

ANALISIS IMPLEMENTASI CORE VALUES AKHLAK PADA ANAK PERUSAHAAN BUMN
(STUDI KASUS PADA PT.X)Almira Zhada, Roni Faslah², Rizki Firdausi Rachmadania³Administrasi Perkantoran Digital, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Jakarta
almirazhada15@gmail.com**Abstract**

This study aims to analyze the implementation of the Core Values AKHLAK at PT. X as a subsidiary of a State-Owned Enterprise (SOE). The study employs a descriptive qualitative approach, with data collected through in-depth interviews. The findings indicate that the implementation of the Core Values AKHLAK at PT. X is a follow-up to the policy of the Ministry of State-Owned Enterprises, implemented through internal socialization and training. The values of Trustworthiness, Loyalty, Harmony, and Competence have been relatively internalized in daily work activities. However, the implementation of the Collaborative and Adaptive values still faces challenges, particularly in cross-divisional collaboration and adaptation to changes in work systems. This study concludes that although the implementation of the Core Values AKHLAK at PT. X has been underway, continuous reinforcement is required to ensure that these values are consistently and evenly embedded as part of the organizational work culture.

Keywords: *Core Values AKHLAK, organizational culture, State-Owned Enterprises*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi Core Values AKHLAK di PT. X sebagai anak perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan Core Values AKHLAK di PT. X merupakan tindak lanjut kebijakan Kementerian BUMN yang dilaksanakan melalui sosialisasi dan pelatihan internal. Nilai Amanah, Loyal, Harmonis, dan Kompeten telah relatif terinternalisasi dalam aktivitas kerja sehari-hari. Namun demikian, penerapan nilai Kolaboratif dan Adaptif masih menghadapi kendala, terutama dalam kerja sama lintas divisi dan penyesuaian terhadap perubahan sistem kerja. Penelitian ini menyimpulkan bahwa implementasi Core Values AKHLAK di PT. X telah berjalan, tetapi masih memerlukan penguatan berkelanjutan agar nilai-nilai tersebut dapat diterapkan secara konsisten dan merata sebagai budaya kerja organisasi.

Kata Kunci: *Core Values AKHLAK, budaya organisasi, BUMN*

Article history

Received: Januari 2026

Reviewed: Januari 2026

Published: Januari 2026

Plagirism checker no 80

Copyright : author**Publish by : musytari**

This work is licensed under a [creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

1. Pendahuluan

Budaya organisasi memiliki peran strategis dalam membentuk perilaku kerja dan kinerja karyawan. Dalam konteks BUMN, penguatan budaya kerja menjadi bagian dari agenda transformasi organisasi untuk menciptakan sumber daya manusia yang berintegritas, profesional, dan berdaya saing. Pemerintah melalui Kementerian BUMN menetapkan Core Values AKHLAK sebagai nilai utama yang wajib diterapkan oleh seluruh BUMN dan anak perusahaannya sebagai pedoman perilaku kerja ((Kementerian BUMN, 2020)

Core Values AKHLAK yang meliputi Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif dirancang untuk menyatukan nilai dan perilaku kerja insan BUMN. Namun, internalisasi nilai organisasi tidak selalu berjalan optimal karena dipengaruhi oleh perbedaan pemahaman individu, budaya kerja yang telah terbentuk sebelumnya, serta dinamika organisasi ((Nasution et al., 2023). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa implementasi nilai organisasi memerlukan proses yang berkelanjutan.

Sebagian besar penelitian terdahulu membahas implementasi Core Values AKHLAK pada BUMN induk, sementara kajian pada anak perusahaan masih relatif terbatas. Padahal, anak perusahaan memiliki karakteristik organisasi dan tantangan operasional yang berbeda. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengisi celah tersebut dengan menganalisis implementasi Core Values AKHLAK pada PT. X sebagai anak perusahaan BUMN.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis proses awal penerapan Core Values AKHLAK, implementasi nilai dalam aktivitas kerja sehari-hari, serta kendala yang dihadapi dalam penerapannya. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris bagi pengembangan kajian budaya organisasi dan menjadi bahan evaluasi bagi perusahaan.

2. Tinjauan Pustaka

Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, keyakinan, norma, dan asumsi dasar yang dianut bersama oleh anggota organisasi dan menjadi pedoman dalam berpikir serta bertindak. Budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme pengendali perilaku yang membentuk sikap, etos kerja, dan pola interaksi individu dalam organisasi (Putri & Hidayat, 2021). Budaya yang kuat dan dipahami secara bersama dapat meningkatkan komitmen karyawan, memperkuat identitas organisasi, serta mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Dalam konteks organisasi publik dan BUMN, budaya organisasi memiliki peran strategis karena berhubungan langsung dengan tuntutan akuntabilitas, integritas, dan pelayanan publik. Budaya kerja yang selaras dengan nilai organisasi diharapkan mampu mendorong kinerja pegawai sekaligus menciptakan tata kelola organisasi yang baik. Oleh karena itu, penguatan budaya organisasi menjadi salah satu fokus utama dalam reformasi dan transformasi BUMN.

Core Values AKHLAK

Core Values AKHLAK merupakan nilai utama sumber daya manusia BUMN yang ditetapkan oleh Kementerian Badan Usaha Milik Negara sebagai pedoman perilaku kerja bagi seluruh insan BUMN dan anak perusahaannya. Nilai AKHLAK terdiri dari Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif yang dirancang untuk menciptakan keseragaman nilai dan budaya kerja di lingkungan BUMN (Kementerian BUMN, 2020).

Nilai Amanah menekankan integritas, kejujuran, dan tanggung jawab dalam menjalankan tugas. Nilai Kompeten mengarahkan karyawan untuk terus mengembangkan kemampuan dan profesionalisme kerja. Nilai Harmonis menekankan pentingnya saling menghargai dan membangun hubungan kerja yang positif. Nilai Loyal berkaitan dengan komitmen terhadap organisasi dan kepentingan bersama. Nilai Adaptif menuntut kesiapan individu dan organisasi dalam menghadapi perubahan, sedangkan nilai Kolaboratif mendorong kerja sama lintas fungsi dan pemangku kepentingan.

Implementasi dan Internalisasi Nilai Organisasi

Implementasi nilai organisasi merupakan proses penerjemahan nilai-nilai yang telah ditetapkan ke dalam kebijakan, sistem kerja, dan perilaku nyata karyawan. Proses ini umumnya dilakukan melalui sosialisasi, pelatihan, keteladanan pimpinan, serta pembiasaan dalam aktivitas kerja sehari-hari. Internalisasi nilai yang efektif tidak hanya menekankan pada pemahaman normatif, tetapi juga pada pembentukan perilaku dan sikap kerja yang konsisten (Rohman et al., 2024)

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan internalisasi nilai organisasi dipengaruhi oleh dukungan manajemen, konsistensi penerapan, serta kesesuaian nilai dengan karakteristik organisasi. s(Muhardi et al., 2023) menyatakan bahwa nilai yang berkaitan langsung dengan etika dan tanggung jawab individu cenderung lebih mudah diinternalisasi dibandingkan nilai yang menuntut perubahan perilaku kolektif. Oleh karena itu, implementasi Core Values AKHLAK memerlukan strategi penguatan yang berkelanjutan agar nilai-nilai tersebut dapat tertanam secara merata sebagai budaya kerja organisasi.

3. Metodologi Penelitian

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian bertujuan untuk memahami secara mendalam proses implementasi Core Values AKHLAK dalam konteks organisasi, khususnya pada anak perusahaan BUMN. Pendekatan ini memungkinkan peneliti menggali makna, persepsi, dan pengalaman informan terkait penerapan nilai-nilai AKHLAK dalam aktivitas kerja sehari-hari.

Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT. X, salah satu anak perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada kesesuaian objek penelitian dengan tujuan penelitian serta kemudahan akses peneliti dalam memperoleh data yang relevan.

Subjek Penelitian

Subjek dalam penelitian ini adalah tiga orang karyawan PT. X yang berasal dari divisi dan jenjang jabatan yang berbeda. Informan dipilih secara purposive dengan kriteria memiliki pengalaman kerja yang memadai serta terlibat langsung dalam penerapan Core Values AKHLAK di lingkungan kerja. Jumlah informan dinilai mencukupi karena data yang diperoleh telah mencapai saturasi dan mampu memberikan pemahaman yang mendalam terhadap fenomena yang diteliti.

Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam (in-depth interview) dengan menggunakan pedoman wawancara semi-terstruktur. Teknik ini digunakan agar peneliti memperoleh data yang sistematis sekaligus memberikan ruang bagi informan untuk menyampaikan pandangan dan pengalamannya secara bebas. Selain wawancara, peneliti juga menggunakan data pendukung berupa dokumen internal perusahaan yang berkaitan dengan penerapan Core Values AKHLAK.

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan secara interaktif melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan sebagaimana dikemukakan oleh Miles dan Huberman dalam (Basya & Puspasari, 2021). Reduksi data dilakukan dengan memilah data yang relevan dengan fokus penelitian. Penyajian data disusun dalam bentuk narasi tematik, sedangkan penarikan kesimpulan dilakukan secara berkelanjutan selama proses penelitian berlangsung (Aprison & Syamsir, 2021).

Keabsahan Data

Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber, yaitu dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari masing-masing informan. Selain itu, peneliti juga melakukan pengecekan ulang data kepada informan untuk memastikan kesesuaian antara hasil wawancara dan interpretasi peneliti.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi

terhadap karyawan PT X sebagai anak perusahaan BUMN. Analisis data menunjukkan bahwa implementasi Core Values AKHLAK telah berjalan secara formal dan struktural, namun tingkat internalisasi nilai dalam perilaku kerja sehari-hari masih menunjukkan variasi antar dimensi nilai dan antar individu.

Secara umum, seluruh informan mengetahui dan memahami keberadaan Core Values AKHLAK sebagai nilai inti perusahaan. Nilai tersebut telah disosialisasikan melalui pelatihan internal, media komunikasi perusahaan, serta integrasi dalam beberapa kebijakan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan telah memenuhi aspek awal implementasi nilai, yaitu penyampaian dan pengenalan nilai kepada karyawan.

Namun demikian, hasil penelitian juga menunjukkan adanya kesenjangan antara tingkat pemahaman dan konsistensi penerapan nilai. Nilai Amanah, Loyal, Harmonis, dan Kompeten relatif lebih terlihat dalam aktivitas kerja sehari-hari. Sebaliknya, nilai Kolaboratif dan Adaptif masih menghadapi berbagai kendala, terutama dalam kerja sama lintas divisi dan kesiapan menghadapi perubahan sistem kerja.

Selain itu, ditemukan bahwa penerapan nilai AKHLAK belum sepenuhnya terintegrasi secara kuat dalam sistem evaluasi kinerja dan mekanisme penguatan perilaku. Kondisi ini menyebabkan nilai AKHLAK pada sebagian karyawan masih dipersepsikan sebagai norma formal, bukan sebagai kebiasaan kerja yang melekat.

4.2 Pembahasan

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi Core Values AKHLAK di PT X berada pada tahap internalisasi parsial, di mana nilai telah diterapkan secara struktural tetapi belum sepenuhnya terinternalisasi secara kultural. Pola ini sejalan dengan pandangan Putra dan Iskandar (2021) yang menyatakan bahwa internalisasi nilai organisasi merupakan proses jangka panjang yang memerlukan pembiasaan dan konsistensi perilaku, bukan sekadar sosialisasi formal.

Nilai Amanah dan Loyal cenderung lebih mudah diinternalisasi karena berkaitan langsung dengan etika kerja, tanggung jawab individu, dan kepatuhan terhadap aturan organisasi. Temuan ini mendukung penelitian Nasution et al. (2023) yang menunjukkan bahwa nilai-nilai yang bersifat normatif dan personal lebih cepat diterima dan diterapkan oleh karyawan BUMN. Sebaliknya, nilai Kolaboratif menghadapi hambatan struktural berupa perbedaan beban kerja, prioritas tugas, dan koordinasi antar unit. Hal ini menunjukkan bahwa internalisasi nilai kolaboratif sangat dipengaruhi oleh desain sistem kerja dan struktur organisasi. Rohman et al. (2024) menegaskan bahwa tanpa dukungan mekanisme koordinasi yang jelas, nilai kolaboratif berisiko hanya menjadi slogan budaya.

Nilai Adaptif juga menunjukkan tingkat implementasi yang belum optimal, terutama dalam menghadapi perubahan sistem kerja dan digitalisasi. Variasi kesiapan individu dalam merespons perubahan menunjukkan bahwa internalisasi nilai adaptif memerlukan dukungan pembelajaran berkelanjutan dan pendampingan organisasi. Temuan ini memperkuat hasil penelitian Sari et al. (2022) yang menyatakan bahwa budaya adaptif tidak dapat tumbuh tanpa iklim organisasi yang mendukung proses belajar.

Selain faktor struktural, penelitian ini juga menegaskan pentingnya keteladanan pimpinan dan integrasi nilai dalam sistem penilaian kinerja. Tanpa penguatan tersebut, nilai AKHLAK cenderung dipersepsikan sebagai kewajiban administratif, bukan sebagai pedoman perilaku. Hal ini sejalan dengan Lestari dan Nugroho (2022) yang menekankan bahwa nilai organisasi harus memiliki konsekuensi nyata dalam sistem penghargaan dan evaluasi.

Dengan demikian, pembahasan ini memperkuat argumen bahwa keberhasilan implementasi Core Values AKHLAK pada anak perusahaan BUMN sangat ditentukan oleh sinergi antara kebijakan formal, struktur organisasi, kepemimpinan, dan realitas operasional.

5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa implementasi Core Values AKHLAK di PT X sebagai anak perusahaan BUMN telah berjalan secara struktural melalui sosialisasi dan integrasi kebijakan organisasi. Seluruh karyawan telah mengetahui keberadaan dan tujuan nilai AKHLAK sebagai pedoman budaya kerja perusahaan.

Namun demikian, internalisasi nilai AKHLAK belum sepenuhnya berjalan secara optimal dan merata dalam perilaku kerja sehari-hari. Terdapat kesenjangan antara pemahaman nilai dan konsistensi penerapannya, khususnya pada nilai Kolaboratif dan Adaptif. Kendala utama yang dihadapi meliputi perbedaan pemahaman karyawan, keterbatasan koordinasi lintas divisi, kesiapan menghadapi perubahan, serta belum optimalnya integrasi nilai dalam sistem evaluasi kinerja.

Penelitian ini menegaskan bahwa implementasi Core Values AKHLAK merupakan proses berkelanjutan yang tidak dapat diselesaikan hanya melalui sosialisasi formal. Diperlukan penguatan peran pimpinan sebagai teladan budaya, integrasi nilai ke dalam sistem manajemen sumber daya manusia, serta evaluasi budaya secara konsisten agar nilai AKHLAK benar-benar terinternalisasi sebagai budaya kerja.

Secara keseluruhan, penelitian ini memberikan kontribusi empiris dalam kajian budaya organisasi BUMN dengan menyoroti dinamika implementasi nilai AKHLAK pada level anak perusahaan, serta memberikan dasar bagi pengembangan strategi internalisasi nilai yang lebih kontekstual dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aprison, W., & Syamsir. (2021). Analisis data dalam penelitian kualitatif. *Jurnal Administrasi Publik*, 11(2), 85-94.
- Nasution, R. A., Muhandi, M., & Frendika, R. (2023). Perspektif karyawan TelkomGroup terhadap internalisasi core values "AKHLAK" pada budaya organisasi di PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi*, 10(2), 1459-1471. <https://doi.org/10.35794/jmbi.v10i2.49676>
- Hasibuan, A., Sutrisno, N., & Putri Nasution, S. (2025). Transformasi sumber daya manusia dalam pengembangan model core values AKHLAK untuk meningkatkan efisiensi kinerja organisasi di PTPN IV. *Journal of Industrial and Manufacture Engineering*, 9(1). <https://doi.org/10.31289/jime.v9i1.14587>
- Pratomo, M. Z., Widyaningsih, Y., & Lestari, D. (2023). Analisis faktor-faktor yang menjelaskan pengimplementasian nilai-nilai utama (corevalues) AKHLAK pada karyawan di PT TASPEN (Persero). *Jurnal Statistika dan Aplikasinya*, 7(1), 26-36. <https://doi.org/10.21009/JSA.07103>
- Rumagit, A. O., Pio, R. J., & Asaloei, S. I. (2024). The influence of AKHLAK BUMN core values on employee performance at PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, Manado Branch. *Productivity*, 6(3). <https://doi.org/10.35797/ejp.v6i3.61490>
- Sakti, R. F., & Kusumawardhani, N. I. (2023). Analisis penanaman budaya organisasi melalui AKHLAK culture journey dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai milenial: Studi kasus pada PT Surabaya Industrial Estate Rungkut. *MASIP: Jurnal Manajemen Administrasi Bisnis dan Publik Terapan*, 1(3). <https://doi.org/10.59061/masip.v1i3.325>
- Giyanto, B., Sri Murtinah, T., & Widjayanti, A. (2024). Implementation of core values in the context of performance: A Makassar City Government study. *Publisia: Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 9(1), 67-79. <https://doi.org/10.26905/pjiap.v9i1.12278>

Rohman, H., Helpiastuti, S. B., & Khasanah, F. (2024). Transformasi budaya organisasi melalui internalisasi core values AKHLAK. *Contemporary Public Administration Review (CoPAR)*, 2(1), 66-81. PDF:

<https://journal.unpar.ac.id/index.php/CoPAR/article/download/8327/4438/27561>

Putri, R., & Hidayat, A. (2021). Budaya organisasi dan perilaku kerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(1), 45-56.