang dilakukan dapat dimanfaatkan sebagai *feedback* untuk penyempurnaan yang berkelanjutan dalam rangka menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan konstruktif, serta perilaku insan BUMN yang positif selaras dengan nilai-nilai utama AKHLAK.

Terima kasih

Wassalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh.

Alexandra Askandar

Ketua Umum Forum Human Capital Indonesia

AKH

AMANAH

- 1. Menjalankan tugas dengan jujur dan bertanggung jawab
- 2. Menjaga rahasia dan amanah yang dipercayakan
- 3. Menjaga integritas dan kejujuran



KOMPETEN

- 1. Menjalankan tugas dengan profesionalisme
- 2. Menjalankan tugas dengan tanggung jawab
- 3. Menjalankan tugas dengan integritas



HARMONIS

- 1. Menjaga hubungan yang harmonis
- 2. Menjaga hubungan yang harmonis
- 3. Menjaga hubungan yang harmonis





LAK

LOYAL

- Menjaga dan melindungi aset perusahaan
- Menjaga dan melindungi reputasi perusahaan
- Menjaga dan melindungi informasi perusahaan
- Menjaga dan melindungi lingkungan perusahaan



ADAPTIF

- Menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan
- Menyesuaikan diri dengan perubahan teknologi
- Menyesuaikan diri dengan perubahan pasar
- Menyesuaikan diri dengan perubahan regulasi



KOLABORATIF

- Berkolaborasi dengan pihak lain
- Berkolaborasi dengan pelanggan
- Berkolaborasi dengan pemasok
- Berkolaborasi dengan mitra



AKHLAK

Nilai-Nilai Utama (*Core Values*) Sumber Daya Manusia
Badan Usaha Milik Negara terdiri dari:

AMANAH

Definisi :

Memegang teguh kepercayaan yang diberikan.



Panduan perilaku:

- 1) Memenuhi janji dan komitmen.
- 2) Bertanggung jawab atas tugas, keputusan, dan tindakan yang dilakukan.
- 3) Berpegang teguh kepada nilai moral dan etika.

KOMPETEN

Definisi :

Terus belajar dan mengembangkan kapabilitas.



Panduan perilaku:

- 1) Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah.
- 2) Membantu orang lain belajar.
- 3) Menyelesaikan tugas dengan kualitas terbaik.

HARMONIS

Definisi :

Saling peduli dan menghargai perbedaan.



Panduan perilaku:

- 1) Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya.
- 2) Suka menolong orang lain.
- 3) Membangun lingkungan kerja yang kondusif.

LOYAL**Definisi :**

Berdedikasi dan mengutamakan kepentingan Bangsa dan Negara.

**Panduan perilaku:**

- 1) Menjaga nama baik sesama karyawan, pimpinan, BUMN, dan Negara.
- 2) Rela berkorban untuk mencapai tujuan yang lebih besar.
- 3) Patuh kepada pimpinan sepanjang tidak bertentangan dengan hukum dan etika.

ADAPTIF**Definisi :**

Terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan.

**Panduan perilaku:**

- 1) Cepat menyesuaikan diri untuk menjadi lebih baik.
- 2) Terus-menerus melakukan perbaikan mengikuti perkembangan teknologi.
- 3) Bertindak proaktif.

KOLABORATIF**Definisi :**

Membangun kerja sama yang sinergis.

**Panduan perilaku:**

- 1) Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi.
- 2) Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah.
- 3) Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumber daya untuk tujuan bersama.

Panduan Pelaksanaan AKHLAK

AMANAH | KOMPETEN | HARMONIS | LOYAL | ADAPTIF | KOLABORATIF

Culture Journey

| | | |
|--------------------------------|-------|-----|
| Salinan SK Menteri BUMN | _____ | vi |
| Pengantar | | |
| Deputi Bidang SDMTI | _____ | xiv |
| Ketua Umum FHCI | _____ | xvi |



01 TAHAP AWAL (Initial)

1

- A. Alat Ukur
- B. Analisis & Pengolahan
- C. Hasil Keluaran



02 TAHAP INTERVENSI (Intervension)

14

- A. Alat Ukur
- B. Analisis & Pengolahan
- C. Hasil Keluaran



03 TAHAP PENERIMAAN (Acceptance)

30

- A. Alat Ukur
- B. Analisis & Pengolahan
- C. Hasil Keluaran



04 TAHAP PERUBAHAN PERILAKU (Behavior Change)

56

- A. Alat Ukur
- B. Analisis & Pengolahan
- C. Hasil Keluaran



05 HASIL DAN DAMPAK

70



06 PENUTUP

76

| | | |
|---------------------------------------------|-------|----|
| Lampiran | _____ | 82 |
| Daftar Pertanyaan Rekrutmen Berbasis AKHLAK | _____ | 84 |
| Daftar istilah | _____ | 92 |



Panduan Pelaksanaan AKHLAK

AMANAH | KOMPETEN | HARMONIS | LOYAL | ADAPTIF | KOLABORATIF

Culture Journey

Buku ini merupakan panduan untuk melaksanakan AKHLAK Culture Journey yang dibagi dalam 4 Tahapan, dengan tujuan menghasilkan perubahan perilaku yang berdampak pada perubahan budaya organisasi dan tercermin dalam peningkatan kinerja.

I. Tahap Awal (*Initial*)

Pada Tahap ini manajemen membangun kesadaran dan pemahaman setiap SDM BUMN dimulai dengan komunikasi yang bertujuan memperkenalkan core values AKHLAK.

II. Tahap Intervensi (*Intervention*)

Pada Tahap ini manajemen melakukan berbagai program perubahan secara terencana agar perilaku SDM BUMN selaras dengan core values AKHLAK.

III. Tahap Penerimaan (*Acceptance*)

Pada Tahap ini SDM BUMN menerima dan mendukung Nilai-Nilai Utama yang tercermin di 3 (tiga) area : Pemahaman, Penerimaan, dan Penerapan core values AKHLAK dalam kehidupan sehari-hari serta mengajak orang lain untuk menerapkannya.

IV. Tahap Perubahan Perilaku (*Behavior Change*)

Pada Tahap ini seluruh SDM BUMN telah menerapkan core values AKHLAK dalam kegiatan sehari-hari.

V. Hasil dan Dampak

Perubahan perilaku merupakan hasil penerapan core values AKHLAK yang mendorong perubahan budaya organisasi BUMN secara keseluruhan. Dampak perubahan budaya organisasi tersebut dapat tercermin dalam peningkatan kinerja BUMN.

Pada setiap tahapan dilakukan pengukuran, dengan alat ukur dan contoh pertanyaan, pengolahan dan analisa hasil serta keluaran yang diharapkan.



BAB

0



TAHAP AWAL

(Initial)

- A. Pengukuran
- B. Analisis & Pengolahan
- C. Hasil Keluaran

Tahap Awal (*Initial*) merupakan tahap yang dilaksanakan BUMN untuk membangun kesadaran dan pemahaman terhadap core values AKHLAK. Tahap ini dimulai dengan komunikasi yang bertujuan untuk memperkenalkan core values AKHLAK, yang sekurang-kurangnya meliputi 3 (tiga) kegiatan utama, yaitu:

1. Komunikasi oleh Para Pimpinan

Pimpinan perlu mengingatkan dan memberi contoh melalui perilaku dan tindakan simbolis sehari-hari. Contoh Kegiatan: Pesan Pimpinan secara berkala menggunakan berbagai media komunikasi cetak, elektronik; Sambutan dalam acara khusus baik resmi maupun kegiatan tidak resmi.

2. Pembentukan Agen Perubahan (*Agent of Change (AoC)*)

Perwakilan di berbagai tingkat manajemen dari tingkat puncak, menengah, dan dasar dipilih berdasarkan kriteria tertentu agar mampu menyampaikan pesan-pesan dan contoh-contoh perilaku AKHLAK. Para agen ini dapat menggunakan berbagai media maupun kegiatan pertemuan (*Forum, Training, Talkshow*) untuk melaksanakan peran dan tanggung jawabnya.

3. Penyelenggaraan Kegiatan Pengenalan Budaya

Kegiatan tatap muka maupun pertemuan menggunakan media elektronik perlu direncanakan dan dilaksanakan untuk memperkenalkan core values AKHLAK. Berbagai contoh program aktivasi budaya dapat berupa Forum, Festival, Diskusi dengan Narasumber serta program lain yang diselenggarakan dengan program berkala di lingkungan BUMN.

A.

PENGUKURAN

A.1 TUJUAN PENGUKURAN

- Pemahaman Tata Nilai dan Transformasi Budaya
- Kesiapan menghadapi Perubahan (*Readiness to Change*)

A.2 ALAT UKUR

- Evaluasi terkait pemahaman tata nilai dan Transformasi Budaya, yang diberikan melalui survei dalam bentuk pertanyaan dengan sejumlah pilihan jawaban.
- Evaluasi terkait kesiapan menghadapi Perubahan (*Readiness to Change*), yang diberikan melalui survei dalam bentuk pernyataan yang diberi respon menggunakan skala.

KETERANGAN

- Evaluasi dapat dilakukan secara daring.
- Evaluasi melalui format survei dilakukan dengan metode objektif, dengan pilihan berganda, menjodohkan, atau benar-salah, sesuai dengan acuan evaluasi umum.
- Evaluasi dapat dilakukan secara daring.
- Evaluasi melalui format survei dilakukan dengan metode pemilihan skala, sesuai dengan acuan evaluasi umum.
- Pernyataan disusun menggunakan pendekatan ADKAR (*Awareness, Desire, Knowledge, Ability dan Reinforcement*).

CONTOH PERTANYAAN & PERNYATAAN SURVEI

- a) Berikut adalah beberapa contoh yang dapat digunakan untuk SURVEI TINGKAT PEMAHAMAN TATA NILAI:
1. **Apa Pengertian Loyal ?**
 - a. Saling peduli dan menghargai perbedaan
 - b. Berdedikasi dan mengutamakan kepentingan Bangsa dan Negara
 - c. Terus belajar dan mengembangkan kapabilitas
 - d. Membangun kerja sama yang sinergis
 2. **Apa yang termasuk dalam panduan perilaku Kolaboratif ?**
 - a. Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi
 - b. Bertindak positif
 - c. Membantu orang lain belajar
 - d. Memenuhi janji dan komitmen
 3. **Apa yang termasuk dalam panduan perilaku Adaptif ?**
 - a. Membangun lingkungan kerja yang kondusif
 - b. Cepat menyesuaikan diri untuk menjadi lebih baik
 - c. Berpegang teguh pada nilai moral dan etika
 - d. Suka menolong orang
 4. **Apa yang termasuk dalam panduan perilaku Harmonis ?**
 - a. Memenuhi janji dan komitmen
 - b. Bertindak proaktif
 - c. Patuh kepada Pimpinan sepanjang tidak bertentangan dengan hukum dan etika
 - d. Menghargai setiap orang ataupun latar belakangnya
 5. **Apa yang termasuk dalam panduan perilaku Amanah ?**
 - a. Bertanggung jawab atas tugas keputusan dan tindakan yang dilakukan
 - b. Meningkatkan kompetensi pribadi untuk menjawab tantangan yang selalu berubah
 - c. Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi
 - d. Menghargai setiap orang ataupun latar belakangnya

- b) Berikut adalah beberapa contoh yang dapat digunakan untuk SURVEI KESIAPAN MENGHADAPI PERUBAHAN:

Survei menggunakan Skala 1 – 5.

Skala 1 : Sangat tidak setuju

Skala 2 : Tidak setuju

Skala 3 : Setuju

Skala 4 : Setuju Sekali

Skala 5 : Sangat Setuju Sekali

DAFTAR PERNYATAAN



1

Core Values AKHLAK merupakan identitas dan perekat budaya kerja bagi SDM BUMN (*Awareness*).

2

Core Values AKHLAK bertujuan untuk mendorong perubahan perilaku SDM BUMN menjadi lebih positif (*Awareness*).

3

Berperilaku positif sesuai core values AKHLAK mendorong terciptanya lingkungan kerja yang kondusif (*Awareness*).

4

Direksi selalu berperilaku selaras dengan Core Values AKHLAK (*Desire*).

5

Atasan langsung saya selalu berperilaku selaras dengan Core Values AKHLAK (*Desire*).

DAFTAR PERNYATAAN

1 2 3 4 5

6

Saya yakin AKHLAK telah berhasil diimplementasikan di perusahaan saya bekerja (*Desire*).

7

Strategi implementasi AKHLAK yang dimiliki oleh perusahaan sudah tepat untuk mendorong perubahan perilaku dan budaya perusahaan (*Desire*).

8

Informasi mengenai AKHLAK mudah didapatkan di lingkungan kerja saya (*Knowledge*).

9

Perusahaan telah memiliki roadmap dan timeline dalam mendorong implementasi AKHLAK (*Knowledge*).

10

Saya memahami perilaku yang harus saya ubah agar selaras dengan Core Values AKHLAK (*Knowledge*).

11

Saya sudah dibekali kemampuan berperilaku sesuai Core Values AKHLAK dalam pekerjaan sehari-hari (*Ability*).

DAFTAR PERNYATAAN

1 2 3 4 5

- 12 Perusahaan telah menggunakan seluruh sumber daya secara optimal untuk mengimplementasikan AKHLAK (*Ability*).
- 13 Perusahaan telah memiliki sistem, prosedur, dan kebijakan untuk mengimplementasikan AKHLAK (*Ability*).
- 14 Seluruh Direksi telah berkomitmen dan mampu mengatasi kendala dalam mengimplementasikan AKHLAK (*Reinforcement*).
- 15 Atasan langsung telah berkomitmen dan mampu mengatasi kendala dalam mengimplementasikan AKHLAK (*Reinforcement*).
- 16 Perusahaan telah memiliki mekanisme dan kebijakan yang komprehensif dalam mengimplementasikan AKHLAK (*Reinforcement*).
- 17 Perusahaan telah memiliki metode pengukuran efektivitas implementasi AKHLAK (*Reinforcement*).

TABEL 1.1

B.

ANALISIS & PENGOLAHAN

B.1 PEMAHAMAN TATA NILAI

Evaluasi terkait pemahaman tata nilai dan Transformasi Budaya, yang diberikan melalui survei dalam bentuk pertanyaan dengan sejumlah pilihan jawaban dihitung dengan Rumus Indeks Pemahaman Tata Nilai dan Transformasi Budaya untuk responden ke-i :

$$X_i = p_{i1} \cdot b_1 + p_{i2} \cdot b_2 + p_{i3} \cdot b_3 + \dots + p_{in} \cdot b_n$$

- X_i = Indeks Pemahaman Tata Nilai dan Transformasi Budaya responden ke-i
($i = 1, 2, 3, \dots, n$)
- p_{ia} = bernilai 1 jika responden menjawab benar pertanyaan ke-a ($a = 1, 2, 3, \dots, n$) dan bernilai 0 jika menjawab salah
- b_a = bobot dari pertanyaan ke-a ($a = 1, 2, 3, \dots, n$) dengan total bobot 100.

Rumus Index Pemahaman Tata Nilai dan Transformasi Budaya BUMN dihitung dari rata-rata Index responden yang ada di BUMN dengan rumus sebagai berikut:

$$INDEX = (X_1 + X_2 + X_3 + \dots + X_n) / N$$

- INDEX = Index Pemahaman Tata Nilai dan Transformasi Budaya BUMN
- X_i ($i = 1, 2, 3, \dots, n$) = Index Pemahaman Tata Nilai dan Transformasi Budaya responden ke-i
- N = jumlah responden pada BUMN.

B.2 KESIAPAN MENGHADAPI PERUBAHAN

Evaluasi terkait kesiapan Transformasi Budaya, yang diberikan melalui survei dalam bentuk pernyataan yang diberi respon menggunakan skala maturitas 1-5 dari setiap dimensi ADKAR, menghasilkan indeks kesiapan perusahaan dalam Transformasi Budaya, yang dapat dihitung dengan formula sebagai berikut:

$$\text{INDEX} = \frac{\text{Total Skor}}{\text{Jumlah Item x Jumlah Responden x Skor Maksimal}} \times 100$$

Keterangan :

- a. Total Skor : Skor total seluruh responden dari masing-masing area ADKAR
- b. Jumlah Item : Jumlah seluruh item survei dari masing-masing area ADKAR
- c. Jumlah Responden : Jumlah seluruh SDM BUMN yang mengisi survei
- d. Skor maksimal : Skor maksimal yang bisa dipilih responden pada saat pengisian survei dari masing-masing area ADKAR

CONTOH PERHITUNGAN :

$$90\% = \frac{\text{Total Skor 90}}{\text{Survei 4 Item x Responden 5 orang x Skor Maks. skala 5 poin}} \times 100$$

C.

HASIL KELUARAN

1. Evaluasi hasil pengukuran untuk tingkat pemahaman yang terdiri dari kumpulan respons diolah menggunakan formula B1 pada Bab 1 untuk ditindaklanjuti dengan penilaian atas hasil pemahaman pada aspek yang mendapat nilai kurang.



2. Evaluasi hasil pengukuran dengan skala maturitas 1 – 5 setiap dimensi ADKAR menghasilkan indeks kesiapan perusahaan dalam menjalankan Transformasi Budaya. Batas skor dimensi yang berada dibawah rata-rata akan menjadi fokus area pengembangan.

Output Pemahaman Tata Nilai

Persentase pemahaman tata nilai dan Transformasi Budaya perusahaan dan/ atau per unit kerja dengan pembagian kategori sebagai berikut:

- ★ 80% - 100% : Sangat Paham
- ★ 60% - 80% : Paham
- ★ 30% - 60% : Kurang Paham
- ★ 0% - 30% : Tidak Paham

Output *Readiness To Change*

Persentase kesiapan menghadapi Perubahan (*Readiness to Change*) perusahaan dan/atau per unit kerja dengan pembagian kategori sebagai berikut:

- ★ 80% - 100% : Sangat Siap
- ★ 60% - 80% : Siap
- ★ 30% - 60% : Kurang Siap
- ★ 0% - 30% : Tidak Siap



MULTIPUR



CABANG TANJUNG PRIK



RPOSE



Dok. PT Pelabuhan Indonesia (Persero)



BAB

0



TAHAP INTERVENSI

(Intervention)

- A. Pengukuran
- B. Analisis & Pengolahan
- C. Hasil Keluaran

Tahap Intervensi merupakan tahap dimana perusahaan mengupayakan perubahan secara terencana agar perilaku SDM BUMN selaras dengan core values AKHLAK. Aspek penting yang perlu diperhatikan oleh BUMN pada Tahap Intervensi ialah :

a. Komitmen Pimpinan

Ditunjukkan dengan komitmen dan keterlibatan Direksi, Dewan Komisaris/ Dewan Pengawas, Pimpinan di berbagai tingkat manajemen dalam program aktivasi dan implementasi budaya perusahaan.

b. Sistem

Ditunjukkan dengan upaya Manajemen Perusahaan dalam menyelaraskan core values AKHLAK dengan sistem manajemen atau prosedur yang telah ada pada perusahaan, namun tidak terbatas pada: sistem manajemen talenta, sistem penilaian kinerja dan penghargaan, program pembelajaran dan pengembangan.

c. Simbol dan Atribut

Terciptanya atribut dan lingkungan yang mendukung program aktivasi dan implementasi budaya perusahaan, yang dapat dilakukan dengan penyesuaian aturan atau kebiasaan yang berlaku di perusahaan, metode komunikasi dan penjenamaan/pencitraan perusahaan, serta refleksi atas pandangan hidup.

A.

Cara pengukuran Tahap Intervensi dapat dilakukan dengan 2 (dua) pilihan, yaitu:

1. EVALUASI MANDIRI (SELF ASSESSMENT)

Penilaian intervensi budaya dilakukan secara mandiri oleh masing-masing perusahaan melalui *on desk survey* (observasi dan pengumpulan dokumen pendukung) disertai bukti pendukung.

2. EVALUASI LINTAS PERUSAHAAN (CROSS ASSESSMENT)

Penilaian intervensi dapat dilakukan secara lintas perusahaan bagi perusahaan yang memerlukan, dengan menggunakan metode observasi dan pengumpulan dokumen pendukung yang dapat difasilitasi oleh Kementerian BUMN atau pihak lain yang ditunjuk oleh Kementerian BUMN.

B.

ANALISIS DAN PENGOLAHAN DATA

Analisis dan pengolahan data pada Tahap Intervensi menghasilkan nilai tingkat maturitas yang dikategorikan atas 3 (tiga) aspek, yaitu:

1. KOMITMEN PIMPINAN

Contoh tingkat maturitas:

Level 1/ Kurang Memenuhi Standar

- Keterlibatan Direksi dalam implementasi program budaya kurang dari 100% dari total Direksi
- Agen perubahan yang berperan aktif dalam implementasi program budaya kurang dari 50% dari total agen perubahan
- Sebagian Direksi (kurang dari 100% total Direksi) memberikan contoh perilaku dalam kegiatan sehari-hari

Level 2/ Memenuhi Standar

- Seluruh Direksi (100%) terlibat dalam implementasi program budaya
- Sebagian besar agen perubahan berperan aktif dalam implementasi program budaya
- Seluruh Direksi (100%) memberikan contoh perilaku dalam kegiatan sehari-hari

Level 3/ Melebihi Standar

- Seluruh Direksi dan BOD-1 terlibat dalam implementasi program budaya
- Seluruh agen perubahan (100%) terlibat dalam implementasi program budaya
- Seluruh Direksi dan BOD-1 memberikan contoh perilaku dalam kegiatan sehari-hari



Dok. PT Danareksa (Persero)

2. SISTEM

Contoh tingkat maturitas:

Level 1/
Kurang Memenuhi
Standar

- Terdapat metode aktivasi/kanal komunikasi untuk implementasi program budaya

Level 2/
Memenuhi
Standar

- Terdapat metode aktivasi/kanal komunikasi untuk implementasi program budaya
- Terdapat integrasi dengan Sistem Manajemen (Peraturan Direksi, *Board Manual*, Panduan Perilaku, Kode Etik)

Level 3/
Melebihi
Standar

- Terdapat metode aktivasi/kanal komunikasi untuk implementasi program budaya
- Integrasi dengan Sistem Manajemen (Peraturan Direksi, *Board Manual*, Panduan Perilaku, Kode Etik)
- Terdapat pemanfaatan teknologi digital dalam intervensi

3. SIMBOL DAN ATRIBUT

Contoh tingkat maturitas:

Level 1/
Kurang Memenuhi
Standar

- Simbol/atribut budaya yang baru mudah dilihat dan ditemukan di lingkungan kantor dan perangkat kerja
- Simbol/atribut lama yang sudah tidak relevan tidak ditemukan lagi di lingkungan kantor dan perangkat kerja

Level 2/
Memenuhi
Standar

- Simbol ditunjukkan dalam perilaku sehari-hari oleh para SDM BUMN

Level 3/
Melebihi
Standar

- Simbol ditunjukkan dalam perilaku sehari-hari oleh para SDM BUMN secara konsisten dan masif sehingga sudah menjadi "DNA" (contoh: perilaku senyum-sapa-salam dalam berinteraksi dengan pemangku kepentingan)



Dok. PT Indonesia Asahan Aluminium (Persero) - MIND ID

CONTOH PERTANYAAN & PERHITUNGAN SURVEI

KOMITMEN PIMPINAN

1. Bagaimana keterlibatan Pimpinan (Direksi dan BOD-1) dalam mengimplementasikan program budaya AKHLAK?
 - A. Sebagian Direksi (kurang dari 100%) terlibat dalam implementasi program budaya AKHLAK
 - B. Seluruh Direksi (100%) terlibat dalam implementasi program budaya AKHLAK
 - C. Seluruh Direksi dan BOD-1 terlibat dalam implementasi program budaya AKHLAK

2. Bagaimana keterlibatan Agen Perubahan dalam mengimplementasikan program budaya AKHLAK?
 - A. Agen perubahan yang berperan aktif dalam implementasi program budaya AKHLAK kurang dari 50% dari total agen perubahan
 - B. Sebagian besar agen perubahan berperan aktif dalam implementasi program budaya AKHLAK
 - C. Seluruh agen perubahan (100%) terlibat dalam implementasi program budaya AKHLAK

3. Bagaimana Direksi dan BOD-1 yang memberikan contoh perilaku AKHLAK dalam kegiatan sehari-hari?
 - A. Sebagian Direksi (kurang dari 100%) memberikan contoh perilaku AKHLAK dalam kegiatan sehari-hari
 - B. Seluruh Direksi (100%) memberikan contoh perilaku AKHLAK dalam kegiatan sehari-hari
 - C. Seluruh Direksi dan BOD-1 memberikan contoh perilaku AKHLAK dalam kegiatan sehari-hari

Perhitungan pertanyaan survei aspek komitmen pimpinan

Scoring PERHITUNGAN :

| | |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Matriks Level Individu | $\frac{\text{Sum (Nilai Pertanyaan 1, Nilai Pertanyaan 2, Nilai Pertanyaan 3)}}{3}$ |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|

Legend Nilai

| | |
|-------|-----------------------------------------------------|
| A = 1 | $0 < X \leq 3$ -> Level 1 (Kurang memenuhi Standar) |
| B = 2 | $3 < X \leq 6$ -> Level 2 (Memenuhi Standar) |
| C = 3 | $6 < X \leq 9$ -> Level 3 (Melebihi Standar) |

Matriks Level Individu

| | |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Matriks Level Perusahaan | $\frac{\text{Sum (Matriks Level Individu 1, ..., Matriks Level Individu n)}}{\text{Jumlah Responden}}$ |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Matriks Level Perusahaan

| |
|-----------------------------------------------------|
| $0 < X \leq 3$ -> Level 1 (Kurang memenuhi Standar) |
| $3 < X \leq 6$ -> Level 2 (Memenuhi Standar) |
| $6 < X \leq 9$ -> Level 3 (Melebihi Standar) |



Dok. PT Pupuk Sriwidjaja Palembang - PIHC

SISTEM

1. Apakah terdapat metode aktivasi/kanal komunikasi untuk mengimplementasikan program budaya AKHLAK?
 - A. Ya (Lanjut ke pertanyaan berikutnya)
 - B. Tidak (Berhenti pada pertanyaan ini)
2. Apakah terdapat integrasi dengan Sistem Manajemen (Peraturan Direksi, *Board Manual*, Panduan Perilaku, Kode Etik) dalam mengimplementasikan core values AKHLAK?
 - A. Ya (Lanjut ke pertanyaan berikutnya)
 - B. Tidak (Berhenti pada pertanyaan ini)
3. Apakah terdapat pemanfaatan Teknologi Digital dalam mengimplementasikan core values AKHLAK?
 - A. Ya
 - B. Tidak

Perhitungan pertanyaan survei aspek sistem

Scoring PERHITUNGAN :

Matriks Level Individu - Sum (Nilai Pertanyaan 1, Nilai Pertanyaan 2, Nilai Pertanyaan 3)

Legend Nilai

Ya = 1
Tidak = 0/Berhenti

Matriks Level Individu

$X \leq 1$ -> Level 1 (Kurang memenuhi Standar)
 $1 < X \leq 2$ -> Level 2 (Memenuhi Standar)
 $2 < X \leq 3$ -> Level 3 (Melebihi Standar)

| | |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Matriks Level Perusahaan | $\frac{\text{Sum (Matriks Level Individu 1, ..., Matriks Level Individu n)}}{\text{Jumlah Responden}}$ |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Matriks Level Perusahaan

$X \leq 1$ -> Level 1 (Kurang memenuhi Standar)
 $1 < X \leq 2$ -> Level 2 (Memenuhi Standar)
 $2 < X \leq 3$ -> Level 3 (Melebihi Standar)

SIMBOL

- Apakah simbol/atribut budaya mudah dilihat dan ditemukan di lingkungan kantor dan perangkat kerja?
 - Ya (Lanjut ke pertanyaan berikutnya)
 - Tidak (Berhenti pada pertanyaan ini)
- Apakah sudah tidak terdapat simbol/atribut budaya lama yang sudah tidak relevan di lingkungan kantor dan perangkat kerja?
 - Ya (Lanjut ke pertanyaan berikutnya)
 - Tidak (Berhenti pada pertanyaan ini)
- Apakah simbol ditunjukkan oleh SDM BUMN dalam perilaku sehari-hari?
 - Ya (Lanjut ke pertanyaan berikutnya)
 - Tidak (Berhenti pada pertanyaan ini)
- Apakah simbol dilaksanakan secara konsisten dan masif dalam perilaku sehari-hari oleh para SDM BUMN dan sudah menjadi "DNA" (contoh: perilaku senyum-sapa-salam dalam berinteraksi dengan pemangku kepentingan)
 - Ya
 - Tidak

Perhitungan pertanyaan survei aspek simbol

Scoring PERHITUNGAN :

Matriks Level Individu - Sum (Nilai Pertanyaan 1, Nilai Pertanyaan 2, Nilai Pertanyaan 3, Nilai Pertanyaan 4)

Legend Nilai

Ya = 1
Tidak = 0/Berhenti

 $X \leq 2$
 $X = 3$
 $X - 1$
Matriks Level Individu

> Level 1 (Kurang memenuhi Standar)

-> Level 2 (Memenuhi Standar)

-> Level 3 (Melebihi Standar)

Matriks Level
Perusahaan

Sum (Matriks Level Individu 1, ..., Matriks Level Individu n)

Jumlah Responden

Matriks Level Perusahaan

$X \leq 1$ -> Level 1 (Kurang memenuhi Standar)

$1 < X \leq 2$ -> Level 2 (Memenuhi Standar)

$2 < X \leq 3$ -> Level 3 (Melebihi Standar)

Hasil perhitungan survei 3 (tiga) aspek intervensi, diakumulasi menjadi level intervensi perusahaan yang dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

Scoring

Matriks Level Intervensi Perusahaan =

(Matriks Level Perusahaan (Komitmen Pimpinan)+Matriks Level Perusahaan (Sistem) + Matriks Level Perusahaan (Simbol))

3

Matriks Level

- $X \leq 1$ -> Level 1 (Kurang memenuhi Standar)
- $1 < X \leq 2$ -> Level 2 (Memenuhi Standar)
- $2 < X \leq 3$ -> Level 3 (Melebihi Standar)





Pos Indonesia

Coming Soon!
Behind this wall is
Pos Bloc phase 2



C.

HASIL KELUARAN

Hasil pengukuran Tahap Intervensi menghasilkan informasi mengenai tingkat maturitas implementasi budaya serta digunakan sebagai dasar dalam upaya peningkatan yang berkelanjutan pada BUMN.









BAB

0



TAHAP PENERIMAAN

(Acceptance)

- A. Alat Ukur
- B. Analisis & Pengolahan
- C. Hasil Keluaran

3

Tahap Penerimaan adalah tahapan SDM BUMN menerima dan mendukung core values AKHLAK. Tiga area yang mencerminkan SDM BUMN telah memiliki perilaku core values AKHLAK

a. Pemahaman

SDM BUMN telah memiliki tingkat pemahaman akan core values AKHLAK setelah dilakukan tahap intervensi.

b. Penerimaan

SDM BUMN telah menerima core values AKHLAK dan dipraktikkan dalam kehidupan sehari-hari.

c. Penerapan

SDM BUMN dapat memberikan contoh penerapan core values AKHLAK sekaligus mengajak orang lain untuk menerapkannya.



A.

ALAT UKUR

Pengukuran pada tahap penerimaan dikategorikan menjadi 2 (dua) jenis, yaitu menggunakan :

1. PERNYATAAN BERSKALA

Pernyataan seputar 3 (tiga) area tahap penerimaan yang dikategorikan menjadi 5 skala sebagai berikut:

- 1 : Sangat tidak setuju
- 2 : Tidak setuju
- 3 : Ragu-ragu
- 4 : Setuju
- 5 : Sangat setuju

2. PERTANYAAN TERBUKA

Pertanyaan terbuka seputar 3 (tiga) area tahap penerimaan dengan masing-masing 1 (satu) pertanyaan di setiap area yang bertujuan untuk memberikan masukan kepada masing-masing perusahaan agar dapat mendapatkan ide/pemikiran dari pegawai untuk perbaikan di kemudian hari. Respons/jawaban dari pertanyaan terbuka tidak mempengaruhi sistem perhitungan skor akhir hasil keluaran dari pertanyaan berskala.

CONTOH PERNYATAAN

Perilaku Umum

Perilaku Spesifik

Nilai

A. Pemahaman

1 2 3 4 5

1. Pemahaman mengenai core values AKHLAK dan 18 panduan perilaku perusahaan saya

Mengetahui dengan jelas latar belakang diberlakukannya *core values* AKHLAK di seluruh BUMN

Memahami secara umum isi dari *core values* AKHLAK

Mendapatkan pemahaman yang mendalam mengenai keterkaitan *core values* AKHLAK dan 18 panduan perilaku

Memahami pentingnya penerapan *core values* AKHLAK menggantikan *core values* yang ada sebelumnya

Perilaku Umum

Perilaku Spesifik

Nilai

A. Pemahaman

1

2

3

4

5

2. Media komunikasi yang digunakan untuk sosialisasi core values AKHLAK dan 18 panduan perilaku

Saya mendapatkan seluruh informasi mengenai core values AKHLAK dan 18 panduan perilaku melalui media komunikasi di perusahaan saya secara efektif

Seluruh media komunikasi sosialisasi core values AKHLAK telah efektif menjangkau seluruh SDM BUMN di seluruh jaringan kantor

Sosialisasi AKHLAK di perusahaan saya dikemas dengan konsep menarik dan mudah dipahami (contoh : *video, poster, gamification, challenges, podcast, webinar*, materi presentasi)

Sebelum memulai aktivitas, saya beserta rekan-rekan mendeklarasikan core values AKHLAK beserta kalimat afirmasinya

| Perilaku Umum | Perilaku Spesifik | Nilai |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| A. Pemahaman | |  |
| <p>3. Penyelenggaraan program sosialisasi core values AKHLAK dan 18 panduan perilaku</p> | <p>Perusahaan saya giat mengadakan acara untuk menggaungkan core values AKHLAK yang melibatkan seluruh SDM BUMN</p> |  |
| | <p>Program sosialisasi core values AKHLAK dilakukan secara konsisten dan rutin sejak 1 Juli 2020 sampai dengan saat ini</p> |  |
| | <p>Penyelenggaraan beberapa acara khusus untuk sosialisasi core values AKHLAK dan 18 panduan perilaku</p> |  |
| | <p>Program sosialisasi core values AKHLAK dilakukan kepada seluruh SDM Grup BUMN</p> |  |

| Perilaku Umum | Perilaku Spesifik | Nilai |
|---------------|-------------------|-------|
|---------------|-------------------|-------|

A. Pemahaman

1 2 3 4 5

4. Keterlibatan Pimpinan (Jajaran Komisaris, Direksi dan Kepala Unit) secara aktif dalam implementasi core values AKHLAK dan 18 panduan perilaku

Para Pimpinan memberikan dukungan penuh dan membantu SDM BUMN untuk memahami core values AKHLAK

Para Pimpinan selalu mengkomunikasikan core values AKHLAK kepada SDM BUMN pada setiap kesempatan

Para Pimpinan melakukan monitoring pemahaman core values AKHLAK terhadap anggota timnya secara rutin

Para Pimpinan selalu menjadikan core values AKHLAK sebagai dasar dalam penyusunan kebijakan, rencana kerja/inisiatif, dan pengambilan keputusan

| Perilaku Umum | Perilaku Spesifik | Nilai |
|---------------|-------------------|-------|
|---------------|-------------------|-------|

A. Pemahaman

1 2 3 4 5

5. Pengukuran/
monitoring
efektivitas
pemahaman core
values AKHLAK
dan 18 panduan
perilaku

Seluruh kegiatan
sosialisasi core
values AKHLAK
selalu diukur
efektivitasnya
melalui survei

○ ○ ○ ○ ○

Survei untuk
mengukur
pemahaman SDM
BUMN mengenai
core values AKHLAK
diadakan secara
rutin

○ ○ ○ ○ ○

Terdapat program
rutin untuk
melakukan
monitoring
sosialisasi dan
implementasi core
values AKHLAK

○ ○ ○ ○ ○

Hasil pengukuran/
monitoring mengenai
pemahaman
terhadap core
values AKHLAK
ditindaklanjuti
secara konsisten

○ ○ ○ ○ ○

Perilaku Umum

Perilaku Spesifik

Nilai

B. Penerimaan

1 2 3 4 5

1. Menerima penerapan core values AKHLAK dan 18 panduan perilaku

Saya menerima sepenuhnya mengenai pentingnya penerapan core values AKHLAK

Saya menerima ekspektasi BUMN tempat saya bekerja untuk mengimplementasikan core values AKHLAK

Saya menerima tujuan penerapan core values AKHLAK dalam diri saya

Saya merasa terpanggil untuk menerapkan core values AKHLAK

Perilaku Umum

Perilaku Spesifik

Nilai

B. Penerimaan

1 2 3 4 5

2. Memaknai core values AKHLAK dengan nilai-nilai pribadi

Saya menerapkan core values AKHLAK dalam perilaku kerja saya tanpa adanya paksaan

Core values AKHLAK membantu saya untuk memaknai peran saya dalam pekerjaan & lingkungan kerja

Sejak core values AKHLAK diterapkan, saya mendapatkan banyak inspirasi untuk mengubah cara kerja saya

Sebagian besar perilaku saya telah sesuai dengan panduan perilaku core values AKHLAK

| Perilaku Umum | Perilaku Spesifik | Nilai |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| B. Penerimaan | | |
| <p>3. Menjadikan core values AKHLAK sebagai panduan dalam mengambil keputusan dan menemukan solusi</p> | <p>Saya menjadikan core values AKHLAK sebagai panduan dalam setiap perencanaan pekerjaan</p> | <p>1 2 3 4 5</p> <p>○ ○ ○ ○ ○</p> |
| | <p>Saya menjadikan core values AKHLAK sebagai panduan dalam pengambilan keputusan</p> | <p>○ ○ ○ ○ ○</p> |
| | <p>Saya menjadikan core values AKHLAK sebagai panduan dalam memonitor dan evaluasi pelaksanaan keputusan</p> | <p>○ ○ ○ ○ ○</p> |
| | <p>Saya menjadikan core values AKHLAK sebagai panduan dalam menyiapkan mitigasi risiko pekerjaan</p> | <p>○ ○ ○ ○ ○</p> |

Perilaku Umum

Perilaku Spesifik

Nilai

B. Penerimaan

1

2

3

4

5

4. Penerapan core values AKHLAK dalam perilaku kerja sehari-hari

Core values AKHLAK menjadi acuan bagi saya dalam berpikir, bertindak dan berperilaku dalam keseharian

Saya menemukan pola-pola baru yang lebih menarik dalam bekerja setelah memahami core values AKHLAK

Dalam menjalin komunikasi dengan pihak manapun, saya selalu menjaga nama baik BUMN dan negara

Saya dapat menghafal pengelompokan 18 panduan perilaku ke dalam 6 nilai core values AKHLAK

Perilaku Umum

Perilaku Spesifik

Nilai

B. Penerimaan

1 2 3 4 5

5. Core values AKHLAK sebagai landasan dalam strategi/inisiatif/program

Core values AKHLAK digunakan sebagai landasan dalam penyusunan setiap strategi/inisiatif di unit kerja

Dalam menyusun rencana jangka panjang perusahaan, core values AKHLAK dijadikan sebagai salah satu faktor penentu pencapaian visi

Program *coaching* yang dijalankan terkait dengan perilaku selalu dikaitkan dengan 18 panduan perilaku core values AKHLAK

Core values AKHLAK dijadikan sebagai parameter dalam memonitor dan mengevaluasi kinerja dan perilaku

| Perilaku Umum | Perilaku Spesifik | Nilai |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| C. Penerapan | | |
| <p>1. Menginspirasi/ memberikan dukungan atasan/rekan kerja/anggota tim untuk memahami dan menjalankan core values AKHLAK dan 18 panduan perilaku</p> | <p>Proaktif mengingatkan rekan/anggota tim untuk membaca dan memaknai core values AKHLAK dan 18 panduan perilaku</p> | <p>1 2 3 4 5</p> <p>○ ○ ○ ○ ○</p> |
| | <p>Tidak segan menginspirasi/ mengawal integritas Pimpinan untuk menggunakan core values AKHLAK sebagai dasar dalam pengambilan keputusan</p> | <p>○ ○ ○ ○ ○</p> |
| | <p>Berinisiatif mengingatkan kembali rekan/anggota tim yang mengabaikan penerapan core values AKHLAK</p> | <p>○ ○ ○ ○ ○</p> |
| | <p>Mengambil peran aktif untuk mensosi Mengambil peran aktif untuk mensosialisasikan core values AKHLAK kepada rekan kerja dalam berbagai kesempatan alisasikan AKHLAK kepada rekan kerja dalam berbagai kesempatan</p> | <p>○ ○ ○ ○ ○</p> |

Perilaku Umum

Perilaku Spesifik

Nilai

C. Penerapan

1

2

3

4

5

2. Melaksanakan panduan perilaku core values AKHLAK dan contoh perilaku turunannya sesuai dengan karakteristik perusahaan dan unit kerja

Melaksanakan panduan dan contoh perilaku core values AKHLAK dalam pekerjaan sehari-hari

Mengukur kesenjangan implementasi panduan dan contoh perilaku core values AKHLAK secara berkala

Mengevaluasi pelaksanaan panduan dan contoh perilaku core values AKHLAK dengan atasan/ rekan/ anggota tim secara berkala

Menyusun program budaya sesuai panduan dan contoh perilaku core values AKHLAK secara berkelanjutan

Perilaku Umum

Perilaku Spesifik

Nilai

C. Penerapan

1 2 3 4 5

3. Menjadi *role model* dalam penerapan core values AKHLAK dan 18 panduan perilaku

Menjalankan arahan Pimpinan dengan sepenuh hati untuk menerapkan core values AKHLAK dalam perilaku individu

Konsisten menjalankan perilaku kerja yang sesuai dengan 18 panduan perilaku tanpa diminta

Proaktif meminta masukan dari atasan/rekan/anggota tim mengenai penerapan core values AKHLAK secara individu

Merubah perilaku individu berlandaskan core values AKHLAK berdasarkan masukan dari atasan/rekan/anggota tim

Perilaku Umum

Perilaku Spesifik

Nilai

C. Penerapan

1 2 3 4 5

4. Menjadi AKHLAK
*agent of
development*

Mengajak dan memastikan unit kerja lain telah menurunkan core values AKHLAK sampai ke tingkat kebijakan

Berinisiatif dalam memberikan penjelasan kepada rekan/anggota tim mengenai informasi seputar core values AKHLAK

Mengadakan diskusi dengan anggota tim mengenai kendala /hambatan yang dialami dalam mengimplementasikan core values AKHLAK

Memberikan masukan yang membangun kepada atasan/ rekan/anggota tim mengenai penerapan perilaku core values AKHLAK

| Perilaku Umum | Perilaku Spesifik | Nilai |
|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| C. Penerapan | | |
| 5. Konsisten dalam menjalankan penerapan core values AKHLAK secara bersama-sama | Aktif mengingatkan rekan/anggota tim untuk berperilaku sesuai dengan core values AKHLAK secara bersama-sama | 1 2 3 4 5 |
| | Rutin melakukan diskusi kelompok mengenai core values AKHLAK dan penerapannya di dalam unit kerja | ○ ○ ○ ○ ○ |
| | Konsisten dalam menjalankan penerapan panduan dan contoh perilaku core values AKHLAK secara bersama-sama | ○ ○ ○ ○ ○ |
| | Memotivasi dan meminta rekan/anggota tim untuk menjalankan penerapan panduan dan contoh perilaku core values AKHLAK | ○ ○ ○ ○ ○ |
| | ○ ○ ○ ○ ○ | |

Tabel 3.1

PERTANYAAN TERBUKA

1. Pemahaman

Apa saja hal-hal yang perlu dilakukan untuk meningkatkan pemahaman mengenai core values AKHLAK dan 18 panduan perilaku bagi seluruh SDM BUMN?

2. Penerimaan

Dukungan apa yang dibutuhkan oleh SDM BUMN agar proses internalisasi core values AKHLAK dan 18 panduan perilaku dapat berjalan secara optimal?

3. Penerapan

Bagaimana cara efektif agar dapat mengajak orang lain untuk melakukan dan menjalankan core values AKHLAK dan 18 panduan perilaku?

B.

ANALISIS DAN PENGOLAHAN DATA

Sistem perhitungan skor dilakukan dengan penjumlahan setiap skor dari tanggapan/jawaban yang dipilih oleh responden. Skor dari masing-masing area penerimaan dikategorikan menjadi 3 kategori, yaitu:

| | Skor Rendah | Skor Menengah | Skor Tinggi |
|------------|-------------|---------------|-------------|
| Pemahaman | 0 – 40 | 41 – 80 | 81 – 100 |
| Penerimaan | 0 – 40 | 41 – 80 | 81 – 100 |
| Penerapan | 0 – 40 | 41 – 80 | 81 – 100 |

Tabel 3.2

Selanjutnya dilakukan penjumlahan skor untuk masing-masing tahapan Pemahaman, Penerimaan, dan Penerapan. Akumulasi skor dari 3 (tiga) area penerimaan dikategorikan menjadi 3 kategori, yaitu:

| Rentang Jumlah Skor | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ≤100 - 180 | 181 - 250 | 251 - 300 |
| Kategori | | |
| Penerimaan Rendah | Penerimaan Menengah | Penerimaan Tinggi |
| Tindak Lanjut | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Melakukan studi banding antar BUMN • Melakukan konsolidasi penyusunan program implementasi dengan BUMN lain • Mengikuti program pendampingan budaya antar BUMN | <ul style="list-style-type: none"> • Melakukan studi banding antar BUMN • Melakukan konsolidasi penyusunan program implementasi dengan BUMN lain | <ul style="list-style-type: none"> • Melakukan sesi berbagi pengetahuan dan pengalaman kepada BUMN yang membutuhkan (Dukungan kepada kelompok menengah dan rendah) • Memberikan pendampingan kepada BUMN yang membutuhkan |

Tabel 3.3

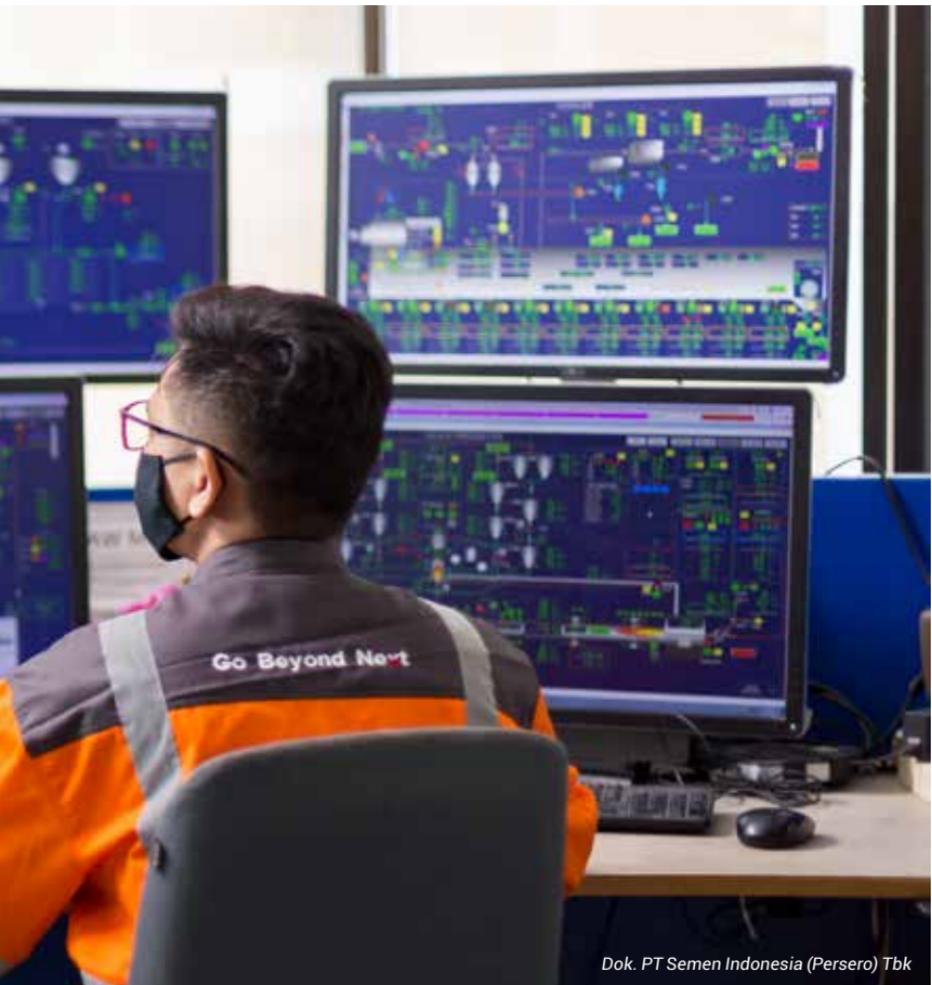
Hasil skor sementara kemudian dijumlahkan agar menghasilkan skor akhir di masing-masing tahapan Pemahaman, Penerimaan, dan Penerapan untuk menggambarkan tingkat kesiapan di masing-masing tahapan Rendah/Menengah/Tinggi, serta tindak lanjut (*action plan*) yang perlu dilakukan. Penerapan jumlah pertanyaan dan angka skor merupakan simulasi secara statistik, jumlah pertanyaan dan skor dapat disesuaikan dengan berpedoman kepada batasan nilai kategori sebagaimana tabel 3.3.

C.

HASIL KELUARAN



Hasil pengukuran tahap Penerimaan menghasilkan informasi mengenai tingkat maturitas implementasi budaya serta upaya perbaikan program implementasi budaya yang dapat dilakukan.









BAB

0

4



TAHAP PERUBAHAN PERILAKU

(Behavior Change)

4

- A. Alat Ukur
- B. Analisis & Pengolahan
- C. Hasil Keluaran

Tahap Perubahan Perilaku merupakan tahap dimana SDM BUMN secara sadar telah menerapkan core values AKHLAK dalam kegiatan sehari-hari.

A.

ALAT UKUR

Setiap individu diukur minimal oleh seluruh individu dalam unit terkecil yang telah saling mengenal sekurang-kurangnya minimal 3 (tiga) bulan.

Pada tahap Perubahan Perilaku terdapat 2 bentuk pertanyaan yang akan diberikan kepada responden, yaitu :

1. Pertanyaan pertama berbentuk pertanyaan dengan rentang skala 0-10, yang mana 0 adalah Sangat Tidak Merekomendasikan dan 10 adalah Sangat Merekomendasikan
2. Pertanyaan kedua berbentuk pertanyaan tertutup dengan beberapa pilihan pernyataan



Contoh pertanyaan

| No | Contoh Pertanyaan |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Seberapa besar Anda merekomendasikan "Karyawan A" sebagai seseorang yang menerapkan nilai "Amanah"? |
| | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 <input type="radio"/> <input type="radio"/> |

- I. Apabila pada pertanyaan pertama responden memberikan nilai 1-6 maka akan muncul pertanyaan nomor 2 (pernyataan yang bersifat negatif dari core value AKHLAK)
- II. Apabila pada pertanyaan pertama responden memberikan nilai 9-10 maka akan muncul pertanyaan nomor 2 (pernyataan yang bersifat positif dari core value AKHLAK)

| No | Pertanyaan | Nilai Negatif | Nilai Positif |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2 | Pilih pernyataan yang mencerminkan atau tidak mencerminkan core values AMANAH yang sesuai dengan perilaku "Karyawan A" | <ol style="list-style-type: none"> 1. Kurang memenuhi janji dan komitmen pada saat bekerja 2. Kurang bertanggung jawab atas tugas, keputusan, dan tindakan yang dilakukan 3. Kurang berpegang teguh kepada nilai moral dan etika | <ol style="list-style-type: none"> 1. Memenuhi janji dan komitmen 2. Bertanggung jawab atas tugas, keputusan dan tindakan yang dilakukan 3. Berpegang teguh kepada nilai moral dan etika |

- III. Apabila pada pertanyaan pertama responden memberikan nilai 7-8 maka akan lanjut ke pertanyaan nomor 3 (penilaian Skor AKHLAK)

KOMPETEN

No

Contoh Pertanyaan

3

Seberapa besar Anda merekomendasikan "Karyawan A" sebagai seseorang yang menerapkan nilai "Kompeten"?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- I. Apabila pada pertanyaan pertama responden memberikan nilai 1-6 maka akan muncul pertanyaan nomor 4 (pernyataan yang bersifat negatif dari core value AKHLAK)
- II. Apabila pada pertanyaan pertama responden memberikan nilai 9-10 maka akan muncul pertanyaan nomor 4 (pernyataan yang bersifat positif dari core value AKHLAK)

No

Pertanyaan

Nilai Negatif

Nilai Positif

4

Pilih pernyataan yang mencerminkan atau tidak mencerminkan core values KOMPETEN yang sesuai dengan perilaku "Karyawan A"

1. Kurang meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah
2. Kurang membantu orang lain belajar
3. Kurang menyelesaikan tugas dengan kualitas terbaik

1. Selalu meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah
2. Selalu membantu orang lain belajar
3. Selalu menyelesaikan tugas dengan kualitas terbaik

- III. Apabila pada pertanyaan pertama responden memberikan nilai 7-8 maka akan lanjut ke pertanyaan nomor 5 (penilaian Skor AKHLAK)

HARMONIS

| No | Contoh Pertanyaan |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5 | Seberapa besar Anda merekomendasikan "Karyawan A" sebagai seseorang yang menerapkan nilai "Harmonis"? |
| <p>0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p><input type="radio"/> <input type="radio"/></p> | |

- I. Apabila pada pertanyaan pertama responden memberikan nilai 1-6 maka akan muncul pertanyaan nomor 6 (pernyataan yang bersifat negatif dari core value AKHLAK)
- II. Apabila pada pertanyaan pertama responden memberikan nilai 9-10 maka akan muncul pertanyaan nomor 6 (pernyataan yang bersifat positif dari core value AKHLAK)

| No | Pertanyaan | Nilai Negatif | Nilai Positif |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6 | Pilih pernyataan yang mencerminkan atau tidak mencerminkan core values HARMONIS yang sesuai dengan perilaku "Karyawan A" | <ol style="list-style-type: none"> 1. Kurang menghargai setiap orang apapun latar belakangnya 2. Jarang menolong orang lain 3. Kurang membangun lingkungan kerja yang kondusif | <ol style="list-style-type: none"> 1. Selalu menghargai orang apapun latar belakangnya 2. Sering menolong orang lain 3. Selalu dapat membangun lingkungan kerja yang kondusif |

- III. Apabila pada pertanyaan pertama responden memberikan nilai 7-8 maka akan lanjut ke pertanyaan nomor 7 (penilaian Skor AKHLAK)

LOYAL

No

Contoh Pertanyaan

3

Seberapa besar Anda merekomendasikan "Karyawan A" sebagai seseorang yang menerapkan nilai "Kompeten"?

0

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

- I. Apabila pada pertanyaan pertama responden memberikan nilai 1-6 maka akan muncul pertanyaan nomor 8 (pernyataan yang bersifat negatif dari core value AKHLAK)
- II. Apabila pada pertanyaan pertama responden memberikan nilai 9-10 maka akan muncul pertanyaan nomor 8 (pernyataan yang bersifat positif dari core value AKHLAK)

No

Pertanyaan

Nilai Negatif

Nilai Positif

8

Pilih pernyataan yang mencerminkan atau tidak mencerminkan core values KOMPETEN yang sesuai dengan perilaku "Karyawan A"

1. Kurang menjaga nama baik sesama karyawan, pimpinan BUMN, dan Negara
2. Kurang rela berkorban untuk mencapai tujuan yang lebih besar
3. Kurang patuh kepada pimpinan

1. Selalu menjaga nama baik sesama karyawan, pimpinan BUMN, dan Negara
2. Rela berkorban untuk mencapai tujuan yang lebih besar
3. Patuh kepada pimpinan sepanjang tidak bertentangan dengan hukum dan etika

- III. Apabila pada pertanyaan pertama responden memberikan nilai 7-8 maka akan lanjut ke pertanyaan nomor 9 (penilaian Skor AKHLAK)

ADAPTIF

No

Contoh Pertanyaan

9

Seberapa besar Anda merekomendasikan "Karyawan A" sebagai seseorang yang menerapkan nilai "Adaptif"?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- I. Apabila pada pertanyaan pertama responden memberikan nilai 1-6 maka akan muncul pertanyaan nomor 10 (pernyataan yang bersifat negatif dari core value AKHLAK)
- II. Apabila pada pertanyaan pertama responden memberikan nilai 9-10 maka akan muncul pertanyaan nomor 10 (pernyataan yang bersifat positif dari core value AKHLAK)

No

Pertanyaan

Nilai Negatif

Nilai Positif

10

Pilih pernyataan yang mencerminkan atau tidak mencerminkan core values HARMONIS yang sesuai dengan perilaku "Karyawan A"

1. Kurang inovatif dalam bekerja
2. Kurang memiliki keinginan untuk melakukan perbaikan dan mengikuti perkembangan teknologi
3. Kurang bertindak proaktif

1. Selalu inovatif dalam bekerja
2. Memiliki kesiapan yang tinggi dalam menghadapi ketidakpastian
3. Selalu bersikap proaktif dimanapun dan kapanpun

- III. Apabila pada pertanyaan pertama responden memberikan nilai 7-8 maka akan lanjut ke pertanyaan nomor 11 (penilaian Skor AKHLAK)

KOLABORATIF

No

Contoh Pertanyaan

3

Seberapa besar Anda merekomendasikan "Karyawan A" sebagai seseorang yang menerapkan nilai "Kompeten"?

0

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

- I. Apabila pada pertanyaan pertama responden memberikan nilai 1-6 maka akan muncul pertanyaan nomor 12 (pernyataan yang bersifat negatif dari core value AKHLAK)
- II. Apabila pada pertanyaan pertama responden memberikan nilai 9-10 maka akan muncul pertanyaan nomor 12 (pernyataan yang bersifat positif dari core value AKHLAK)

No

Pertanyaan

Nilai Negatif

Nilai Positif

12

Pilih pernyataan yang mencerminkan atau tidak mencerminkan core values KOLABORATIF yang sesuai dengan perilaku "Karyawan A"

1. Kurang memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi
2. Kurang terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah
3. Kurang menggerakkan pemanfaatan berbagai sumber daya untuk tujuan bersama

1. Selalu memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi
2. Selalu terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah
3. Mampu menggerakkan pemanfaatan berbagai sumber daya untuk tujuan bersama

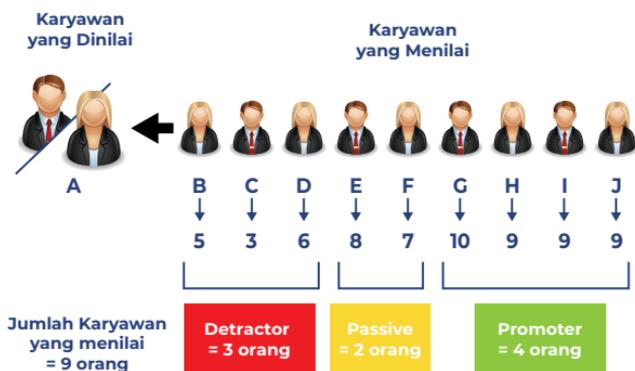
B.

ANALISIS DAN PENGOLAHAN DATA

Analisis dan olah data dilakukan sesuai dengan metode pengukuran *Net Promoter Score* (NPS), namun perusahaan dapat menggunakan metode pengukuran lain sepanjang hasil pengukuran tersebut dapat menggambarkan perubahan perilaku individu. Metode pengukuran NPS memiliki rumus perhitungan sebagai berikut:

$$\text{NPS} = \% \text{ Promoters} - \% \text{ Detractor}$$

Contoh pengukuran NPS sebagai berikut :



$$= \left(\frac{4}{9} \times 100\% \right) - \left(\frac{3}{9} \times 100\% \right)$$

$$= 11,1 \text{ (Average)}$$

Keterangan :

Klasifikasi Rentang Kategori Skala

Promoter 9 s.d. 10

Passive 7 s.d. 8

Detractor 0 s.d. 6

Promoter merupakan individu yang memberikan penilaian positif terhadap individu yang dinilai (skor 9 atau 10).

Passive merupakan individu yang tidak memberikan penilaian positif atau negatif terhadap individu yang dinilai (skor 7 atau 8).

Detractor merupakan individu yang memberikan penilaian negatif terhadap individu yang dinilai (skor 0 sampai dengan 6).

C.

HASIL KELUARAN

Pengukuran tahap perubahan perilaku menghasilkan keluaran sebanyak 7 (tujuh) skor NPS, yaitu:

1. Persentase Skor NPS untuk masing-masing core values AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif) sebanyak 6 skor; dan
2. Persentase Skor NPS untuk seluruh core values AKHLAK, berdasarkan rata-rata skor 6 (enam) nilai core values AKHLAK sebagaimana huruf C.1., untuk selanjutnya diklasifikasikan ke dalam 4 (empat) kategori sebagai berikut :



Usulan Skor NPS : 70 s.d 100

Golongan : *Guardian*

Definisi : Mempraktikan, memberi contoh, dan memastikan praktik perilaku yang mencerminkan core values AKHLAK di lingkungan kerjanya secara konsisten



Usulan Skor NPS : 30 s.d 69

Golongan : *Role Model*

Definisi : Memberi contoh perilaku yang diharapkan



Usulan Skor NPS : 1 s.d. 29

Golongan : *Good*

Definisi : Mempraktikan perilaku yang mencerminkan core values AKHLAK



Usulan Skor NPS : -100 s.d -1

Golongan : *Needs Improvement*

Definisi : Belum konsisten menunjukkan core values AKHLAK

Tabel 4.1





PERTAMINA

MANGSA

SHELLA DWI ROHYANTI

M. RIZVI AZHAR





BAB

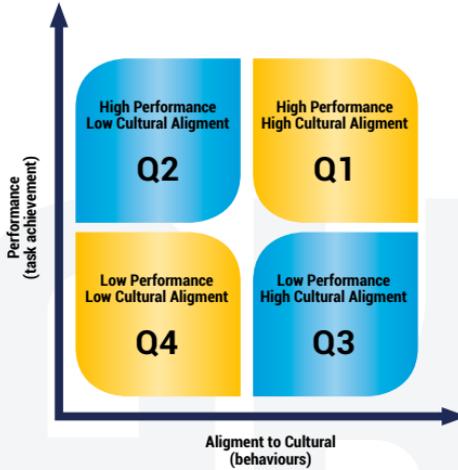
0



HASIL & DAMPAK

5

Perubahan perilaku merupakan hasil penerapan core values AKHLAK yang mendorong perubahan budaya organisasi perusahaan secara keseluruhan yang lebih baik. Dampak perubahan budaya organisasi tersebut seyogyanya tercermin dalam peningkatan kinerja perusahaan. Salah satu *tools* yang dapat digunakan ialah *Performance-Value Matrix* (PVM). PVM merupakan asesmen terhadap *performance* yang dihubungkan dengan budaya perusahaan.



Sumbu Y Performance Valuation

Penilaian kinerja perusahaan dapat menggunakan metode yang sudah digunakan oleh masing-masing perusahaan atau dapat pula menggunakan 4 (empat) skala sebagai berikut:

| Skala | Deskripsi | Kategori Performance |
|-------|---------------------------|----------------------|
| 1 | Tidak memenuhi ekspektasi | Low Performance |
| 2 | Di bawah ekspektasi | |
| 3 | Memenuhi ekspektasi | High Performance |
| 4 | Di atas ekspektasi | |

Tabel 5.1

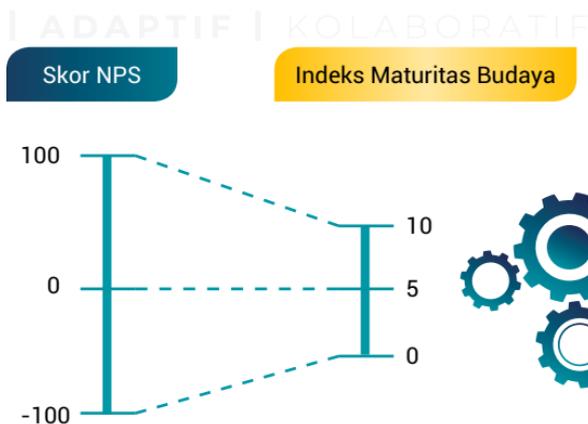
Sumbu X Culture Valuation

- Penilaian *culture/corporate value* dapat menggunakan metode yang sudah ada di masing-masing perusahaan;
- Penilaian *culture/corporate value* dapat juga menggunakan *best practice* dengan 3 (tiga) skala sebagai berikut:

| Skala | Deskripsi | Kategori Performance |
|-------|------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| 1 | Unit sudah memahami core values AKHLAK (<i>Immature</i>) | Low Culture Alignment |
| 2 | Unit sudah menerima core values AKHLAK (<i>Developed</i>) | |
| 3 | Unit sudah berkomitmen dalam menerapkan core values AKHLAK (<i>Mature</i>) | High Culture Alignment |

Tabel 5.2

Rumus pengukuran maturitas budaya menggunakan persentase skor NPS untuk seluruh core values AKHLAK, berdasarkan rata-rata skor 6 (enam) nilai core values AKHLAK, sebagaimana Bab 4 Huruf C. 2.



- a. Apabila Skor NPS Positif, maka formula perhitungannya sebagai berikut :

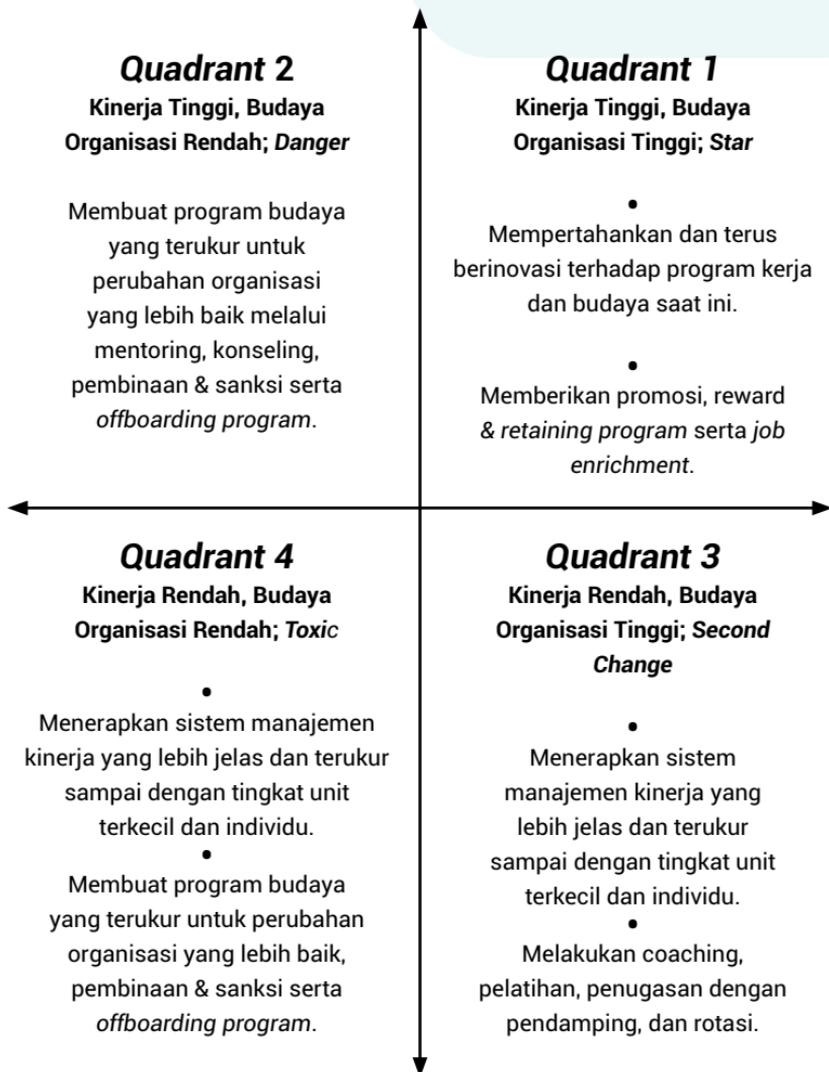
$$\frac{(\text{Rata-Rata Skor Hasil NPS Karyawan} \times 5) + 5}{100}$$

- b. Apabila Skor NPS Negatif, maka formula perhitungannya sebagai berikut :

$$\frac{(\text{Rata-Rata Skor Hasil NPS Karyawan} - (-100)) \times 5}{100}$$

| Predikat Herd Behaviour | Penjelasan Herd Behaviour | Jumlah %Guardian + %Role Model |
|-------------------------|------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| Mature | Unit sudah berkomitmen dalam menerapkan core values AKHLAK | 81 s.d. 100 |
| Developed | Unit sudah menerima core values AKHLAK | 60 s.d. 80 |
| Starter | Unit sudah memahami core values AKHLAK | 0 s.d. 59 |

Rekomendasi perbaikan setiap *Quadrant*





BAB

0



PENUTUP

A. Kesimpulan

B. Saran

6

KESIMPULAN

- 1 Dalam mengembangkan AKHLAK *Culture Journey* perlu didukung dengan keaktifan dan kreativitas (*agility*) BUMN dalam mengembangkan program/*policy* turunannya, terutama melalui kolaborasi antar klaster atau antar BUMN;
- 2 BUMN agar lebih mengutamakan *incremental continuous development* dalam mengimplementasikan *core values* AKHLAK sehingga lebih mengapresiasi peningkatan progres dibandingkan pencapaian skor hasil akhir;
- 3 Pengukuran AKHLAK *Culture Journey* diutamakan dilakukan secara *self-assessment* atau melalui kolaborasi antar klaster atau antar BUMN;
- 4 Daftar pertanyaan survey di dalam buku ini berfungsi sebagai referensi. Setiap BUMN dapat mengembangkan sesuai kebutuhan namun tidak melenceng dari konten dan eksekusi 4 (empat) tahapan implementasi nilai-nilai utama menyesuaikan kondisi BUMN dan tidak harus dari tahap awal (*Initial*)





Dok. PT Semen Baturaja (Persero) Tbk

SARAN

1 Tahapan pengukuran pada AKHLAK *Culture Journey* dilakukan dalam satu tahun, untuk BUMN yang mendapat nilai *awareness* dan *understanding* lebih dari 80% serta memperoleh skor *acceptance* lebih dari 251, maka tahun ke-2 dan seterusnya hanya melakukan pengukuran intervensi dan perubahan perilaku;

2 Bagi BUMN yang nilai *awareness* dan *understanding* dibawah 80% serta memperoleh skor *acceptance* dibawah 251 pada tahun pertama, maka tahun ke-2 diminta dilakukan pengukuran ulang pada tahap *awareness* dan *understanding* serta *acceptance*;

3 BUMN dapat menentukan KPI implementasi core values AKHLAK berdasarkan 4 (empat) pengukuran yang telah dilakukan.



LAMPIRAN



Daftar Pertanyaan Rekrutmen Berbasis AKHLAK

- A. Amanah
- B. Kompeten
- C. Harmonis
- D. Loyal
- E. Adaptif
- F. Kolaboratif

Daftar istilah

DAFTAR PERTANYAAN REKRUTMEN BERBASIS AKHLAK

Daftar pertanyaan ini disusun dengan mengikuti struktur proses wawancara berbasis kompetensi yang dapat digunakan sebagai referensi (BUMN tidak diharuskan mengikuti semua contoh pertanyaan) dan dapat disesuaikan dengan kebutuhan di BUMN.

BAGIAN-BAGIAN DARI DAFTAR PERTANYAAN :

- Pertanyaan lanjutan untuk menggali :
 1. Background/Situasi dari cerita
 2. Action: hal-hal yang dilakukan oleh kandidat pada situasi tersebut
 3. Consequences/Hasilnya
 4. Knowledge: evaluasi/pembelajaran terkait situasi

PETUNJUK PENGGUNAAN PANDUAN PERTANYAAN

- Daftar pertanyaan ini hanya alat bantu dan tidak diharuskan mengikuti semua pertanyaan.
- Sangat disarankan untuk mempelajari definisi AKHLAK dan key behaviour, agar benar-benar memahami apa yang perlu digali.
- Gunakan pertanyaan dalam daftar sebagai sumber gagasan untuk menghasilkan pertanyaan. Namun Anda disarankan untuk mencoba mengembangkan pertanyaan lain yang relevan dengan memahami key behavior.
- Pertanyaan-pertanyaan Pembuka disesuaikan dengan kompetensi yang diukur dan karakteristik kandidat.
- Pertanyaan lanjutan/probing (background, action, consequences dan knowledge) bisa digunakan untuk kompetensi apapun, tergantung arah pembicaraan yang terjadi

A.

AMANAH

Memegang teguh kepercayaan yang diberikan

KEY BEHAVIOUR

1. Memenuhi janji dan komitmen
2. Bertanggung jawab atas tugas, keputusan, dan tindakan yang dilakukan
3. Berpegang teguh kepada nilai moral dan etika

CONTOH PERTANYAAN PEMBUKA & LANJUTAN

1. Ceritakan situasi dimana Anda dipercaya memimpin sebuah projek/tim dengan scope/tanggung jawab besar namun beberapa pihak meragukan kemampuan Anda;
 - Mohon jelaskan situasi tersebut
 - Apa yang Anda lakukan saat itu untuk menyelesaikan projek
 - Hal-hal apa menurut penilaian Anda berkontribusi terhadap keberhasilan projek
2. Pernahkah Anda berada dalam situasi dimana pihak atau orang lain melakukan tindakan yang Anda nilai kurang etis atau berdampak buruk bagi organisasi.
 - Mohon jelaskan situasi dimana hal tersebut terjadi
 - Bagaimana respons Anda dalam situasi tersebut
 - Bila Anda menegur pihak tersebut, apa tindakan dan kata –kata yang Anda berikan
3. Terkadang peraturan dan regulasi yang ada menjadi tantangan tersendiri dalam pencapaian target-target yang ditetapkan.
 - Mohon jelaskan situasi dimana hal tersebut terjadi.
 - Bagaimana respons Anda dalam situasi tersebut?

B.

KOMPETEN

Terus belajar dan mengembangkan kapabilitas

KEY BEHAVIOUR

1. Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah
2. Membantu orang lain belajar
3. Menyelesaikan tugas dengan kualitas terbaik

CONTOH PERTANYAAN PEMBUKA & LANJUTAN

1. Ceritakan pengalaman terakhir Anda berinisiatif belajar untuk dapat meningkatkan pengetahuan terkait pekerjaan/studi Anda
 - Apa yang Anda lakukan saat itu
 - Bagaimana hasil dan pengaruhnya terhadap pekerjaan/studi
 - Berdasarkan yang Anda lakukan, apa metode pembelajaran yang paling efektif dipakai untuk meningkatkan pengetahuan
2. Pernahkah Anda berada dalam situasi yang mengharuskan Anda keluar dari comfort zone
 - Apa yang Anda lakukan saat itu untuk mengatasi situasi tersebut
 - Bagaimana menurut penilaian Anda keberhasilan dari cara yang Anda lakukan tersebut
3. Pada saat Anda memimpin sebuah tim, bagaimana Anda memastikan seluruh anggota tim memiliki kemampuan & knowledge yang sama untuk dapat mencapai tujuan bersama
 - Apa yang Anda lakukan saat itu
 - Bagaimana hasilnya

4. Ceritakan pengalaman saat Anda terlibat dalam suatu proyek dengan skala besar
 - Apa yang Anda lakukan saat itu untuk memastikan pekerjaan yang dihasilkan memiliki kualitas terbaik
 - Bagaimana Anda memastikan setiap orang yang terlibat juga melakukan hal yang sama seperti Anda
5. Dalam jabatan saat ini, seberapa penting Anda harus menjaga standar kualitas dari pekerjaan yang Anda hasilkan
 - Apa bagian tersulit/paling menantang saat bekerja dengan standard tersebut
 - Bagaimana Anda Secara pribadi memastikan standard kualitas itu tercapai.

C.

HARMONIS

Saling peduli dan menghargai perbedaan

KEY BEHAVIOUR

1. Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya
2. Suka menolong orang lain
3. Membangun lingkungan kerja yang kondusif

CONTOH PERTANYAAN PEMBUKA & LANJUTAN

1. Pernahkah Anda memiliki pengalaman memimpin suatu tim dengan anggota yang memiliki latar belakang dan pandangan yang berbeda terhadap suatu permasalahan
 - Apa yang terjadi saat itu
 - Apa yang Anda lakukan untuk memastikan permasalahan terselesaikan dengan baik
2. Ceritakan situasi dimana Anda merasa sulit untuk membangun hubungan kerja yang efektif dengan tim
 - Bagaimana Anda mengatasi situasi ini?
 - Berapa banyak waktu yang Anda habiskan untuk menjalin relasi ini?
 - Apa upaya khusus yang Anda lakukan untuk memahami situasi dari perspektif orang lain?
3. Dalam sebuah tim, cara apa saja yang Anda lakukan untuk memastikan setiap orang peduli & menghargai perbedaan, ceritakan contoh pengalaman Anda
 - Apa yang Anda lakukan saat itu
 - Bagaimana hasilnya

D.

LOYAL

Berdedikasi dan mengutamakan kepentingan bangsa dan negara

KEY BEHAVIOUR

1. Menjaga nama baik sesama karyawan, pimpinan, BUMN, dan Negara
2. Rela berkorban untuk mencapai tujuan yang lebih besar
3. Patuh kepada pimpinan sepanjang tidak bertentangan dengan hukum dan etika

CONTOH PERTANYAAN PEMBUKA & LANJUTAN

1. Ceritakan pengalaman saat Anda bekerja dalam kelompok/tim dimana Anda harus mengedepankan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi
 - Apa yang Anda lakukan
 - Bagaimana hasilnya
2. Pernahkah Anda memiliki pengalaman dimana Anda melihat atasan atau rekan Anda melakukan sesuatu yang menurut Anda kurang sesuai dengan peraturan atau etika organisasi
 - Mohon jelaskan situasinya
 - Bagaimana respon Anda terhadap situasi tersebut
3. Apa saja menurut Anda yang menjadi pertimbangan Anda tetap berada dalam sebuah tim atau organisasi? Apakah ada pengalaman tersebut
 - Apa yang Anda lakukan
 - Bagaimana hasilnya
4. Mohon jelaskan pertimbangan-pertimbangan Anda dalam menentukan pemilihan pekerjaan dalam karir Anda.
 - Apa respons Anda setelah mendapatkan tawaran tersebut?
 - Bila Anda menerima tawaran tersebut, apa yang kemudian Anda lakukan saat berada dalam posisi tersebut?

E.

ADAPTIF

Terus berinovasi & antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan

KEY BEHAVIOUR

1. Cepat menyesuaikan diri untuk menjadi lebih baik
2. Terus-menerus melakukan perbaikan mengikuti perkembangan teknologi
3. Bertindak proaktif

CONTOH PERTANYAAN PEMBUKA & LANJUTAN

1. Ceritakan pengalaman saat Anda memimpin suatu proyek atau pekerjaan dan harus menyesuaikan target pada saat pelaksanaannya
 - Apa yang Anda lakukan
 - Bagaimana Anda memastikan proyek tetap berjalan dan dapat diselesaikan
2. Dalam kaitannya dengan perkembangan teknologi, apakah Anda memiliki pengalaman dalam melakukan perubahan untuk menyesuaikan pekerjaan Anda dengan perkembangan teknologi dimaksud
 - Apa yang Anda lakukan saat itu
 - Berapa lama waktu yang Anda butuhkan untuk dapat menyesuaikan pekerjaan Anda
 - Bagaimana hasilnya
3. Ceritakan pengalaman ketika Anda harus menyesuaikan diri dengan perubahan yang tidak dapat Anda kendalikan
 - Apa yang Anda lakukan
 - Berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk Anda dapat beradaptasi terhadap hal tersebut
 - Bagaimana hasilnya

F.

KOLABORATIF

Membangun kerja sama yang sinergis

KEY BEHAVIOUR

1. Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi
2. Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah
3. Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumber daya untuk tujuan bersama

CONTOH PERTANYAAN PEMBUKA & LANJUTAN

1. Dalam situasi apa saja Anda harus banyak bekerjasama dengan berbagai pihak?
 - Mohon jelaskan pengambilan keputusan apa saja yang diambil saat Anda terlibat dalam hubungan kerjasama tersebut.
 - Jelaskan bagaimana proses pengambilan keputusan tersebut dilakukan
2. Deskripsikan situasi saat terjadi konflik atau ketidakcocokan dalam kelompok yang Anda pimpin
 - Apa yang menjadi latar belakang situasi tersebut?
 - Apa yang kemudian menjadi respons Anda atas situasi tersebut?
 - Hal apa yang menurut Anda perlu ditingkatkan dari sisi kerjasama/ kolaborasi?
3. Gambarkan situasi dimana Anda terlibat dalam menyelesaikan persoalan yang melibatkan unit lain.
 - Jelaskan persoalan tersebut
 - Apa yang Anda lakukan?

DAFTAR ISTILAH

| No | Istilah | Penjelasan |
|-----|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Proaktif | Mampu membuat pilihan berdasarkan prinsip |
| 2. | ADKAR (Awareness, Desire, Knowledge, Ability & Reinforcement) | Sebuah <i>thinking tool</i> yang digunakan untuk mengimplementasi perubahan secara efektif |
| 3. | Roadmap | Panduan yang digunakan sebagai petunjuk dalam mengarahkan pelaksanaan program kegiatan dalam kurun waktu tertentu |
| 4. | Timeline | Representasi kronologis urutan peristiwa atau jadwal aktivitas |
| 5. | Maturitas | Tingkat kematangan /kesiapan suatu budaya organisasi |
| 6. | Intervensi | Serangkaian aktivitas yang direncanakan, diprogram, dan teknik yang digunakan untuk tujuan percepatan proses pemahaman budaya organisasi |
| 7. | Mitigasi | Upaya yang dilakukan untuk mengurangi risiko yang mungkin timbul dari sebuah kegiatan |
| 8. | Parameter | Bilangan nyata yang menyatakan sebuah karakteristik |
| 9. | Internalisasi | Sebuah proses suatu proses pemasukan nilai pada diri seseorang atau individu yang akan membentuk pola pikirnya dalam melihat makna realitas pengalaman |
| 10. | NPS (<i>Net Promotor Score</i>) | Salah satu alat ukur untuk mengetahui tingkat atau skor pemahaman terhadap core value AKHLAK |

Panduan Pelaksanaan AKHLAK

AMANAH | KOMPETEN | HARMONIS | LOYAL | ADAPTIF | KOLABORATIF

Culture Journey





Contact Helpdesk :



fhcibumn@gmail.com



Forum Human Capital Indonesia



FORUM
HUMAN CAPITAL
INDONESIA

KEMENTERIAN
BADAN USAHA
MILIK NEGARA
REPUBLIK
INDONESIA