

## **VALUE-BASED GOVERNANCE: KAJIAN LITERATUR TENTANG INTEGRASI CORE VALUE AKHLAK DALAM ETIKA BISNIS DAN HUKUM KORPORASI**

Syauqi Ahtisya<sup>1)</sup>, Agus Satory<sup>2)</sup>

<sup>1),2)</sup>Universitas Bakrie

Email : [syauqiahtisya@gmail.com](mailto:syauqiahtisya@gmail.com)

**Abstract:** *The shift in corporate governance paradigm from a rule-based system to value-based governance has become a strategic issue in modern corporate practice. In the context of State-Owned Enterprises (SOEs), the Ministry of SOEs developed the core values AKHLAK (Trustworthy, Competent, Harmonious, Loyal, Adaptive, and Collaborative) as a behavioral guideline and moral foundation for all state-owned enterprise personnel. This study aims to conceptually examine how the integration of AKHLAK values can strengthen business ethics and legal compliance within the Value-Based Governance (VBG) framework. This study uses a literature study method by reviewing various academic sources, Ministry of SOEs policies, laws and regulations, and previous research results both nationally and internationally. The results of the study indicate that AKHLAK values function as soft law that fills the gap between positive law and moral awareness. The values of Trustworthy and Competent strengthen the principles of legal accountability and professionalism, while Harmonious and Collaborative foster an inclusive and ethical work culture. Although its implementation still faces structural and organizational cultural challenges, the implementation of AKHLAK has been proven to increase social legitimacy and ethical awareness within state-owned enterprises (SOEs). Comparisons with Astra International and Unilever Indonesia demonstrate that integrating moral values into governance can be the foundation for business sustainability and ongoing legal compliance. Therefore, the implementation of AKHLAK-based Value-Based Governance can be an ideal governance model that aligns with legal values, ethics, and the identity of the Indonesian nation.*

**Keywords:** *Value-Based Governance, AKHLAK, Business Ethics, Corporate Law, SOEs, Good Corporate Governance.*

**Abstrak:** Perubahan paradigma tata kelola perusahaan dari sistem berbasis aturan (*rule-based governance*) menuju tata kelola berbasis nilai (*value-based governance*) menjadi isu strategis dalam praktik korporasi modern. Dalam konteks Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Kementerian BUMN mengembangkan core value AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif) sebagai pedoman perilaku dan landasan moral bagi seluruh insan perusahaan negara. Penelitian ini bertujuan untuk menelaah secara konseptual bagaimana integrasi nilai-nilai AKHLAK dapat memperkuat etika bisnis dan kepatuhan hukum dalam kerangka *Value-Based Governance* (VBG). Penelitian ini menggunakan metode studi

literatur dengan menelaah berbagai sumber akademik, kebijakan Kementerian BUMN, peraturan perundang-undangan, dan hasil riset terdahulu baik nasional maupun internasional. Hasil kajian menunjukkan bahwa nilai AKHLAK berfungsi sebagai *soft law* yang mengisi kesenjangan antara hukum positif dan kesadaran moral. Nilai *Amanah* dan *Kompeten* memperkuat prinsip akuntabilitas hukum dan profesionalisme, sedangkan *Harmonis* dan *Kolaboratif* menumbuhkan budaya kerja inklusif dan etis. Meskipun penerapannya masih menghadapi tantangan struktural dan budaya organisasi, penerapan AKHLAK terbukti meningkatkan legitimasi sosial dan kesadaran etis di lingkungan BUMN. Komparasi dengan Astra International dan Unilever Indonesia menunjukkan bahwa integrasi nilai moral dalam tata kelola dapat menjadi fondasi bagi keberlanjutan bisnis dan kepatuhan hukum yang berkelanjutan. Dengan demikian, penerapan *Value-Based Governance* berbasis AKHLAK dapat menjadi model tata kelola ideal yang selaras dengan nilai-nilai hukum, etika, dan jati diri bangsa Indonesia.

**Kata Kunci:** Value-Based Governance, AKHLAK, Etika Bisnis, Hukum Korporasi, BUMN, Good Corporate Governance.

---

## PENDAHULUAN

Perkembangan tata kelola perusahaan di Indonesia semakin menuntut integrasi antara nilai moral, hukum, dan profesionalisme dalam pengelolaan organisasi. Dalam konteks global yang sarat dengan tuntutan transparansi dan akuntabilitas, perusahaan negara seperti Badan Usaha Milik Negara (BUMN) menghadapi tantangan untuk tetap kompetitif sekaligus menjunjung etika dan tanggung jawab sosial.<sup>1</sup> BUMN tidak hanya dituntut untuk memberikan keuntungan finansial kepada negara, tetapi juga menjadi representasi nilai dan karakter bangsa dalam praktik bisnis yang berintegritas.<sup>2</sup>

Untuk menjawab tantangan tersebut, Kementerian BUMN memperkenalkan core value “AKHLAK” (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif) pada tahun 2020 sebagai fondasi moral dan budaya kerja seluruh insan BUMN.<sup>3</sup> Nilai ini diharapkan tidak hanya menjadi slogan etis, tetapi juga menjadi mekanisme yang menuntun pengambilan keputusan, kepemimpinan, dan kepatuhan hukum di seluruh lapisan organisasi. Konsep ini berakar pada paradigma baru yang disebut Value-Based Governance (VBG) — sistem tata kelola yang menempatkan nilai dan moralitas sebagai inti penggerak kebijakan korporasi,

---

<sup>1</sup> OECD, *State Ownership, Corporate Missions, and Accountability* (Paris: OECD Publishing, 2020).

<sup>2</sup> Republik Indonesia, Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara.

<sup>3</sup> Kementerian BUMN RI, Surat Edaran Nomor SE-7/MBU/07/2020 tentang Nilai-Nilai Utama (Core Values) SDM BUMN.

bukan sekadar kepatuhan terhadap aturan formal.<sup>44</sup>

Prinsip ini sejalan dengan semangat Good Corporate Governance (GCG) sebagaimana diatur dalam *Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-01/MBU/2011*, yang menekankan pentingnya transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, kemandirian, dan kewajaran (*fairness*). Namun, GCG sering kali dipraktikkan sebatas prosedur administratif. Akibatnya, muncul kesenjangan antara pemenuhan formalitas hukum dan aktualisasi nilai etis di lapangan.<sup>55</sup> Dalam konteks ini, integrasi nilai AKHLAK menjadi upaya memperluas makna GCG agar tidak hanya menjadi sistem pengawasan, tetapi juga alat pembentukan kesadaran moral di lingkungan korporasi negara.<sup>66</sup>

Selain itu, posisi BUMN sebagai entitas ekonomi sekaligus instrumen kebijakan publik menjadikannya unik dalam struktur hukum Indonesia. Berdasarkan *Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang BUMN*, perusahaan negara memiliki mandat ganda: menjalankan fungsi ekonomi melalui keuntungan dan mengemban tanggung jawab sosial dalam pembangunan nasional.<sup>7</sup> Dualitas peran ini sering kali menimbulkan dilema antara orientasi laba dan kepatuhan hukum serta etika. Dalam praktiknya, banyak kasus penyimpangan korporasi di BUMN muncul bukan karena lemahnya regulasi, melainkan karena rendahnya internalisasi nilai moral dalam sistem hukum dan tata kelola.<sup>8</sup>

Di sisi lain, dinamika reformasi birokrasi dan transformasi budaya BUMN pasca-2020 menunjukkan kemajuan berarti. Program *AKHLAK Culture Activation* dan pengukuran *Core Value Maturity Index* yang diterapkan Kementerian BUMN menjadi langkah awal menuju tata kelola berbasis nilai.<sup>99</sup> Meski demikian, efektivitas nilai ini dalam memperkuat kepatuhan hukum dan etika bisnis masih menjadi pertanyaan yang perlu dikaji secara akademik. Sebagaimana disampaikan oleh Subagyono et al. (2025), transformasi hukum yang berkelanjutan menuntut perubahan bukan hanya pada peraturan, tetapi juga pada kesadaran moral para pelaku hukumnya.<sup>1010</sup>

---

<sup>4</sup> Sacchetti, Silvia, "Governance and Different Types of Value," *Research in Globalization* 3 (2021): 1–11.

<sup>5</sup> Kementerian BUMN RI, *Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik pada BUMN*.

<sup>6</sup> Lestari, Rini, Nurfahmiyati, dan Magnaz Lestira Oktaroza, "The Effect of Core Values AKHLAK Effectiveness on Employee Performance," *Kajian Akuntansi* 23, no. 2 (2022): 131–147.

<sup>7</sup> Republik Indonesia, *Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang BUMN*.

<sup>8</sup> Satory, E., Mardiyah, S., dan F. Rochmah, "Consumer Empowerment and Legal Awareness in Indonesia," *Advances in Economics, Business and Management Research* 125 (2019): 112–118.

<sup>9</sup> Kementerian BUMN RI, *Laporan Evaluasi Implementasi Core Values AKHLAK 2023*.

<sup>10</sup> Subagyono, A., dkk., "Legal Reconfiguration and Posthuman Ethics," *Journal of Posthumanism* 5, no. 1 (2025): 379–397.

Beberapa studi terdahulu telah menyoroti pentingnya integrasi nilai moral dalam tata kelola perusahaan. Sacchetti (2021) menjelaskan bahwa organisasi yang menempatkan nilai etis di pusat kebijakannya cenderung memiliki legitimasi sosial yang lebih kuat dan berkelanjutan.<sup>11</sup> Sementara penelitian Lestari et al. (2022) menemukan bahwa penerapan nilai AKHLAK memiliki korelasi positif terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan BUMN.<sup>12</sup> Namun, belum banyak penelitian yang membahas nilai AKHLAK dari perspektif hukum korporasi dan etika bisnis secara menyeluruh. Celah inilah yang menjadi relevansi utama penelitian ini. Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini berupaya menganalisis integrasi core value AKHLAK dalam konteks Value-Based Governance, dengan fokus pada hubungan antara nilai moral, kepatuhan hukum, dan etika bisnis di lingkungan BUMN. Penelitian ini menggunakan pendekatan studi literatur dengan menelaah regulasi, kebijakan, serta hasil penelitian terdahulu baik nasional maupun internasional. Tujuannya adalah untuk memahami sejauh mana nilai-nilai AKHLAK dapat memperkuat tata kelola perusahaan negara berbasis hukum dan moralitas.

Secara konseptual, kajian ini berangkat dari asumsi bahwa hukum yang efektif tidak hanya dihasilkan dari sanksi dan aturan tertulis, tetapi juga dari nilai-nilai yang diinternalisasi dalam kesadaran kolektif pelaku organisasi.<sup>13</sup> Karena itu, Value-Based Governance tidak dimaksudkan menggantikan sistem hukum positif, tetapi justru memperkaya pelaksanaannya dengan nilai-nilai etis yang hidup dalam budaya organisasi.<sup>14</sup> Pendekatan ini diharapkan dapat memberikan model tata kelola yang lebih manusiawi, berintegritas, dan selaras dengan jati diri bangsa. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya berkontribusi pada literatur tentang etika bisnis dan hukum korporasi, tetapi juga memberikan arah bagi kebijakan publik dan reformasi kelembagaan BUMN di masa depan. Fokus utamanya adalah bagaimana menjadikan nilai AKHLAK sebagai dasar pembentukan kesadaran hukum dan moral dalam pengelolaan perusahaan negara — bukan sekadar norma perilaku, melainkan instrumen tata kelola yang berkelanjutan dan bernilai sosial tinggi.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **1) Prinsip Good Corporate Governance (GCG)**

---

<sup>11</sup> Sacchetti, "Governance and Different Types of Value," 2021.

<sup>12</sup> Lestari et al., "The Effect of Core Values AKHLAK Effectiveness on Employee Performance," 2022.

<sup>13</sup> Subagyo et al., "Legal Reconfiguration and Posthuman Ethics," 2025.

<sup>14</sup> OECD, *Principles of Corporate Governance* (Paris: OECD Publishing, 2015).

Good Corporate Governance (GCG) merupakan sistem yang memastikan agar perusahaan dikelola secara profesional dengan berlandaskan prinsip transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, kemandirian, dan kewajaran (fairness).<sup>15</sup> GCG tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme kontrol untuk mencegah penyimpangan, tetapi juga sebagai upaya membangun kepercayaan publik terhadap integritas korporasi.<sup>16</sup> Dalam konteks BUMN, penerapan GCG diatur melalui *Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-01/MBU/2011* yang menegaskan bahwa tata kelola perusahaan harus diarahkan pada tercapainya nilai tambah jangka panjang dan kesinambungan usaha yang sejalan dengan tujuan pembangunan nasional.<sup>17</sup>

Namun, penerapan GCG di Indonesia sering kali masih bersifat formalistik. Banyak perusahaan, termasuk BUMN, yang menekankan kepatuhan administratif tanpa benar-benar menginternalisasi nilai-nilai moral di baliknya.<sup>18</sup> Padahal, seperti dijelaskan oleh Sacchetti (2021), tata kelola yang hanya berorientasi pada kepatuhan hukum cenderung kehilangan legitimasi sosial, karena tidak menumbuhkan kesadaran etis dari dalam organisasi.<sup>19</sup> Oleh karena itu, muncul gagasan untuk mengembangkan sistem tata kelola berbasis nilai yang lebih humanistik dan berorientasi pada kesadaran moral — sebuah konsep yang dikenal dengan Value-Based Governance (VBG).

## **2) Konsep Value-Based Governance (VBG)**

Value-Based Governance merupakan paradigma baru dalam tata kelola organisasi yang menempatkan nilai-nilai moral sebagai fondasi pengambilan keputusan dan pengawasan korporasi.<sup>20</sup> Model ini menekankan bahwa keberhasilan suatu organisasi tidak hanya ditentukan oleh kepatuhan terhadap aturan hukum, tetapi juga oleh sejauh mana nilai-nilai etis dihayati dalam setiap proses manajerial. Menurut Sacchetti (2021), nilai menjadi “kompas moral” dalam governance — membantu organisasi menavigasi kompleksitas hukum dan bisnis tanpa kehilangan arah etis.<sup>21</sup> Dalam konteks hukum korporasi, Value-Based Governance berperan memperkuat *internal moral code* yang melengkapi sistem hukum positif. Dengan

---

<sup>15</sup> Kementerian BUMN RI, Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik pada BUMN.

<sup>16</sup> OECD, *Principles of Corporate Governance* (Paris: OECD Publishing, 2015).

<sup>17</sup> Kementerian BUMN RI, Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-01/MBU/2011.

<sup>18</sup> Handayani, Fitri Andalus, dan Mohamad Ichšana Nur, “Implementasi Good Governance di Indonesia,” *Publica* 11, no. 1 (2019): 45–56.

<sup>19</sup> Sacchetti, Silvia, “Governance and Different Types of Value,” *Research in Globalization* 3 (2021): 1–11.

<sup>20</sup> *Ibid.*

<sup>21</sup> Sacchetti, Silvia, “Governance and Different Types of Value,” *Research in Globalization* 3 (2021): 1–11.

demikian, hukum dan nilai tidak diposisikan secara dikotomis, melainkan saling memperkuat: hukum memberikan struktur, nilai memberikan jiwa.

Paradigma ini juga sejalan dengan konsep *living law* yang dikemukakan oleh Subagyono et al. (2025), bahwa hukum yang efektif adalah hukum yang “dihidupi” oleh kesadaran moral para pelaku organisasi, bukan sekadar ditaati karena ancaman sanksi.<sup>22</sup> Dengan kata lain, VBG berfungsi sebagai jembatan antara kepatuhan hukum (*rule-based compliance*) dan kesadaran nurani (*conscience-based compliance*).

### **3) Badan Usaha dan BUMN dalam Sistem Hukum Indonesia**

Secara yuridis, badan usaha merupakan entitas yang menjalankan kegiatan ekonomi untuk memperoleh keuntungan melalui pengelolaan sumber daya tertentu.<sup>23</sup> Sementara itu, Badan Usaha Milik Negara (BUMN) memiliki kekhasan karena berfungsi ganda — sebagai pelaku ekonomi dan agen pembangunan nasional. Berdasarkan *Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003*, BUMN diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap perekonomian nasional sekaligus menyelenggarakan kemanfaatan umum bagi masyarakat.<sup>24</sup>

Dalam kerangka hukum korporasi, BUMN tunduk pada prinsip-prinsip Perseroan Terbatas (PT) sebagaimana diatur dalam *Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007*.<sup>25</sup> Namun, posisi BUMN berbeda karena adanya kepemilikan negara dan tanggung jawab sosial yang melekat. Inilah yang menjadikan tata kelola BUMN lebih kompleks dibandingkan perusahaan swasta. Keseimbangan antara kepentingan bisnis, regulasi publik, dan nilai moral negara menjadi aspek krusial dalam praktik tata kelola. Oleh sebab itu, penerapan *Value-Based Governance* di lingkungan BUMN bukan hanya persoalan etika, tetapi juga aspek hukum publik yang mengatur bagaimana negara mengelola asetnya dengan menjunjung tinggi integritas, efisiensi, dan akuntabilitas.<sup>26</sup>

### **4) Nilai-Nilai AKHLAK dalam Etika Bisnis dan Tata Kelola**

Nilai AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif) ditetapkan melalui *Surat Edaran Menteri BUMN Nomor SE-7/MBU/07/2020* sebagai panduan

---

<sup>22</sup> Subagyono, A., dkk., “Legal Reconfiguration and Posthuman Ethics,” *Journal of Posthumanism* 5, no. 1 (2025): 379–397.

<sup>23</sup> Wagiman, dkk., *Buku Pengantar Hukum Indonesia* (Jakarta: Universitas Terbuka, 2023).

<sup>24</sup> Republik Indonesia, *Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang BUMN*.

<sup>25</sup> Republik Indonesia, *Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas*.

<sup>26</sup> OECD, *State Ownership, Corporate Missions, and Accountability* (Paris: OECD Publishing, 2020).

perilaku utama bagi seluruh insan BUMN.<sup>27</sup> Nilai ini lahir dari kesadaran bahwa tata kelola perusahaan tidak bisa hanya bersandar pada instrumen hukum, tetapi harus memiliki fondasi moral yang kuat.

Masing-masing nilai memiliki makna yang memperkuat dimensi etika dan hukum dalam korporasi:

- Amanah menekankan integritas dan tanggung jawab hukum.
- Kompeten menuntut profesionalisme dan kepatuhan pada standar regulasi.
- Harmonis dan Kolaboratif membentuk budaya kerja yang inklusif, berkeadilan, serta menjunjung keadaban sosial.
- Loyal dan Adaptif memperkuat komitmen terhadap kepentingan negara dan kesiapan menghadapi perubahan hukum serta pasar.

Menurut Lestari et al. (2022), implementasi nilai AKHLAK berdampak signifikan terhadap peningkatan kinerja dan kesadaran etis karyawan BUMN.<sup>28</sup> Selain itu, Kementerian BUMN melalui *Core Value Maturity Index* juga menilai sejauh mana nilai ini sudah diinternalisasi dalam kebijakan dan perilaku organisasi.<sup>29</sup>

Dengan demikian, nilai AKHLAK berperan sebagai *soft law* — seperangkat norma moral yang memperkuat *hard law* dalam sistem tata kelola.<sup>30</sup> Integrasi ini membentuk sinergi antara hukum, nilai, dan etika bisnis.

## **5) Etika Bisnis, Kepatuhan Hukum, dan Tata Kelola Berbasis Nilai**

Etika bisnis dan hukum korporasi pada dasarnya memiliki tujuan yang sama, yaitu menjaga keberlanjutan dan keadilan dalam praktik ekonomi. Namun, hukum bersifat memaksa, sementara etika bersifat reflektif dan internal.<sup>31</sup> Dalam sistem Value-Based Governance, keduanya diintegrasikan: kepatuhan hukum dihidupi oleh kesadaran etis.

Penelitian oleh Satory et al. (2019) menunjukkan bahwa kesadaran hukum (*legal awareness*) di tingkat individu sangat bergantung pada internalisasi nilai moral dalam organisasi.<sup>32</sup> Tanpa nilai yang dihayati, hukum akan kehilangan daya pengikat sosialnya. Oleh

---

<sup>27</sup> Kementerian BUMN RI, Surat Edaran Nomor SE-7/MBU/07/2020.

<sup>28</sup> Lestari, Rini, Nurfahmiyati, dan Magnaz Lestira Oktaroza, "The Effect of Core Values AKHLAK Effectiveness on Employee Performance," *Kajian Akuntansi* 23, no. 2 (2022): 131–147.

<sup>29</sup> Kementerian BUMN RI, Laporan Evaluasi Implementasi Core Values AKHLAK 2023.

<sup>30</sup> Subagyono et al., "Legal Reconfiguration and Posthuman Ethics," 2025.

<sup>31</sup> Sacchetti, Silvia, "Governance and Different Types of Value," *Research in Globalization* 3 (2021): 1–11.

<sup>32</sup> Satory, E., Mardiyah, S., dan F. Rochmah, "Consumer Empowerment and Legal Awareness in Indonesia," *Advances in Economics, Business and Management Research* 125 (2019): 112–118.

sebab itu, keberhasilan tata kelola berbasis nilai bukan diukur dari jumlah regulasi yang dibuat, tetapi dari sejauh mana nilai-nilai tersebut memengaruhi perilaku dan keputusan manajerial.

Dengan demikian, tinjauan pustaka ini menegaskan bahwa Value-Based Governance bukan hanya inovasi manajerial, tetapi juga pendekatan hukum dan moral yang relevan bagi BUMN sebagai perusahaan negara. Integrasi antara nilai AKHLAK, prinsip GCG, dan sistem hukum korporasi menjadi dasar untuk menciptakan tata kelola yang berintegritas, transparan, dan berkelanjutan

## **METODE PENELITIAN**

### **1. Jenis dan Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode studi literatur (*library research*) dengan pendekatan kualitatif-deskriptif. Pendekatan ini dipilih karena tujuan penelitian bukan untuk menguji hipotesis empiris, melainkan untuk memahami, menafsirkan, dan mensintesis gagasan teoretis tentang Value-Based Governance, nilai-nilai AKHLAK, dan penerapannya dalam sistem hukum serta etika bisnis di lingkungan BUMN.<sup>33</sup>

Dalam konteks akademik, studi literatur berfungsi untuk membangun kerangka konseptual melalui telaah sistematis terhadap hasil penelitian terdahulu, dokumen regulasi, dan sumber resmi lainnya.<sup>34</sup> Dengan metode ini, peneliti berupaya menemukan pola hubungan antara teori, nilai, dan praktik hukum, sehingga dapat menghasilkan pemahaman yang komprehensif tentang bagaimana nilai moral diintegrasikan ke dalam sistem tata kelola perusahaan negara.

Pendekatan kualitatif dipilih karena memberikan ruang interpretasi yang luas terhadap konteks sosial dan budaya hukum. Seperti dikemukakan oleh Creswell (2018), penelitian kualitatif menekankan makna di balik fenomena, bukan sekadar angka atau data statistik.<sup>35</sup> Dalam penelitian ini, peneliti tidak sekadar mengumpulkan referensi, tetapi juga menafsirkan secara kritis bagaimana nilai-nilai AKHLAK membentuk kesadaran hukum dan etika organisasi.

### **2. Sumber Data**

Sumber data dalam penelitian ini bersifat sekunder, yang diperoleh dari berbagai literatur

---

<sup>33</sup> Subagyono, A., dkk., "Legal Reconfiguration and Posthuman Ethics," *Journal of Posthumanism* 5, no. 1 (2025): 379–397.

<sup>34</sup> Creswell, John W., *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, 5th ed. (Thousand Oaks, CA: Sage, 2018).

<sup>35</sup> *Ibid.*

akademik dan dokumen resmi yang relevan. Sumber-sumber tersebut meliputi:

1. Peraturan dan kebijakan pemerintah, seperti *Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-01/MBU/2011* tentang penerapan GCG, *Surat Edaran SE-7/MBU/07/2020* tentang nilai-nilai AKHLAK, serta *Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang BUMN* dan *Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas*.
2. Artikel ilmiah dan jurnal nasional maupun internasional, seperti penelitian Sacchetti (2021) tentang *value-based governance*, Lestari et al. (2022) tentang efektivitas nilai AKHLAK, serta Subagyo et al. (2025) mengenai hubungan antara hukum dan etika.
3. Laporan tahunan dan dokumen korporasi dari BUMN dan perusahaan swasta, seperti *Astra Sustainability Report 2023* dan *Unilever Compass Strategy 2023*, yang digunakan sebagai pembandingan praktik tata kelola berbasis nilai.<sup>36</sup>

Seluruh sumber dipilih berdasarkan relevansi, validitas akademik, dan kredibilitas institusional untuk menjamin keabsahan hasil analisis.

### **3. Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga tahap:

1. Identifikasi sumber literatur, dengan menelusuri basis data jurnal daring (OJS, Google Scholar, ScienceDirect) serta dokumen resmi dari situs Kementerian BUMN, OECD, dan perusahaan terkait.
2. Seleksi dokumen, yaitu penyaringan terhadap sumber yang memiliki relevansi tinggi dengan topik penelitian — khususnya yang membahas nilai AKHLAK, governance, hukum korporasi, dan etika bisnis.
3. Klasifikasi dan pengkodean tematik, di mana setiap temuan literatur dikelompokkan berdasarkan tema utama: (a) konsep governance, (b) peran nilai AKHLAK, (c) hubungan antara etika dan hukum, serta (d) studi kasus implementasi nilai pada BUMN dan perusahaan nasional.

Proses ini dilakukan secara sistematis dengan prinsip transparansi dan objektivitas, guna memastikan konsistensi analisis dan keterlacakan sumber informasi.<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> PT Astra International Tbk, *Astra Sustainability Report 2023*; Unilever PLC, *Code of Business Principles (2023)*.

<sup>37</sup> Kementerian BUMN RI, *Laporan Evaluasi Implementasi Core Values AKHLAK 2023*.

#### **4. Teknik Analisis Data**

Data dianalisis menggunakan metode analisis isi (content analysis) dan pendekatan interpretatif. Melalui analisis isi, setiap dokumen dibaca secara kritis untuk menemukan makna dan pola tematik yang relevan dengan fokus penelitian. Sedangkan pendekatan interpretatif digunakan untuk menafsirkan hubungan antara teori dan praktik dalam konteks hukum dan etika bisnis.<sup>38</sup>

Proses analisis dilakukan melalui tahapan:

1. Reduksi data, yaitu penyederhanaan informasi yang diperoleh dari berbagai sumber untuk menyoroti isu-isu utama yang berkaitan dengan integrasi nilai AKHLAK dan governance.
2. Display data, yaitu penyusunan hasil temuan dalam bentuk uraian tematik untuk menunjukkan hubungan antara nilai moral, prinsip GCG, dan kepatuhan hukum.
3. Verifikasi dan interpretasi, yaitu tahap akhir untuk menarik kesimpulan konseptual berdasarkan sintesis literatur.

Dalam pendekatan ini, peneliti berperan sebagai *interpreter* yang menafsirkan makna di balik teks hukum dan nilai moral. Sebagaimana dijelaskan oleh Satory et al. (2019), penelitian berbasis kesadaran nilai menuntut pemahaman mendalam terhadap dimensi etik di balik peraturan tertulis.<sup>39</sup>

#### **5. Validitas dan Reliabilitas Data**

Untuk memastikan validitas hasil penelitian, dilakukan triangulasi sumber dan teori. Artinya, setiap temuan dibandingkan dengan lebih dari satu sumber literatur atau teori untuk memastikan konsistensinya. Misalnya, konsep Value-Based Governance yang dijelaskan oleh Sacchetti (2021) diperkuat dengan teori kesadaran hukum dari Subagyono et al. (2025) dan praktik kebijakan AKHLAK dari Kementerian BUMN.<sup>40</sup> Selain itu, seluruh referensi yang digunakan merupakan publikasi ilmiah atau dokumen resmi yang terverifikasi. Setiap kutipan dikonfirmasi kembali dengan sumber aslinya untuk menghindari interpretasi yang keliru. Prinsip kejujuran akademik dan transparansi dijaga secara ketat selama proses analisis.

Reliabilitas penelitian ini tidak diukur melalui uji statistik, melainkan melalui konsistensi

---

<sup>38</sup> Krippendorff, Klaus, *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*, 4th ed. (Los Angeles: Sage, 2019).

<sup>39</sup> Satory, E., Mardiyah, S., dan F. Rochmah, "Consumer Empowerment and Legal Awareness in Indonesia," *Advances in Economics, Business and Management Research* 125 (2019): 112–118.

<sup>40</sup> Sacchetti, Silvia, "Governance and Different Types of Value," *Research in Globalization* 3 (2021): 1–11.

interpretatif: apakah hasil analisis tetap stabil jika diuji dengan kerangka teori yang sama pada konteks berbeda.<sup>41</sup> Pendekatan ini sejalan dengan karakter penelitian kualitatif, di mana makna menjadi pusat dari proses ilmiah, bukan angka.<sup>42</sup>

## **6. Ruang Lingkup dan Keterbatasan Penelitian**

Ruang lingkup penelitian ini difokuskan pada kajian konseptual mengenai integrasi nilai AKHLAK dalam sistem Value-Based Governance, dengan konteks hukum dan etika bisnis di lingkungan BUMN. Penelitian tidak melakukan pengumpulan data primer (seperti wawancara atau survei), melainkan mengandalkan analisis literatur dan dokumen hukum.

Keterbatasan utama penelitian ini adalah potensi bias interpretatif karena bergantung pada penafsiran peneliti terhadap teks hukum dan literatur. Namun, bias ini diminimalkan dengan metode triangulasi teori dan perbandingan antar-sumber.<sup>43</sup> Keterbatasan utama penelitian ini adalah potensi bias interpretatif karena bergantung pada penafsiran peneliti terhadap teks hukum dan literatur. Namun, bias ini diminimalkan dengan metode triangulasi teori dan perbandingan antar-sumber.<sup>44</sup>

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **A. Konteks Value-Based Governance di Indonesia**

Perubahan lanskap tata kelola korporasi di Indonesia selama dua dekade terakhir menandai pergeseran paradigma dari *rule-based governance* menuju *value-based governance*.<sup>45</sup> Pendekatan berbasis nilai ini muncul sebagai respons terhadap berbagai krisis kepercayaan publik dan lemahnya kepatuhan hukum dalam perusahaan, khususnya di sektor milik negara. Dalam konteks BUMN, tata kelola berbasis nilai menjadi instrumen penting untuk menumbuhkan kesadaran moral di tengah kompleksitas peraturan dan tuntutan bisnis global.

Kementerian BUMN melalui kebijakan transformasi budaya kerja menetapkan core values “AKHLAK” (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif) sebagai fondasi etika seluruh insan BUMN.<sup>46</sup> Nilai ini tidak hanya bertujuan membentuk karakter

---

<sup>41</sup> OECD, *Principles of Corporate Governance* (Paris: OECD Publishing, 2015).

<sup>42</sup> Creswell, John W., *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, 5th ed. (Thousand Oaks, CA: Sage, 2018).

<sup>43</sup> Subagyono et al., “Legal Reconfiguration and Posthuman Ethics,” 2025.

<sup>44</sup> Subagyono et al., “Legal Reconfiguration and Posthuman Ethics,” 2025.

<sup>45</sup> OECD, *Principles of Corporate Governance* (Paris: OECD Publishing, 2015).

<sup>46</sup> Kementerian BUMN RI, Surat Edaran Nomor SE-7/MBU/07/2020 tentang Nilai-Nilai Utama SDM BUMN.

individu, tetapi juga mengarahkan sistem pengambilan keputusan korporasi agar lebih berintegritas dan berorientasi pada kepentingan publik. Dengan demikian, AKHLAK menjadi inti dari *Value-Based Governance (VBG)* di Indonesia — sebuah sistem yang menempatkan nilai moral sebagai roh penggerak tata kelola hukum dan bisnis.<sup>47</sup>

Menurut Sacchetti (2021), tata kelola berbasis nilai merupakan wujud dari *ethical governance*, yaitu model yang menyeimbangkan antara kepatuhan hukum dan tanggung jawab moral terhadap masyarakat.<sup>48</sup> Model ini berbeda dari GCG konvensional karena menuntut perubahan kesadaran, bukan hanya kepatuhan prosedural. Di Indonesia, nilai AKHLAK mengisi celah ini dengan menanamkan dimensi spiritual, sosial, dan profesional dalam sistem tata kelola BUMN.

## **B. Integrasi Nilai AKHLAK dalam Tata Kelola dan Hukum Korporasi**

Integrasi nilai AKHLAK ke dalam tata kelola BUMN berperan sebagai jembatan antara sistem hukum positif dan budaya organisasi.<sup>49</sup> Nilai-nilai tersebut diharapkan menjadi dasar perilaku, keputusan strategis, dan kebijakan perusahaan. Secara normatif, penerapan nilai AKHLAK juga memperkuat implementasi prinsip Good Corporate Governance (GCG) sebagaimana diatur dalam *Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-01/MBU/2011*.

Nilai *Amanah* berhubungan langsung dengan prinsip akuntabilitas dan tanggung jawab hukum, mendorong setiap insan BUMN untuk bertindak sesuai peraturan dan integritas jabatan. *Kompeten* mendukung profesionalisme dan kepatuhan terhadap standar hukum serta regulasi. *Harmonis* dan *Kolaboratif* memperkuat hubungan sosial dan keadilan antar-pemangku kepentingan, sedangkan *Loyal* dan *Adaptif* menjadi cerminan komitmen terhadap negara dan kemampuan menghadapi dinamika hukum global.<sup>50</sup>

Kementerian BUMN menegaskan bahwa nilai AKHLAK harus menjadi dasar sistem manajemen risiko, pengukuran kinerja, dan mekanisme pengawasan.<sup>51</sup> Dengan demikian, AKHLAK tidak hanya berfungsi sebagai *soft value*, tetapi juga sebagai *regulatory ethic* — nilai yang melembaga dalam hukum korporasi. Hal ini sejalan dengan pandangan Subagyono

---

<sup>47</sup> Sacchetti, Silvia, "Governance and Different Types of Value," *Research in Globalization* 3 (2021): 1–11.

<sup>48</sup> Ibid.

<sup>49</sup> Kementerian BUMN RI, *Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan GCG*.

<sup>50</sup> Lestari, Rini, Nurfahmiyati, dan Magnaz Lestira Oktarozza, "The Effect of Core Values AKHLAK Effectiveness on Employee Performance," *Kajian Akuntansi* 23, no. 2 (2022): 131–147.

<sup>51</sup> Kementerian BUMN RI, *Laporan Evaluasi Implementasi Core Values AKHLAK 2023*.

et al. (2025), bahwa hukum yang hidup bukanlah hukum yang dipatuhi karena sanksi, tetapi karena kesadaran nilai yang dihayati oleh subjek hukumnya.<sup>52</sup>

### **C. Tantangan Implementasi di Lingkungan BUMN**

Meskipun konsep Value-Based Governance memiliki potensi besar, penerapannya di lingkungan BUMN menghadapi sejumlah tantangan. Pertama, masih terdapat jarak antara kebijakan dan budaya organisasi. Banyak pegawai memahami AKHLAK sebatas jargon tanpa internalisasi nilai yang mendalam.<sup>53</sup> Kedua, struktur birokrasi yang hierarkis membuat nilai-nilai moral sulit mengalir dari top management ke tingkat operasional. Ketiga, persepsi kepatuhan hukum masih dominan pada aspek administratif, bukan kesadaran etis.

Menurut laporan Kementerian BUMN (2023), hasil *Core Value Maturity Index* menunjukkan bahwa implementasi AKHLAK baru mencapai level “Developing” di sebagian besar entitas.<sup>54</sup> Artinya, nilai-nilai tersebut belum sepenuhnya membentuk perilaku organisasi secara konsisten. Hambatan lainnya adalah lemahnya penegakan etika di internal perusahaan; pelanggaran sering ditangani secara birokratis, bukan moralistik.<sup>55</sup>

Tantangan lain bersifat eksternal, yaitu tekanan politik dan kepentingan ekonomi yang kadang memengaruhi objektivitas pengambilan keputusan di BUMN. Di sini, *Value-Based Governance* harus mampu menjadi filter moral yang menjaga independensi hukum dari intervensi kekuasaan dan kepentingan pribadi.<sup>56</sup>

### **D. Komparasi Praktik di Astra dan Unilever Indonesia**

Untuk memahami bagaimana nilai dapat diintegrasikan secara efektif dalam tata kelola, perlu melihat praktik perusahaan nasional yang sukses menerapkan governance berbasis nilai. Dua contoh relevan adalah PT Astra International Tbk dan PT Unilever Indonesia Tbk.

Astra International memiliki pedoman nilai *Catur Dharma* yang berisi empat prinsip utama: menjadi milik yang bermanfaat bagi bangsa, memberikan pelayanan terbaik, menghargai individu, dan berperan aktif dalam pembangunan nasional.<sup>57</sup> Prinsip ini berfungsi mirip dengan AKHLAK karena menanamkan kesadaran etis dan sosial dalam operasional

---

<sup>52</sup> Subagyono, A., dkk., “Legal Reconfiguration and Posthuman Ethics,” *Journal of Posthumanism* 5, no. 1 (2025): 379–397.

<sup>53</sup> Kementerian BUMN RI, *Core Value Maturity Index Report*, 2023.

<sup>54</sup> *Ibid.*

<sup>55</sup> OECD, *State Ownership, Corporate Missions, and Accountability* (Paris: OECD Publishing, 2020).

<sup>56</sup> Satory, E., Mardiyah, S., dan F. Rochmah, “Consumer Empowerment and Legal Awareness in Indonesia,” *Advances in Economics, Business and Management Research* 125 (2019): 112–118.

<sup>57</sup> PT Astra International Tbk, *Astra Sustainability Report* 2023.

bisnis. Dalam laporan keberlanjutan 2023, Astra menegaskan bahwa seluruh kebijakan korporasi harus mencerminkan tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan.<sup>58</sup>

Sementara itu, Unilever Indonesia menerapkan *Code of Business Principles* dan *Unilever Compass Strategy* yang berfokus pada kejujuran, keberlanjutan, dan kemanusiaan.<sup>59</sup> Penelitian Sulaiman & Fitriani (2019) menemukan bahwa tata kelola berbasis nilai sosial dan kemitraan menjadikan Unilever lebih adaptif terhadap tantangan global sekaligus lebih dipercaya publik.<sup>60</sup> Dari dua studi kasus ini, dapat disimpulkan bahwa integrasi nilai dalam governance efektif bila memenuhi tiga syarat:

1. Nilai dijadikan pedoman hukum internal, bukan hanya panduan perilaku;
2. Kepemimpinan mencontohkan nilai dalam tindakan nyata (*ethical leadership*);
3. Sistem audit dan pelaporan disesuaikan untuk menilai aspek moral, bukan hanya finansial.<sup>61</sup>

Pelajaran dari Astra dan Unilever menunjukkan bahwa governance berbasis nilai dapat menjadi faktor keunggulan kompetitif sekaligus pilar kepatuhan hukum yang berkelanjutan.

### **E. Strategi Penguatan Value-Based Governance di BUMN**

Agar konsep Value-Based Governance dapat berjalan efektif, BUMN perlu menerapkan tiga strategi utama. Pertama, integrasi nilai ke dalam sistem hukum dan manajemen risiko. Setiap peraturan internal perusahaan harus memuat indikator nilai AKHLAK sebagai ukuran kepatuhan. Dengan demikian, moralitas bukan lagi entitas abstrak, tetapi bagian dari sistem evaluasi hukum dan tata kelola.<sup>62</sup> Kedua, penguatan pendidikan nilai dan kepemimpinan etis. Setiap pimpinan BUMN perlu menjadi teladan moral. Program *Leadership Value Program* dapat dikembangkan untuk menanamkan nilai AKHLAK sebagai dasar dalam pengambilan keputusan hukum dan manajerial.<sup>63</sup>

Ketiga, peningkatan transparansi dan akuntabilitas berbasis nilai. Sistem pelaporan etika, seperti *Whistleblowing System (WBS)* dan *Integrity Report*, perlu diperkuat agar masyarakat

---

<sup>58</sup> Tempo, "Astra Dinobatkan sebagai Perusahaan dengan Tata Kelola Terbaik," Tempo.co, 2023.

<sup>59</sup> Unilever PLC, *Code of Business Principles* (London: Unilever, 2023).

<sup>60</sup> Sulaiman, A., dan D. Fitriani, "The Role of Social Capital in Multistakeholder Partnership: Case Study of Unilever Indonesia," *Modern Business Research Quarterly* 9, no. 4 (2019): 22–34.

<sup>61</sup> Rachmawati, Nur, "Humanistic Governance and Social Responsibility in Unilever Indonesia," *Journal of Human Resource and Social Sustainability* 5, no. 1 (2023): 131–146.

<sup>62</sup> Kementerian BUMN RI, Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-01/MBU/2011.

<sup>63</sup> Sacchetti, 2021.

dapat berpartisipasi dalam pengawasan moral organisasi.<sup>64</sup> Ketiga strategi ini akan memperkuat posisi AKHLAK sebagai instrumen hukum yang hidup (*living legal instrument*), sekaligus membangun budaya kepatuhan yang bersumber dari nurani, bukan paksaan.

#### **F. Implikasi terhadap Etika Bisnis dan Kepatuhan Hukum**

Integrasi AKHLAK dalam Value-Based Governance membawa implikasi luas terhadap hukum dan etika bisnis di Indonesia. Pertama, dari sisi hukum korporasi, nilai AKHLAK memperluas definisi kepatuhan — dari sekadar menjalankan aturan menjadi menegakkan tanggung jawab moral.<sup>65</sup> Hal ini menjadikan hukum lebih berfungsi sebagai mekanisme keadilan sosial, bukan hanya alat kontrol administratif.

Kedua, dari sisi etika bisnis, AKHLAK menciptakan sistem pengambilan keputusan yang berbasis pada kejujuran, keadilan, dan keberlanjutan. Prinsip *Amanah* dan *Kompeten* memperkuat akuntabilitas profesional, sedangkan *Harmonis* dan *Kolaboratif* mendorong hubungan bisnis yang adil dan inklusif.<sup>66</sup>

Ketiga, dari perspektif governance nasional, Value-Based Governance mendorong reformasi hukum yang lebih humanistik. Seperti dikatakan Subagyono (2025), hukum yang adil harus bersumber dari nilai-nilai kemanusiaan yang hidup dalam masyarakat.<sup>67</sup> Dengan demikian, penerapan nilai AKHLAK bukan hanya kebijakan moral, tetapi juga bentuk aktualisasi konstitusional BUMN sebagai representasi negara yang berintegritas.

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil kajian literatur yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa penerapan Value-Based Governance (VBG) melalui nilai-nilai AKHLAK merupakan langkah strategis dalam memperkuat integritas, etika, dan kepatuhan hukum di lingkungan Badan Usaha Milik Negara (BUMN). VBG menempatkan nilai moral bukan sekadar sebagai pelengkap sistem hukum, tetapi sebagai inti dari tata kelola yang berkeadilan dan berkelanjutan. Nilai Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif secara konseptual mampu memperkaya makna *Good Corporate Governance (GCG)* dengan menambahkan dimensi moral dan sosial yang sering kali terabaikan dalam regulasi formal.

---

<sup>64</sup> Kementerian BUMN RI, Portal Whistleblowing System BUMN (WBS Portal).

<sup>65</sup> Subagyono et al., 2025.

<sup>66</sup> Lestari et al., 2022.

<sup>67</sup> Subagyono, 2025.

Integrasi nilai-nilai tersebut membantu membangun kesadaran hukum yang bersumber dari hati nurani (*conscience-based compliance*), bukan semata-mata kepatuhan administratif terhadap peraturan (*rule-based compliance*). Dengan demikian, hukum dan etika bisnis tidak lagi berjalan secara terpisah, tetapi saling menguatkan dalam kerangka tata kelola perusahaan negara. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa efektivitas nilai AKHLAK bergantung pada tiga faktor utama: (1) komitmen kepemimpinan yang mencontohkan nilai etis dalam tindakan nyata, (2) sistem manajemen dan hukum internal yang menilai aspek moral dalam pengambilan keputusan, dan (3) partisipasi aktif seluruh karyawan dalam menginternalisasi nilai. Bila ketiganya berjalan seimbang, AKHLAK dapat berfungsi sebagai *soft law* yang memperkuat legitimasi hukum dan sosial BUMN.

Studi komparatif dengan Astra dan Unilever Indonesia memperlihatkan bahwa perusahaan yang menanamkan nilai moral secara konsisten dalam kebijakan dan struktur hukumnya cenderung memiliki tingkat kepatuhan, legitimasi publik, dan keberlanjutan yang lebih tinggi. Hal ini membuktikan bahwa nilai etika dapat menjadi kekuatan hukum yang efektif bila diinternalisasi ke dalam sistem pengambilan keputusan dan mekanisme pertanggungjawaban. Secara konseptual, penerapan Value-Based Governance berbasis AKHLAK di BUMN bukan hanya mendukung pencapaian *corporate excellence*, tetapi juga menjadi manifestasi dari nilai-nilai Pancasila dalam konteks hukum dan bisnis modern. Dengan demikian, tata kelola berbasis nilai merupakan model ideal bagi perusahaan negara untuk menegakkan hukum yang berintegritas, adil, dan berorientasi pada kesejahteraan sosial.

### **Saran**

Berdasarkan hasil pembahasan, terdapat beberapa saran untuk penguatan implementasi nilai AKHLAK dalam kerangka Value-Based Governance pada BUMN pertama Penguatan Kerangka Regulasi Internal yaitu Nilai AKHLAK perlu diintegrasikan secara eksplisit dalam *Standard Operating Procedure (SOP)*, *Code of Conduct*, dan mekanisme audit hukum BUMN. Hal ini memastikan bahwa setiap keputusan strategis memiliki landasan nilai moral dan hukum yang jelas. Kedua, Pendidikan dan Transformasi Budaya Etis. BUMN perlu memperluas program *AKHLAK Learning Journey* dan *Leadership Value Program* untuk memastikan pemahaman nilai berjalan dari top management hingga karyawan lapangan. Kepemimpinan etis harus menjadi bagian dari sistem promosi dan penilaian kinerja. Selanjutnya Integrasi dalam Sistem Kepatuhan Hukum. Kementerian BUMN bersama Dewan Pengawas perlu mengembangkan indikator pengukuran kepatuhan berbasis nilai (*Ethical Compliance Index*)

yang menilai tidak hanya pelanggaran hukum, tetapi juga kualitas moral pengambilan keputusan. Keempat, Peningkatan Transparansi dan Akuntabilitas Publik. Penguatan *Whistleblowing System* (WBS) dan pelaporan etika publik dapat membantu membangun kepercayaan masyarakat serta memastikan penegakan nilai AKHLAK secara konsisten di semua lini organisasi. Terakhir, Kolaborasi Akademik dan Penelitian Berkelanjutan. Diperlukan riset lanjutan yang menilai efektivitas penerapan AKHLAK secara empiris di berbagai sektor BUMN, termasuk hubungannya dengan performa hukum, keuangan, dan sosial. Dengan menerapkan rekomendasi tersebut, diharapkan BUMN dapat menjadi model perusahaan negara yang tidak hanya patuh hukum, tetapi juga berjiwa moral. Nilai AKHLAK berpotensi menjadi identitas nasional dalam tata kelola korporasi — menggabungkan profesionalisme, etika, dan hukum dalam satu kesatuan nilai yang hidup.<sup>14</sup>

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Astra International Tbk, PT. *Astra Sustainability Report 2023*. Jakarta: PT Astra International Tbk, 2023.
- Creswell, John W. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 5th ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2018.
- Handayani, Fitri Andalus, dan Mohamad Ichsana Nur. “Implementasi Good Governance di Indonesia.” *Publica* 11, no. 1 (2019): 45–56.
- Kementerian BUMN Republik Indonesia. *Core Value Maturity Index Report*. Jakarta: Kementerian BUMN, 2023.
- Laporan Evaluasi Implementasi Core Values AKHLAK 2023*. Jakarta: Kementerian BUMN, 2023.
- Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik pada BUMN*. Jakarta: Kementerian BUMN, 2011.
- Portal Whistleblowing System BUMN (WBS Portal)*. Jakarta: Kementerian BUMN, 2024.
- Surat Edaran Nomor SE-7/MBU/07/2020 tentang Nilai-Nilai Utama (Core Values) SDM BUMN*. Jakarta: Kementerian BUMN, 2020.
- Lestari, Rini, Nurfahmiyati, dan Magnaz Lestira Oktaroza. “The Effect of Core Values AKHLAK Effectiveness on Employee Performance.” *Kajian Akuntansi* 23, no. 2 (2022): 131–147.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). *Principles of Corporate Governance*. Paris: OECD Publishing, 2015.

- State Ownership, Corporate Missions, and Accountability*. Paris: OECD Publishing, 2020.
- Rachmawati, Nur. "Humanistic Governance and Social Responsibility in Unilever Indonesia." *Journal of Human Resource and Social Sustainability* 5, no. 1 (2023): 131–146.
- Republik Indonesia. *Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara*. Jakarta: Sekretariat Negara, 2003.
- Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas*. Jakarta: Sekretariat Negara, 2007.
- Sacchetti, Silvia. "Governance and Different Types of Value." *Research in Globalization* 3 (2021): 1–11.
- Satory, E., Mardiyah, S., dan F. Rochmah. "Consumer Empowerment and Legal Awareness in Indonesia." *Advances in Economics, Business and Management Research* 125 (2019): 112–118.
- Subagyo, A., Wibowo, R., dan N. Fadilah. "Legal Reconfiguration and Posthuman Ethics." *Journal of Posthumanism* 5, no. 1 (2025): 379–397.
- Sulaiman, A., dan D. Fitriani. "The Role of Social Capital in Multistakeholder Partnership: Case Study of Unilever Indonesia." *Modern Business Research Quarterly* 9, no. 4 (2019): 22–34.
- Tempo.co. "Astra Dinobatkan sebagai Perusahaan dengan Tata Kelola Terbaik." *Tempo.co*, 2023. <https://bisnis.tempo.co/read/1752345/astra-dinobatkan-sebagai-perusahaan-dengan-tata-kelola-terbaik>.
- Unilever PLC. *Code of Business Principles*. London: Unilever, 2023.
- Wagiman, dkk. *Buku Pengantar Hukum Indonesia*. Jakarta: Universitas Terbuka, 2023.