



## Meningkatkan *Work-Life Balance* pada BUMN Sesuai dengan *Core Value* Akhlak

Pradika Sulaeman

Manajemen, Universitas Putra Indonesia Cianjur, Indonesia

Korepondensi penulis: [pradika.sulaeman@gmail.com](mailto:pradika.sulaeman@gmail.com)

**Abstract:** *This study aims to analyze the relationship between work-life balance and AKHLAK core values in the context of employee performance in Indonesian State-Owned Enterprises (BUMN). Work-life balance has been proven to be an important factor in improving employee performance and well-being, but there has been little research exploring how AKHLAK core values—including Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, and Kolaboratif—can support the achievement of work-life balance in BUMN. This study uses a qualitative approach with document analysis, observation, and in-depth interviews in several BUMN in Indonesia. The results of the study indicate a significant relationship between work-life balance and AKHLAK core values. Work-life balance sub-parameters such as work time effectiveness, involvement in work, work schedule flexibility, and manager support are positively correlated with AKHLAK values, such as Kompeten, Kolaboratif, and Adaptif. This study also found that the implementation of AKHLAK core values can create a healthier and more harmonious work environment, which ultimately improves employee retention and performance. Therefore, the implementation of AKHLAK values needs to be strengthened by policy makers in BUMN to achieve optimal work balance, which contributes to improving overall organizational performance. This study is expected to be a strategic recommendation for BUMN in implementing work-life balance policies based on AKHLAK values.*

**Keywords:** *AKHLAK, BUMN, Core Value, Work-Life Balance*

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara work-life balance dan core value AKHLAK dalam konteks kinerja karyawan di Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Indonesia. Work-life balance telah terbukti menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja dan kesejahteraan karyawan, namun belum banyak penelitian yang mengeksplorasi bagaimana core value AKHLAK—yang meliputi Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif—dapat mendukung pencapaian work-life balance di BUMN. Studi ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan analisis dokumen, observasi, dan wawancara mendalam pada beberapa BUMN di Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara work-life balance dan core value AKHLAK. Sub-parameter work-life balance seperti efektivitas waktu kerja, keterlibatan dalam pekerjaan, fleksibilitas jadwal kerja, dan dukungan dari manajer berkorelasi positif dengan nilai-nilai AKHLAK, seperti Kompeten, Kolaboratif, dan Adaptif. Penelitian ini juga menemukan bahwa penerapan core value AKHLAK dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat dan harmonis, yang pada akhirnya meningkatkan retensi dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, implementasi nilai-nilai AKHLAK perlu diperkuat oleh para pemangku kebijakan di BUMN untuk mencapai keseimbangan kerja yang optimal, yang berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi rekomendasi strategis bagi BUMN dalam menerapkan kebijakan work-life balance berbasis nilai AKHLAK.

**Kata Kunci:** *AKHLAK, BUMN, Core Value, Work-Life Balance*

### 1. PENDAHULUAN

Work-Life Balance menjadi penyebab kinerja karyawan menurun, jika tidak di perhatikan dengan serius. Penelitian dari Tamunomiebi & Oyibo (2020), menunjukkan bahwa work-life balance sebagai kontribusi utama dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Begitu pun penelitian dari Beauregard & Henry (2009), work-life balance mempunyai peranan dalam meningkatkan kinerja. Work-life balance juga berkaitan dengan kinerja organisasi, dimana work-life balance akan berdampak baik pada kinerja organisasi (Waworuntu et al., 2022). Waworuntu dkk. (2022) juga mengaitkannya dengan kinerja pada

generasi Z, sedangkan Ghazali dkk. (2023) meneliti keterkaitan work-life balance pada organisasi pendidikan.

Dari penelitian-penelitian ini sudah cukup jelas bahwa work-life balance penting menjadi perhatian organisasi. Apabila ditelisik lebih dalam, work-life balance secara individu mempengaruhi Kesehatan mental, Kesehatan fisik, kualitas hidup dan kesejahteraan individu (Tamunomiebi & Oyibo, 2020). Hal senada juga diungkapkan oleh Ghazali dkk. (2023) dan Beauregard & Henry (2009), bahkan mengaitkannya kepada kualitas hubungan keluarga karyawan. Lebih jauh Waworuntu dkk. (2022) mengaitkan dengan tingkat retensi karyawan. Menurutnya work-life balance bisa menyebabkan keluarnya karyawan dari perusahaan. Senada dengan Chaudhuri dkk. (2020) dan Brough dkk. (2008) yang menyebut bahwa work-life balance dapat mempengaruhi karyawan untuk meninggalkan perusahaannya dikarenakan ketidakpuasan dalam bekerja. Deery (2008), menjelaskan faktor tersebut juga dipengaruhi karena norma industry atau perusahaan yang tidak mendukung.

Norma industri dalam hal ini adalah nilai-nilai utama suatu industri, organisasi atau perusahaan. Dalam konteks Badan Usaha Milik Negara, berarti norma-norma utama yang dibentuk perlu berkesinambungan dengan keinginan individu, dan keseimbangan kerja yang diharapkan individu karyawan. Norma-norma yang diterapkan dalam organisasi disebut juga dengan core value. Core value penting dalam perusahaan karena akan mendorong terbentuknya budaya kerja yang positif (Guillemin & Nicholas, 2022). Core value juga berhubungan erat dengan work-life balance (Wang, 2015). Budaya kerja yang positif ini dapat menyeimbangkan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan (Wang, 2015). Penelitian lain yang dilakukan dibidang kedokteran oleh Schrijver (2016), memperkuat hubungan work-life balance dengan core value, bahwa mencapai keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi sangat penting untuk kesejahteraan dokter dan organisasi mereka.

Untuk mendukung karir dokter dibutuhkan budaya yang mendukung, seperti pengurangan depersonalisasi dan tekanan mental yang menyebabkan kelelahan emosional, yaitu dengan menumbuhkan nilai-nilai dan penghormatan atas pekerjaan mereka. Untuk mewujudkan hal tersebut maka perlu perhatian khusus pada nilai inti organisasi, termasuk work life balance yang baik, karena sangat erat kaitannya dengan core value atau nilai inti organisasi. Pada penelitian yang dilakukan oleh Palmén dkk. (2019), memberikan contoh lain hubungan yang positif antara core value dan work-life balance. Dalam penelitiannya Palmén dkk. (2019) menemukan bahwa core value bisa berupa persamaan gender, dimana

peran perempuan mendapat perhatian khusus sebagai nilai dari perusahaan, dan diberikan jam kerja khusus.

Core value dan work-life balance, banyak di bahas dan dihubungkan dengan beberapa variabel seperti kesejahteraan, kinerja karyawan, kepuasan kerja dan lain sebagainya. Serta dibahas di berbagai organisasi, seperti perusahaan swasta, bidang kesehatan, organisasi Pendidikan dan sebagainya. Sedangkan pembahasan core value yang dihubungkan dengan work-life balance di organisasi BUMN belum banyak dibahas, apalagi yang membahas core value AKHLAK yang dihubungkan dengan work-life balance. Kendati begitu, ada beberapa jurnal yang membahas BUMN dari sisi organisasi, yaitu mengenai komitmen organisasi dan perilaku etis yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan (PORKODI et al., 2024). Hal ini sebenarnya berkaitan erat dengan nilai-nilai organisasi BUMN. Penelitian lain tentang BUMN dari Brumby & Shepherd (1998) dan Modell & Yang (2018) yang meneliti tentang pentingnya tata kelola dalam BUMN. Namun yang paling mengarah pada penelitian tentang BUMN dan core value adalah yang dilakukan oleh Abd. Wahid Wijaya (2024), dimana hasil penelitiannya menunjukkan pentingnya core value AKHLAK pada BUMN yang akan membentuk budaya organisasi yang positif dan akan membentuk kinerja yang baik di BUMN Indonesia.

Pada penelitian Savo dkk. (2024) dengan metode literatur review, secara khusus membahas lebih dalam tentang work-life balance pada organisasi pemerintah atau BUMN di berbagai negara, dimana work life balance merupakan salah satu faktor penting dalam optimasi employee engagement di SOE (State-Owned Enterprises) atau BUMN. Hal ini diperlukan karena work culture yang membuat jam kerja menjadi terlalu panjang dapat menjadi penghambat terjadinya *engagement* atau antusiasme dalam bekerja. Oleh karena itu, strategi-strategi yang dapat mengoptimalkan work life balance dianjurkan untuk diadopsi oleh BUMN agar dapat mengatasi permasalahan-permasalahan yang sering muncul.

BUMN sendiri di pemerintah mengalami berbagai permasalahan, tercatat ada sekitar 15 BUMN yang bermasalah dan mendapat pantauan dari kementerian BUMN (Durrohman & Rachmawati, 2023). BUMN sendiri sebagai topang ekonomi negara, belum maksimal dalam memberikan kontribusi kepada APBN Indonesia (Djuniarsono et al., 2023; Permatasari & Widianingsih, 2020; Putri et al., 2020). Berkaitan dengan work-life balance, pemerintah Indonesia pada tahun 2024 mulai menerapkan work-life balance di BUMN, seperti yang diberitakan pada Kompas.com (2024), pemerintah mengujicobakan pemberlakuan 4 hari kerja dalam seminggu. Sedangkan dalam penerapan core value

AKHLAK tercatat beberapa BUMN masih belum maksimal dalam pengaplikasiannya. Republika.com (2022) memberitakan tentang BUMN-BUMN yang bermasalah, sehingga memancing pernyataan dari wakil presiden yang menyebut bahwa core value AKHLAK perlu diperbaiki. Secara angka bukti bahwa kontribusi BUMN sangat kurang adalah jumlah deviden yang diberikan setiap tahunnya kepada negara dibawah 1% dari jumlah ribuan triliun asset yang dimiliki oleh BUMN. Berikut capaian BUMN dari tahun 2015 – 2023.

**Tabel 1:** Ikhtisar Keuangan BUMN 2015-2023 (dalam triliun rupiah)

Uraian	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Aset	5.760	6.473	7.210	8.186	8.739	8.311	8.978	9.788	10.401
Laba	150	176	186	189	152	13,3	155	297	331
Ekuitas	1.991	2.257	2.380	2.580	2.664	2.474	2.778	3.100	3.444
Deviden	37	37	43	44	50	69,4	30,5	40,6	82,1
% Deviden pada Aset	0.64%	0.57%	0.60%	0.54%	0.57%	0.84%	0.34%	0.41%	0.79%

Sumber: Laporan tahunan kementerian BUMN.

Dengan melihat fenomena yang terjadi, serta pentingnya menjaga work-life balance pada organisasi dan hubungan work-life balance yang erat dengan core value organisasi. Serta melihat dampak yang baik pada kinerja karyawan, kinerja perusahaan secara umum dan dampak positif lainnya. Sehingga jika digambarkan work-life balance akan mempengaruhi keputusan individu dalam mengatur waktu di pekerjaan. Disisi lain core value akan mendukung terciptanya suasana kerja yang sehat, maka dengan adanya core value yang baik akan mendukung work-life balance individu karyawan. Dan tercipta suasana kerja yang sehat yang akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Maka kami melihat penelitian ini sangat penting untuk dilakukan dengan tujuan untuk mendapatkan gambaran lebih lengkap tentang work-life balance dan hubungannya dengan core value AKHLAK. Juga penelitian dengan objek pada BUMN di Indonesia akan menjadi novelty pada penelitian ini. Ditambah dengan dampak baik pada kinerja karyawan sehingga bisa menjadi rekomendasi kebijakan kepada para pemangku di BUMN dalam menerapkan aturan terkait core value AKHLAK.

## 2. TINJAUAN TEORI

### Badan Usaha Milik Negara

Badan Usaha Milik Negara (BUMN), berdasarkan Undang-Undang (2003), BUMN merupakan badan usaha yang dimiliki oleh negara, dengan permodalan berasal dari APBN baik seluruh atau sebagian dari modalnya. Sedangkan menurut *Organization for Economic*

*Cooperation and Development*, OECD (2015) badan usaha milik negara didefinisikan sebagai perseroan terbatas, korporasi, atau badan hukum lainnya di mana satu atau beberapa negara langsung atau tidak langsung memiliki saham mayoritas atau bisa mengendalikan keputusan perusahaan.

Lebih lanjut OECD memberikan ciri-ciri BUMN berdasarkan kriteria tujuan, peranan pemerintah, akses pendanaan, pengelolaan dan sistem transparansi, yaitu :

a. Berdasarkan tujuan umum

BUMN seringkali memiliki tujuan umum dalam pelayanan masyarakat atau memenuhi kebutuhan sosial dan publik. Sementara itu, badan usaha swasta umumnya didirikan dengan tujuan keuntungan bisnis.

b. Peran Pemerintah

BUMN dapat memiliki keterkaitan atau pengaruh yang tinggi terhadap pemerintah, sebagai pemegang saham atau regulator, dan dapat menerima dukungan keuangan, seperti dukungan modal atau bantuan finansial lainnya. Sebaliknya, badan usaha swasta umumnya tidak menerima dukungan keuangan dari negara.

c. Akses Pendanaan

BUMN seringkali memiliki akses terbaik ke sumber daya dan pendanaan, karena dapat memanfaatkan dukungan pemerintah atau jaringan bisnis yang luas. Sementara badan usaha swasta umumnya harus mengandalkan sumber daya internal dan eksternal untuk membiayai bisnis mereka.

d. Pengelolaan

BUMN seringkali diatur oleh undang-undang atau peraturan yang ditetapkan oleh pemerintah, dan terkadang mengalami kendala di dalam manajemen karena bercampurnya keputusan bisnis dengan kepentingan politik atau sosial. Sedangkan badan usaha swasta umumnya memiliki kebebasan yang lebih besar dalam mengambil keputusan bisnis sesuai dengan kepentingan perusahaan.

e. Transparansi

BUMN seringkali dituntut untuk memberikan laporan keuangan dan informasi publik secara terbuka dan transparan kepada publik, karena kepemilikannya oleh negara melibatkan asas akuntabilitas dan transparansi. Sementara badan usaha swasta umumnya tidak memiliki kewajiban yang sama dalam hal memberikan informasi publik.

## Work-Life Balance

*Work-life balance* adalah keseimbangan antara waktu yang dihabiskan untuk menghasilkan pendapatan dari pekerjaan dengan waktu yang dihabiskan untuk kehidupan pribadi, termasuk keluarga, teman, dan kegiatan sosial (HR, 2003). *International Labour Organisation*, ILO (2022) mendefinisikan *work-life balance* sebagai acuan pada keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi seseorang. Hal ini bertujuan untuk mencapai keseimbangan yang memiliki dampak positif pada kesejahteraan fisik dan psikologis karyawan serta kinerja dan produktivitas perusahaan.

*Work-life balance* merupakan topik yang banyak diteliti yaitu seberapa membahas keseimbangan antara bekerja dan kehidupan non-pekerjaan yang dianggap penting bagi individu. Namun, masih ada perdebatan tentang bagaimana konseptualisasi "keseimbangan" dalam hal *work-life balance* dan seberapa mungkin untuk mencapainya (Kruyen et al., 2024). Kruyen dkk. (2024) lebih jauh menjelaskan tentang indikator dari work life balance, yaitu : 1. Efektivitas waktu kerja; 2. Keterlibatan dalam pekerjaan; 3. Kejelasan peran di tempat kerja; 4. Kebebasan mengatur jadwal kerja dan fleksibilitas waktu; 5. Kesetaraan upah yang adil; 6. Dukungan dari Manajer dan rekannya di tempat kerja dan 7. Keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan non-pekerjaan.

## Core Value

*Core Value* atau nilai-nilai inti adalah serangkaian keyakinan, cita-cita, atau praktik yang menginformasikan cara Anda menjalani hidup, baik secara pribadi maupun profesional (Kruyen et al., 2024). Didalam perusahaan *core value* mempunyai peran penting sebagai pendorong terbentuknya budaya kerja yang positif. Guillemin & Nicholas (2022) menjelaskan bahwa Core values selain membantu membentuk budaya kerja yang positif juga mendorong kesejahteraan pekerja serta dapat membantu memandu keputusan perusahaan dan tindakan manajer dalam hal kesehatan dan keselamatan kerja (Guillemin & Nicholas, 2022).

Berdasarkan Surat Edaran Kementerian BUMN (2020), *Core Value* AKHLAK menjadi *core value* untuk seluruh BUMN di Indonesia. AKHLAK terdiri dari Amanah yaitu memegang teguh kepercayaan yang diberikan, Kompeten yaitu terus belajar dan mengembangkan kapabilitas, Harmonis yaitu saling peduli dan menghargai perbedaan, Loyal yaitu berdedikasi dan mengutamakan kepentingan Bangsa dan Negara, Adaptif yaitu terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan dan Kolaboratif yaitu membangun kerja sama yang sinergis.

### 3. METODE PENELITIAN

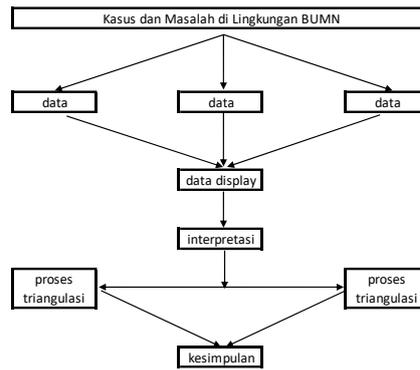
Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus, untuk mengeksplorasi kasus-kasus yang terjadi (Creswell & Creswell, 2018). Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dan semi terstruktur kepada karyawan BUMN secara random, serta observasi langsung lapangan (Bougle & Sekaran, 2020; Creswell & Creswell, 2018).

Data yang terkumpul telah melalui proses reduksi untuk memastikan akurasi data (Neergaard & Leitch, 2015). Kemudian data dikelompokkan dan dilakukan interpretasi data untuk memperoleh kesimpulan yang tepat (Creswell & Creswell, 2018; Neergaard & Leitch, 2015). Dalam proses pengecekan data dan validasi dilakukan triangulasi data, dimana dilakukan wawancara ulang, membandingkan data yang diperoleh dan kroscek data kepada narasumber lain dan narasumber terpercaya (Avdelidou-Fischer, 2013).

Adapun parameter yang dibangun berdasarkan referensi dan core value dari AKHLAK adalah sebagai berikut :

**Tabel 2:** Operasional Parameter

<b>Parameter</b>	<b>Sub Parameter</b>	<b>Referensi</b>
<i>work-life balance</i>	Efektivitas waktu kerja	(International Labour Office, 2022; Kruey et al., 2024)
	Keterlibatan dalam pekerjaan	
	Kejelasan peran di tempat kerja	
	Kebebasan mengatur jadwal kerja dan fleksibilitas waktu	
	Kesetaraan upah yang adil	
	Dukungan dari Manajer dan rekannya di tempat kerja dan	
	Keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan non-pekerjaan	
<i>Core value</i> AKHLAK	Amanah	(Abd. Wahid Wijaya, 2024; Kementerian BUMN, 2020)
	Kompeten	
	Harmonis	
	Loyal	
	Adaptif	
	Kolaboratif	



**Gambar 1:** Desain Penelitian

Penelitian ini terpusat di BUMN wilayah Jawa Barat, yang terdiri dari BUMN-BUMN ternama yaitu Perbankan dan Lembaga keuangan (Bank Mandiri, BTN, BNI, BRI, PNM Ulamm, Pegadaian), Telkom, PLN, PTPN Perkebunan Teh dan Bulog. Peneliti menilai BUMN ini mewakili dari ratusan BUMN yang ada di Jawa Barat. Dengan melihat pertimbangan popularitas dari BUMN dan jenis usaha yang beragam. Dikarenakan keterbatasan waktu dan biaya, maka fokus penelitian terpusat pada objek BUMN yang berada di wilayah Jawa Barat. Rumusan Masalah dalam penelitian ini adalah, bagaimana hubungan antara penerapan core value AKHLAK dengan work-life balance karyawan di lingkungan BUMN, apakah core value AKHLAK telah diimplementasikan secara efektif di BUMN untuk mendukung terciptanya work-life balance, apa saja tantangan dan hambatan dalam menerapkan work-life balance di BUMN

#### 4. HASIL PENELITIAN

Sebelum dilakukan observasi kelapangan, peneliti melakukan analisis mendalam pada dokumen – dokumen terkait dengan work-life balance dan core value AKHLAK. Berdasarkan analisis pada parameter dan sub parameter ditemukan hubungan yang cukup kuat. Dimana sub parameter dari work-life balance berupa Efektivitas Waktu Kerja, berhubungan erat dengan parameter Core Value AKHLAK yaitu Kompeten dan Amanah. Kompeten artinya mempunyai keahlian yang mumpuni dan sesuai dengan bidang kerja. Sedangkan Amanah adalah dapat dipercaya, dan memegang komitmen. Efektivitas waktu kerja dapat terlaksana dengan baik apabila karyawan mempunyai kompetensi dan Amanah sesuai dengan tanggung jawabnya.

Dalam parameter work-life balance ada yang disebut dengan Keterlibatan dalam Pekerjaan, artinya seorang karyawan telah benar-benar melakukan pekerjaan yang ditugaskan, serta terlibat dalam aktivitas pekerjaan tersebut. Sub parameter ini

berhubungan dengan parameter dari core value AKHLAK, berupa Loyal dan Kolaboratif. Loyal artinya karyawan setia dan terlibat langsung dalam pekerjaan dengan keterlibatan tinggi menunjukkan komitmen terhadap organisasi dan tugas yang diberikan. Loyal ini berhubungan erat dengan sub parameter work-life balance dari “keterlibatan dalam pekerjaan”. Begitu pun dengan kolaboratif, yang berarti karyawan mampu bekerjasama dengan tim dalam organisasi, sehingga terjadi keterlibatan yang bersangkutan dalam aktivitas di organisasi.

Sub parameter dari work-life balance berupa “Kejelasan peran di tempat kerja”, artinya karyawan mempunyai peran yang sesuai SOP, dan tugas yang jelas serta reward yang pasti. Hal ini berkaitan erat dengan Core Value Amanah dan Harmonis. Amanah yang berarti karyawan telah melaksanakan tugas dengan baik serta mempunyai peran yang jelas dalam organisasi. Dan harmonis dikarenakan kejelasan peran menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis, mengurangi kebingungan dan potensi konflik.

Sub parameter work-life balance berupa kebebasan mengatur jadwal kerja dan fleksibilitas waktu. Hal ini secara pasti disukai oleh Sebagian besar karyawan, meskipun sulit dalam prakteknya. Sub parameter ini sesuai dengan Core Value AKHLAK berupa Adaptif dan Kolaboratif. Adaptif berarti karyawan dan organisasi mempunyai fleksibilitas dan mampu beradaptasi mengikuti tujuan dan arah organisasi serta arah kemajuan zaman. Adaptif ini juga berarti fleksibilitas dalam mengatur jadwal mencerminkan kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan kebutuhan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Dan berhubungan dengan Kolaboratif karena sering kali fleksibilitas membutuhkan kerja sama antara karyawan dan manajemen untuk mencapai keseimbangan.

Sub parameter work-life balance berupa Kesetaraan Upah yang Adil sesuai dengan Core Value Harmonis, Amanah. Harmonis karena kesetaraan upah mencerminkan penghargaan terhadap setiap individu tanpa diskriminasi. Amanah karena keadilan dalam upah adalah bentuk pemenuhan tanggung jawab moral dan etika organisasi. Work-life balance juga mempunyai sub parameter berupa Dukungan dari Manajer dan Rekan Kerja. Dukungan ini diperlukan untuk menciptakan Core Value Harmonis dan Kolaboratif. Harmonis karena dukungan antar rekan kerja menciptakan lingkungan kerja yang positif dan suportif. Kolaboratif karena kolaborasi yang baik didorong oleh dukungan dari manajer dan rekan kerja.

Sub parameter dari work-life balance yang terakhir adalah Keseimbangan antara Kehidupan Kerja dan Kehidupan Non-Pekerjaan. Keseimbangan ini tentu diidamkan oleh para karyawan. Nilai-nilai ini sejalan dengan Core Value Harmonis dan Adaptif. Harmonis

karena menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi penting untuk menciptakan kesejahteraan dan kebahagiaan karyawan. Adaptif karena keseimbangan ini sering membutuhkan penyesuaian fleksibel sesuai dengan perubahan kebutuhan pribadi dan profesional. Berdasarkan wawancara dan observasi, kami menemukan bahwa core value AKHLAK akan mendukung terciptanya work-life balance yang positif, apabila dibarengi dengan kepemimpinan yang mengakomodir hal tersebut. Secara definisi core value AKHLAK sangat mendukung terciptanya work-life balance yang positif. Dan hal ini perlu penerapan dan aksi nyata dari para pemegang kebijakan di setiap BUMN.

Hal yang negative terjadi pada karyawan pada divisi marketing atau sales. Dimana karyawan ini dituntut dengan target dan tekanan dari atasan. Hal ini wajar terjadi pada divisi marketing, ketika target tidak bisa dipenuhi dan karyawan tertekan secara fisik dan mental. Sehingga bagi mereka core value AKHLAK hanya sebagai jargon dan tidak bisa di implementasikan sesuai harapan. Hasil jawaban pertanyaan yang terfokus pada parameter work-life balance, sebagian besar responden menjawab positif, yang berarti organisasi dan lingkungan pekerjaan mendukung terciptanya work-life balance. Adapun pertanyaan dengan jawaban yang kurang memuaskan pada parameter work-life balance adalah tentang sub parameter : kebebasan mengatur jadwal kerja dan fleksibilitas waktu. Sub parameter ini adalah aktivitas yang sulit direalisasikan pada organisasi, mengingat SOP dan kontrak kerja yang telah dilakukan.

Kebebasan dalam mengatur jadwal kerja lebih kepada kesepakatan kerja yang sudah dibuat sebelumnya. Walaupun dalam waktu-waktu tertentu dan dalam keadaan *force majeure* para karyawan bisa meminta cuti atau izin kepada atasan langsung. Hasil yang menarik pada penelitian ini adalah jawaban yang lebih positif pada posisi-posisi karyawan bagian lapangan dan marketing. Sebagian responden memberi tanggapan bahwa ada fleksibilitas waktu dalam mengatur jadwal kerja. Bagi mereka selama target harian terpenuhi, dan bisa direncanakan maka waktu menjadi lebih fleksibel. Namun apabila target tidak bisa terpenuhi, maka diperlukan waktu yang lebih lama. Perbedaan jawaban pada bagian marketing juga terjadi pada marketing junior dengan marketing senior. Marketing yang lebih senior menilai ada fleksibilitas waktu dalam bekerja. Namun bagi marketing junior, memberikan tanggapan bahwa diperlukan lebih banyak waktu.

Jawaban lain yang terdapat beberapa perbedaan jawaban responden adalah jawaban untuk sub parameter: Dukungan manajer dan rekan kerja. Ada Sebagian jawaban yang menilai kurang diberi dukungan oleh manajernya, dan terkesan memberikan beban pekerjaan yang berlebih. Untuk tanggapan dari parameter core value AKHLAK, sebagian

besar responden menjawab penting untuk diimplementasikan. Responden memberikan tanggapan positif dan core value ini bisa mendorong terciptanya suasana dan budaya kerja yang positif. Core value AKHLAK juga bisa mendorong terciptanya keadilan bagi karyawan dan bisa mendorong keseimbangan hak karyawan untuk bekerja dan mendapatkan waktu untuk bersosialisasi dengan keluarga dan lingkungan diluar pekerjaan.

## 5. KESIMPULAN

Penelitian ini menegaskan pentingnya penerapan work-life balance (WLB) dan core value AKHLAK di Badan Usaha Milik Negara (BUMN) untuk meningkatkan kinerja karyawan dan organisasi. Berdasarkan analisis mendalam terhadap berbagai literatur dan dokumen terkait, serta hasil observasi dan wawancara, ditemukan hubungan yang kuat antara parameter work-life balance dengan core value AKHLAK, yang meliputi kompeten, amanah, loyal, kolaboratif, adaptif, dan harmonis.

Secara khusus, sub-parameter work-life balance seperti efektivitas waktu kerja, keterlibatan dalam pekerjaan, kejelasan peran, fleksibilitas jadwal kerja, kesetaraan upah, dan dukungan dari manajer serta rekan kerja, terbukti memiliki korelasi positif dengan nilai-nilai inti AKHLAK. Core value AKHLAK terbukti mendukung terciptanya keseimbangan yang positif antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan individu.

Temuan ini menekankan bahwa keberhasilan BUMN dalam mencapai kinerja yang optimal tidak hanya bergantung pada aspek teknis atau finansial, tetapi juga pada penanaman nilai-nilai inti organisasi yang mendukung kesejahteraan karyawan. Implementasi core value AKHLAK yang kuat, diikuti dengan kepemimpinan yang mendukung work-life balance, terbukti dapat menumbuhkan budaya kerja yang positif, meningkatkan employee engagement, dan mengurangi turnover karyawan.

Oleh karena itu, disarankan bagi para pemangku kepentingan di BUMN untuk memperkuat penerapan core value AKHLAK dan strategi work-life balance secara nyata dalam kebijakan organisasi. Hal ini tidak hanya akan meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan kerja karyawan tetapi juga berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Penelitian ini memberikan kontribusi baru dalam literatur manajemen bisnis dengan mengeksplorasi hubungan antara work-life balance dan core value AKHLAK di sektor BUMN, yang selama ini belum banyak dibahas. Temuan ini dapat menjadi landasan bagi penelitian lebih lanjut dan menjadi rekomendasi bagi kebijakan strategis di BUMN Indonesia.

Adapun sisi negatifnya adalah adanya ketidakpercayaan dari karyawan pada core value ini, sebagai akibat penerapan yang belum maksimal di organisasi BUMN tempat karyawan bekerja. Sehingga disarankan agar dibentuk pengawasan khusus pada implementasi dari core value AKHLAK ini, untuk memastikan implementasi berjalan sesuai harapan dan terjadi keberlanjutan para penerapan core value AKHLAK di setiap BUMN.

### Saran

Hasil penelitian ini membuktikan core value AKHLAK baik untuk diimplementasikan dalam pekerjaan di BUMN. Untuk itu disarankan agar penerapan lebih nyata dilakukan, salah satunya adalah dilakukan pengawasan oleh badan khusus. Saran selanjutnya adalah dilakukan evaluasi dari lembaga independen tentang penerapan dari core value AKHLAK ini.

### REFERENSI

- Abd. Wahid Wijaya, I. H. R. (2024). Culture internalization for AKHLAK BUMN: A uniformized core values of all Indonesian state-owned enterprises. *Journal of Electrical Systems*, 20(4s), 1784–1789. <https://doi.org/10.52783/jes.2241>
- Avdelidou-Fischer, N. (2013). *Handbook of qualitative research methods in entrepreneurship. Gender in Management: An International Journal*, 28(7), 441–444. <https://doi.org/10.1108/GM-04-2013-0043>
- Beauregard, T. A., & Henry, L. C. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human Resource Management Review*, 19(1), 9–22. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.09.001>
- Bougle, R., & Sekaran, U. (2020). *Research methods for business: A skill building approach* (8th ed.). Wiley.
- Brough, P., Holt, J., Bauld, R., Biggs, A., & Ryan, C. (2008). The ability of work-life balance policies to influence key social/organisational issues. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46(3), 261–274. <https://doi.org/10.1177/1038411108095758>
- Brumby, J., & Shepherd, M. H. S. (1998). Improving the governance of New Zealand's state-owned enterprises. *A Journal of Policy Analysis and Reform*, 5(2), 165–177. <https://doi.org/10.2307@43199464>
- Chaudhuri, S., Arora, R., & Roy, P. (2020). Work-life balance policies and organisational outcomes – A review of literature from the Indian context. *Industrial and Commercial Training*, 52(3), 155–170. <https://doi.org/10.1108/ICT-01-2019-0003>

- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage.
- Deery, M. (2008). Talent management, work-life balance and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 792–806. <https://doi.org/10.1108/09596110810897619>
- Djuniarsono, R., Roestamy, M., & Suhartini, E. (2023). Privatisasi BUMN sebagai pilar perekonomian nasional dalam perspektif hukum bisnis. *Jurnal Ilmiah Living Law*, 15(1), 1–15. <https://doi.org/10.30997/jill.v15i1.7931>
- Durrohman, I., & Rachmawati, D. (2023, April 17). Profil 15 BUMN bermasalah yang bakal “dituntaskan” Erick Thohir, cek lengkapnya. *Bisnis.com*. <https://www.bisnis.com>
- Ghazali, E. F., Mohamed, S., Kudus, N., Hasan, M. A., & Rahman, A. (2023). Enhancing employee performance in public universities through work-life balance: A review. *Educational Administration: Theory and Practice*, 29(4), 1391–1396. <https://doi.org/10.53555/kuvey.v29i4.4987>
- Guillemin, M., & Nicholas, R. (2022). Core values at work—Essential elements of a healthy workplace. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(19), 12505. <https://doi.org/10.3390/ijerph191912505>
- HR, K. C. for. (2003). Work–life balance. In *The employment relationship* (pp. 215–241). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-7506-4941-4.50013-2>
- International Labour Office. (2022). *Working time and work-life balance around the world*. International Labour Organization.
- Kementerian BUMN. (2020). *Surat edaran nomor SE-7/BMU/07/2020 tentang nilai-nilai utama (core values) sumber daya manusia Badan Usaha Milik Negara*.
- Kruyen, P., Andre, S., & Heijden, B. van der. (2024). *Maintaining a sustainable work-life balance: An interdisciplinary path to a better future*. Edward Elgar Publishing.
- Modell, S., & Yang, C. (2018). Financialisation as a strategic action field: An historically informed field study of governance reforms in Chinese state-owned enterprises. *Critical Perspectives on Accounting*, 54, 41–59. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2017.09.002>
- Neergaard, H., & Leitch, C. (Eds.). (2015). *Handbook of qualitative research techniques and analysis in entrepreneurship*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781849809870>
- Neergaard, H., & Leitch, C. M. (2015). *Handbook of qualitative research techniques and analysis in entrepreneurship*. Edward Elgar Publishing.
- OECD. (2015). *OECD guidelines on corporate governance of state-owned enterprises, 2015 edition* (Issue September). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264244160-en>

- Palmén, R., Schmidt, E. K., Striebing, C., Reidl, S., Bühner, S., & Groó, D. (2019). Measuring gender in R&I – theories, methods, and experience. *Interdisciplinary Science Reviews*, 44(2), 154–165. <https://doi.org/10.1080/03080188.2019.1603873>
- Permatasari, F., & Widianingsih, L. P. (2020). Pengungkapan corporate social responsibility terhadap kinerja keuangan dengan good corporate governance sebagai variabel moderasi. *Media Akuntansi dan Perpajakan Indonesia*, 1(2), 87–114. <https://doi.org/10.37715/mapi.v1i2.1404>
- Porkodi, S., Ahmad, A., & Hamdan Tabash, B. K. (2024). Employee experience management and its critical impact on the sustainable development of an enterprise – A systematic literature survey with meta-analysis. *Journal of Sustainability Science and Management*, 19(4), 201–235. <https://doi.org/10.46754/jssm.2024.04.015>
- Putri, K. D., Masnila, N., & Oktarida, A. (2020). Analisis kontribusi laba BUMN sektor jasa infrastruktur terhadap pendapatan negara 2011–2020. *Prosiding Seminar Nasional*, 147–166.
- Republik Indonesia. (2003). *Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara*.
- Savo, I., Rusike, R., & Sena, S. (2024). Employee engagement in state owned enterprises: A literature review paper. *Journal of Industrial Distribution & Business*, 15(2), 19–30. <https://doi.org/10.13106/jidb.2024.vol15.no2.19>
- Schrijver, I. (2016). Pathology in the medical profession?: Taking the pulse of physician wellness and burnout. *Archives of Pathology & Laboratory Medicine*, 140(9), 976–982. <https://doi.org/10.5858/arpa.2015-0524-RA>
- Tamunomiebi, M. D., & Oyibo, C. (2020). Work-life balance and employee performance: A literature review. *European Journal of Business and Management Research*, 5(2), 1–10. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.2.196>
- Uly, Y. A., & Setiawan, S. R. D. (2024, June 11). Kementerian BUMN uji coba sistem kerja 4 hari dalam seminggu. *Kompas.com*. <https://money.kompas.com/read/2024/06/11/151200326/kementerian-bumn-uji-coba-sistem-kerja-4-hari-dalam-seminggu?page=all>
- Wang, T. (2015). Work–life balance: Hopeless endeavor or rather, a true privilege? *Frontiers in Pediatrics*, 3, Article 99. <https://doi.org/10.3389/fped.2015.00099>
- Waworuntu, E. C., Kainde, S. J. R., & Mandagi, D. W. (2022). Work-life balance, job satisfaction and performance among millennial and Gen Z employees: A systematic review. *Society*, 10(2), 384–398. <https://doi.org/10.33019/society.v10i2.464>
- Zuraya, N. (2022, November 28). Ada BUMN bermasalah, Wapres: AKHLAK-nya perlu diperbaiki. *Republika.co.id*. <https://ekonomi.republika.co.id/berita/rejuon383/ada-bumn-bermasalah-wapres-akhlaknya-perlu-diperbaiki>