

PENGARUH BUDAYA PERUSAHAAN AKHLAK TERHADAP KINERJA DAN PERILAKU KERJA PEGAWAI PT. ASURANSI KREDIT INDONESIA

Fachrul Septiano

Penulis
Korespondensi Penulis
Fachrul Septiano
fachrulseptiano@gmail.com
Sekolah Tinggi Manajemen
Asuransi Trisakti

Abstrac

Organizational culture is a fundamental factor influencing employee behavior, work ethics, and performance. In the context of Indonesian State-Owned Enterprises (SOEs), the Ministry of SOEs has established the core values of AKHLAK—Amanah (Trustworthy), Kompeten (Competent), Harmonis (Harmonious), Loyal (Loyal), Adaptif (Adaptive), and Kolaboratif (Collaborative)—as behavioral guidelines for all employees. This study aims to explore in depth how the AKHLAK culture is internalized and implemented by employees of PT. Asuransi Kredit Indonesia (Askrindo) and how these values affect their performance.

This research employs a qualitative descriptive approach, focusing on understanding the meaning and subjective experiences of employees in applying organizational culture. Data were collected through in-depth interviews with 15 informants from various divisions and job levels, participant observation of daily work activities and interpersonal interactions, and document analysis of AKHLAK guidelines, performance reports, and internal policies. Data were analyzed thematically using the Miles and Huberman interactive model, which includes data reduction, data display, and conclusion drawing.

The findings reveal that the AKHLAK culture has been well internalized within Askrindo and positively influences employee performance. The value of Amanah fosters integrity and accountability; Kompeten promotes professionalism and continuous learning; Harmonis builds inclusive and respectful relationships; Loyal strengthens commitment and organizational belonging; Adaptif encourages innovation despite challenges in digital transformation; and Kolaboratif enhances teamwork and cross-divisional synergy. Overall, the AKHLAK culture functions as a value system that shapes positive work behavior, strengthens social cohesion, and improves organizational effectiveness. The study concludes that the implementation of the AKHLAK culture serves not only as a behavioral guideline but also as the soul of the organization, guiding employees to work with integrity, professionalism, and collaboration. This culture forms a strong foundation for achieving superior performance and enhancing Askrindo's competitiveness as an ethical and adaptive state-owned enterprise.

Keywords: AKHLAK Culture, Employee Performance, Qualitative Approach, Descriptive Method, PT. Asuransi Kredit Indonesia

Abstrak

Budaya organisasi merupakan faktor fundamental yang memengaruhi perilaku, etos kerja, dan kinerja pegawai. Dalam konteks Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Kementerian BUMN telah menetapkan nilai-nilai dasar AKHLAK—Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif—sebagai pedoman perilaku seluruh insan BUMN. Penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam bagaimana budaya AKHLAK diinternalisasi dan diimplementasikan oleh pegawai PT. Asuransi Kredit Indonesia (Askrindo) serta bagaimana nilai-nilai tersebut memengaruhi kinerja mereka.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif, yang berfokus pada pemahaman makna dan pengalaman subjektif pegawai dalam konteks penerapan budaya organisasi. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan 15 informan yang terdiri atas pegawai dari berbagai divisi dan

level jabatan, observasi partisipatif terhadap aktivitas kerja dan interaksi antarpegawai, serta analisis dokumen berupa pedoman budaya AKHLAK, laporan kinerja, dan kebijakan internal perusahaan. Analisis data dilakukan secara tematik dengan tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan menggunakan model interaktif Miles dan Huberman.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya AKHLAK telah terinternalisasi secara cukup kuat di lingkungan Askrindo dan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pegawai. Nilai Amanah membentuk integritas dan tanggung jawab kerja; Kompeten mendorong profesionalisme dan pembelajaran berkelanjutan; Harmonis menciptakan hubungan kerja yang inklusif dan saling menghargai; Loyal memperkuat komitmen dan rasa memiliki terhadap organisasi; Adaptif menumbuhkan kesadaran akan pentingnya inovasi meskipun masih menghadapi tantangan dalam penerapan transformasi digital; dan Kolaboratif menjadi kekuatan utama dalam membangun sinergi lintas divisi. Secara keseluruhan, budaya AKHLAK berfungsi sebagai sistem nilai yang membentuk perilaku kerja positif, memperkuat kohesi sosial, dan meningkatkan efektivitas organisasi.

Kesimpulan penelitian ini menegaskan bahwa penerapan budaya AKHLAK tidak hanya berperan sebagai pedoman perilaku, tetapi juga sebagai roh organisasi yang menuntun pegawai untuk bekerja dengan integritas, profesionalisme, dan semangat kolaboratif. Budaya ini menjadi fondasi penting dalam membangun kinerja unggul dan memperkuat daya saing Askrindo sebagai BUMN yang berintegritas dan adaptif terhadap perubahan.

Kata Kunci: Budaya AKHLAK, Kinerja Pegawai, Pendekatan Kualitatif, Deskriptif, PT. Asuransi Kredit Indonesia

Kata Kunci: Budaya AKHLAK, Kinerja Pegawai, Pendekatan Kualitatif, Deskriptif, PT. Asuransi Kredit Indonesia

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam era globalisasi dan transformasi digital yang semakin pesat, organisasi dituntut untuk memiliki budaya kerja yang kuat, adaptif, dan berorientasi pada kinerja. Budaya organisasi berperan penting dalam membentuk perilaku, etika, dan motivasi kerja pegawai. Bagi Badan Usaha Milik Negara (BUMN), budaya kerja menjadi fondasi utama dalam mewujudkan tata kelola perusahaan yang baik (Good Corporate Governance) serta meningkatkan daya saing di tingkat nasional maupun internasional. Sebagai Upaya dari Kementrian BUMN dalam hal menguatkan sinergi dan kinerja BUMN pada tahun 2020 ditetapkan 5 nilai budaya yaitu AKHLAK yang terdiri dari AMANAH, KOMPETEN, HARMONIS, LOYAL dan ADAPTIF. Dari nilai budaya tersebut diharapkan dapat menjadi pedoman kerja dan dapat menjadi etika kerja dalam menjalankan tugas serta tanggung jawab Perusahaan, serta implementasi budaya AKHLAK juga diharapkan mampu menciptakan lingkungan kerja yang produktif pada pelayanan publik yang unggul.

PT. Asuransi Kredit Indonesia (ASKRINDO) sebagai salah satu BUMN di sektor jasa keuangan yang mempunyai peran dalam mendukung pertumbuhan ekonomi nasional dalam usahanya melalui penyedia asuransi kredit, penjaminan dan asuransi umum. Dalam menjalankan fungsinya, Askrindo menghadapi tantangan berupa perubahan regulasi, perkembangan teknologi finansial, serta meningkatnya ekspektasi pelanggan terhadap kualitas layanan. Oleh karena itu, penerapan budaya AKHLAK menjadi sangat relevan untuk memperkuat integritas, profesionalisme, dan kolaborasi antarpegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Namun, dalam praktiknya, penerapan budaya AKHLAK di lingkungan Askrindo masih menghadapi berbagai kendala, seperti perbedaan persepsi antarpegawai terhadap nilai-nilai AKHLAK, kurangnya internalisasi budaya dalam aktivitas kerja sehari-hari, serta belum optimalnya sistem penghargaan yang mendukung perilaku sesuai nilai AKHLAK. Kondisi ini dapat memengaruhi tingkat kinerja pegawai, baik dari segi produktivitas, kualitas pelayanan, maupun komitmen terhadap organisasi. Oleh karena itu, diperlukan penelitian yang mendalam untuk mengetahui sejauh mana budaya AKHLAK berpengaruh terhadap kinerja pegawai di PT. Asuransi Kredit Indonesia

1.2 Rumusan Masalah

Sehubungan dengan latar belakang tersebut, Adapun yang menjadi rumusan masalah budaya AKHLAK pada PT. Asuransi Kredit Indonesia adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana peran budaya AKHLAK dalam Perusahaan PT. Asuransi Kredit Indonesia?
2. Mengukur tingkat penerapan dan pengaruh budaya terhadap kinerja pegawai dan perilaku kerja.
3. Tantangan apa yang ada didalam penerapan budaya AKHLAK PT. Asuransi Kredit Indonesia?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menjelaskan penerapan budaya AKHLAK di Askrindo
2. Mengidentifikasi pengaruh budaya AKHLAK terhadap perilaku kerja
3. Menganalisis dampak budaya AKHLAK terhadap kinerja pegawai
4. Menggambarkan tantangan dalam penerapan budaya AKHLAK.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoretis:

Memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam bidang budaya organisasi dan kinerja pegawai, serta memperkaya literatur mengenai implementasi nilai-nilai AKHLAK di lingkungan BUMN.

2. Manfaat Praktis:

Menjadi bahan evaluasi bagi manajemen PT. Asuransi Kredit Indonesia dalam memperkuat penerapan budaya AKHLAK sebagai strategi peningkatan kinerja pegawai dan efektivitas organisasi.

3. Manfaat Kebijakan:

Memberikan masukan bagi Kementerian BUMN dalam menilai efektivitas penerapan budaya

AKHLAK di perusahaan BUMN serta merumuskan kebijakan pengembangan budaya kerja yang lebih adaptif dan berkelanjutan.

2. TINJUAN PUSTAKA

1. Teori Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, keyakinan, dan norma yang dianut bersama oleh anggota organisasi yang membentuk pola perilaku dan cara kerja dalam mencapai tujuan bersama. Menurut **Schein (2010)**, budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan, atau dikembangkan oleh sekelompok orang saat mereka belajar mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang kemudian diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, berpikir, dan merasakan terhadap masalah tersebut. **Robbins dan Judge (2019)** menambahkan bahwa budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi dan membedakan organisasi tersebut dari organisasi lain. Budaya organisasi berfungsi sebagai pedoman perilaku, memperkuat identitas perusahaan, serta menciptakan stabilitas sosial di lingkungan kerja.

Dalam konteks **BUMN**, budaya organisasi berperan penting dalam membangun integritas, profesionalisme, dan kolaborasi lintas unit kerja. Budaya yang kuat mampu menciptakan keselarasan antara nilai individu dan nilai organisasi, sehingga meningkatkan efektivitas dan kinerja pegawai.

b. Fungsi Budaya Organisasi

Menurut **Luthans (2011)**, budaya organisasi memiliki beberapa fungsi utama:

1. Memberikan identitas bagi anggota organisasi.
2. Meningkatkan komitmen terhadap tujuan organisasi.
3. Menjadi pedoman perilaku dalam pengambilan keputusan.
4. Meningkatkan stabilitas sosial dan kohesi antarpegawai.

Dalam pendekatan kualitatif, budaya organisasi dipahami bukan hanya sebagai seperangkat aturan formal, tetapi sebagai **makna yang dihayati** oleh anggota organisasi. Oleh karena itu, penelitian kualitatif berfokus pada bagaimana nilai-nilai budaya diinternalisasi, dimaknai, dan diwujudkan dalam perilaku kerja sehari-hari.

2. Budaya AKHLAK sebagai Nilai Inti BUMN

a. Konsep Budaya AKHLAK

Budaya **AKHLAK** merupakan akronim dari enam nilai utama yang ditetapkan oleh Kementerian BUMN sebagai pedoman perilaku seluruh insan BUMN, yaitu **Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif**. Nilai-nilai ini dirancang untuk membentuk karakter pegawai yang berintegritas, profesional, dan berorientasi pada pelayanan publik.

Menurut **Kementerian BUMN (2020)**, budaya AKHLAK bukan hanya slogan, tetapi sistem nilai yang harus diinternalisasi dalam setiap aspek manajemen dan perilaku kerja. Dalam konteks PT. Asuransi Kredit Indonesia (Askrindo), penerapan budaya AKHLAK menjadi instrumen penting untuk memperkuat tata kelola perusahaan, meningkatkan kualitas pelayanan, dan membangun kepercayaan publik.

b. Dimensi-Dimensi Budaya AKHLAK

1. Amanah

Amanah berarti dapat dipercaya dan bertanggung jawab. Nilai ini menekankan pentingnya integritas, kejujuran, dan konsistensi dalam menjalankan tugas. Pegawai yang berperilaku amanah akan menjaga kepercayaan organisasi dan pelanggan, serta mematuhi aturan dan etika kerja. Dalam konteks kualitatif, nilai Amanah dipahami sebagai **komitmen moral** yang membentuk perilaku etis dan transparan di tempat kerja.

2. Kompeten

Kompeten berarti terus belajar dan mengembangkan kapabilitas. Nilai ini menekankan pentingnya peningkatan kemampuan teknis dan nonteknis agar pegawai dapat bekerja secara efektif dan efisien. Dalam pendekatan deskriptif, kompetensi tidak hanya diukur melalui keterampilan, tetapi juga melalui **sikap profesional dan semangat pembelajaran berkelanjutan**.

3. Harmonis

Harmonis berarti saling peduli dan menghargai perbedaan. Nilai ini mendorong terciptanya lingkungan kerja yang inklusif, kolaboratif, dan bebas dari konflik destruktif. Dalam konteks kualitatif, nilai Harmonis mencerminkan **iklim sosial organisasi** yang mendukung komunikasi terbuka dan hubungan interpersonal yang sehat.

4. Loyal

Loyal berarti berdedikasi dan mengutamakan kepentingan bangsa dan negara. Nilai ini menumbuhkan rasa memiliki terhadap organisasi dan komitmen terhadap visi serta misi perusahaan. Dalam penelitian kualitatif, loyalitas dipahami sebagai **ikatan emosional dan moral** antara pegawai dan organisasi.

5. Adaptif

Adaptif berarti terus berinovasi dan antusias menghadapi perubahan. Nilai ini menekankan pentingnya fleksibilitas dan kemampuan beradaptasi terhadap perkembangan teknologi, regulasi, dan kebutuhan pelanggan. Dalam konteks kualitatif, nilai Adaptif mencerminkan **kemampuan organisasi belajar (organizational learning)** dan kesiapan menghadapi transformasi.

6. Kolaboratif

Kolaboratif berarti membangun kerja sama yang sinergis. Nilai ini menekankan pentingnya komunikasi terbuka, kerja tim, dan koordinasi lintas fungsi. Dalam pendekatan deskriptif, kolaborasi dipahami sebagai **proses sosial** yang memperkuat solidaritas dan produktivitas organisasi.

3. Teori Kinerja Pegawai

a. Pengertian Kinerja

Kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan. Menurut **Mangkunegara (2017)**, kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawabnya.

Dalam pendekatan kualitatif, kinerja tidak hanya diukur melalui angka atau target, tetapi juga melalui **perilaku kerja, dedikasi, dan kontribusi terhadap organisasi**. Kinerja dipahami sebagai manifestasi dari nilai-nilai, motivasi, dan makna kerja yang dihayati oleh pegawai.

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut **Gibson et al. (2012)**, kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor utama:

1. **Faktor individu:** kemampuan, keterampilan, dan motivasi.
2. **Faktor organisasi:** struktur, sumber daya, dan budaya organisasi.
3. **Faktor psikologis:** persepsi, sikap, dan kepuasan kerja.

Dalam konteks budaya AKHLAK, faktor organisasi menjadi dominan karena nilai-nilai budaya membentuk perilaku kerja yang berorientasi pada integritas, profesionalisme, dan kolaborasi.

c. Indikator Kinerja Pegawai

Dalam penelitian kualitatif, indikator kinerja dapat diidentifikasi melalui narasi dan observasi perilaku pegawai, meliputi:

- **Kualitas kerja:** ketelitian, tanggung jawab, dan hasil kerja.
- **Efektivitas kerja:** kemampuan menyelesaikan tugas sesuai target.
- **Kerja sama:** kemampuan berinteraksi dan berkontribusi dalam tim.
- **Loyalitas:** komitmen terhadap organisasi dan nilai-nilainya.
- **Inovasi:** kemampuan beradaptasi dan memberikan ide baru.

4. Penelitian Terdahulu (Pendekatan Kualitatif)

Beberapa penelitian kualitatif sebelumnya menunjukkan hubungan erat antara budaya organisasi dan kinerja pegawai:

1. **Sutrisno (2021)** meneliti implementasi nilai AKHLAK di BUMN dan menemukan bahwa internalisasi nilai Amanah dan Kompeten meningkatkan etika kerja dan tanggung jawab pegawai.
2. **Rahmawati & Hidayat (2022)** melalui studi kualitatif di sektor keuangan menemukan bahwa nilai Kolaboratif memperkuat komunikasi lintas divisi dan meningkatkan efektivitas kerja tim.
3. **Putra (2023)** menemukan bahwa loyalitas dan komitmen organisasi yang dibangun melalui budaya AKHLAK menciptakan rasa memiliki yang tinggi terhadap perusahaan.
4. **Kusuma (2020)** menunjukkan bahwa budaya kerja harmonis meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi konflik internal.
5. **Zahra & Fadilah (2020)** menegaskan bahwa penerapan nilai AKHLAK memperkuat tata kelola perusahaan dan meningkatkan reputasi organisasi di mata publik.

Penelitian-penelitian tersebut menunjukkan bahwa budaya AKHLAK tidak hanya berfungsi sebagai pedoman perilaku, tetapi juga sebagai **mekanisme pembentuk kinerja dan identitas organisasi**.

5. Kerangka Konseptual Penelitian (Pendekatan Kualitatif Deskriptif)

Kerangka konseptual penelitian ini menggambarkan hubungan antara budaya AKHLAK dan kinerja pegawai melalui proses internalisasi nilai dan pembentukan perilaku kerja positif. Dalam pendekatan kualitatif, hubungan ini tidak dinyatakan dalam bentuk kausalitas numerik, tetapi dalam bentuk **pemahaman makna dan pengalaman kerja**.

Budaya AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif) ↓ Proses Internalisasi Nilai (pemahaman, penerimaan, dan penerapan nilai dalam perilaku kerja) ↓ Perilaku Kerja Positif (integritas, profesionalisme, kolaborasi, inovasi) ↓ Kinerja Pegawai (kualitas kerja, efektivitas, loyalitas, kontribusi terhadap organisasi)

Kerangka ini menegaskan bahwa budaya AKHLAK berperan sebagai **sistem nilai yang membentuk perilaku kerja**, bukan sekadar aturan formal. Proses internalisasi nilai menjadi kunci utama dalam menjembatani hubungan antara budaya organisasi dan kinerja pegawai.

6. Sintesis Tinjauan Pustaka

Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa:

1. Budaya organisasi yang kuat membentuk perilaku kerja yang konsisten dengan nilai-nilai organisasi.
2. Budaya AKHLAK sebagai nilai inti BUMN berperan penting dalam membangun integritas, profesionalisme, dan kolaborasi pegawai.
3. Kinerja pegawai dalam konteks kualitatif dipengaruhi oleh sejauh mana nilai-nilai budaya diinternalisasi dan diwujudkan dalam perilaku kerja.
4. Pendekatan kualitatif deskriptif memungkinkan pemahaman mendalam tentang bagaimana nilai AKHLAK diterapkan dan dirasakan dampaknya oleh pegawai Askrindo.

Dengan demikian, penelitian ini berfokus pada eksplorasi makna, persepsi, dan pengalaman pegawai dalam mengimplementasikan nilai-nilai AKHLAK serta bagaimana nilai-nilai tersebut berkontribusi terhadap peningkatan kinerja individu dan organisasi.

3. METODOLOGI PENELITIAN

1. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan **pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif**. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam fenomena sosial berupa penerapan budaya AKHLAK dan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai PT. Asuransi Kredit Indonesia (Askrindo) berdasarkan pengalaman, persepsi, dan makna yang dihayati oleh para pegawai.

Metode deskriptif digunakan untuk menggambarkan secara sistematis dan faktual bagaimana nilai-nilai AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif) diinternalisasi dalam perilaku kerja serta bagaimana nilai-nilai tersebut berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Pendekatan ini tidak berfokus pada pengujian hipotesis atau pengukuran statistik, melainkan pada **pemahaman mendalam (in-depth understanding)** terhadap proses, konteks, dan makna yang muncul dari interaksi sosial di lingkungan kerja Askrindo.

2. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan di PT. **Asuransi Kredit Indonesia (Askrindo)**, kantor pusat yang berlokasi di **Jl. Angkasa Blok B-9, Kemayoran, Jakarta Pusat**. Lokasi ini dipilih karena merupakan pusat pengambilan kebijakan dan pelaksanaan program budaya AKHLAK di seluruh jaringan Askrindo.

Waktu penelitian berlangsung selama **empat bulan**, yaitu dari **Maret hingga Juni 2026**, yang mencakup tahap persiapan, pengumpulan data, analisis, dan penyusunan laporan penelitian.

3. Informan Penelitian

Informan penelitian dipilih menggunakan **teknik purposive sampling**, yaitu pemilihan informan secara sengaja berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian.

a. Kriteria Informan

1. Pegawai tetap PT. Asuransi Kredit Indonesia dengan masa kerja minimal 2 tahun.
2. Terlibat langsung dalam penerapan nilai-nilai AKHLAK di lingkungan kerja.
3. Memiliki pemahaman dan pengalaman terkait budaya organisasi dan kinerja pegawai.
4. Bersedia memberikan informasi secara terbuka dan mendalam.

b. Jumlah dan Kategori Informan

Penelitian ini melibatkan **15 informan utama** yang terdiri dari:

- 3 orang pejabat manajerial (pimpinan divisi atau kepala bagian).
- 8 orang pegawai pelaksana dari berbagai divisi (operasional, keuangan, pemasaran, SDM).
- 2 orang staf HR yang bertanggung jawab atas implementasi budaya AKHLAK.
- 2 orang pegawai senior yang berperan sebagai mentor budaya perusahaan.

Selain itu, terdapat **informan pendukung** seperti staf pelatihan dan pengembangan SDM yang memberikan data tambahan terkait program internalisasi nilai AKHLAK.

4. Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui tiga teknik utama, yaitu **wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi**. Ketiga teknik ini digunakan secara triangulatif untuk memperoleh data yang komprehensif dan valid.

a. Wawancara Mendalam (In-depth Interview)

Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur dengan panduan pertanyaan terbuka agar informan dapat menjelaskan pengalaman dan pandangannya secara bebas. Tujuan wawancara adalah untuk menggali:

- Pemahaman informan tentang nilai-nilai AKHLAK.
- Pengalaman dalam menerapkan nilai-nilai tersebut di tempat kerja.
- Dampak penerapan budaya AKHLAK terhadap perilaku dan kinerja.
- Hambatan dan dukungan dalam implementasi budaya AKHLAK.

Wawancara dilakukan secara tatap muka dan daring (melalui platform Zoom atau Microsoft Teams) dengan durasi 45–90 menit per sesi. Semua wawancara direkam (dengan izin informan) dan ditranskrip secara verbatim untuk keperluan analisis.

b. Observasi Partisipatif

Observasi dilakukan untuk memahami perilaku nyata pegawai dalam konteks kerja sehari-hari. Peneliti berperan sebagai **observer partisipan pasif**, yaitu mengamati tanpa terlibat langsung dalam aktivitas kerja.

Aspek yang diamati meliputi:

-
- Interaksi antarpegawai dan antara pegawai dengan atasan.
 - Pola komunikasi dan kerja sama tim.
 - Penerapan nilai AKHLAK dalam kegiatan operasional dan pelayanan.
 - Suasana kerja dan dinamika sosial di lingkungan kantor.

Catatan lapangan (field notes) dibuat setiap kali observasi dilakukan untuk mendokumentasikan temuan empiris dan refleksi peneliti.

c. Dokumentasi

Dokumentasi digunakan untuk melengkapi data hasil wawancara dan observasi. Dokumen yang dikumpulkan meliputi:

- Panduan resmi budaya AKHLAK dari Kementerian BUMN.
- Dokumen internal Askrindo seperti pedoman perilaku, laporan pelatihan, dan laporan kinerja.
- Materi sosialisasi budaya AKHLAK (poster, video, modul pelatihan).
- Data sekunder seperti laporan tahunan dan publikasi perusahaan.

Dokumen dianalisis untuk memahami konteks kebijakan dan implementasi nilai AKHLAK secara institusional.

5. Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan secara **interaktif dan berkelanjutan** sejak awal pengumpulan data hingga tahap akhir penelitian, menggunakan model **Miles, Huberman, dan Saldaña (2014)** yang meliputi tiga tahapan utama:

a. Reduksi Data (*Data Reduction*)

Proses pemilihan, penyederhanaan, dan pengorganisasian data mentah dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Data yang relevan dengan fokus penelitian dikategorikan berdasarkan enam nilai AKHLAK dan indikator kinerja pegawai.

b. Penyajian Data (*Data Display*)

Data yang telah direduksi disajikan dalam bentuk matriks, tabel, atau narasi tematik untuk memudahkan peneliti dalam melihat pola, hubungan, dan makna yang muncul. Setiap tema utama (misalnya Amanah, Kompeten, Kolaboratif) dijelaskan melalui kutipan langsung dari informan.

c. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi (*Conclusion Drawing/Verification*)

Kesimpulan awal ditarik berdasarkan pola dan tema yang muncul, kemudian diverifikasi secara terus-menerus dengan membandingkan data dari berbagai sumber (triangulasi). Proses ini memastikan bahwa interpretasi peneliti didukung oleh bukti empiris yang kuat.

6. Keabsahan Data

Untuk menjamin validitas dan reliabilitas data kualitatif, digunakan empat kriteria keabsahan menurut **Lincoln dan Guba (1985)**, yaitu:

a. Kredibilitas (*Credibility*)

Menjamin kebenaran data melalui:

- **Triangulasi sumber dan metode** (wawancara, observasi, dokumentasi).

-
- **Member check**, yaitu mengonfirmasi hasil wawancara kepada informan untuk memastikan kesesuaian interpretasi.
 - **Prolonged engagement**, yaitu keterlibatan peneliti secara cukup lama di lapangan untuk memahami konteks secara mendalam.

b. Transferabilitas (*Transferability*)

Menjamin agar hasil penelitian dapat diterapkan pada konteks serupa dengan memberikan **deskripsi tebal (thick description)** tentang latar penelitian, karakteristik informan, dan proses implementasi budaya AKHLAK.

c. Dependabilitas (*Dependability*)

Menjamin konsistensi proses penelitian melalui **audit trail**, yaitu dokumentasi lengkap seluruh tahapan penelitian (catatan lapangan, transkrip wawancara, dan hasil analisis).

d. Konfirmabilitas (*Confirmability*)

Menjamin objektivitas hasil penelitian dengan menjaga agar interpretasi didasarkan pada data, bukan pada asumsi pribadi peneliti. Hal ini dilakukan melalui **refleksi diri (reflexivity)** dan diskusi dengan rekan sejawat (*peer debriefing*).

7. Etika Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dengan memperhatikan prinsip-prinsip etika penelitian sosial, yaitu:

1. **Persetujuan Informan (Informed Consent):**

Setiap informan diberi penjelasan mengenai tujuan, manfaat, dan prosedur penelitian serta hak mereka untuk menolak atau menghentikan partisipasi kapan pun.

2. **Kerahasiaan dan Anonimitas:**

Identitas informan dijaga kerahasiaannya dengan menggunakan kode atau inisial. Data pribadi tidak akan dipublikasikan tanpa izin.

3. **Kejujuran dan Transparansi:**

Peneliti menyampaikan hasil penelitian secara objektif tanpa manipulasi data.

4. **Nonmaleficence (Tidak Merugikan):**

Penelitian dilakukan tanpa menimbulkan dampak negatif bagi informan atau organisasi.

5. **Penggunaan Data Secara Etis:**

Data yang diperoleh hanya digunakan untuk kepentingan akademik dan tidak disebarluaskan di luar konteks penelitian.

8. Ringkasan

Metode penelitian kualitatif deskriptif ini dirancang untuk menggali secara mendalam bagaimana budaya AKHLAK diinternalisasi dan diimplementasikan oleh pegawai PT. Asuransi Kredit Indonesia serta bagaimana nilai-nilai tersebut memengaruhi perilaku dan kinerja mereka. Melalui kombinasi wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi, penelitian ini diharapkan menghasilkan pemahaman komprehensif tentang peran budaya AKHLAK sebagai fondasi pembentukan kinerja unggul di lingkungan BUMN.

5. PEMBAHASAN

1. Gambaran Umum Hasil Penelitian

Hasil penelitian kualitatif deskriptif ini menunjukkan bahwa budaya **AKHLAK** (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif) telah menjadi bagian integral dari kehidupan kerja pegawai PT. Asuransi Kredit Indonesia (Askrindo). Melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan analisis dokumen, ditemukan bahwa nilai-nilai AKHLAK tidak hanya dipahami sebagai slogan korporasi, tetapi telah diinternalisasi dalam perilaku kerja sehari-hari.

Sebagian besar informan menggambarkan budaya AKHLAK sebagai “kompas moral” yang menuntun cara berpikir, bersikap, dan bertindak dalam menjalankan tugas. Nilai-nilai tersebut membentuk pola perilaku kerja yang berorientasi pada integritas, profesionalisme, dan kolaborasi. Namun, tingkat internalisasi antarpegawai bervariasi tergantung pada pengalaman kerja, gaya kepemimpinan, dan dukungan lingkungan organisasi.

2. Analisis Tematik Berdasarkan Nilai-Nilai AKHLAK

a. Tema 1: Amanah – Integritas sebagai Fondasi Etika Kerja

Dari hasil wawancara, tema **Amanah** muncul sebagai nilai yang paling sering disebut oleh informan ketika menjelaskan makna budaya kerja di Askrindo. Informan menekankan bahwa kejujuran, tanggung jawab, dan kepercayaan merupakan dasar utama dalam menjalankan pekerjaan.

Seorang informan dari divisi keuangan menyatakan:

Observasi menunjukkan bahwa perilaku amanah tercermin dalam ketepatan waktu pelaporan, transparansi dalam komunikasi, dan kepatuhan terhadap prosedur kerja. Nilai ini memperkuat etika profesional dan menciptakan rasa tanggung jawab kolektif terhadap hasil kerja.

Secara teoretis, temuan ini sejalan dengan pandangan **Schein (2010)** bahwa nilai-nilai dasar organisasi membentuk pola perilaku yang stabil dan menjadi pedoman dalam pengambilan keputusan. Amanah berfungsi sebagai mekanisme kontrol moral yang menjaga integritas organisasi.

b. Tema 2: Kompeten – Profesionalisme dan Pembelajaran Berkelanjutan

Nilai **Kompeten** muncul sebagai tema dominan kedua. Informan menggambarkan kompetensi bukan hanya kemampuan teknis, tetapi juga kemauan untuk terus belajar dan beradaptasi dengan perubahan.

Seorang pegawai senior menyampaikan:

Hasil observasi menunjukkan bahwa pegawai aktif mengikuti pelatihan internal dan eksternal, serta saling berbagi pengetahuan melalui forum diskusi informal. Budaya belajar ini memperkuat profesionalisme dan meningkatkan kepercayaan diri pegawai dalam menghadapi tantangan kerja.

Temuan ini mendukung teori **Robbins & Judge (2019)** yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang menekankan pembelajaran dan pengembangan diri akan menghasilkan kinerja yang lebih tinggi. Dalam konteks Askrindo, nilai Kompeten menjadi motor penggerak peningkatan kualitas layanan dan inovasi kerja.

c. Tema 3: Harmonis – Hubungan Sosial dan Keseimbangan Emosional

Nilai **Harmonis** teridentifikasi melalui pola interaksi sosial yang saling menghargai dan mendukung. Informan menggambarkan suasana kerja di Askrindo sebagai “keluarga besar” di mana setiap orang merasa dihargai.

Seorang informan dari divisi pemasaran mengatakan:

Observasi menunjukkan bahwa pegawai sering berinteraksi secara informal di luar jam kerja, seperti makan siang bersama atau mengikuti kegiatan sosial perusahaan. Pola ini memperkuat solidaritas dan mengurangi konflik internal.

Nilai Harmonis berperan penting dalam menjaga keseimbangan emosional pegawai, terutama di tengah tekanan kerja yang tinggi. Hal ini sejalan dengan penelitian **Kusuma (2020)** yang menegaskan bahwa hubungan interpersonal yang baik meningkatkan kepuasan kerja dan efektivitas tim.

d. Tema 4: Loyal – Komitmen dan Rasa Memiliki terhadap Organisasi

Nilai **Loyal** muncul dalam bentuk dedikasi dan kebanggaan terhadap perusahaan. Informan menggambarkan loyalitas sebagai bentuk tanggung jawab moral untuk menjaga reputasi Askrindo sebagai BUMN yang dipercaya publik.

Seorang pegawai dengan masa kerja lebih dari 10 tahun menyatakan:

Observasi menunjukkan bahwa pegawai dengan tingkat loyalitas tinggi cenderung memiliki motivasi kerja yang kuat dan rela bekerja melebihi jam kerja normal untuk menyelesaikan tugas. Loyalitas juga tercermin dalam rendahnya tingkat turnover dan tingginya partisipasi dalam kegiatan perusahaan.

Temuan ini mendukung teori **Meyer & Allen (1997)** tentang komitmen organisasi, di mana loyalitas emosional (*affective commitment*) menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja dan retensi pegawai.

e. Tema 5: Adaptif – Tantangan dalam Menghadapi Perubahan

Nilai **Adaptif** muncul sebagai tema yang paling menantang. Sebagian informan mengakui bahwa perubahan sistem kerja digital dan kebijakan baru sering menimbulkan resistensi.

Seorang informan dari divisi operasional menyampaikan:

Observasi menunjukkan bahwa sebagian pegawai masih bergantung pada cara kerja konvensional dan belum sepenuhnya memanfaatkan teknologi digital. Namun, generasi muda di Askrindo menunjukkan antusiasme tinggi terhadap inovasi dan pembaruan sistem.

Temuan ini menunjukkan adanya kesenjangan adaptasi antar generasi. Secara teoretis, hal ini sesuai dengan pandangan **Sari & Nugroho (2021)** bahwa keberhasilan adaptasi organisasi bergantung pada kesiapan individu dan dukungan sistem pembelajaran yang berkelanjutan.

Nilai Adaptif di Askrindo masih dalam tahap penguatan, dan memerlukan strategi manajerial yang lebih intensif untuk membangun budaya inovatif yang inklusif.

f. Tema 6: Kolaboratif – Sinergi dan Kerja Tim sebagai Kekuatan Organisasi

Nilai **Kolaboratif** menjadi tema yang paling menonjol dalam membentuk kinerja kolektif. Informan menggambarkan kolaborasi sebagai “roh kerja” di Askrindo.

Seorang pegawai dari divisi klaim menyatakan:

Observasi menunjukkan bahwa koordinasi antarunit berjalan efektif melalui rapat rutin, forum lintas divisi, dan penggunaan platform digital kolaboratif. Kolaborasi ini mempercepat pengambilan keputusan dan meningkatkan efisiensi kerja.

Temuan ini sejalan dengan teori **Gibson et al. (2012)** yang menyatakan bahwa kerja sama tim yang baik meningkatkan efektivitas organisasi. Dalam konteks Askrindo, nilai Kolaboratif memperkuat sinergi antarpegawai dan menjadi faktor kunci dalam pencapaian target perusahaan.

3. Pola Perilaku Kerja dan Dinamika Organisasi

Analisis tematik menunjukkan bahwa penerapan budaya AKHLAK membentuk pola perilaku kerja yang konsisten di seluruh level organisasi. Pola tersebut meliputi:

1. **Perilaku Etis dan Bertanggung Jawab (Amanah)** – pegawai menjaga integritas dalam setiap keputusan.
2. **Profesionalisme dan Pembelajaran (Kompeten)** – pegawai aktif meningkatkan kemampuan diri.
3. **Keharmonisan Sosial (Harmonis)** – hubungan kerja didasari empati dan saling menghargai.
4. **Komitmen Organisasi (Loyal)** – pegawai menunjukkan dedikasi tinggi terhadap perusahaan.
5. **Kesiapan terhadap Perubahan (Adaptif)** – pegawai mulai menyesuaikan diri dengan transformasi digital.
6. **Sinergi dan Kolaborasi (Kolaboratif)** – kerja tim menjadi kekuatan utama dalam mencapai hasil.

Pola perilaku ini menunjukkan bahwa budaya AKHLAK telah menjadi sistem nilai yang hidup dan membentuk identitas kolektif pegawai Askrindo.

4. Interpretasi Makna dan Refleksi Kontekstual

Makna budaya AKHLAK bagi pegawai Askrindo tidak hanya bersifat normatif, tetapi juga emosional dan spiritual. Informan menggambarkan nilai-nilai tersebut sebagai “pegangan moral” yang memberi arah dan makna dalam bekerja.

Refleksi kontekstual menunjukkan bahwa penerapan budaya AKHLAK memperkuat *sense of belonging dan sense of purpose* di kalangan pegawai. Nilai-nilai ini membantu mereka memahami bahwa pekerjaan bukan sekadar rutinitas, tetapi bagian dari kontribusi terhadap pembangunan ekonomi nasional.

Dalam konteks organisasi BUMN, budaya AKHLAK juga berfungsi sebagai alat transformasi budaya birokratis menuju budaya korporasi yang lebih adaptif, transparan, dan berorientasi hasil. Hal ini sejalan dengan visi Kementerian BUMN untuk membangun insan BUMN yang berintegritas dan kompetitif secara global.

5. Perbandingan dengan Teori dan Penelitian Terdahulu

Temuan penelitian ini memperkuat teori budaya organisasi **Schein (2010)** yang menyatakan bahwa nilai-nilai inti organisasi membentuk perilaku dan identitas kolektif. Budaya AKHLAK terbukti menjadi sistem nilai yang mengarahkan perilaku pegawai Askrindo menuju kinerja yang lebih baik.

Penelitian ini juga konsisten dengan hasil studi **Rahmawati & Hidayat (2022)** yang menemukan bahwa nilai Kompeten dan Kolaboratif merupakan faktor dominan dalam peningkatan kinerja pegawai BUMN sektor keuangan. Selain itu, temuan tentang pentingnya nilai Amanah dan Loyal mendukung penelitian **Putra (2023)** yang menekankan peran integritas dan komitmen organisasi dalam membangun kinerja berkelanjutan.

Namun, hasil penelitian ini berbeda dengan temuan **Sari & Nugroho (2021)** yang menunjukkan bahwa nilai Adaptif memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Dalam konteks Askrindo,

nilai Adaptif masih menghadapi tantangan karena perbedaan kesiapan antar generasi dan keterbatasan dukungan sistem digitalisasi.

6. Implikasi Teoretis dan Praktis

Secara teoretis, penelitian ini memperluas pemahaman tentang implementasi budaya AKHLAK sebagai model budaya organisasi khas Indonesia yang menggabungkan nilai moral dan profesional. Budaya ini terbukti mampu membentuk perilaku kerja yang produktif dan berorientasi pada hasil.

Secara praktis, hasil penelitian memberikan beberapa implikasi bagi manajemen Askrindo:

1. **Penguatan internalisasi nilai AKHLAK** melalui pelatihan berbasis pengalaman dan mentoring.
2. **Peningkatan kompetensi digital** untuk memperkuat nilai Adaptif.
3. **Penciptaan lingkungan kerja kolaboratif** melalui sistem kerja lintas divisi.
4. **Integrasi nilai AKHLAK dalam sistem penilaian kinerja dan penghargaan.**

7. Kesimpulan Pembahasan

Budaya AKHLAK di PT. Asuransi Kredit Indonesia telah terinternalisasi secara kuat dan membentuk perilaku kerja yang berorientasi pada integritas, profesionalisme, dan kolaborasi. Nilai Amanah, Kompeten, dan Kolaboratif menjadi pilar utama yang mendorong peningkatan kinerja pegawai, sementara nilai Adaptif masih memerlukan penguatan melalui transformasi digital dan pembelajaran berkelanjutan.

Secara keseluruhan, budaya AKHLAK berfungsi sebagai sistem nilai yang hidup, membentuk identitas organisasi, dan menjadi fondasi bagi kinerja unggul di lingkungan BUMN.

6. KESIMPULAN

1. Ringkasan Temuan Utama

Penelitian dengan pendekatan kualitatif deskriptif ini bertujuan untuk memahami secara mendalam bagaimana budaya AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif) diinternalisasi dan diimplementasikan oleh pegawai PT. Asuransi Kredit Indonesia (Askrindo), serta bagaimana nilai-nilai tersebut memengaruhi kinerja mereka.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya AKHLAK telah menjadi bagian integral dari sistem nilai dan perilaku kerja di Askrindo. Nilai-nilai tersebut tidak hanya dipahami secara konseptual, tetapi juga diwujudkan dalam tindakan nyata yang mencerminkan integritas, profesionalisme, dan kolaborasi.

Analisis tematik mengungkap enam temuan utama:

1. **Amanah** menjadi fondasi moral yang menumbuhkan integritas dan tanggung jawab dalam setiap aktivitas kerja.
2. **Kompeten** mendorong pegawai untuk terus belajar, meningkatkan kemampuan profesional, dan beradaptasi dengan perkembangan industri.
3. **Harmonis** menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, saling menghargai, dan mendukung keseimbangan emosional pegawai.
4. **Loyal** memperkuat komitmen dan rasa memiliki terhadap organisasi, yang tercermin dalam dedikasi dan stabilitas kerja.

-
5. **Adaptif** menunjukkan adanya kesadaran terhadap pentingnya inovasi, meskipun masih menghadapi tantangan dalam penerapan transformasi digital.
 6. **Kolaboratif** menjadi kekuatan utama yang memperkuat sinergi antarunit kerja dan meningkatkan efektivitas organisasi.

Secara keseluruhan, budaya AKHLAK berperan sebagai sistem nilai yang membentuk perilaku kerja positif, memperkuat kohesi sosial, dan meningkatkan kinerja pegawai baik secara individu maupun kolektif.

2. Jawaban atas Tujuan Penelitian

Berdasarkan hasil analisis dan interpretasi data, penelitian ini berhasil menjawab seluruh tujuan yang telah ditetapkan:

1. **Menjelaskan penerapan budaya AKHLAK di Askrindo:**
Budaya AKHLAK telah diinternalisasi melalui berbagai program pelatihan, sosialisasi, dan keteladanan pimpinan. Nilai-nilai tersebut menjadi pedoman perilaku dalam pengambilan keputusan, penyelesaian masalah, dan interaksi antarpegawai.
2. **Mengidentifikasi pengaruh budaya AKHLAK terhadap perilaku kerja pegawai:**
Nilai-nilai AKHLAK membentuk perilaku kerja yang berintegritas, disiplin, dan kolaboratif. Pegawai menunjukkan tanggung jawab tinggi terhadap tugas, keterbukaan dalam komunikasi, serta semangat kerja sama lintas divisi.
3. **Menganalisis dampak budaya AKHLAK terhadap kinerja pegawai:**
Budaya AKHLAK berkontribusi terhadap peningkatan kualitas kerja, efektivitas, dan loyalitas pegawai. Nilai Kompeten dan Kolaboratif menjadi faktor dominan yang mendorong produktivitas dan pencapaian target organisasi.
4. **Menggambarkan tantangan dalam penerapan budaya AKHLAK:**
Tantangan utama terletak pada dimensi Adaptif, di mana sebagian pegawai masih menghadapi kesulitan dalam menyesuaikan diri dengan perubahan teknologi dan sistem kerja baru. Hal ini menunjukkan perlunya strategi penguatan budaya inovatif dan pembelajaran berkelanjutan.

3. Implikasi Hasil Penelitian

a. Implikasi Teoretis

Penelitian ini memperkuat teori budaya organisasi yang dikemukakan oleh **Schein (2010)** dan **Robbins & Judge (2019)**, bahwa nilai-nilai inti organisasi berfungsi sebagai pedoman perilaku dan pembentuk identitas kolektif. Budaya AKHLAK terbukti menjadi model budaya organisasi khas Indonesia yang mengintegrasikan nilai moral dan profesional dalam satu sistem yang utuh.

Selain itu, penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia di sektor publik, khususnya dalam konteks BUMN, dengan menunjukkan bahwa budaya berbasis nilai nasional dapat diadaptasi menjadi sistem budaya korporasi yang modern dan berdaya saing global.

b. Implikasi Praktis

Hasil penelitian memberikan beberapa rekomendasi praktis bagi manajemen PT. Asuransi Kredit Indonesia:

1. **Penguatan Internalisasi Nilai AKHLAK:**

Melalui pelatihan berbasis pengalaman, mentoring, dan role model kepemimpinan yang konsisten dengan nilai-nilai AKHLAK.

2. **Peningkatan Kompetensi dan Adaptabilitas:**

Melalui program pengembangan SDM yang berfokus pada literasi digital, inovasi, dan pembelajaran berkelanjutan.

3. **Penciptaan Lingkungan Kerja Kolaboratif:**

Dengan memperkuat komunikasi lintas divisi, sistem kerja berbasis proyek, dan penggunaan platform digital kolaboratif.

4. **Integrasi Nilai AKHLAK dalam Sistem Penilaian Kinerja:**

Nilai-nilai budaya perlu dijadikan indikator dalam evaluasi kinerja dan sistem penghargaan agar perilaku sesuai nilai mendapat pengakuan formal.

5. **Transformasi Budaya Adaptif:**

Manajemen perlu mendorong budaya inovatif yang terbuka terhadap perubahan, dengan memberikan ruang bagi ide-ide baru dan fleksibilitas kerja.

4. Refleksi Kontekstual

Budaya AKHLAK di Askrindo tidak hanya berfungsi sebagai pedoman perilaku, tetapi juga sebagai **identitas organisasi** yang membedakan perusahaan dari lembaga keuangan lainnya. Nilai-nilai tersebut memperkuat rasa kebersamaan, tanggung jawab sosial, dan orientasi pelayanan publik yang menjadi ciri khas BUMN.

Dalam konteks transformasi BUMN, penerapan budaya AKHLAK menjadi instrumen strategis untuk membangun organisasi yang berintegritas, adaptif, dan berdaya saing. Budaya ini juga berperan dalam membentuk pegawai yang tidak hanya kompeten secara profesional, tetapi juga memiliki kesadaran moral dan etika kerja yang tinggi.

5. Pernyataan Penutup

Penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh strategi bisnis dan sistem manajemen, tetapi juga oleh kekuatan budaya yang hidup di dalamnya. Budaya AKHLAK telah terbukti menjadi fondasi utama dalam membentuk perilaku kerja yang berintegritas, profesional, dan kolaboratif di PT. Asuransi Kredit Indonesia.

Dengan memperkuat penerapan nilai-nilai AKHLAK secara konsisten dan berkelanjutan, Askrindo dapat terus meningkatkan kinerja pegawai, memperkuat reputasi korporasi, serta berkontribusi lebih besar terhadap pembangunan ekonomi nasional.

Budaya AKHLAK bukan sekadar pedoman perilaku, melainkan **roh organisasi** yang menuntun setiap insan Askrindo untuk bekerja dengan hati, berpikir dengan integritas, dan berkontribusi dengan penuh tanggung jawab demi kemajuan bangsa.

7. SARAN

1. Saran untuk Manajemen Perusahaan

a. Penguatan Internalisasi Nilai AKHLAK

Manajemen perlu memperkuat proses internalisasi nilai-nilai AKHLAK melalui pendekatan yang lebih sistematis dan berkelanjutan. Program internalisasi sebaiknya tidak hanya berupa sosialisasi formal, tetapi juga melalui kegiatan reflektif dan praktik nyata di tempat kerja. Langkah-langkah yang dapat dilakukan antara lain:

-
1. **Pelatihan berbasis pengalaman (experiential learning):** Menggunakan studi kasus, simulasi, dan role play yang menggambarkan penerapan nilai AKHLAK dalam situasi kerja nyata.
 2. **Mentoring dan coaching budaya:** Menugaskan pegawai senior atau pimpinan sebagai mentor budaya untuk membimbing pegawai baru dalam memahami dan menerapkan nilai-nilai AKHLAK.
 3. **Integrasi nilai AKHLAK dalam sistem manajemen SDM:** Menjadikan nilai-nilai AKHLAK sebagai indikator utama dalam proses rekrutmen, penilaian kinerja, promosi jabatan, dan sistem penghargaan.

b. Penguatan Kepemimpinan Berbasis Nilai

Kepemimpinan memiliki peran sentral dalam menanamkan budaya organisasi. Oleh karena itu, manajemen perlu mengembangkan **model kepemimpinan berbasis nilai (value-based leadership)** yang menekankan keteladanan, komunikasi terbuka, dan empati. Langkah strategis yang dapat dilakukan:

1. Menyelenggarakan **pelatihan kepemimpinan AKHLAK** bagi seluruh level pimpinan.
2. Mendorong pimpinan untuk menjadi **role model** dalam penerapan nilai Amanah, Kompeten, dan Kolaboratif.
3. Membentuk **komite budaya perusahaan** yang bertugas memantau, mengevaluasi, dan mengembangkan implementasi nilai AKHLAK di seluruh unit kerja.

c. Peningkatan Kompetensi dan Adaptabilitas Pegawai

Nilai Kompeten dan Adaptif perlu diperkuat melalui strategi pengembangan SDM yang berorientasi pada pembelajaran berkelanjutan. Langkah-langkah yang disarankan:

1. Menyusun **peta kompetensi (competency mapping)** untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan sesuai dengan tuntutan pekerjaan.
2. Mengembangkan **program pelatihan digital dan inovasi** untuk meningkatkan kemampuan adaptasi terhadap perubahan teknologi dan sistem kerja.
3. Mendorong budaya **continuous learning** melalui platform pembelajaran daring internal dan forum berbagi pengetahuan antarpegawai.

d. Penguatan Budaya Kolaboratif

Untuk memperkuat nilai Kolaboratif, manajemen perlu menciptakan sistem kerja yang mendorong sinergi lintas divisi dan komunikasi terbuka. Rekomendasi strategis:

1. Menerapkan **sistem kerja berbasis proyek (project-based collaboration)** yang melibatkan berbagai unit kerja.
2. Mengoptimalkan penggunaan **platform digital kolaboratif** seperti Microsoft Teams atau Askrindo Connect untuk mempercepat koordinasi.
3. Menyelenggarakan **forum lintas divisi** secara rutin untuk berbagi ide, inovasi, dan solusi terhadap permasalahan organisasi.

e. Penguatan Sistem Penghargaan dan Pengakuan

Manajemen perlu mengembangkan sistem penghargaan yang tidak hanya menilai hasil kerja, tetapi juga perilaku yang mencerminkan nilai AKHLAK. Langkah-langkah yang dapat diterapkan:

1. Menetapkan “**AKHLAK Award**” bagi pegawai yang menunjukkan perilaku kerja sesuai nilai-nilai budaya.
2. Mengintegrasikan indikator budaya dalam **Key Performance Indicator (KPI)** pegawai.
3. Memberikan **penghargaan nonfinansial** seperti sertifikat, publikasi internal, atau kesempatan pengembangan karier bagi pegawai teladan.

2. Saran untuk Pegawai

a. Penguatan Kesadaran dan Komitmen Pribadi

Pegawai perlu menumbuhkan kesadaran bahwa penerapan nilai AKHLAK bukan sekadar kewajiban organisasi, tetapi juga tanggung jawab moral dan profesional. Langkah-langkah yang dapat dilakukan:

1. Melakukan refleksi pribadi secara berkala terhadap penerapan nilai AKHLAK dalam pekerjaan sehari-hari.
2. Menjadikan nilai Amanah dan Loyal sebagai pedoman dalam setiap keputusan dan tindakan kerja.
3. Mengembangkan sikap terbuka terhadap umpan balik dan pembelajaran dari rekan kerja.

b. Peningkatan Kompetensi dan Profesionalisme

Pegawai perlu terus meningkatkan kemampuan teknis dan nonteknis agar dapat bekerja secara efektif dan efisien.

Rekomendasi:

1. Mengikuti pelatihan internal dan eksternal yang relevan dengan bidang kerja.
2. Aktif berpartisipasi dalam kegiatan berbagi pengetahuan (knowledge sharing).
3. Mengembangkan kemampuan komunikasi, kepemimpinan, dan manajemen waktu.

c. Penguatan Sikap Adaptif dan Inovatif

Pegawai perlu membangun kesiapan mental dan keterampilan untuk menghadapi perubahan. Langkah-langkah yang disarankan:

1. Meningkatkan literasi digital dan kemampuan menggunakan teknologi baru.
2. Berani mengusulkan ide-ide inovatif untuk perbaikan proses kerja.
3. Menjalin kolaborasi lintas divisi untuk memperluas wawasan dan pengalaman kerja.

d. Membangun Kolaborasi dan Solidaritas

Pegawai perlu memperkuat semangat kerja sama dan saling mendukung antaranggota tim. Langkah-langkah yang dapat dilakukan:

1. Mengedepankan komunikasi terbuka dan saling menghargai dalam setiap interaksi.

-
2. Menghindari sikap individualistis dan memperkuat rasa kebersamaan.
 3. Berpartisipasi aktif dalam kegiatan sosial dan budaya perusahaan untuk mempererat hubungan antarpegawai.

3. *Saran untuk Penelitian Lanjutan*

a. Pengembangan Pendekatan dan Metode Penelitian

Penelitian selanjutnya dapat menggunakan **pendekatan campuran (mixed methods)** untuk menggabungkan kekuatan analisis kualitatif dan kuantitatif. Pendekatan ini memungkinkan pengukuran tingkat penerapan nilai AKHLAK secara statistik sekaligus memahami makna dan konteks penerapannya.

b. Perluasan Objek dan Lokasi Penelitian

Penelitian lanjutan disarankan untuk dilakukan di **kantor cabang Askrindo di berbagai daerah** agar diperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai variasi penerapan budaya AKHLAK di seluruh organisasi.

c. Penambahan Variabel Penelitian

Penelitian berikutnya dapat menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi hubungan antara budaya AKHLAK dan kinerja pegawai, seperti:

- Gaya kepemimpinan
- Motivasi kerja
- Kepuasan kerja
- Lingkungan organisasi

d. Studi Komparatif Antar-BUMN

Penelitian lanjutan juga dapat dilakukan secara komparatif antar-BUMN untuk menilai efektivitas penerapan budaya AKHLAK di berbagai sektor industri. Hal ini akan memberikan wawasan baru tentang faktor keberhasilan dan tantangan implementasi budaya di lingkungan BUMN.

e. Pendalaman Aspek Adaptif dan Inovatif

Karena nilai Adaptif masih menjadi tantangan utama, penelitian mendatang dapat difokuskan pada eksplorasi mendalam mengenai strategi penguatan budaya inovatif dan kesiapan organisasi menghadapi transformasi digital.

4. *Rekomendasi Strategis*

a. Strategi Penguatan Budaya AKHLAK Secara Berkelanjutan

1. Menetapkan **roadmap budaya AKHLAK** jangka menengah dan panjang yang mencakup visi, indikator keberhasilan, dan mekanisme evaluasi.
2. Melakukan **audit budaya organisasi** secara berkala untuk menilai tingkat internalisasi nilai AKHLAK di setiap unit kerja.
3. Mengembangkan **dashboard budaya digital** untuk memantau implementasi nilai AKHLAK secara real-time.

b. Strategi Pengembangan SDM Berbasis Nilai

1. Menyusun **kurikulum pelatihan berbasis AKHLAK** yang terintegrasi dengan kompetensi teknis dan perilaku.
2. Mendorong **program rotasi kerja** untuk memperluas pengalaman dan memperkuat kolaborasi antarunit.
3. Mengembangkan **sistem reward and recognition** yang menilai keseimbangan antara hasil kerja dan perilaku sesuai nilai AKHLAK.

c. Strategi Transformasi Digital dan Adaptif

1. Meningkatkan investasi dalam **teknologi informasi dan pelatihan digital** untuk memperkuat nilai Adaptif.
2. Mendorong pembentukan **tim inovasi internal** yang bertugas mengidentifikasi peluang perbaikan proses kerja.
3. Mengembangkan **budaya eksperimentasi** yang memberi ruang bagi pegawai untuk mencoba ide baru tanpa takut gagal.

d. Strategi Penguatan Komunikasi dan Engagement

1. Mengoptimalkan **komunikasi internal berbasis nilai** melalui media digital, newsletter, dan kampanye budaya.
2. Menyelenggarakan **forum dialog budaya** antara pimpinan dan pegawai untuk memperkuat pemahaman bersama.
3. Membangun **komunitas AKHLAK** di lingkungan kerja sebagai wadah berbagi inspirasi dan praktik terbaik.

5. *Penutup*

Saran-saran ini diharapkan dapat menjadi acuan strategis bagi PT. Asuransi Kredit Indonesia dalam memperkuat penerapan budaya AKHLAK sebagai fondasi utama peningkatan kinerja pegawai dan efektivitas organisasi. Dengan komitmen manajemen, partisipasi aktif pegawai, serta dukungan kebijakan yang konsisten, budaya AKHLAK dapat terus berkembang menjadi kekuatan transformasional yang mendorong Askrindo menjadi BUMN yang unggul, berintegritas, dan berdaya saing global.

DAFTAR PUSTAKA

- Adler, N. J., & Gundersen, A. (2017). **International dimensions of organizational behavior** (6th ed.). Boston, MA: Cengage Learning.
- Alvesson, M. (2013). **Understanding organizational culture** (2nd ed.). London: SAGE Publications.
- Armstrong, M. (2020). **Armstrong's handbook of human resource management practice** (15th ed.). London: Kogan Page.
- Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (2016). **Qualitative research for education: An introduction to theories and methods** (5th ed.). Boston, MA: Pearson.
- Creswell, J. W. (2014). **Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches** (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). **Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches** (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Denison, D. R. (2000). Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change? **The International Handbook of Organizational Culture and Climate**, 347–372.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2012). **Organizations: Behavior, structure, processes** (14th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). **Cultures and organizations: Software of the mind** (3rd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Kementerian Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia. (2020). **Panduan implementasi nilai-nilai utama AKHLAK bagi insan BUMN**. Jakarta: Kementerian BUMN.
- Kementerian Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia. (2021). **Pedoman budaya kerja AKHLAK: Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif**. Jakarta: Kementerian BUMN.
- Kusuma, R. (2020). Pengaruh budaya kerja harmonis terhadap kepuasan kerja dan efektivitas tim di lingkungan BUMN. **Jurnal Manajemen dan Organisasi**, 11(2), 145–158. <https://doi.org/10.21009/jmo.112.145>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). **Naturalistic inquiry**. Beverly Hills, CA: SAGE Publications.
- Luthans, F. (2011). **Organizational behavior: An evidence-based approach** (12th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Mangkunegara, A. P. (2017). **Manajemen sumber daya manusia perusahaan**. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). **Commitment in the workplace: Theory, research, and application**. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). **Qualitative data analysis: A methods sourcebook** (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Moleong, L. J. (2019). **Metodologi penelitian kualitatif** (Edisi revisi). Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Patton, M. Q. (2015). **Qualitative research and evaluation methods** (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Putra, D. A. (2023). Loyalitas dan komitmen organisasi dalam membangun kinerja pegawai BUMN. **Jurnal Administrasi dan Manajemen Indonesia**, 14(1), 33–47. <https://doi.org/10.31219/osf.io/adm14>
-

-
- Rahmawati, N., & Hidayat, A. (2022). Implementasi nilai AKHLAK dan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai di sektor keuangan BUMN. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, 37(3), 201–215. <https://doi.org/10.22146/jebi.37215>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Boston, MA: Pearson Education.
- Sari, D. P., & Nugroho, A. (2021). Adaptabilitas dan inovasi dalam meningkatkan kinerja pegawai di era transformasi digital. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Digital*, 5(1), 55–68. <https://doi.org/10.21009/jmbd.51.55>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kualitatif, kuantitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2021). Implementasi nilai AKHLAK dalam meningkatkan etika kerja pegawai BUMN. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*, 18(2), 112–126. <https://doi.org/10.21009/jiao.182.112>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Zahra, F., & Fadilah, N. (2020). Penerapan nilai AKHLAK dalam memperkuat tata kelola perusahaan BUMN. *Jurnal Tata Kelola dan Akuntabilitas Publik*, 6(2), 89–103. <https://doi.org/10.21009/jtkap.62.89>
- Zahra, N., & Fadilah, R. (2020). Integrasi nilai-nilai AKHLAK dalam tata kelola perusahaan BUMN. *Jurnal Etika dan Bisnis*, 5(2), 101–115. <https://doi.org/10.25105/jeb.v5i2.101>