

[SNP – 22]

Strategi *Corporate Communication* dalam Implementasi Budaya Perusahaan di PT Kimia Farma Apotek

Novia Valentina^{1*}, Kussusanti¹

¹Magister Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Al-Azhar Indonesia
Jalan Sisingamangaraja, Jakarta, 12110.

Penulis untuk Korespondensi/E-mail: valentinanoviaprime@gmail.com

Abstract – PT Kimia Farma Apotek (KFA), as a member of the State-Owned Enterprises Holding Pharmaceutical Group, implements the core values of AKHLAK, an acronym for Amanah (Trustworthy), Kompeten (Competent), Harmonis (Harmonious), Loyal (Loyal), Adaptif (Adaptive), and Kolaboratif (Collaborative). These values were introduced by the Ministry of SOE in 2020 as behavioral guidelines for all state-owned companies. This study aims to analyze the corporate communication strategies involved in implementing company culture at PT Kimia Farma Apotek. Using a descriptive qualitative method, data were collected through in-depth interviews with employees and management, as well as through observations in the workplace. The study results show that effective communication strategies can strengthen understanding and internalization of the company's core values, aligning with organizational efforts to achieve its goals. However, challenges in internalization arise at the operational level, particularly in adapting to values such as Adaptiveness and Collaboration, due to time constraints, work pressures, and varying interpretations. This study recommends enhancing training, adopting a mentoring approach, adjusting the reward system, and conducting regular evaluations to optimize the implementation of AKHLAK values across all levels of the organization. In conclusion, although AKHLAK values have been internalized at the management level, additional steps are needed to ensure more effective implementation throughout the organization.

Keywords: AKHLAK, Cultural Approach, Corporate Communication, PT Kimia Farma Apotek.

Abstrak - PT Kimia Farma Apotek (KFA), sebagai anggota BUMN Holding Farmasi, menerapkan *core values* AKHLAK, yang merupakan akronim dari Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif, yang diperkenalkan oleh Kementerian BUMN pada tahun 2020 sebagai pedoman perilaku bagi seluruh perusahaan milik negara. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis *strategi corporate communication* dalam implementasi budaya perusahaan di PT Kimia Farma Apotek. Menggunakan metode kualitatif deskriptif, data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan karyawan dan manajemen serta observasi di lingkungan kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi komunikasi yang efektif dapat memperkuat pemahaman dan penghayatan nilai-nilai budaya perusahaan, sehingga selaras dengan upaya organisasi dalam mencapai tujuan. Namun, tantangan internalisasi muncul pada tingkat operasional, terutama dalam adaptasi terhadap nilai-nilai seperti Adaptif dan Kolaboratif, akibat keterbatasan waktu, tekanan kerja, dan perbedaan interpretasi. Penelitian ini merekomendasikan penguatan pelatihan, adopsi pendekatan mentoring, penyesuaian sistem penghargaan, serta evaluasi berkala untuk mengoptimalkan penerapan nilai-nilai AKHLAK di seluruh tingkatan organisasi. Kesimpulan dari penelitian ini adalah meskipun nilai-nilai AKHLAK telah terinternalisasi di tingkat manajemen, namun diperlukan langkah tambahan untuk memastikan penerapannya lebih efektif di seluruh level organisasi.

Kata kunci: AKHLAK, Budaya Perusahaan, Corporate Communication, PT Kimia Farma Apotek.

PENDAHULUAN

Strategy corporate communication yang baik diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan yaitu menciptakan saling pengertian antara lembaga dan masyarakat. Suatu perusahaan tentu berupaya untuk menjaga keberlanjutan bisnisnya. Untuk itu, perusahaan yang baik tidak dapat dipisahkan dari publiknya, baik itu publik internal maupun eksternal. Perusahaan dan publik internal adalah sebuah keterkaitan erat karena perusahaan tidak akan bisa beroperasi tanpa dukungan dari publik internalnya. Perusahaan harus memperhatikan publik internalnya agar perusahaan bisa menciptakan kondisi yang sinergis sehingga dapat membawa perusahaan kearah perbaikan dan peningkatan kesejahteraan dari aspek ekonomi baik untuk perusahaan sendiri maupun untuk publik internal.

Pada hakikatnya perusahaan harus berorientasi pada keuntungan atau profit guna keberlangsungan hidup perusahaan sehingga dapat pula memberikan kontribusi langsung kepada publik internalnya [1]. Untuk mencapai tujuan perusahaan, diperlukan adanya suatu budaya. Budaya organisasi berperan penting dalam kecepatan respon antar unit kerja, pengambilan keputusan, manajemen risiko, dan penghargaan atas pencapaian. Budaya organisasi berpengaruh terhadap manajemen perubahan [2].

Budaya perusahaan sebagai landasan moral dan etika yang memengaruhi bagaimana individu dalam organisasi bertindak [3]. Nilai-nilai yang dipegang dalam budaya perusahaan memberikan arah dan kerangka bagi perilaku setiap karyawan, sehingga tercipta keselarasan antara tujuan individu dan tujuan organisasi. Budaya perusahaan bukan hanya sebuah doktrin yang ada di atas kertas, melainkan sebuah pola yang hidup dan berkembang, yang secara konsisten memengaruhi produktivitas, motivasi, serta loyalitas karyawan. Sebuah budaya perusahaan yang baik, mampu menumbuhkan rasa memiliki, di mana karyawan merasa menjadi bagian integral dari perusahaan, sehingga mereka lebih berkomitmen dalam mencapai tujuan bersama [4].

Seiring dengan perkembangan globalisasi, tantangan yang dihadapi oleh perusahaan semakin beragam. Di tengah persaingan yang semakin ketat, perusahaan tidak hanya dituntut untuk unggul secara teknis dan inovatif, tetapi juga harus memiliki landasan budaya

yang kuat dan adaptif. Dalam konteks ini, nilai-nilai AKHLAK yang merupakan kependekan dari Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif, diperkenalkan oleh Kementerian BUMN memberikan kerangka nilai yang relevan bagi perusahaan untuk menghadapi tantangan tersebut [5]. Secara lebih rinci dapat diterjemahkan sebagai berikut. **Amanah**, yaitu memegang teguh kepercayaan yang diberikan. Panduan perilaku amanah: (a) berperilaku dan bertindak selaras dengan perkataan, (b) menjadi seseorang yang dapat dipercaya dan bertanggung jawab, (c) bertindak jujur dan berpegang teguh kepada nilai moral dan etika secara konsisten. **Kompeten**, yaitu terus belajar dan mengembangkan kapabilitas. Panduan perilaku kompeten: (a) terus-menerus meningkatkan kemampuan/ kompetensi agar selalu mutakhir, (b) selalu dapat diandalkan dengan memberikan kinerja terbaik, (c) menghasilkan kinerja dan prestasi yang memuaskan. **Harmonis**, yaitu saling peduli dan menghargai perbedaan. Panduan perilaku harmonis: (a) berperilaku saling membantu dan mendukung sesama insan organisasi maupun masyarakat, (b) selalu menghargai pendapat, ide, atau gagasan orang lain, (c) menghargai kontribusi setiap orang dari berbagai latar belakang. **Loyal**, adalah dedikasi dan mengutamakan kepentingan Bangsa dan Negara. Panduan perilaku loyal: (a) menunjukkan komitmen yang kuat untuk mencapai tujuan, (b) bersedia berkontribusi lebih dan rela berkorban dalam mencapai tujuan, (c) menunjukkan kepatuhan kepada organisasi dan negara. **Adaptif**, yaitu terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan. Panduan perilaku adaptif (a) melakukan inovasi secara konsisten untuk menghasilkan yang lebih baik, (b) terbuka terhadap perubahan, bergerak lincah, cepat, dan aktif dalam setiap perubahan untuk menjadi lebih baik, (c) bertindak proaktif dalam menggerakkan perubahan. **Kolaboratif**, yaitu membangun kerja sama yang sinergis. Panduan perilaku kolaboratif: (a) terbuka bekerja sama dengan berbagai pihak, (b) mendorong terjadinya sinergi untuk mendapatkan manfaat dan nilai tambah, (c) bersinergi untuk mencapai tujuan bersama.

Penerapan nilai-nilai AKHLAK di perusahaan BUMN tidak hanya bertujuan untuk memperbaiki tata kelola, tetapi juga untuk menciptakan ekosistem kerja yang harmonis, di mana setiap karyawan dapat berkontribusi secara maksimal dalam suasana yang kolaboratif [5]. Nilai Amanah, misalnya, mendorong

transparansi dan akuntabilitas dalam setiap aktivitas perusahaan, sehingga kepercayaan publik terhadap perusahaan dapat meningkat. Nilai kompeten memastikan bahwa karyawan terus mengembangkan keterampilan mereka, beradaptasi dengan teknologi dan metode kerja yang terbaru. Sementara itu, nilai adaptif memungkinkan perusahaan untuk cepat beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis yang dinamis, baik dari segi teknologi, regulasi, maupun kebutuhan pasar [6].

Namun, penerapan nilai-nilai AKHLAK juga menghadapi tantangan tersendiri. Salah satu tantangan utama adalah bagaimana memastikan bahwa nilai-nilai AKHLAK ini tidak hanya menjadi slogan, tetapi benar-benar diinternalisasi oleh seluruh lapisan karyawan dan manajemen [7].

Melalui pendekatan komunikasi yang efektif memungkinkan terjalinnya hubungan antar jabatan dalam organisasi karena organisasi terdiri dari unit-unit yang harus dipadukan satu sama lain dalam prosesnya [8]. Komunikasi internal merupakan sebuah strategi untuk membina hubungan internal. Internal relations (hubungan internal) adalah kegiatan *public relations* untuk membina hubungan dengan publik internal, seperti karyawan, para manajer, *top management*, dan para pemegang saham (*stakeholders*) agar citra dan reputasi organisasi atau perusahaan tetap positif di mata publik internal. Pada akhirnya, sistem komunikasi internal yang efektif harus memperkuat kepercayaan karyawan bahwa mereka adalah aset berharga bagi perusahaan. Penguatan ini dapat terjadi, jika manajemen percaya kalau itu benar dan jika usaha komunikasi ditangani oleh pihak profesional [9].

Komunikasi korporat harus bertautan erat dengan keseluruhan visi dan strategi dari suatu perusahaan. Sedikit manajer yang menyadari pentingnya fungsi komunikasi dan mereka enggan memperkejakan staf berkualitas tinggi untuk dapat sukses dalam lingkungan sekarang. Tim komunikasi korporat memainkan peran penting dalam mendefinisikan misi korporat. Landasan dari strategi menyeluruh sebuah perusahaan dan mengkomunikasikan misi tersebut kepada konstituen internal dan eksternal. Dilihat dari lingkungan sekarang yang berubah cepat, suatu misi korporat bersih tidak hanya meletakkan karyawan sejajar dengan apa yang perusahaan usahakan, tetapi juga dapat bertindak sebagai sebuah sumber stabilitas bagi konsumen yang lelah akan perubahan terus menerus di sekitar mereka. Dengan menciptakan sebuah strategi

komunikasi korporat yang koheren berdasarkan teori-teori teruji waktu, sebuah organisasi berada pada jalur yang tepat dalam menemukan kembali bagaimana caranya mengatasi sistem komunikasi. Sama pentingnya seperti bagi perusahaan adalah kemampuannya untuk menautkan strategi keseluruhannya kepada usaha-usaha komunikasi [9].

Strategi *corporate communication* dalam penelitian ini menjadi penting karena budaya perusahaan bersifat dinamis dan dipengaruhi oleh berbagai faktor internal maupun eksternal. Penelitian ini menjadi relevan karena budaya perusahaan yang kuat dan konsisten dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan [10]. Hasil penelitian ini bertujuan untuk memahami strategi *corporate communication* dalam implementasi budaya perusahaan di Kimia Farma Apotek (KFA). Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan wawasan bagi perusahaan swasta lainnya tentang pentingnya budaya perusahaan yang adaptif dan kolaboratif dalam menghadapi tantangan bisnis di era modern ini.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Metode pendekatan kualitatif menurut Creswell adalah sebuah pendekatan yang dilakukan untuk mengeksplorasi dan memahami makna dari sebuah obyek baik itu individu, kelompok, maupun masalah manusia [11].

Adapun tujuan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif adalah untuk menganalisis strategi *corporate communication* dalam implementasi budaya perusahaan melalui pendekatan kultural di Kimia Farma Apotek (KFA) [12]. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi secara mendalam bagaimana nilai-nilai AKHLAK diinternalisasi oleh karyawan dan bagaimana strategi *corporate communication* dalam mengimplementasikan budaya perusahaan tersebut sehingga mampu memengaruhi perilaku dan interaksi dalam organisasi. Penelitian deskriptif kualitatif ini berfokus pada pemahaman subjektif dari para karyawan terkait pengalaman mereka dalam mengimplementasikan budaya perusahaan dalam aktivitas sehari-hari.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*) dengan 3 orang karyawan perwakilan unit Kantor Pusat dan Unit

Busnis serta outlet di daerah dengan menduduki jabatan berjenjang diantaranya inisial E dengan jabatan pelaksana, Y dengan jabatan asisten manajer, dan P dengan jabatan manajer. E bertanggung jawab dalam tugas-tugas operasional harian di *Unit Corporate Secretary*. Y membantu manajer *Corporate Secretary* dalam perencanaan dan pelaksanaan tugas-tugas harian. P sebagai manajer yang bertugas mengelola dan mengawasi seluruh operasional di unitnya, serta pertanggung jawab atas rencana dan pencapaian target yang telah ditetapkan pada anggaran KFA. Selain itu, peneliti melakukan observasi partisipatif di lingkungan kerja untuk melihat secara langsung dinamika sosial dan penerapan budaya tersebut. Data tambahan juga dikumpulkan melalui dokumentasi terkait kebijakan perusahaan dan laporan operasional yang relevan dengan penerapan budaya perusahaan.

Analisis data dilakukan dengan teknik analisis tematik, di mana data dari wawancara, observasi, dan dokumentasi. Data observasi seperti interaksi antarkaryawan saat beraktivitas di kantor, perilaku karyawan, dan penggunaan komunikasi internal yang terlihat dalam lingkungan kerja. Sedangkan data dari dokumentasi berupa catatan yang menggambarkan aktivitas budaya AKHLAK, artefak AKHLAK, dan penghargaan yang dikaitkan dengan penerapan budaya perusahaan. Data observasi dan dokumentasi ini kemudian dianalisis bersama data wawancara. Peneliti akan mengelompokkan data ke dalam tema-tema seperti internalisasi nilai AKHLAK, tantangan penerapan budaya, dan kontribusinya terhadap kinerja karyawan. Untuk memastikan validitas hasil penelitian, digunakan triangulasi data dengan membandingkan hasil dari wawancara, observasi, dan dokumentasi sehingga dapat memberikan pandangan mengenai penerapan budaya perusahaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Core Value AKHLAK di KFA

KFA merupakan salah satu anggota dari Holding BUMN Farmasi. Perusahaan ini didirikan dan menjadi anak perusahaan PT Kimia Farma Tbk ada tanggal 4 Januari 2003. Perusahaan ini menjalankan kegiatan usaha di bidang perdagangan eceran barang dan obat farmasi untuk manusia di apotek, perdagangan eceran alat laboratorium, alat farmasi, alat kesehatan, serta usaha kesehatan lainnya, dan menjalankan kegiatan usaha di bidang Informasi dan komunikasi.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, mayoritas karyawan menunjukkan pemahaman yang baik mengenai *core values* AKHLAK. Beberapa kutipan dari wawancara sebagai berikut. E menyampaikan “Amanah bagi saya artinya menjaga kepercayaan yang diberikan perusahaan, sehingga setiap tugas harus dikerjakan semaksimal mungkin, tanpa perlu diawasi terus-menerus.” E menekankan pentingnya tanggung jawab pribadi dalam menjalankan tugas sesuai nilai amanah. Dalam wawancara, Y berkata “Kompeten bukan hanya tentang kemampuan, tetapi juga kemauan untuk belajar hal baru. Saya selalu berusaha mencari cara baru yang lebih efisien.” Ini menunjukkan Y memiliki pemahaman bahwa kompeten berarti adanya komitmen pada pengembangan diri dan peningkatan kemampuan kerja. Sedangkan P sebagai seorang Manager dalam wawancara menyebutkan “Harmonis dan Kolaboratif adalah kondisi saling mendukung antarunit. Jika ada masalah, kami mencari solusi bersama, bukan menyalahkan.” P menggambarkan harmonis dan kolaboratif diterapkan dalam interaksi antar unit dan cara mereka memecahkan masalah bersama.

Komunikasi internal melalui pertemuan rutin, pelatihan, *event* perusahaan, dan media digital perusahaan, seperti intranet dan media sosial, sangat efektif dalam membantu karyawan memahami *core values*. Karyawan juga mengakui pentingnya keterlibatan manajemen dalam menyampaikan pesan-pesan ini secara berkala, sehingga nilai-nilai tersebut menjadi pedoman yang jelas.



Gambar 1. Gerakan Senam AKHLAK

Gambar 1. merupakan panduan gerakan senam AKHLAK yang diimplementasikan secara rutin di seluruh unit Kimia Farma Apotek. *Refreshment* dan penyesuaian gerakan senam AKHLAK diimplementasikan sesuai dengan arahan dari PT Kimia Farma Tbk selaku pemegang saham mayoritas KFA, dan video panduan gerakan senam dapat diunduh melalui tautan yang telah disediakan. Partisipasi karyawan dalam senam AKHLAK ini

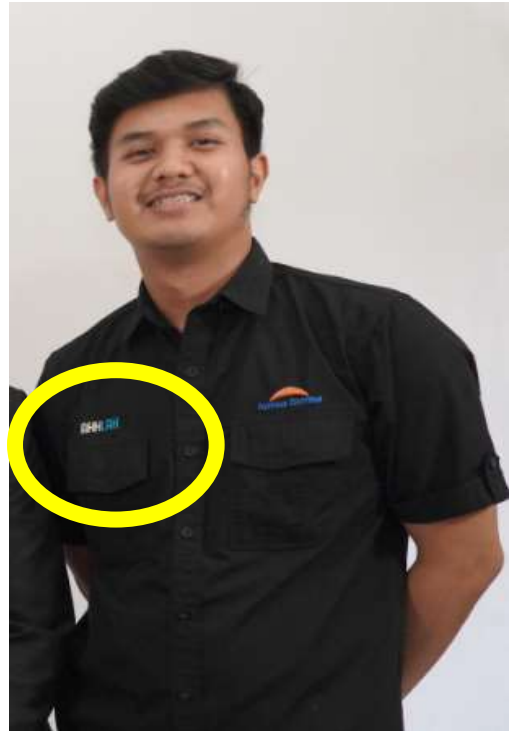
tidak hanya bertujuan untuk menjaga kesehatan fisik tetapi juga untuk memperkuat internalisasi *core values* AKHLAK dalam kehidupan sehari-hari. Respon karyawan terhadap kegiatan ini sangat positif, dengan 85% peserta menyatakan bahwa senam AKHLAK membantu meningkatkan kesadaran mereka terhadap *core values*.

Setiap Senin pagi, kalimat afirmasi AKHLAK dibacakan pada *morning call* di seluruh unit kerja. Hal ini dirancang untuk memotivasi karyawan serta mengingatkan pentingnya mengaplikasikan nilai-nilai AKHLAK dalam pekerjaan. Survei menunjukkan bahwa 90% karyawan merasa bahwa kalimat afirmasi ini membantu mereka memulai minggu kerja dengan energi positif dan semangat untuk mengimplementasikan *core values* AKHLAK.

Setiap tahun, perayaan ulang tahun AKHLAK dirayakan melalui *Townhall* BUMN Holding Farmasi, yang diisi dengan berbagai lomba untuk seluruh insan *Holding* BUMN Farmasi, termasuk KFA. Kegiatan lomba ini berfungsi sebagai ajang untuk mempererat hubungan antar karyawan sekaligus meningkatkan kesadaran akan pentingnya nilai-nilai AKHLAK. Pada perayaan tahun 2024, Bio Farma Group mengadakan kompetisi *video challenge* yang melibatkan seluruh unit melalui media sosial Instagram. Hal ini meningkatkan partisipasi karyawan dan memperluas jangkauan kampanye AKHLAK di luar lingkungan internal perusahaan.

Gambar 2 menunjukkan bahwa KFA telah menyematkan logo AKHLAK pada seragam resmi karyawan sebagai bentuk visualisasi *core values* yang terus diingatkan setiap hari. Langkah ini diakui oleh 75% karyawan sebagai elemen penting dalam meningkatkan rasa bangga dan tanggung jawab mereka sebagai bagian dari BUMN.

Pada setiap event besar perusahaan, konten-konten kreatif yang berkaitan dengan AKHLAK selalu disisipkan, baik dalam bentuk video, poster, maupun presentasi. Konten ini dirancang untuk mengedukasi sekaligus menghibur, dengan tujuan menanamkan nilai-nilai AKHLAK dalam pikiran karyawan. Menurut hasil wawancara, konten ini mampu menarik perhatian karyawan dan membantu mereka lebih memahami penerapan nilai-nilai AKHLAK dalam keseharian.



Gambar 2. Logo AKHLAK pada seragam karyawan

Corporate Communication juga membuat *twibbon* untuk mendukung kampanye *Respectful Workplace* dalam rangka implementasi nilai harmonis dari *core values* AKHLAK. *Twibbon* ini dibuat dengan tujuan meningkatkan kesadaran akan pentingnya lingkungan kerja yang inklusif dan nyaman. Karyawan diminta untuk menggunakan *twibbon* ini sebagai foto profil dan mengunggahnya di media sosial. Kampanye ini mendapat respons yang luas, dengan 70% karyawan ikut serta dalam penggunaan *twibbon* tersebut di *Whats App* dan Instagram.

Pemahaman mengenai konsep AKHLAK sudah cukup menyeluruh. Hasil wawancara menunjukkan penerapan nilai-nilai tersebut masih belum sepenuhnya diimplementasikan dalam praktik sehari-hari. Karyawan tingkat bawah mengungkapkan bahwa mereka memahami arti dari setiap nilai AKHLAK, tetapi kesulitan menerjemahkannya ke dalam tindakan operasional. Misalnya, nilai amanah yang menekankan integritas dalam pekerjaan, sering kali dihadapkan pada dilema ketika berhadapan dengan tuntutan target yang ketat atau kondisi lapangan yang memerlukan fleksibilitas.

Proses Implementasi Budaya Perusahaan

Proses implementasi nilai-nilai dan budaya AKHLAK terbagi menjadi 5 tahapan: (1) Tahap awal, tahapan ini dilakukan dalam membangun kesadaran dan pemahaman karyawan terhadap

perubahan perilaku dan budaya AKHLAK. Kegiatan yang dilakukan adalah komunikasi oleh para *top management*, pembentukan agen perubahan (*agent of change*), serta penyelenggaraan kegiatan pengenalan budaya. (2) Tahap intervensi, tahapan ini mengupayakan agar perubahan perilaku dan budaya secara terencana sehingga karyawan berperilaku selaras dengan nilai-nilai AKHLAK. Untuk itu dilakukan komitmen dari *top management*, sistem, serta simbol. (3) Tahap penerimaan, karyawan menerima dan mendukung perubahan perilaku dan budaya AKHLAK. Pada tahapan ini dilakukan internalisasi, implementasi baik menggunakan media komunikasi maupun program-program budaya untuk memastikan karyawan berperilaku sesuai tingkatan yaitu memahami (*knowing*), menerima (*receiving*), dan memengaruhi (*influencing*). (4) Tahap perubahan perilaku, nilai-nilai AKHLAK telah tercermin dalam perilaku karyawan sehari-hari. Pada tahapan ini, nilai-nilai AKHLAK telah tercermin dalam perilaku positif seluruh karyawan perusahaan yang menciptakan lingkungan kerja kondusif. (5) Tahap hasil dan dampak, perubahan perilaku dan budaya AKHLAK memberikan dampak bagi perusahaan.



Gambar 3. *Employee of the Month*

Gambar 3 menjelaskan penguatan nilai AKHLAK juga diterapkan dalam evaluasi kinerja, di mana keberhasilan penerapan nilai-nilai tersebut menjadi salah satu indikator dalam penilaian individu. Karyawan merasa bahwa internalisasi budaya ini menjadi lebih efektif ketika nilai-nilai tersebut dipadukan dengan penghargaan, seperti program *employee of the month* berdasarkan kriteria penerapan AKHLAK.

Proses internalisasi nilai AKHLAK di KFA berjalan dengan pendekatan, di mana nilai-nilai tersebut disosialisasikan dari manajemen puncak hingga ke seluruh lapisan karyawan. Berdasarkan hasil

observasi, perusahaan secara aktif mempromosikan nilai-nilai AKHLAK melalui berbagai program pelatihan dan kegiatan internal. Pelatihan berkala dilakukan untuk menekankan pentingnya penerapan nilai AKHLAK dalam aktivitas kerja sehari-hari. Namun, ada perbedaan tingkat internalisasi di antara jenjang karyawan. Karyawan di tingkat manajemen menengah dan puncak cenderung lebih mudah menginternalisasi nilai-nilai tersebut karena mereka sering terlibat langsung dalam sosialisasi dan pengambilan keputusan strategis perusahaan.

Proses internalisasi budaya AKHLAK di KFA menunjukkan adanya variasi dalam pemahaman dan penerapannya di berbagai tingkatan karyawan. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, karyawan di tingkat manajemen dan *middle management* cenderung memiliki pemahaman yang lebih komprehensif tentang nilai-nilai AKHLAK dan nilai-nilai tersebut diimplementasikan dalam pengambilan keputusan serta interaksi harian mereka. Manajemen menekankan bahwa penerapan nilai-nilai AKHLAK, seperti amanah (kepercayaan) dan loyal (loyalitas), merupakan bagian dari menjaga hubungan internal yang harmonis dan memastikan keberlangsungan perusahaan [13].

Internalisasi di kalangan karyawan operasional tampaknya lebih menantang. Banyak karyawan di tingkat bawah yang mengungkapkan bahwa meskipun mereka mengenal nilai-nilai AKHLAK, proses internalisasi sering kali terhambat oleh tuntutan kerja yang tinggi dan minimnya waktu untuk merefleksikan bagaimana nilai-nilai tersebut diterapkan dalam keseharian. Misalnya, dalam pekerjaan yang bersifat operasional dan sangat terstruktur, karyawan merasa bahwa nilai-nilai seperti Adaptif dan Kolaboratif sulit diterapkan secara spontan, mengingat adanya tekanan untuk memenuhi target produksi dan efisiensi kerja.

Perbedaan ini menunjukkan bahwa proses internalisasi budaya perusahaan tidak hanya bergantung pada sosialisasi formal, tetapi juga memerlukan adaptasi yang sesuai dengan konteks kerja masing-masing individu. Untuk memperkuat internalisasi, perusahaan perlu mempertimbangkan pendekatan yang lebih berorientasi pada pengalaman dan mentoring, di mana karyawan diberikan ruang untuk mendiskusikan nilai-nilai AKHLAK dalam konteks pekerjaan mereka.

Tantangan dan Peluang dalam Penerapan Budaya Perusahaan

Meskipun sebagian besar karyawan memahami dan menyetujui pentingnya nilai-nilai AKHLAK dalam implementasi budaya perusahaan, ada beberapa tantangan yang muncul dalam penerapannya. Pertama, perbedaan persepsi antara karyawan di berbagai unit sering kali menyebabkan ketidaksinkronan dalam mengaplikasikan nilai-nilai tersebut, terutama terkait kolaboratif dan harmonis. Direktorat yang bekerja secara lebih mandiri terkadang merasa sulit untuk menyesuaikan diri dengan nilai kolaborasi yang digarisbawahi oleh perusahaan.

Selain itu, tantangan utama yang dihadapi adalah perbedaan interpretasi terhadap nilai-nilai tersebut di antara karyawan. Misalnya, nilai loyal sering kali diartikan sebagai loyalitas pada atasan atau struktur formal perusahaan, namun dalam beberapa kasus, hal ini berbenturan dengan kebutuhan untuk mempertahankan integritas pribadi atau profesionalisme. Karyawan P menyebutkan bahwa loyalitas kepada perusahaan terkadang menempatkan mereka dalam posisi yang sulit, terutama ketika mereka harus memilih antara mengikuti instruksi yang kurang etis atau mempertahankan nilai integritas pribadi [14].

Karyawan Y merasa bahwa ada ketidaksesuaian antara pesan yang disampaikan melalui komunikasi formal dengan perilaku yang ditunjukkan oleh manajer di lapangan. Selain itu, kurangnya keterlibatan karyawan di tingkat bawah dalam proses pengambilan keputusan juga dianggap sebagai hambatan dalam penerapan nilai AKHLAK yang lebih inklusif. Kesibukan operasional juga menyebabkan beberapa karyawan merasa kesulitan untuk selalu beradaptasi dengan nilai-nilai tersebut dalam tugas mereka sehari-hari, khususnya ketika dihadapkan dengan tekanan target kerja.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan budaya perusahaan melalui strategi *corporate communication* berperan dalam memperkuat kinerja perusahaan. Di tingkat manajemen, penerapan nilai-nilai AKHLAK membantu menciptakan komunikasi yang lebih terbuka dan transparan, terutama dalam pengambilan keputusan strategis. Nilai kolaboratif dan harmonis, misalnya, telah mendorong kerja sama lintas Direktorat yang lebih baik dan mengurangi *silo mentality* yang sebelumnya sering menjadi penghambat dalam operasional perusahaan.

Di tingkat operasional, penerapan budaya perusahaan belum sepenuhnya terasa. Karyawan tingkat bawah sering kali merasa bahwa nilai-nilai tersebut lebih bersifat normatif dan tidak selalu relevan dengan tuntutan kerja sehari-hari. Meskipun begitu, beberapa karyawan melaporkan bahwa penerapan nilai kompeten telah mendorong mereka untuk terus meningkatkan keterampilan melalui pelatihan yang disediakan perusahaan.

Dari hasil observasi dan wawancara, terlihat bahwa penerapan budaya AKHLAK masih memerlukan penyesuaian di beberapa aspek agar dapat lebih efektif diimplementasikan di seluruh level perusahaan. Salah satu rekomendasi yang muncul adalah perlunya pendekatan yang lebih personal dalam sosialisasi budaya ini, di mana perusahaan tidak hanya fokus pada pelatihan formal, tetapi juga menyediakan mentor atau pendampingan untuk membantu karyawan lebih memahami dan menerapkan nilai-nilai tersebut dalam situasi nyata. Selain itu, perusahaan juga perlu memberikan penghargaan yang lebih konkret kepada karyawan yang berhasil menerapkan nilai AKHLAK dalam pekerjaan mereka, sehingga budaya tersebut dapat menjadi bagian yang lebih intrinsik dalam kehidupan kerja sehari-hari.

Tantangan lain yang muncul adalah resistensi terhadap perubahan, terutama terkait nilai Adaptif yang menuntut karyawan untuk dapat beradaptasi dengan perubahan teknologi dan lingkungan bisnis yang dinamis. Banyak karyawan merasa tidak memiliki keterampilan atau pengetahuan yang cukup untuk menghadapi perubahan ini. Ini menciptakan ketegangan antara tuntutan untuk beradaptasi dan ketidaksiapan sebagian karyawan dalam menghadapi transformasi digital yang sedang berjalan di perusahaan [15]. Hal ini menunjukkan perlunya perusahaan untuk memberikan dukungan yang lebih besar dalam hal pelatihan dan pengembangan, agar karyawan tidak hanya mampu beradaptasi, tetapi juga dapat berkontribusi lebih maksimal dalam perubahan tersebut.

Selain itu, tantangan dalam penerapan nilai-nilai harmonis dan kolaboratif juga muncul, terutama dalam lingkungan kerja yang kompetitif [16]. Meskipun nilai-nilai ini menekankan pentingnya kerja sama dan kebersamaan, karyawan di beberapa divisi merasa bahwa fokus utama mereka adalah pada pencapaian target individu atau tim, sehingga kolaborasi terkadang dianggap sebagai penghambat produktivitas. Ini menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara tujuan jangka pendek

perusahaan yang berfokus pada efisiensi dan produktivitas, dengan tujuan jangka panjang yang ingin membangun budaya kerja yang lebih kolaboratif [17].

Penerapan budaya AKHLAK di KFA telah berkontribusi pada perubahan perilaku dan peningkatan kinerja karyawan. Di tingkat manajemen, nilai-nilai seperti Amanah dan Kompeten membantu membangun kepercayaan yang lebih besar di antara pemimpin dan staf. Transparansi dalam pengambilan keputusan meningkat, yang memperkuat komunikasi lintas unit. Karyawan P menekankan bahwa penerapan nilai kolaboratif telah mendorong terjadinya kerja sama yang lebih baik antara departemen, yang sebelumnya sering kali terisolasi satu sama lain [18].

Implementasi budaya AKHLAK memberikan peluang untuk menghasilkan kinerja perusahaan positif, terutama di kalangan manajerial, di mana nilai-nilai ini membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih kolaboratif dan produktif. Di tingkat operasional, ada potensi peningkatan kinerja jika internalisasi nilai-nilai ini dapat diadaptasi dengan lebih baik sesuai dengan konteks pekerjaan masing-masing karyawan.

Selain itu, perusahaan perlu memperhatikan pentingnya penilaian kinerja yang sejalan dengan penerapan budaya. Pemberian penghargaan kepada karyawan yang berhasil menerapkan nilai-nilai AKHLAK dalam pekerjaan mereka akan memperkuat komitmen karyawan terhadap budaya perusahaan. Perusahaan juga perlu terus melakukan evaluasi secara berkala untuk menilai efektivitas penerapan budaya ini, serta melakukan penyesuaian jika diperlukan untuk menjaga relevansi dan keberlanjutan budaya AKHLAK di tengah tantangan yang terus berkembang [19].

KESIMPULAN

Strategi komunikasi korporat berperan penting dalam mendukung implementasi budaya perusahaan di KFA. Nilai-nilai ini berhasil diinternalisasi dengan baik di tingkat manajerial dan menjadi panduan dalam pengambilan keputusan yang lebih etis dan strategis. Namun, di tingkat operasional, penerapan *core value* AKHLAK menghadapi tantangan, terutama dalam hal internalisasi nilai-nilai oleh karyawan. Keterbatasan waktu, tuntutan kerja yang tinggi, dan interpretasi yang berbeda-beda terhadap nilai AKHLAK menjadi kendala

dalam menciptakan sinergi yang utuh di seluruh level organisasi. Terlebih, karyawan di tingkat operasional merasa bahwa nilai-nilai seperti Adaptif dan Kolaboratif sulit untuk diterapkan secara konsisten dalam kegiatan operasional sehari-hari. Penerapan budaya AKHLAK di KFA diinternalisasi dengan baik dan konsisten melalui kegiatan Senam AKHLAK, perayaan ulang tahun AKHLAK dirayakan melalui Townhall BUMN Holding Farmasi, penyematan logo AKHLAK di seragam kerja, serta penghargaan kepada karyawan yang berprestasi.

Budaya perusahaan yang kuat dan konsisten dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan sehingga KFA perlu memperkuat budaya perusahaannya melalui program pelatihan yang fokus pada internalisasi nilai-nilai AKHLAK, terutama bagi karyawan operasional, dengan memberikan contoh penerapan nyata dalam tugas sehari-hari. Selain itu, perusahaan disarankan mengadopsi pendekatan mentoring atau *coaching* agar karyawan dapat dibimbing oleh atasan atau rekan senior dalam mengintegrasikan nilai-nilai tersebut. Sistem penilaian kinerja juga harus disesuaikan dengan penerapan budaya AKHLAK, sehingga karyawan yang berhasil menerapkannya mendapatkan penghargaan yang pantas, yang akan memotivasi mereka untuk terus mempraktikkan budaya perusahaan. Evaluasi berkala juga diperlukan untuk menilai efektivitas penerapan AKHLAK, dengan melibatkan masukan karyawan agar perusahaan dapat menyesuaikan strategi budaya sesuai kebutuhan dan dinamika bisnis yang terus berubah.

REFERENSI

- [1] Wibowo A, Saktisya Putra, Susanto RD. Strategi Komunikasi Korporat Dalam Upaya Peningkatan Komunikasi Internal Dan Citra Perusahaan. Jurnal Lugas. 2021 Dec;5(2):125–32.
- [2] Bagga SK, Gera S, Haque SN. Peran Media Budaya Organisasi: Kepemimpinan Transformasional dan Manajemen Perubahan Dalam Tim Virtual. Asia Pacific Management Review. 2023;28(2):120–31.
- [3] Rachmadhani S, Manafe LA. Analisis Gaya Kepemimpinan Demokratis. Digital Economic, Management and Accounting Knowledge Development. 2023;5(1):82–98.
- [4] Handayani A, Bastian E. Pengaruh Fleksibilitas Budaya Dan Kerangka Levers of Control Terhadap

- Kinerja Perusahaan. *Jurnal Riset Akuntansi (JRA) Tirtayasa*. 2019;2(2):1–16.
- [5] Rohman H, Helpiastuti SB, Khasanah F, Kunci K. Transformasi Budaya Organisasi melalui Internalisasi Core Values AKHLAK di PT TASPEN Kantor Cabang Jember. *Contemporary Public Administration Review (CoPAR)*. 2024;2(1):66–81.
- [6] Setiawati K, Ahmad BS, Azahra SR, Apriliawati V, Fajrussalam H. Inovasi Keuangan Islam: Peran Fintech dalam Perbankan Syariah. *Jurnal Ilmu Hukum*. 2024;1(2):119–24.
- [7] Andreas A, Gumanti TA. Organizational culture and company values: a cross-sectional study on public companies in Indonesia. *Jurnal Siasat Bisnis*. 2022;27(1):76–85.
- [8] Pace RW, Don FF. *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Bandung: Remadja Rosdakarya; 1993.
- [9] Argenti PA. *Corporate Communication*. Jakarta: Salemba Humanika; 2010.
- [10] Oktaviannur M. Budaya Organisasi, Fleksibilitas Kerja, dan Feedback Terhadap Prestasi Kerja Transportasi GOJEK di Palembang. *Jurnal Sains Sosio Humaniora*. 2020;4(2):368–74.
- [11] Creswell JW. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. London: SAGE Publications; 2014.
- [12] Sugiyono. *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. 2020.
- [13] Amaliani A, Hasan I. Dampak Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, dan Etika Kerja Islam terhadap Kinerja Karyawan. *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan, & Bisnis Syariah*. 2024;6(7).
- [14] Devi K. Work Life Balance of Women Workers in Construction Industry. *European Academic Research*. 2014 Jul;2(4).
- [15] Mekawati NO, Herianto, Azmi F, Daulay NK. Budaya Organisasi Transdisipliner. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*. 2003;23(2):1468–73.
- [16] Rohman H, Helpiastuti SB, Khasanah F. Transformasi Budaya Organisasi melalui Internalisasi Core Values AKHLAK di PT TASPEN Kantor Cabang Jember. *Contemporary Public Administration Review (CoPAR)*. 2024;2(1):66–81.
- [17] Fachrudin MF, Rosyanti DM. Penerapan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Unit Billing dan Reporting PT Semen Indonesia Logistik. *KARYA: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*. 2023;3(3).
- [18] Sulmaihati F, Dewi RU, Utoro AN, Permatasari S, Kusmirayanti NPS. Analisis Budaya Organisasi PT XYZ Pascamerger. *Commentante: Journal of Communication Management*. 2023 Jun;4(1).
- [19] Fauzia A, Hamdani F. Pendekatan Socio-Cultural dalam Pelaksanaan Vaksinasi Covid-19 di Indonesia. *Seminar Nasional Hukum Universitas Negeri Semarang*. 2021;7(1).