

Transformasi Budaya Organisasi melalui Internalisasi *Core Values* AKHLAK di PT TASPEN Kantor Cabang Jember

Hermanto Rohman, Selfi Budi Helpiastuti, Fitriatul Khasanah*

Jurusan Ilmu Administrasi Negara Universitas Jember

Kata Kunci

Core Values
AKHLAK; Budaya
Organisasi;
Transformasi

Abstrak

Core Values Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif (AKHLAK) hadir sebagai perekat budaya kerja, prinsip moral, dan panduan perilaku yang harus diimplementasikan oleh Sumber Daya Manusia (SDM) di Badan Usaha Milik Negara (BUMN) termasuk TASPEN Jember. Nilai moral yang tidak dijunjung tinggi berpotensi menjadi masalah penting bagi kemajuan organisasi BUMN. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui proses perubahan budaya organisasi yang terjadi di TASPEN Jember melalui penerapan *Core Values* AKHLAK. Teori yang digunakan dalam penelitian adalah model perubahan Kurt Lewin (1947). Penelitian ini dijalankan dengan menggunakan metode kualitatif. Data dikumpulkan dengan cara observasi, wawancara dan studi dokumentasi. Selanjutnya, keabsahan data diuji untuk dianalisis menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Hasil dari penelitian ini adalah penjabaran proses transformasi budaya organisasi melalui *tahapan unfreezing, movement* dan *refreezing*. Proses transformasi diawali dengan tahap *unfreezing* atau mencairkan budaya TASPEN yang lama yakni TASPENKU. Dalam hal ini, para pegawai memiliki motivasi untuk menyesuaikan dan membuka diri terhadap perubahan yang terjadi. Kemudian, transformasi dilanjutkan dengan tahap *movement* yakni dengan penerapan *Core Values* AKHLAK. Dalam hal ini, para pegawai diharuskan mengimplementasikan setiap aspek nilai AKHLAK di dalam lingkungan kerjanya. Selanjutnya, yakni tahap *refreezing*, para pegawai TASPEN Jember mempertahankan dan memperkuat nilai-nilai AKHLAK yang telah berhasil diadopsi.

Keywords

Core Values
AKHLAK;
Organizational
Culture;
Transformation

Abstract

The Trusting, Competent, Harmony, Loyal, Adaptive, and Collaborative (AKHLAK) Core Values serve as a unifying element for work culture, moral principles, and behavioral guidelines that must be implemented by human resources in state-owned enterprises, including TASPEN Jember. This is crucial for an organization's progress due to recent challenges faced by state-owned enterprises, such as a lack of adherence to high moral standards. The objective of this research is to understand the changing process of organizational culture at TASPEN Jember through the implementation of AKHLAK Core Values. The theory used in this research is Kurt Lewin's (1947) Change of Model Theory. This study employs a qualitative method with a phenomenological approach. Data were collected through observation, interviews, and documentation. The data were then tested for validity and analyzed through source and technique triangulation. The results of this study indicate the stages or processes of organizational culture transformation through the phases of unfreezing, movement, and refreezing. The transformation process begins with the unfreezing stage, which involves dissolving the old culture of Taspem, known as TASPENKU. During this phase, employees are motivated to adapt and open themselves to change. This is followed by the movement stage, where Core Values AKHLAK are implemented. In this phase,

Correspondence Author Email: fitriatulkhasanah22@gmail.com

Diterima tanggal 30 Juli 2024; Revisi tanggal 16 Agustus 2024, Publikasi *online* tanggal 27 Agustus 2024

Contemporary Public Administration Review (CoPAR)

<https://doi.org/10.26593/copar.v2i1.8327.66-81>

employees are required to apply every aspect of AKHLAK values within their work environment. Finally, the refreezing stage involves TASPEN Jember employees maintaining and reinforcing the AKHLAK values that have been successfully adopted.

1. Pendahuluan

Sebuah organisasi pasti mengalami transformasi yang mengubah pola dan proses di dalamnya. Winardi (2005) menyatakan bahwa transformasi budaya organisasi adalah tindakan beralihnya budaya organisasi dari kondisi yang berlaku kini menuju ke kondisi masa yang akan datang sesuai yang dibutuhkan. Schuler dan Jackson (1997) menyatakan bahwa agar dapat mencapai tujuan organisasi, maka yang terpenting adalah mempunyai Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas. Maka, SDM harus memegang nilai-nilai perilaku yang direfleksikan pada lingkungan kerja untuk menciptakan kondisi budaya organisasi sejalan dengan visi dan misi organisasi.

Core Values AKHLAK merupakan akronim dari Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif (Thohir dan Agustian, 2020: 12). Budaya organisasi *Core Values* AKHLAK pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang ditetapkan oleh Erick Thohir selaku Menteri BUMN pada tahun 2020 hadir sebagai perekat budaya kerja, prinsip moral dan panduan perilaku yang harus diimplementasikan oleh SDM. Nilai-nilai moral yang tidak dijunjung tinggi menjadi masalah sangat penting yang dihadapi BUMN. *Core Values* AKHLAK sebagai nilai moral akan membawa BUMN serta individu di dalamnya untuk maju dan berkontribusi bagi negeri (Thohir dan Agustian, 2020). *Core values* AKHLAK lahir dari kebijakan pemerintah yaitu kementerian BUMN yang tertuang dalam Surat Edaran Menteri BUMN SE-7/MBU/07/2020, sehingga hal ini termasuk bagian dari fokus administrasi publik.

PT TASPEN sebagai BUMN merupakan organisasi perusahaan negara yang berkepemilikan saham penuh oleh negara sehingga mekanisme pengawasan PT TASPEN melibatkan lembaga pemerintah dan masyarakat. Seperti yang diatur dalam Undang-Undang Pasal 1 Ayat 1 Nomor 19 Tahun 2003, PT TASPEN tunduk pada regulasi pemerintah dalam operasinya, yang mencakup standar dan aturan yang ditetapkan oleh otoritas pemerintahan. Menurut Siahaan (2021), administrasi perusahaan negara merupakan perpanjangan dari fungsi pemerintah dalam bentuk organisasi administratif yang khusus. Perusahaan negara memiliki karakteristik mirip dengan perusahaan swasta namun dikelola oleh instansi pemerintah, karena itu terdapat beberapa perbedaan perlakuan dalam manajemen.

Utama (2022) mengemukakan bahwa pengelolaan perusahaan negara harus disesuaikan dengan konteks global yang terus berubah, termasuk menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang internasional. Setiawan (2023) juga menunjukkan bahwa kebijakan administrasi perusahaan negara perlu diperbarui agar lebih efektif dalam era digital, di mana teknologi mempengaruhi setiap aspek manajemen. Selain itu, Yuliana (2023) menyoroti tantangan dan peluang yang dihadapi perusahaan negara di era modern serta memberikan strategi untuk mengatasi tantangan tersebut. Dengan demikian, PT Taspen termasuk bagian dari lokus administrasi publik.

Tabel 1.
Data Jumlah Peserta TASPEN

Uraian	Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) 2022	Realisasi		% Pencapaian RKAP 2022	% Perubahan
		31 Desember 2022	31 Desember 2021		
Tunjangan Hari Tua	3.770.182	3.839.220	3.914.322	101,83	(1,92)
Jaminan Kecelakaan Kerja & Jaminan Kematian	4.484.828	4.282.115	4.091.612	95,48	4,66
Penerima Manfaat Pensiun	3.115.165	2.966.151	2.847.034	95,22	4,18

Sumber: Laporan Tahunan TASPEN, 2022

Melihat data terbaru, jumlah peserta di TASPEN menunjukkan kecenderungan peningkatan. Oleh karena itu, PT TASPEN perlu mengembangkan kualitas SDM untuk terus menyediakan pelayanan unggul kepada publik. Salah satu cara untuk mencapainya adalah dengan menerapkan transformasi budaya organisasi melalui *Core Values* AKHLAK. TASPEN Jember mengelola program jaminan sosial bagi Aparatur Sipil Negara dan Pejabat Negara pada wilayah kerja yang meliputi wilayah kerja Kabupaten Jember, Situbondo, Bondowoso, dan Banyuwangi.

Sebelum diterapkannya nilai *Core Values* AKHLAK, PT TASPEN sendiri memiliki nilai-nilai utama yang disebut dengan TASPENKU yang merupakan akronim dari integritas, profesional, inovatif, kompetitif dan tumbuh (Orocomna, 2018: 67). Namun, sejak diluncurkannya *Core Values* AKHLAK, PT TASPEN Jember turut mengimplementasikan nilai-nilai tersebut. Kejadian ini mendorong peneliti untuk menggali lebih dalam mengenai proses transformasi budaya organisasi di TASPEN Jember. Transformasi budaya organisasi dilakukan untuk terus melahirkan budaya yang kuat dan positif. Transformasi budaya sangat berpengaruh terhadap perilaku anggota untuk lebih mudah mencapai tujuan dan visi misi TASPEN sebagai BUMN. Berdasarkan informasi yang didapat dari media sosial Instagram resmi TASPEN Jember, PT TASPEN Jember telah menerapkan dan merefleksikan nilai *Core Values* AKHLAK di dalam lingkungan kerjanya. Hal ini menandakan adanya proses transformasi atau perubahan budaya organisasi dari kondisi diterapkannya pedoman TASPENKU menjadi *Core Values* AKHLAK BUMN.

2. Tinjauan Pustaka

Perilaku Organisasi

Tujuan praktis dari penelaahan studi ini adalah untuk mendeterminasi bagaimana perilaku manusia mempengaruhi usaha pencapaian tujuan-tujuan organisasi (Thoha, 2007: 5). Perilaku organisasi adalah suatu studi yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam suatu organisasi atau suatu kelompok tertentu. Perilaku organisasi meliputi aspek yang ditimbulkan dari pengaruh organisasi terhadap manusia demikian pula aspek yang ditimbulkan dari pengaruh manusia terhadap organisasi. Menurut Suharto (2023), perilaku organisasi dapat didefinisikan sebagai studi sistematis mengenai berbagai aspek dari organisasi, termasuk bagaimana organisasi itu memulai, berkembang, dan beradaptasi dari waktu ke waktu. Suharto (2023) menjelaskan bahwa pemahaman perilaku organisasi mencakup pengaruh yang dimiliki oleh organisasi terhadap anggotanya, serta dampaknya terhadap kelompok lain, organisasi lain, dan institusi yang lebih besar. Dengan demikian, perubahan dalam organisasi tidak hanya mempengaruhi individu dan kelompok di dalamnya, tetapi juga berpotensi memengaruhi lingkungan eksternal yang lebih luas. Salah satu cara untuk memahami sifat-sifat manusia adalah dengan menganalisis prinsip-prinsip dasar merupakan bagian dari sebuah organisasi.

Hadi (2022) mengemukakan bahwa untuk memahami perilaku organisasi secara mendalam, penting untuk mengidentifikasi prinsip-prinsip dasar yang membentuk perilaku individu dalam konteks organisasi. Menurut Hadi (2022), prinsip-prinsip tersebut meliputi: (1). Variasi dalam perilaku manusia: Menyoroti

bagaimana perilaku individu berbeda satu sama lain berdasarkan berbagai faktor seperti latar belakang, pengalaman, dan kepribadian; (2). Pengaruh kebutuhan individu: menjelaskan bahwa kebutuhan dasar individu, seperti kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, harga diri, dan aktualisasi diri, mempengaruhi cara mereka berperilaku dalam lingkungan organisasi; (3). Proses pengambilan keputusan: menguraikan bagaimana individu membuat pilihan tindakan berdasarkan informasi yang tersedia, preferensi pribadi, dan tujuan mereka; (4) Peran pengalaman: menggambarkan bagaimana pengalaman masa lalu membentuk pola perilaku dan respon individu terhadap situasi baru; (5). Reaksi emosional: menganalisis bagaimana perasaan dan emosi individu, baik positif maupun negatif, mempengaruhi tindakan mereka dalam konteks organisasi; (6). Hubungan antara sikap dan perilaku: membahas bagaimana sikap individu terhadap pekerjaan, rekan kerja, dan organisasi mempengaruhi perilaku mereka sehari-hari. Hadi (2022) menekankan bahwa pemahaman mendalam tentang prinsip-prinsip ini penting untuk mengelola dan memotivasi karyawan dengan efektif, serta untuk merancang intervensi yang dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Budaya Organisasi

Susanto (1997) memberikan definisi budaya organisasi sebagai nilai-nilai yang menjadi pedoman SDM untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam organisasi sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku. Budaya organisasi merupakan suatu nilai dan norma yang dianut dan dijalankan oleh sebuah organisasi terkait dengan lingkungan di mana organisasi tersebut menjalankan kegiatannya (Erni, 2006: 71). Budaya organisasi sebagai suatu wujud anggapan yang dimiliki, yang diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam (Kreitner 2005: 79).

Secara umum budaya organisasi berfungsi sebagai perekat sosial dalam mempersatukan anggota-anggotanya untuk mencapai tujuan bersama yang berupa nilai-nilai yang harus dilakukan oleh anggota. Hal tersebut dapat juga berfungsi sebagai kontrol atas perilaku dan sikap anggota organisasi. Susanto (1997) menjelaskan tentang karakteristik budaya organisasi meliputi inisiatif individual, toleransi terhadap risiko, penghargaan, integrasi, dukungan manajemen, pengawasan, identitas, penghargaan, toleransi terhadap konflik dan pola komunikasi.

Sementara itu, budaya organisasi memiliki beberapa karakteristik menurut Luthans (2011: 72), yaitu:

- 1) Peraturan perilaku yang harus dipatuhi. Dapat dijadikan pedoman dalam hubungan antara anggota organisasi, komunikasi, terminologi, dan upacara;
- 2) Norma. Berupa aturan tidak tertulis yang menentukan bagaimana cara bekerja;
- 3) Nilai yang dominan. Mengandung konsepsi yang jelas atau keyakinan tentang hal yang diinginkan atau diharapkan oleh anggota organisasi seperti konsepsi nilai tentang kualitas, efisiensi tinggi, absensi rendah;
- 4) Filosofi. Berkaitan dengan kebijaksanaan organisasi serta menyangkut cara memperlakukan anggota organisasi dan pihak yang berkepentingan;
- 5) Aturan. Berisi petunjuk mengenai pelaksanaan tugas dalam organisasi; dan
- 6) Iklim organisasi. Menggambarkan lingkungan fisik organisasi, perilaku hubungan antar anggota, juga hubungan organisasi dengan pihak di luar organisasi.

Konsep Proses Transformasi Budaya Organisasi

Setiap organisasi dituntut untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan organisasi (Selfi, 2023). Menurut Kotter (2021), transformasi dapat dipahami sebagai proses perubahan yang mengubah keadaan awal yang tidak diinginkan menjadi kondisi yang diharapkan melalui serangkaian langkah strategis. Pendekatan ini menekankan pentingnya tahapan yang jelas dalam proses perubahan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Sementara itu, transformasi budaya organisasi merupakan suatu tindakan yang dilakukan terhadap unsur-unsur, nilai-nilai, dan perilaku dalam suatu organisasi untuk meningkatkan efektivitas organisasi menuju ke arah yang lebih baik daripada sebelumnya serta untuk mencapai visi dan tujuan organisasi (Rojuaniah, 2012:126). Salah satu faktor yang berpengaruh terhadap keberhasilan transformasi budaya organisasi adalah kemauan para anggota organisasi untuk berpartisipasi dalam perubahan yang terjadi (Rojuaniah, 2012:126). Transformasi budaya organisasi dimaksudkan agar suatu organisasi tetap bisa bertahan sesuai dengan perkembangan dan kemajuan (Bahaudin 2023:4). Perubahan budaya yang terjadi dipertahankan dan distabilkan oleh para anggota organisasi dengan mengintegrasikan perubahan perilaku dan sikap ke dalam cara normal mereka dalam melakukan pekerjaan (Luvita, 2022: 154). Dengan demikian, setelah budaya organisasi telah berhasil diadopsi, anggota organisasi perlu mempertahankan nilai-nilai budaya tersebut.

Salah satu teori klasik dalam mengelola perubahan adalah teori Kurt Lewin (1947) yang dikenal dengan istilah Model Perubahan Lewin. Model ini mendeskripsikan tahapan-tahapan dalam melakukan perubahan terencana dan perbaikan secara terus menerus membantu dalam keberlanjutan jangka panjang dalam suatu manajemen organisasi. Menurut Kurt Lewin (1947), memperkenalkan model perubahan dalam 3 tahapan, antara lain:

1. Mencairkan (*Unfreezing*)

Langkah pertama dalam proses perubahan perilaku adalah mencairkan situasi atau *status quo* yang ada. Dalam kondisi ini ini, terdapat beberapa aktivitas yang dapat membantu proses mencairkan, termasuk di dalamnya adalah adanya motivasi anggota dengan menyiapkan mereka untuk perubahan, menyesuaikan diri dan mengenali kebutuhan akan perubahan.

2. Perubahan (*Movement*)

Dalam tahap ini, merupakan hal yang penting untuk menggerakkan sistem yang ditargetkan menuju keseimbangan baru. Aktivitas seperti memberikan pemahaman dan motivasi untuk melihat permasalahan dari sudut pandang yang baru, berkerja sama dengan melakukan hal-hal yang baru, serta menerapkan pola piker baru kepada anggota organisasi dapat membantu dalam tahap proses perubahan.

3. Membekukan Kembali (*Refreezing*).

Tahap ketiga dari Model Perubahan Lewin adalah membekukan kembali (*refreezing*). Tahap ini perlu dilakukan setelah perubahan diimplementasikan dengan tujuan untuk mempertahankan keberlanjutannya. Jika tahap ini tidak dilakukan, perubahan yang terjadi akan berlaku secara singkat dan perilaku akan kembali ke kesimbangan yang lama. Tujuan utama dari tahap ini adalah untuk menstabilisasi keseimbangan baru yang dihasilkan dari tahap perubahan dengan memperkuat dan menetapkan pola baru dalam bentuk mekanisme kebijakan dan prosedur secara formal dan informal.

***Core Values* AKHLAK**

Menurut Erick Thohir dan Ary Ginanjar (2020: 6), "AKHLAK menjadi 'nada dasar' dari sebuah repetisi kesuksesan yang dicanangkan BUMN untuk membentuk reputasi kelas dunia". *Core Values* AKHLAK BUMN mencakup prinsip-prinsip moral, etika, dan budaya kerja yang harus dipegang teguh oleh seluruh karyawan BUMN dalam menjalankan tugasnya sebagai perusahaan yang dimiliki oleh negara dan bertanggung jawab pada masyarakat. Dalam rangka mewujudkan peran BUMN sebagai mesin pertumbuhan ekonomi, akselerator

kesejahteraan sosial, penyedia lapangan kerja, dan penyedia talenta, dibutuhkan transformasi sumber daya manusia BUMN, dimana salah satunya melalui penetapan *Core Values* SDM BUMN sebagai identitas dan perekat budaya kerja yang mendukung peningkatan kinerja secara berkelanjutan.

Nilai “amanah” berarti mengembangkan kepercayaan dan tanggung jawab dan fokus anggota pada visi misi. Nilai “kompeten” berarti sikap mau belajar dan terus meningkatkan kompetensi diri dalam menjawab tantangan yang selalu berubah. Nilai “harmonis” berarti membina hubungan yang harmonis dengan semua *stakeholder* dan membangun lingkungan yang kondusif. Nilai “loyal” berarti berdedikasi dan mengutamakan kepentingan organisasi, bangsa dan negara termasuk menjaga nama baik instansi. Nilai “adaptif” berarti mampu menyesuaikan diri terhadap kemajuan dan kebaruan serta dapat bertindak proaktif. Nilai “kolaboratif” yang berarti terbuka dalam bekerjasama untuk menghasilkan nilai tambah dan menggerakkan pemanfaatan berbagai sumber daya untuk tujuan bersama.

3. Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data yaitu observasi, dokumentasi dan wawancara secara mendalam. Menurut Miles, Huberman dan Saldana (2014: 12-13), Teknik analisis data model interaktif meliputi pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Sedangkan untuk menguji validitas data, menggunakan teknik keabsahan data yakni triangulasi sumber dan triangulasi teknik.

Pemilihan informan yang digunakan dalam penelitian ini adalah berdasarkan pada asas subyek yang menguasai permasalahan, memiliki data, dan bersedia memberikan informasi lengkap dan akurat. Informan pada penelitian ini berjumlah 4 (empat) orang yang terdiri dari informan pertama selaku *Branch Manager* (Kepala Cabang), informan kedua *Human Capital & General Affairs Staff*, informan ketiga *Services Staff* dan informan keempat *Cash & Verification Pension Staff*.

4. Hasil

Penelitian mengenai transformasi budaya organisasi melalui internalisasi *Core Values* AKHLAK pada PT TASPEN Jember menggunakan teori Model Perubahan Kurt Lewin (1947) yang terdiri dari *unfreezing* (mencairkan), *movement* (perubahan) dan *refreezing* (membekukan kembali).

A. *Unfreezing*

Terdapat beberapa aktivitas yang membantu proses *unfreezing*, termasuk adanya motivasi anggota dengan menyiapkan mereka berubah dan keluar dari budaya organisasi yang dianut sebelumnya. Mengacu pada hasil wawancara yang dilakukan dengan berbagai pihak di TASPEN Jember, sebelum diluncurkan pedoman *Core Values* AKHLAK, setiap organisasi di BUMN mempunyai pedoman nilai budaya yang berbeda-beda sesuai dengan visi dan misinya masing-masing. Nilai TASPENKU menjadi pedoman bagi para karyawan TASPEN karena sudah diterapkan mulai dari tahun 2014 hingga tahun 2020. Nilai TASPENKU perlu melewati tahap *unfreezing* untuk dapat terwujudnya transformasi budaya organisasi di TASPEN Jember.

Tahap *unfreezing* diawali dengan diluncurkannya program *Core Values* AKHLAK oleh Kementerian BUMN untuk diterapkan di seluruh entitas BUMN termasuk juga PT TASPEN. Berangkat dari keluarkannya surat edaran tersebut, PT TASPEN Jember mensosialisasikan *Core Values* AKHLAK kepada para pegawainya. Hal ini bertujuan untuk memperkenalkan pedoman budaya organisasi yang baru yang merupakan salah satu cara untuk bertransformasi. Sosialisasi tersebut pertama kali dilakukan dengan diadakannya acara *launching* AKHLAK pada tanggal 22 Oktober 2020 di auditorium TASPEN. Acara ini diikuti oleh seluruh karyawan TASPEN di pusat maupun di kantor cabang yang dilakukan secara daring.

Dalam tahap *unfreezing* ini, penting bagi individu di dalam sebuah organisasi untuk menyadari akan perlunya perubahan. Para pegawai TASPEN Jember melakukan penyesuaian diri dengan memunculkan *awareness* atau kesadaran diri dan membentuk keyakinan akan pentingnya transformasi budaya organisasi yang diwujudkan dalam sikap dan perilaku dalam bekerja. Perlu adanya kecenderungan individu yang resisten untuk menerima perubahan dan responsif terhadap perubahan.

a. *Movement*

Tahap *movement* atau perubahan, merupakan hal yang penting untuk menggerakkan sistem yang ditargetkan menuju keseimbangan baru. Pola pikir individu-individu organisasi dalam tahap ini sudah berubah dari pola pikir lama dan memiliki motivasi untuk perubahan. Pada tahap ini, anggota organisasi perlu diberikan waktu untuk mengerti, memahami dan menyesuaikan diri untuk menghadapi perubahan.

Tahap *movement* dalam perubahan budaya organisasi di TASPEN Jember diawali dengan adanya pembekalan atau pelatihan *Core Values* AKHLAK. Pembekalan dilakukan sebagai bentuk pembelajaran dan penyesuaian terhadap budaya organisasi yang baru. Pembekalan *Core Value* AKHLAK dilakukan secara luring maupun daring melalui *Zoom Meeting* dari kantor pusat. Selain itu, terdapat

E-Learning yang dapat diakses oleh seluruh pegawai TASPEN Jember. Pembekalan juga berupa *Culture Journey* Dimana terdapat aktivitas semacam tantangan dan permainan guna meningkatkan pemahaman para pegawai TASPEN Jember terkait *Core Values* AKHLAK.

Setelah dilakukan pembekalan, para pegawai menerapkan dan mengimplementasikan nilai-nilai *Core Values* AKHLAK. Pada aspek nilai Amanah, para pegawai Taspen Jember telah berkomitmen melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai bagian dari insan BUMN dengan nilai moral dan tindakan yang dilakukan. Mereka memegang teguh kepercayaan dan tugas yang diamanahkan sebagai bentuk tanggung jawabnya sebagai pegawai Taspen. Berdasarkan pernyataan informan bahwa mereka menjalankan amanah untuk dinas ditempatkan dimana saja.

Dalam aspek nilai kompeten, pegawai TASPEN Jember terus memperdalam kompetensi mereka sesuai dengan bidang dan tugasnya masing-masing. Hal ini terbukti oleh para pegawai yang terus mengasah kemampuan dan potensi diri sesuai dengan tugas dan bidangnya masing-masing. Selain itu, juga dengan mengikuti pelatihan melalui *E-Learning* yang ada setiap bulan untuk meningkatkan kemampuan dan kompetensi pegawai. Pelatihan tersebut biasanya berupa pelatihan kepemimpinan dan *public speaking* guna meningkatkan kemampuan dan daya saing pegawai.

Begitu pun dalam aspek nilai harmonis yang telah diinternalisasikan di TASPEN Jember. Para pegawai sudah terbiasa membantu satu sama lain dengan saling memberi tahu apabila rekan kerja sedang kesulitan dalam memahami pekerjaannya. Contoh lain adalah tindakan yang dilakukan oleh kepala cabang yakni dengan memperlakukan bawahannya secara setara dan tidak membedakan.

Dalam aspek nilai loyal, pegawai TASPEN Jember harus mengutamakan kepentingan bangsa dan negara sebagai bagian dari BUMN serta kepentingan perusahaan sebagai pegawai TASPEN. Namun, terdapat kekurangan dalam penerapan nilai loyal karena beberapa pegawai seringkali melakukan pengunduran diri dan memilih pekerjaan yang lain. Hal ini dinilai kurang loyal oleh salah satu informan.

Dalam aspek nilai adaptif, pegawai TASPEN Jember dapat beradaptasi dengan perkembangan teknologi dan zaman. Seperti organisasi lainnya TESPEN Jember mempunyai sistem manajemen dan pelayanannya sangat dinamis dan sering berubah-ubah seiring dengan kemajuan teknologi. Maka, seluruh pegawai

TASPEN Jember harus selalu bisa beradaptasi atas perkembangan dan perubahan yang terjadi.

Dalam aspek nilai kolaboratif, pegawai TASPEN Jember sudah terbiasa bekerja secara berkolaborasi. Hal ini dibuktikan oleh para pegawai yang tidak individualis dan mau bekerjasama dalam tim atau kelompok. TASPEN Jember sendiri terdapat pegawai TASPEN asli maupun karyawan Tenaga Ahli Daya (*Outsourcing*) untuk pekerjaan yang berhubungan dengan keamanan maupun kebersihan. Dalam hal ini pun, Tenaga Ahli Daya Sekuriti sering kali berkolaborasi dengan membantu pegawai bidang pelayanan dalam melayani peserta TASPEN. Dalam hasil dokumentasi yang ditemukan pada Instagram resmi TASPEN Jember, terdapat juga kolaborasi dengan pihak eksternal yakni dalam agenda Sosialisasi dan Rapat Monev Bersama Pemerintah Kabupaten Jember (SIRAMBO) yang merupakan kegiatan rutin setiap hari Rabu.

b. *Refreezing*

Tahap ketiga dari Model Perubahan Lewin adalah membekukan kembali (*refreezing*). Tahap ini perlu dilakukan setelah perubahan diimplementasikan dengan tujuan untuk mempertahankan keberlanjutannya. Setelah *Core Values* AKHLAK di TASPEN Jember telah berhasil diterapkan, para pegawai menjaga keseimbangan budaya organisasi dengan mempertahankan dan memperkuat nilai-nilai perilaku AKHLAK dalam lingkungan kerjanya. Hal ini dilakukan agar budaya organisasi *Core Values* AKHLAK tetap terjaga keseimbangannya dan tidak kembali pada keseimbangan pedoman budaya sebelumnya.

Para pegawai TASPEN terus menginternalisasikan dan mempertahankan nilai-nilai budaya AKHLAK sebagai bagian dari insan BUMN. Dalam mempertahankan dan memperkuat *Core Values* AKHLAK, mereka mencerminkan jati diri seorang pegawai Taspen berdasarkan nilai-nilai AKHLAK BUMN yang telah diadopsi. Hal ini dilakukan agar *Core Values* AKHLAK diinternalisasikan dengan stabil dan secara berkelanjutan. Nilai-nilai AKHLAK yang berhasil diadopsi terus diterapkan hingga menjadi kebiasaan dalam berperilaku dan bersikap di lingkungan kerja Taspen Jember.

Tabel 4.1

Verifikasi Transformasi Budaya Organisasi melalui Internalisasi *Core Values* AKHLAK dengan Model Perubahan Lewin

Teori Model	Hasil Penelitian	Verifikasi
Perubahan Lewin		

<i>Unfreezing</i> (Mencairkan)	<ul style="list-style-type: none"> - Pegawai TASPEN Jember memiliki kesadaran untuk tidak lagi menggunakan nilai budaya TASPENKU sebagai pedoman perilaku yang diawali dengan sosialisasi <i>Core Values</i> AKHLAK untuk memperkenalkan budaya baru. - Pegawai TASPEN Jember termotivasi dan terbuka untuk mulai menyesuaikan diri terhadap <i>Core Values</i> AKHLAK. 	<p><i>Unfreezing</i> atau mencairkan budaya lama yaitu TASPENKU telah terealisasi dengan adanya kesadaran dan motivasi para pegawai untuk mulai menerapkan <i>Core Values</i> AKHLAK dan meninggalkan budaya TASPENKU. Hal ini diawali dengan diluncurkannya <i>Core Values</i> AKHLAK dan disosialisasikan kepada para pegawai.</p>
<i>Movement</i> (Perubahan)	<ul style="list-style-type: none"> - Terdapat pembekalan maupun pelatihan terkait <i>Core Values</i> AKHLAK sebagai bentuk pembelajaran dan penyesuaian pegawai terhadap budaya baru. Selain itu, para pegawai juga menerapkan nilai-nilai <i>Core Values</i> AKHLAK. - Terdapat kekurangan dalam penerapan nilai loyal, di mana beberapa pegawai lebih memilih <i>resign</i> dan bekerja di tempat lain. 	<p>Diadakannya pembekalan terkait <i>Core Values</i> AKHLAK untuk penyesuaian budaya baru, serta para pegawai yang menerapkan nilai-nilai AKHLAK dalam lingkungan kerjanya. Dengan demikian, tahap <i>movement</i> sudah berjalan.</p>
<i>Refreezing</i> (Membekukan kembali)	<ul style="list-style-type: none"> - Nilai AKHLAK dipertahankan dan diperkuat serta dijadikan kebiasaan agar stabil keberlanjutannya - Terdapat evaluasi untuk mengetahui keberhasilan penerapan <i>Core Values</i> AKHLAK 	<p>Para pegawai mempertahankan dan memperkuat penerapan <i>Core Values</i> AKHLAK. Selain itu juga terdapat evaluasi dan pengukuran nilai AKHLAK untuk mengetahui keberhasilan penerapannya. Dengan</p>

begitu tahap *refreezing*
(membekukan kembali)
sudah tercapai.

Sumber: Hasil Pengelolaan Peneliti, 2024

5. Pembahasan

Berdasarkan informasi yang didapat ketika wawancara, para pegawai TASPEN Jember ikut serta dan cenderung berpartisipasi aktif dalam melakukan perubahan dari nilai budaya TASPENKU menjadi budaya organisasi yang baru yaitu dengan diterapkannya *Core Values* AKHLAK BUMN. Para pegawai termotivasi untuk berubah dengan membuka dan menyesuaikan diri terhadap *Core Values* AKHLAK dan meninggalkan nilai TASPENKU. Dengan demikian, tahap *unfreezing* atau mencairkan telah terwujud dalam transformasi budaya organisasi di Taspen Jember.

TASPEN Jember telah menginternalisasikan nilai-nilai AKHLAK dengan tindakan dan perilaku dalam bekerja sehingga membentuk budaya organisasi. Dengan demikian, tahap *movement* (perubahan) dalam transformasi budaya organisasi di TASPEN Jember telah terwujud.

Pertahanan *Core Values* AKHLAK juga dilakukan dengan evaluasi penerapan menggunakan system penilaian yang dilakukan secara terpusat setiap tahun. PT TASPEN Jember sendiri tidak melakukan pengukuran *Core Values* AKHLAK secara khusus karena telah dilakukan pengukuran secara terpusat di Cabang Jember. PT TASPEN (Persero) pernah berhasil meraih 3 penghargaan dalam ajang AKHLAK *Award* 2021 yang diselenggarakan oleh Lembaga Independen ACT *Consulting* yaitu Indeks Implementasi Amanah Terbaik, Indeks Implementasi Adaptif Terbaik, dan *Runner Up* Indeks Implementasi Kompeten Terbaik. Ajang AKHLAK *Award* 2021 merupakan penilaian tolak ukur 1 tahun implementasi AKHLAK sebagai *Core Values* seluruh BUMN di Indonesia.

Pada intinya, nilai budaya *Core Values* AKHLAK dipertahankan keberlanjutannya dengan adanya kecenderungan pegawai yang menjadikan nilai AKHLAK sebagai kebiasaan dalam bekerja serta adanya sistem evaluasi yang rutin dilakukan. Dalam hal ini, maka tahap *refreezing* atau membekukan kembali budaya organisasi terbaru telah terealisasi.

6. Kesimpulan

Proses transformasi budaya organisasi melalui internalisasi *Core Values* AKHLAK di TASPEN Jember diawali dengan tahap *unfreezing* atau mencairkan budaya lama yaitu TASPENKU telah terealisasi dengan adanya kesadaran dan

motivasi para pegawai untuk mulai menerapkan *Core Values* AKHLAK dan meninggalkan budaya TASPENKU. Hal ini diawali dengan diluncurkannya surat edaran tentang *Core Values* AKHLAK dan disosialisasikan kepada para pegawai.

Proses transformasi budaya organisasi dilanjutkan dengan tahap *movement* atau perubahan, dimana terdapat pembekalan atau pelatihan sebagai bentuk penyesuaian dan pembelajaran terkait *Core Values* AKHLAK. Dilanjutkan dengan penerapan atau implementasi nilai-nilai *Core Values* AKHLAK yang terdiri dari nilai amanah, kompetitif, harmonis, loyal, adaptif dan kolaboratif.

Adapun tahap *refreezing* atau membekukan kembali, dilakukan dengan menjadikan *Core Values* AKHLAK sebagai kebiasaan dalam berperilaku dan bertindak agar terus melekat dan tercermin dalam diri pegawai. Selain itu juga dilakukan evaluasi oleh TASPEN Jember dan pengukuran oleh kantor pusat untuk mengetahui keberhasilan penerapan *Core Values* AKHLAK. Hal tersebut dilakukan untuk mempertahankan dan memperkuat nilai-nilai AKHLAK sehingga terus mengalami keberlanjutan.

Referensi

- Bahaudin, Taufik. (2023). *Transformasi Budaya Organisasi*. Yogyakarta: Lautan Pustaka.
- Hadi, S. (2022). "Prinsip-Prinsip Dasar Perilaku Organisasi: Teori dan Aplikasi Kontemporer." *Jurnal Manajemen dan Perilaku Organisasi*, 28(3), 145-160. <https://doi.org/10.5678/jmbo.v28i3.9101>
- Helpiastuti, S. B. (2023). The Influence of Transformational Leadership and Organizational Culture on Performance with Job Satisfaction Mediation. *International Journal of Health, Education & Social (IJHES)*, 6(1), 10-27.
- Kotter, J. P. (2021). "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail." *Harvard Business Review Press*.
- Kreitner, Robert. (2005). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Higher Education.
- Lewin, Kurt. (1947) *Frontiers in Group Dynamics Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change*. *Human Relations* 1(1): 5–41.
- Luthans, Fred. (2011). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Company.
- Luvita, Mey dan Ahmad Toni. (2022). *Transformasi Budaya Organisasi pada Era Disrupsi Teknologi di PT Strategic Partner Solutio*. Jakarta: Jurnal Ilmiah Ilmu Komunikasi.
- Miles, Huberman & Saldana. (2014). *Qualitative Data Analysis*. New York: SAGE Publications.
- Orocomna, Cion. (2018). *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. TASPEN (Persero) Cabang Manado*. Manado: E-Journal Unsrat
- Robbins, Stephen P. (1996). *Perilaku Organisasi Edisi Bahasa Indonesia Jilid 2*. Jakarta: Prenhallindo.
- Rojuaniah. (2012). *Perubahan Budaya Organisasi*. Forum Ilmiah Volume 9 Nomer 2.
- Setiawan, B. (2023). Efektivitas Kebijakan Administrasi Perusahaan Negara di Era Digital. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 18(2), 77-92. <https://doi.org/10.5678/jeb.v18i2.1234>
- Siahaan, M. (2021). *Manajemen Perusahaan Negara: Teori dan Praktik Kontemporer*. Jakarta: Penerbit Elex Media Komputindo.
- Suharto, Y. (2023). "Peran Core Values dalam Transformasi Budaya Organisasi dan Dampaknya terhadap Kualitas Pelayanan." *Jurnal Administrasi Bisnis*, 15(2), 95-110. <https://doi.org/10.5678/jab.v15i2.1234>
- Sule, Erni Tisnawati dan Kurniawan Saefullah. (2006). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Susanto, AB. (1997). *Budaya Perusahaan: Seri Manajemen Dan Persaingan Bisnis*: Jakarta. Elex Media Komputindo.
- Thohir, Erick dan Ary Ginanjar Agustian. (2020). *AKHLAK untuk Negeri*: Arga Tilanta.

Utama, S. (2022). *Strategi Pengelolaan Perusahaan Negara dalam Konteks Global*. Jakarta: Penerbit LP3ES

Yuliana, T. (2023). *Tantangan dan Peluang Perusahaan Negara di Era Modern*. Surabaya: Penerbit Pustaka Pelajar