MODEL ADKAR SEBAGAI ALAT UKUR EFEKTTIVITAS IMPLEMENTASI NILAI AKHLAK DALAM MEMBENTUK BUDAYA KERJA DI PT XYZ

TUGAS AKHIR

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata-1
Program Studi Teknik Industri - Fakultas Teknologi Industri
Universitas Islam Indonesia

Nama : Betha Alda Halimah
No. Mahasiswa : 20522277

PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI PROGRAM SARJANA
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2025

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya mengakui bahwa tugas akhir ini adalah hasil karya saya sendiri kecuali kutipan dan ringkasan yang seluruhnya sudah saya jelaskan sumbernya. Jika dikemudian hari ternyata terbukti pengakuan saya ini tidak benar dan melanggar peraturan yang sah maka saya bersedia ijazah yang telah saya terima ditarik kembali oleh Universitas Islam Indonesia.

Yogyakarta, 10 September 2025



(Betha Alda Halimah)
20522277

SURAT BUKTI PENELITIAN



BUMN UNTUK INDONESIA

Inovasi Untuk Solusi

SERTIFIKAT

NO : HC/RW.3304/STF/133/VIII/2024

Diberikan Kepada

Betha Alda Halimah

Telah Melaksanakan
Program Magang Reguler Mahasiswa pada PT Hutama Karya (Persero)
Pada Divisi Human Capital
Mulai dari tanggal 18 Maret 2024 s/d 26 Juli 2024
dengan hasil
A - Sangat Memuaskan

PT Hutama Karya (Persero)

Mardiansyah

EVP Divisi *Human Capital*

LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING

MODEL ADKAR SEBAGAI ALAT UKUR EFEKTTIVITAS IMPLEMENTASI NILAI AKHLAK DALAM MEMBENTUK BUDAYA KERJA DI PT XYZ

TUGAS AKHIR

Disusun Oleh:

Nama : Betha Alda Halimah

No. Mahasiswa : 20522277

Yogyakarta, 17 November 2025

Dosen Pembimbing

(Ir. Bambang Suratno, S.T., M.T., Ph.D, IPM.)

LEMBAR PENGESAHAN DOSEN PENGUJI

MODEL ADKAR SEBAGAI ALAT UKUR EFEKTTIVITAS IMPLEMENTASI NILAI AKHLAK DALAM MEMBENTUK BUDAYA KERJA DI PT XYZ

TUGAS AKHIR

Disusun Oleh:

Nama : Betha Alda Halimah

No. Mahasiswa : 20522277

Telah dipertahankan di depan sidang penguji sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata-1 Teknik Industri Fakultas Tekonologi Industri Universitas Islam Indonesia

Yogyakarta, 17 November2025

Tim Penguji

Ir. Bambang Suratno, S.T., M.T., Ph.D., IPM.	
Ketua	
Ir. Muchamad Sugarindra, S.T., M.T.I., IPM.	
Anggota I	
Wahyudhi Sutrisno, S.T., M.M., M.T	
Anggota II	

201125

Mengetahui,
Ketua Program Studi Teknik Industri Program Sarjana
Fakultas Teknologi Industri
Universitas Islam Indonesia

Ir. Muhammad Ridwan Andi Purnomo, S.T., M.Sc., Ph.D., IPM.
NIK. 015220101

HALAMAN PERSEMBAHAN

Bismillahirrahmanirrahim, dengan mengucapkan rasa syukur kepada Allah SWT yang telah memberikan rahmat, karunia, dan hidayah-Nya maka dengan ini saya persembahkan hasil penelitian Tugas Akhir ini kepada diri saya sendiri yang telah berjuang dengan segala rintangan yang terjadi demi mendapatkan gelar Strata Satu Jurusan Teknik Industri di Universitas Islam Indonesia. Tidak luput juga saya mempersembahkan Tugas Akhir ini kepada kedua orang tua saya dan semua orang yang turut serta membimbing, membantu, memotivasi, menyemangati, dan mendoakan yang terbaik untuk saya.

MOTTO

“Karena sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan.”

(Q.S. Ash-Sharh: 94:6)

“Allah tidak akan membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya.”

(Q.S. Al-Baqarah: 286)

“Dan bersabarlah kamu bersama-sama dengan orang-orang yang menyeru Tuhannya di pagi dan senja hari dengan mengharap keridhaan-Nya.”

(Q.S. Al-Kahfi: 28)

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabaraakaatuh

Alhamdulillahirabbil'alamiin, segala puji dan syukur saya sampaikan kepada Allah *Subhanahu Wa Ta'ala* atas berkat rahmat serta nikmat-Nya sehingga saya dapat menyelesaikan Tugas Akhir yang berjudul "Model ADKAR Sebagai Alat Ukur Efekttivitas Implementasi Nilai AKHLAK dalam membentuk budaya kerja Di PT XYZ" sebagai salah satu persyaratan untuk mendapat gelar sarjana. Tidak lupa juga saya mengucapkan rasa terima kasih kepada seluruh pihak yang telah terlbiat dan berjasa memberikan bimbingan, arahan serta motivasi dalam menyelesaikan tugas akhir ini. Untuk itu, saya mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Hari Purnomo., M.T., IPU, ASEAN.Eng. selaku Dekan Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Ir. Muhammad Ridwan Andi Purnomo, S.T., M.Sc., Ph.D., IPM. selaku Ketua Program Studi Teknik Industri Program Sarjana Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia.
3. Bapak Ir.Bambang Suratno, S.T., M.T., Ph.D, IPM. selaku Dosen Pembimbing Tugas Akhir yang telah memberikan bimbingan dan arahan sehingga dapat terselesaikan dengan baik.
4. Bapak Ir. Mardiansyah, S.T., M.T. selaku EVP Divisi *Human Capital* di PT XYZ yang telah memberikan saya izin penelitian Tugas Akhir di PT XYZ
5. Bapak Andy Hakim, S.T., M.M. selaku Pembimbing saya sekaligus *Senior Analyst* di Divisi *Human Capital* PT XYZ yang telah membimbing saya dengan baik.
6. Seluruh karyawan PT XYZ yang telah bersedia memberikan informasi yang dibutuhkan oleh penulis untuk menunjang kelancaran penulisan Tugas Akhir.
7. Kedua orang tua saya yang saya sayangi, Mustakim dan Eny Sulistyawati yang telah memberikan doa, dukungan, dan motivasi dalam penyusunan Tugas Akhir ini.
8. Untuk teman teman saya Zahra Nasywari Firdantara, Fahira Alhamid, Muhammad Zulfan Hadi, Putri Lintang Kusuma, dan Putri Callista Rahma, selaku orang terdekat penulis yang telah mendukung dan memberikan support dalam proses pengerjaan skripsi ini.
9. Diri sendiri yang sudah berproses dan berjuang untuk menyelesaikan penyusunan akhir.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan tugas akhir ini masih memiliki kekurangan. Oleh karena itu, segala macam kritik dan saran yang bersidat membangun penulis harapkan demi perbaikan laporan ini. Akhir kata penulis berharap semoga laporan Tugas Akhir ini dapat dipergunakan sebagaimana mestinya serta bermanfaat bagi penulis dan bagi seluruh pihak.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb.

Yogyakarta. 10 September 2025



Betha Alda Halimah

NIM.20522277

ABSTRAK

Penetapan nilai-nilai AKHLAK oleh Kementerian BUMN sebagai standar budaya kerja mendorong seluruh entitas BUMN, termasuk anak perusahaan, untuk menginternalisasikannya secara menyeluruh, namun efektivitas penerapannya dalam membentuk perilaku kerja masih menghadapi kendala, terutama terkait kesiapan individu dalam menghadapi perubahan budaya. Penelitian ini mengisi kekosongan metodologis berupa ketiadaan instrumen kuantitatif yang mampu mengukur kesiapan perubahan secara komprehensif dengan menggunakan pendekatan kuantitatif melalui regresi linier berganda serta mengadopsi model ADKAR (*Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement*) sebagai kerangka analitis. Data primer diperoleh dari 42 responden Divisi Human Capital PT XYZ melalui kuesioner, kemudian dianalisis menggunakan SPSS untuk menguji validitas, reliabilitas, serta hubungan antarvariabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kelima dimensi ADKAR secara simultan berpengaruh signifikan terhadap budaya kerja berbasis AKHLAK ($p < 0,05$), meskipun tidak ada dimensi yang berpengaruh signifikan secara parsial, sementara nilai koefisien determinasi sebesar 34,1% menunjukkan bahwa ADKAR hanya mampu menjelaskan sebagian variasi pembentukan budaya kerja dan bahwa terdapat faktor eksternal lain yang turut berkontribusi. Temuan ini menegaskan bahwa internalisasi nilai AKHLAK memerlukan pendekatan holistik dan integratif antar elemen perubahan, serta bahwa model ADKAR dapat berfungsi sebagai alat ukur yang valid dan reliabel dalam menilai kesiapan maupun efektivitas transformasi budaya kerja di lingkungan BUMN, sekaligus memberikan dasar yang kuat bagi pengambilan keputusan strategis dalam pengelolaan perubahan organisasi.

Kata kunci: Nilai AKHLAK, Budaya Kerja, Model ADKAR, Regresi Linier Berganda.

DAFTAR ISI

PERNYATAAN KEASLIAN ii
SURAT BUKTI PENELITIAN iii
LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING iv
LEMBAR PENGESAHAN DOSEN PENGUJI v
HALAMAN PERSEMBAHAN vi
MOTTO vii
KATA PENGANTAR viii
ABSTRAK ix
DAFTAR ISI x
DAFTAR TABEL xii
DAFTAR GAMBAR xiii
BAB I PENDAHULUAN 1
1.1 Latar Belakang 1
1.2 Rumusan Masalah 3
1.3 Tujuan Penelitian 4
1.4 Manfaat Penelitian 4
1.5 Batasan penelitian 5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA 6
2.1 Kajian Literatur 6
2.2 Landasan Teori 14
2.2.1 Pengertian *Core Values* AKHLAK 14
2.2.2 Pengertian Model ADKAR 15
2.2.3 Pengertian Regresi Linier Berganda 16
2.2.4 Pengertian Cronbach's Alpha 16
BAB III METODE PENELITIAN 18
3.1 Rancangan Penelitian 18
3.2 Populasi dan Sampel 18
3.2.1 Populasi 18
3.2.2 Sampel 18
3.3 Jenis Data dan Sumber Data 18
3.4 Teknik Pengumpulan Data 19
3.5 Teknik Analisis Data 20
3.5.1 Regresi Linier Berganda 20
3.6 Alur Penelitian 20
BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA 24
4.1 Profil Objek Penelitian 24
4.2 Pengolahan Data 24
4.2.1 Uji Kecukupan Data 24
4.2.2 Uji Instrumen 24
4.2.3 Uji Asumsi Klasik 31
4.2.4 Uji Linear Berganda 34
4.3 Rekomendasi Berdasarkan Hasil Analisis dan Sesi FGD 39
BAB V PEMBAHASAN 40
5.1 Pembahasan 40
5.1.1 Pengaruh Antara *Awareness* Terhadap Culture 40
5.1.2 Pengaruh Antara *Desire* Terhadap Culture 40

5.1.3 Pengaruh Antara *Knowledge* Terhadap *Culture* 41
5.1.4 Pengaruh Antara *Ability* Terhadap *Culture* 42
5.1.5 Pengaruh Antara *Reinforcement* Terhadap *Culture* 42
5.2 Interpretasi Model Regresi Linear Berganda 43
5.3 Perbandingan Hasil Penelitian dengan Tujuan Implementasi AKHLAK 44
5.4 Rekomendasi FGD 45
5.5 Faktor Eksternal Di Luar ADKAR Yang Mempengaruhi Budaya Kerja 45
BAB VI PENUTUP 47
6.1 Kesimpulan 47
6.2 Saran 48
DAFTAR PUSTAKA 49
LAMPIRAN 52

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Kajian Literatur 12
Tabel 3.1 Intrepretasi Skala Likert 19
Tabel 4.1 Hasil Uji Validitas *Awareness* (AW) 25
Tabel 4.2 Hasil Uji Validitas *Desire* (DE) 26
Tabel 4.3 Hasil Uji Validitas *Knowledge* (KW) 26
Tabel 4.4 Hasil Uji Validitas *Ability* (AB) 27
Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas *Reinforcement* (RE) 27
Tabel 4.6 Hasil Uji Validitas *Culture* (RE) 27
Tabel 4.7 Hasil Uji Validitas *Awareness* (AW) 28
Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas *Desire* (DE) 28
Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas *Knowledge* (KW) 29
Tabel 4.10 Hasil Uji Validitas *Ability* (AB) 29
Tabel 4.11 Hasil Uji Validitas *Reinforcement* (RE) 29
Tabel 4.12 Hasil Uji Validitas *Culture* (RE) 30
Tabel 4.13 Hasil Uji Reliabilitas 31

DAFTAR GAMBAR

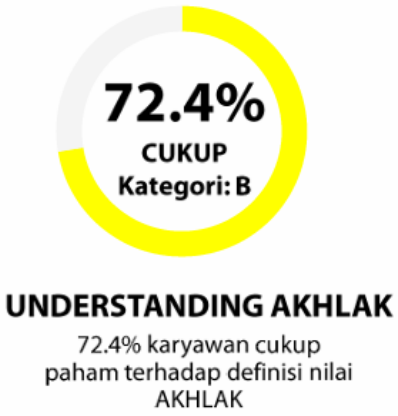
Gambar 1.1 Pemahaman Terhadap Definisi Nilai AKHLAK ACHI 2023 1
Gambar 1.2 Implementasi AKHLAK laporan ACHI 2023 2
Gambar 3.1 Alur Penelitian 21
Gambar 3.2 Konsep penelitian 22
Gambar 3. 3 Kerangka Konseptual Integratif AKHLAK–Budaya Kerja–ADKAR 23
Gambar 4. 1 Hasil Uji Normalitas 32
Gambar 4. 2 Hasil Uji Multikolinearitas 33
Gambar 4. 3 Hasil Uji Heteroskedastisitas 34
Gambar 4. 4 Hasil Uji F (Simultan) 35
Gambar 4. 5 Hasil Uji t (Parsial) 36
Gambar 4. 6 Hasil Koefisien Determinasi 37
Gambar 4. 7 Hasil Bar Chart 38

BAB I
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam rangka memperkuat budaya kerja yang sejalan dengan nilai-nilai kebangsaan dan profesionalisme, Kementrian BUMN menetapkan pedoman nilai dasar yang dikenal dengan AKHLAK. Nilai- nilai tersebut adalah Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. Dimana, hal tersebut diharapkan menjadi panduan perilaku bagi seluruh pegawai BUMN dalam menjalankan tugas sehari-hari. Namun, realisasi nilai-nilai tersebut dalam uji lapangan seringkali menghadapi tantangan, baik dari sisi pemahaman pegawai, penerimaan, hingga konsistensi pelaksanaannya.

Hasil Survei internal PT XYZ memberikan gambaran yang cukup jelas. Sebagaimana yang terlihat pada Gambar 1.1 Tingkat pemahaman karyawan terhadap definisi nilai AKHLAK hanya mencapai 72,4% dan dikategorikan cukup (B). Angka ini menunjukkan bahwa hampir dari sepertiga karyawan masih belum memahami secara utuh makna dan penerapan nilai AKHLAK. Pemahaman yang parsial ini berpotensi menghambat proses internalisasi nilai, karena kesadaran dan pengetahuan merupakan fondasi utama terbentuknya perilaku kerja sesuai budaya organisasi.



Gambar 1.1 Pemahaman Terhadap Definisi Nilai AKHLAK ACHI 2023

Pada Tabel 1.1 mengenai implementasi nilai AKHLAK yang terlampir pada laporan ACHI PT XYZ pada tahun 2023 (Karya, 2023) terlampir dalam perilaku kerja sehari-hari,

bahwa meskipun terdapat peningkatan pada beberapa dimensi, hasilnya masih bervariasi dan belum optimal. Dapat dilihat dari gambar 1.2. yang terlampir oleh laporan ACHI 2023 (Karya, 2023) nilai Kompeten meningkat dari 52,3% (cukup) pada 2022 menjadi 72,1% (cukup) pada 2023 dengan lonjakan 19,8%. Namun, nilai Harmonis hanya mencapai 30,3% (rendah), dan nilai Kolaboratif justru menurun dari 41,8% menjadi 37,1%. Perbedaan antar dimensi ini menunjukkan adanya inkonsistensi implementasi dan mengindikasikan bahwa internalisasi nilai AKHLAK belum berjalan secara merata.

Bagaimana implementasi AKHLAK di perilaku kerja sehari-hari?

NILAI AKHLAK	TURUNAN NILAI / PERILAKU	2022		2023		KETERANGAN	
		TOTAL VOTER DI PER NILAI	PERSENTASE IMPLEMENTASI PER NILAI	VOTER DI BUDAYA SAAT INI	PERSENTASE IMPLEMENTASI PER NILAI	SHIFT	
Amanah	Bertanggung Jawab Disiplin Menegakkan Etika Integritas	447	42.3% RENDAH	620	48.9% RENDAH	↑	6.6%
Kompeten	Kualitas Pembelajaran Berkesinambungan Pengembangan Kepemimpinan Pengembangan Profesi Profesional	553	52.3% CUKUP	915	72.1% CUKUP	↑	19.8%
Harmonis	Kepedulian Merangkul Keragaman Bersikap Positif Toleransi	308	29.1% RENDAH	385	30.3% RENDAH	=	1.2%
Loyal	Menjaga Nama Baik Dedikasi Setia	306	28.9% RENDAH	387	30.5% RENDAH	=	1.6%
Adaptif	Inovatif Kesiapan Menghadapi Ketidakpastian Kesiapan Menghadapi Perubahan Perbaikan Yang Berkelanjutan Berinisiatif (Proaktif)	532	50.3% CUKUP	949	74.8% CUKUP	↑	24.5%
Kolaboratif	Kerjasama Tim Koordinasi Lintas Grup Pemberdayaan	442	41.8% RENDAH	471	37.1% RENDAH	↓	4.7%

Gambar 1.2 Implementasi AKHLAK laporan ACHI 2023

Penelitian ini diharapkan bertujuan untuk mengevaluasi sejauh mana efektivitas instrument pegukuran nilai AKHLAK berbasis ADKAR dalam membentuk budaya kerja, sekaligus memberikan masukan strategis bagi pengembangan sistem budaya yang lebih terukur dan berkelanjutan di BUMN.

Dari sisi akademik, penelitian terdahulu umumnya hanya menekankan pentingnya nilai AKHLAK sebagai pedoman perilaku, tanpa menggunakan kerangka evaluasi yang kmprehensif untuk mengatur tingkat keberhasilan internalisasi nilai-nilai tersebut secara kuantitatif. Inilah

yang menjadi *research gap* perlunya *instrument* yang mampu mengukur keberhasilan perubahan budaya kerja yang tidak hanya dari sisi normative, tetapi juga berbasis data terukur.

Salah satu pendekatan yang dapat digunakan untuk mengukur keberhasilan internalisasi nilai-nilai organisasi adalah pendekatan ADKAR yang terdiri dari lima elemen inti yaitu *Awareness* (kesadaran), *Desire* (Keinginan), *Knowledge* (Pengetahuan), *Ability* (Kemampuan), dan *Reinforcement* (Penguatan). Model ini memandang perubahan dalam organisasi sebagai hasil dari perubahan individu, sehingga sangat relevan digunakan untuk menilai proses internalisasi nilai AKHLAK secara menyeluruh. Model ini juga menekankan bahwa perubahan yang sukses harus dimulai dari individu dan harus mencakup pemahaman menyeluruh atas setiap tahap perubahan (Hiatt, 2006). Oleh karena itu, mengintegrasikan nilai-nilai AKHLAK kedalam pendekatan ADKAR dinilai dapat memberikan gambaran lebih utuh mengenai sejauh mana nilai-nilai tersebut telah tertanam dalam perilaku pegawai.

Penelitian ini dilakukan di PT XYZ, salah satu BUMN yang telah mengadopsi nilai AKHLAK dalam pengembangan budaya kerjanya. Dari laporan tahunan sebelumnya yang dilakukan di PT XYZ menunjukkan bahwa secara umum nilai-nilai akhlak yang diimplementasikan masih terdapat kelemahan dalam realibilitas dimensi *Knowledge*. Selain itu, nilai nilai akhlak yang lain juga menunjukkan hasil implementasi yang pada kenyataannya di lapangan belum optimal. Di sisi lain, Sebagian besar hanya membahas pentingnya nilai AKHLAK dalam membentuk karakter pegawai atau organisasi, namun belum banyak yang menggunakan pendekatan ADKAR secara menyeluruh untuk mengukur keberhasilan internalisasi nilai-nilai tersebut secara kuantitatif.

1.2 Rumusan Masalah

PT XYZ sebagai BUMN telah mengadopsi nilai-nilai AKHLAK sebagai *core values* dalam transformasi budaya kerja. Meskipun kebijakan internal dan kampanye nilai AKHLAK telah diimplementasikan sejak awal tahun 2020, tingkat pemahaman dan perwujudan nilai-nilai tersebut di lapangan masih beragam. Hal ini terlihat dari beragamnya respons karyawan terhadap perubahan budaya dan belum optimalnya pencapaian indikator budaya kerja yang diharapkan. Faktor – faktor yang memengaruhi keberhasilan adopsi nilai AKHLAK dalam proses perubahan budaya kerja belum dipahami secara mendalam. Pendekatan model ADKAR yang menekankan *Awareness*, *Desire*, *Knowledge*, *Ability*, dan *Reinforcement* menjadi kunci untuk mengevaluasi kesiapan dan efektivitas implementasi perubahan. Namun, beberapa

penelitian terdahulu belum memetakan integrasi antara nilai AKHLAK dan tahapan ADKAR secarra komprehensif dalam konteks BUMN Indonesia.

Berdasarkan latar belakang yang sudah dijelaskan, penelitian ini berfokus pada beberapa pertanyaan umum:

1. Apakah instrument pengukuran nilai AKHLAK berbasis pendekatan ADKAR telah *valid* dan reliabel?
2. Apakah pendekatan ADKAR berpengaruh signifikan terhadap pembentukan budaya kerja?
3. Bagaimana rekomendasi yang tepat untuk memperkuat internalisasi nilai AKHLAK secara *holistic* dalam membentuk budaya kerja yang konsisten di Perusahaan?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi dan membandingkan efektivitas *instrument* pengukuran kinerja *Core* AKHLAK di BUMN sektor konstruksi, serta memberikan rekomendasi terhadap *system* penilaian yang lebih optimal. Secara khusus, tujuan penelitian ini yaitu:

1. Menilai validitas dan reliabilitas *instrument* pengukuran nilai AKHLAK dengan pendekatan ADKAR.
2. Menganalisis pengaruh simultan dan parsial dari pendekatan ADKAR terhadap budaya kerja di lingkungan Perusahaan XYZ.
3. Memberikan rekomendasi terhadap strategi penguatan internalisasi AKHLAK secara terpadu dalam membentuk budaya kerja yang sejalan dengan karakter BUMN.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis, khususnya dalam pengukuran kinerja *Core* AKHLAK di BUMN sektor konstruksi, yaitu:

1. Manfaat Teoritis
    a. Pengukuran nilai – nilai organisasi dengan pendekatan ADKAR.
    b. Pemahaman hubungan antara internalisasi nilai dan pembentukan budaya kerja.
    c. Menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang berfokus pada pengukuran kinerja berbasis budaya kerja dan pendekatan multi kriteria dalam evaluasi organisasi.

2. Manfaat Praktis
    a. Untuk menyusun kebijakan dan strategi pengembangan budaya kerja yang berbasis nilai AKHLAK secara holistik.
    b. Merancang program pelatihan, sosialisasi, dan evaluasi internalisasi nilai AKHLAK secara lebih efektif.
    c. Sebagai referensi dalam mengimplementasikan *Core Values* AKHLAK agar selaras dengan perubahan budaya kerja Perusahaan.

1.5 Batasan penelitian

Penelitian ini difokuskan pada evaluasi kinerja core AKHLAK di BUMN sektor konstruksi menggunakan metode Regresi Linear berganda dengan pendekatan ADKAR. Adapun batasan masalah penelitian ini, yaitu:

1. Penelitian ini terbatas pada BUMN sektor konstruksi, tidak mencakup sektor lain atau perusahaan non-BUMN. Fokus utama adalah perbandingan efektivitas metode pengukuran berbasis konsultan eksternal dengan Panduan AKHLAK *Culture Journey*.
2. Penelitian hanya pada pengukuran ADKAR (*Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement*) sehingga tidak mencakup faktor eksternal lain yang juga dapat mempengaruhi budaya kerja.

BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Literatur

Penelitian yang dilakukan oleh Balluck, Asturi, & Brockman (2020) menyoroti penerapan model perubahan ADKAR (*Awareness*, *Desire*, *Knowledge*, *Ability*, dan *Reinforcement*) bersama dengan model CLARC dalam mengelola perubahan pola penugasan tenaga kesehatan selama pandemi COVID-19. Studi ini berfokus pada bagaimana kedua model tersebut dapat membantu organisasi rumah sakit menghadapi tantangan perubahan struktur kerja yang terjadi secara cepat dan mendadak. Melalui pendekatan studi kasus, penulis menganalisis penerapan langkah-langkah ADKAR dalam meningkatkan kesadaran staff, membangun keinginan untuk beradaptasi, memberikan pengetahuan dan keterampilan baru, mendukung kemampuan melalui fasilitas organisasi, serta memastikan penguatan agar perubahan dapat dipertahankan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penggunaan ADKAR dan CLARC secara terpadu membantu organisasi dalam mempertahankan kualitas pelayanan sekaligus mendukung kesiapan tenaga kerja menghadapi kondisi krisis. Kesimpulan dari penelitian ini menekankan bahwa ADKAR dapat menjadi kerangka kerja yang efektif dalam mendukung manajemen perubahan, khususnya pada sektor kesehatan, dengan memastikan keterlibatan aktif dan keberlanjutan adaptasi tenaga kerja di tengah situasi darurat.

Penelitian yang dilakukan oleh Harrison, Fischer, Walpola, Chauhan, Babalola, Mears, & Le-Dao (2021) merupakan sebuah tinjauan sistematis yang membahas penerapan berbagai model manajemen perubahan di sektor kesehatan, termasuk model ADKAR. Studi ini bertujuan mengidentifikasi sejauh mana model manajemen perubahan, model perbaikan mutu, dan model implementasi digunakan serta diintegrasikan dalam praktik layanan kesehatan. Dengan menelaah sejumlah besar literatur internasional, penulis menemukan bahwa ADKAR kerap digunakan untuk memandu proses transisi individu maupun organisasi, terutama dalam menghadapi perubahan kebijakan dan inovasi pelayanan. Hasil kajian menunjukkan bahwa meskipun setiap model memiliki fokus dan terminologi yang berbeda, terdapat titik temu yang dapat dimanfaatkan untuk memperkuat efektivitas implementasi perubahan di sektor kesehatan. Temuan ini menekankan bahwa penggunaan kerangka kerja seperti ADKAR dapat membantu organisasi kesehatan meningkatkan kesiapan sumber daya, memperbaiki komunikasi perubahan, serta memastikan keberlanjutan transformasi layanan.

Penelitian yang dilakukan oleh Kristalia (2020) membahas pengaruh pelatihan serta manajemen perubahan terhadap efektivitas implementasi sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP) di PT Semen Baturaja. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh tantangan dalam proses transformasi digital, khususnya pada tahap integrasi sistem informasi yang kompleks. Dalam proses tersebut, pelatihan bagi karyawan dan kesiapan terhadap perubahan menjadi dua faktor kunci yang diperhitungkan. Peneliti menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menyebarkan kuesioner yang dianalisis melalui teknik regresi linier berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa pelatihan dan manajemen perubahan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keberhasilan implementasi ERP. Artinya, semakin baik pelatihan dan pengelolaan perubahan yang dilakukan, maka semakin besar kemungkinan sistem ERP dapat diimplementasikan dengan optimal dan diterima oleh seluruh unit kerja. Studi ini menegaskan pentingnya kesiapan individu dan organisasi dalam menghadapi perubahan teknologi.

Penelitian yang dilakukan oleh Manurung (2023) menelusuri bagaimana implementasi nilai-nilai utama AKHLAK, yang meliputi Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. Berdampak terhadap produktivitas kerja di lingkungan PT Elnusa Fabrikasi Konstruksi. Studi ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik survei, di mana data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada sejumlah karyawan. Hasil analisis statistik menunjukkan bahwa penerapan nilai AKHLAK secara menyeluruh berkontribusi positif terhadap peningkatan produktivitas individu dan tim. Dari keenam dimensi nilai, beberapa di antaranya terutama Kompeten dan Loyal, memiliki pengaruh yang lebih kuat dibandingkan dimensi lainnya. Temuan ini memberikan gambaran bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh strategi operasional semata, tetapi juga oleh sejauh mana nilai-nilai budaya kerja diinternalisasi secara konsisten oleh seluruh elemen organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Azzahra (2024) membahas pengaruh nilai-nilai inti AKHLAK terhadap kinerja karyawan di PT Angkasa Pura I, khususnya di Bandara Syamsudin Noor Banjarmasin. Penelitian ini bertolak dari pentingnya peran budaya organisasi dalam meningkatkan efektivitas kerja karyawan. Nilai-nilai AKHLAK yang terdiri dari Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif, dijadikan sebagai variabel utama dalam mengukur sejauh mana budaya kerja BUMN berdampak pada kinerja individu. Melalui pendekatan kuantitatif, data diperoleh menggunakan kuesioner skala Likert, lalu dianalisis dengan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh nilai dalam AKHLAK memiliki kontribusi terhadap peningkatan kinerja, namun beberapa dimensi, seperti

Kompeten dan Adaptif, memiliki pengaruh yang lebih dominan. Studi ini menyimpulkan bahwa internalisasi nilai-nilai inti AKHLAK dapat mendorong terciptanya lingkungan kerja yang lebih produktif dan selaras dengan visi perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Kasmawati (2022) menelaah hubungan antara penerapan *Core Values* AKHLAK dan tingkat produktivitas pegawai di lingkungan kerja PT PLN (Persero) UIKL Sulawesi. Nilai-nilai AKHLAK yang merupakan budaya kerja baru BUMN, mencakup Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif dijadikan sebagai variabel independen dalam penelitian ini. Studi ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner terhadap karyawan, kemudian dianalisis menggunakan teknik regresi linier berganda. Hasil dari analisis menunjukkan bahwa penerapan nilai-nilai AKHLAK berpengaruh signifikan terhadap peningkatan produktivitas kerja. Dimensi seperti Kompeten dan Kolaboratif tampak memberikan kontribusi besar terhadap efektivitas kerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa penguatan budaya organisasi yang berbasis nilai dapat menjadi faktor kunci dalam menciptakan sumber daya manusia yang unggul dan berdaya saing tinggi.

Penelitian yang dilakukan oleh Firmansyah (2022) bertujuan untuk memprediksi capaian hasil belajar peserta didik dengan memanfaatkan metode Regresi Linier Berganda. Model statistik ini dipilih karena kemampuannya dalam menganalisis pengaruh beberapa variabel independen terhadap satu variabel dependen secara simultan. Dalam studi ini, variabel-variabel seperti tingkat kehadiran, motivasi belajar, dan kualitas tugas dijadikan sebagai prediktor untuk memperkirakan nilai akhir siswa. Hasil analisis menunjukkan bahwa model regresi yang dibangun mampu menjelaskan variasi nilai peserta didik secara signifikan, dengan kontribusi terbesar berasal dari tingkat kehadiran dan kualitas pengerjaan tugas. Temuan ini menegaskan bahwa regresi linier berganda merupakan alat analisis yang relevan dan efektif dalam konteks evaluasi pendidikan, khususnya dalam memahami faktor – faktor yang memengaruhi performa akademik siswa.

Penelitian oleh Ali (2021) menelusuri sejauh mana model perubahan ADKAR dapat memengaruhi penerimaan teknologi baru dalam organisasi, khususnya di sektor perbankan. Penelitian ini juga mempertimbangkan pengaruh moderasi dari dua dimensi budaya nasional serta konsep inovasi terbuka. Dengan menggabungkan pendekatan ADKAR, *Technology Acceptance Model* (TAM), dan teori budaya dari Hofstede, studi ini membangun kerangka teoritis yang kompleks untuk mengkaji penerimaan inovasi teknologi. Data diperoleh melalui

penyebaran kuesioner kepada pegawai di lima bank besar di Pakistan dan dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis kovarian dengan bantuan SmartPLS. Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat hubungan signifikan antara lima elemen ADKAR (*Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement*) dengan tingkat penerimaan teknologi. Temuan ini memperkuat peran manajemen perubahan dalam mendukung adopsi teknologi, terutama ketika dipengaruhi oleh nilai budaya dan praktik inovasi yang terbuka dalam organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Osolase (2022) menyoroti pentingnya penerapan prinsip manajemen perubahan dalam mendukung program pelestarian lingkungan melalui pengembangan sumber daya manusia. Kajian ini menggunakan perspektif model ADKAR (*Awareness*, *Desire*, *Knowledge*, *Ability*, dan *Reinforcement*) untuk menilai bagaimana sistem pengembangan SDM dapat diarahkan secara strategis dalam mendukung kinerja manajemen lingkungan di organisasi. Fokus utama dari penelitian ini adalah bagaimana subsistem pelatihan, perencanaan karir, dan pengelolaan kinerja karyawan dapat diselaraskan dengan tujuan lingkungan perusahaan. Hasil studi menunjukkan bahwa seluruh elemen ADKAR memainkan peran penting dalam mendorong keberhasilan perubahan menuju sistem SDM yang lebih ramah lingkungan. Penelitian ini memberikan pemahaman bahwa integrasi manajemen perubahan dan keberlanjutan lingkungan tidak hanya relevan, tetapi juga krusial bagi kinerja organisasi jangka panjang.

Penelitian oleh Paramitha (2020) membahas pemanfaatan model ADKAR sebagai pendekatan strategis dalam mengelola perubahan organisasi. Studi ini bertujuan untuk memahami bagaimana lima elemen utama dalam model ADKAR kesadaran (*Awareness*), keinginan (*Desire*), pengetahuan (*Knowledge*), kemampuan (*Ability*), dan penguatan (*Reinforcement*) dapat diterapkan secara efektif untuk memastikan keberhasilan proses perubahan di dalam organisasi. Dengan pendekatan analisis konseptual dan studi kasus, penelitian ini menekankan pentingnya kesiapan individu dalam menerima dan menjalani perubahan yang ditetapkan oleh manajemen. Hasil kajian menunjukkan bahwa keberhasilan perubahan organisasi sangat bergantung pada pengelolaan setiap tahapan dalam model ADKAR. Kesimpulannya, model ADKAR dapat dijadikan alat bantu yang kuat dalam merancang strategi manajemen perubahan yang berorientasi pada sumber daya manusia dan budaya kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Azzahrunisa (2024) membahas pengaruh *performance appraisal* dan *core values* terhadap kinerja karyawan dalam sebuah organisasi. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengevaluasi sejauh mana sistem penilaian kinerja serta nilai-nilai inti perusahaan dapat mendorong peningkatan produktivitas individu. Dengan memanfaatkan pendekatan kuantitatif dan analisis regresi linier berganda, penelitian ini mengumpulkan data dari sejumlah responden yang bekerja di sektor industri. Temuan dari studi ini menunjukkan bahwa baik penilaian kinerja maupun nilai inti perusahaan memberikan dampak yang positif dan signifikan terhadap performa karyawan. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa penguatan terhadap sistem evaluasi kerja yang objektif serta internalisasi nilai organisasi secara menyeluruh mampu meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

Penelitian oleh Maulamin (2021) membahas penerapan budaya perusahaan berbasis nilai-nilai moral (akhlak) sebagai strategi untuk meningkatkan keunggulan kompetitif di PT Pegadaian. Studi ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana internalisasi nilai-nilai akhlak seperti amanah, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, dan kolaboratif dapat memperkuat kultur organisasi dan mendorong daya saing perusahaan. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, peneliti mengkaji implementasi nilai-nilai tersebut dalam lingkungan kerja dan dampaknya terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan nilai-nilai akhlak secara konsisten tidak hanya meningkatkan etos kerja dan loyalitas karyawan, tetapi juga berkontribusi terhadap pencapaian tujuan strategis perusahaan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa budaya perusahaan yang dibangun di atas fondasi moral dapat menjadi aset penting dalam membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Penelitian yang dilakukan oleh Yuniarto Mudjisusatyo, Darwin Darwin & Kisno Kisno, (2024) membahas penerapan model ADKAR dalam manajemen perubahan pada program Kampus Merdeka. Tujuan utama penelitian ini adalah untuk mengkaji bagaimana lima elemen dalam model ADKAR *Awareness*, *Desire*, *Knowledge*, *Ability*, dan *Reinforcement* dapat membentuk kompetensi manajemen perubahan di lingkungan pendidikan tinggi. Melalui pendekatan kualitatif, penelitian ini menganalisis respons dan kesiapan institusi serta individu dalam menghadapi transformasi sistem pendidikan yang diusung oleh program Kampus Merdeka. Hasilnya menunjukkan bahwa penggunaan model ADKAR secara sistematis mampu memperkuat kesiapan dan kapabilitas aktor-aktor pendidikan dalam menghadapi perubahan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa ADKAR dapat dijadikan sebagai kerangka strategis yang

efektif dalam membangun kompetensi manajemen perubahan, khususnya dalam konteks reformasi kebijakan Pendidikan.

Penelitian yang dilakukan oleh para peneliti di Arab Saudi (2024) bertujuan untuk menilai kesiapan perubahan di kalangan kepala pusat layanan kesehatan primer (PHC) di Makkah dengan menggunakan kerangka kerja ADKAR. Penelitian ini melibatkan 82 manager yang menjadi responden melalui penyebaran kuesioner berbasis skala Likert lima poin yang mencakup dimensi ADKAR. Analisis data dilakukan menggunakan uji reliabilitas (*Cronbach's Alpha*) dan regresi linier untuk menguji hubungan antara faktor demografis dengan tingkat kesiapan perubahan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat pendidikan dan usia responden berhubungan positif dengan kesiapan perubahan, khususnya pada dimensi *Awareness, Desire*, dan *Knowledge*, sedangkan lama pengalaman kerja memiliki hubungan negatif. Studi ini menyimpulkan bahwa ADKAR merupakan instrumen yang efektif untuk mengukur readiness to change di sektor kesehatan, serta menekankan perlunya strategi pelatihan dan pendampingan yang berfokus pada peningkatan kesadaran dan pengetahuan untuk mendukung keberhasilan perubahan organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Devi & Thekkekara (2023) merupakan sebuah tinjauan literatur sistematis yang membahas keunggulan model ADKAR dibandingkan model manajemen perubahan lainnya, seperti Lewin dan Kotter, khususnya dalam konteks transformasi digital di bidang kesehatan. Kajian ini menekankan bahwa ADKAR lebih menekankan pada dimensi individu dalam menghadapi perubahan, mulai dari membangun kesadaran, menumbuhkan keinginan, menyediakan pengetahuan, mengasah kemampuan, hingga memperkuat komitmen. Hasil review menunjukkan bahwa ADKAR mampu meningkatkan partisipasi pegawai dan memperlancar proses adopsi perubahan organisasi. Penelitian ini menyimpulkan bahwa ADKAR memberikan pendekatan yang lebih praktis dan adaptif bagi organisasi yang menghadapi tantangan digitalisasi, sehingga dapat dijadikan acuan dalam memperkuat kesiapan perubahan di berbagai sektor.

Berikut merupakan kajian literatur yang dilakukan oleh peneliti:

Tabel 2.1 Kajian Literatur

No.	Penulis, Tahun	Objek	Metode				
			ADKAR	Regresi Linier Berganda	SPSS	Kuesioner	Skala Likert
1	(Balluck, 2020)	Rumah sakit (staf kesehatan) saat pandemi COVID-19	✓				
2	(Harrison, 2021)	Organisasi layanan kesehatan (global)	✓				
3	(Niken Kristalia, 2020)	Pengguna ERP PT Semen Baturaja (Persero) Tbk	✓	✓		✓	
4	(Edi Sudiar Manurung, 2023)	Karyawan PT Elnusa Fabrikasi Konstruksi		✓		✓	✓
5	(Siti Fatimah Azzahra, 2024)	Karyawan PT Angkasa Pura I Bandara Syamsudin Noor, Banjarmasin			✓	✓	✓
6	(Kasmawati, 2022)	Pegawai PT PLN (Persero) UIKL Sulawesi		✓	✓	✓	
7	(1Firmansyah, 2022)	Peserta didik di institusi pendidikan		✓			
8	(Muhammad Ahmad Ali, 2021)	Penerapan model	✓			✓	

No.	Penulis, Tahun	Objek	Metode				
			ADKAR	Regresi Linier Berganda	SPSS	Kuesioner	Skala Likert
		perubahan ADKAR					
9	(Ehikioya Hilary Osolase, 2022)	Penerapan model perubahan ADKAR dalam sistem pengembangan SDM	✓				
10	(Tania Ayudya Paramitha, 2020)	Penerapan model perubahan ADKAR dalam proses implementasi sistem cloud (Iconix) di klinik kecantikan	✓				
11	(Andini Azzahrunisa, 2024)	Karyawan internal PT XYZ (perusahaan BUMN)		✓	✓		✓
12	(Taufan Maulamin, 2021)	Implementasi nilai-nilai budaya perusahaan AKHLAK pada PT Pegadaian				✓	
13	(Yuniarto Mudjisusatyo, Darwin Darwin & Kisno Kisno, 2024)	Penerapan model perubahan ADKAR dalam program Independent Campus	✓			✓	✓
14	(Turky J Arbaein 1, 2024)	The assessment of readiness to	✓			✓	

No.	Penulis, Tahun	Objek	Metode				
			ADKAR	Regresi Linier Berganda	SPSS	Kuesioner	Skala Likert
15	(Thekkekara, 2023)	change among head managers of primary healthcare centers in Makkah, KSA Change Management: A Survey of Literature in View of Analysing the Advantages of ADKAR Model					
16	**Invalid source specified.**	Model Adkar Sebagai Alat Ukur Efekttivitas Implementasi Nilai Akhlak Dalam Membentuk Budaya Kerja Di Pt Xyz	✓	✓	✓	✓	✓

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Pengertian *Core Values* AKHLAK

Dalam lingkungan organisasi, nilai inti atau core values memiliki peran penting sebagai pedoman dalam bertindak dan berinteraksi. Di lingkup Badan Usaha Milik Negara (BUMN) NO. PER-7/MBU/07/2020 nilai-nilai ini dirangkum dalam konsep AKHLAK yang merupakan singkatan dari Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. Keenam nilai ini dijadikan fondasi budaya kerja yang diharapkan mampu membentuk karakter karyawan dan memperkuat tata kelola perusahaan.

Sebagaimana dijelaskan dalam kebijakan resmi Kementerian BUMN (2020), nilai-nilai AKHLAK tidak hanya berfungsi sebagai norma perilaku, namun juga menjadi standar etika

yang harus tercermin dalam setiap aktivitas kerja, baik pada tataran individu maupun organisasi. Nilai-nilai tersebut disusun untuk menjawab kebutuhan organisasi modern yang mengedepankan integritas, keahlian, dan kolaborasi.

Setiap unsur dalam AKHLAK memiliki makna yang saling melengkapi. Nilai Amanah menekankan pentingnya kejujuran dan tanggung jawab dalam menjalankan tugas. Kompeten mendorong peningkatan kapasitas diri dan keahlian. Harmonis mengajak seluruh elemen organisasi untuk menjalin hubungan yang saling menghargai. Loyal menunjukkan kesetiaan terhadap perusahaan dan bangsa. Adaptif menuntut kesiapan dalam menghadapi perubahan, dan Kolaboratif menekankan pentingnya kerja sama lintas fungsi dan divisi.

Menurut Yuliana & Darmawan (2023), keberhasilan internalisasi nilai-nilai AKHLAK dalam sebuah organisasi sangat dipengaruhi oleh komitmen pimpinan, pelatihan berkelanjutan, serta integrasi nilai dalam proses kerja. Ketika nilai-nilai ini dijalankan secara konsisten, maka akan tumbuh budaya kerja yang sehat, produktif, dan berdaya saing tinggi.

2.2.2 Pengertian Model ADKAR

Model ADKAR merupakan pendekatan sistematis yang dikembangkan oleh Jeff Hiatt (2006) untuk memfasilitasi perubahan dalam organisasi dengan fokus pada individu sebagai agen perubahan. Model ini terdiri dari lima tahap utama, yaitu *Awareness* (kesadaran akan perlunya perubahan), *Desire* (keinginan untuk mendukung perubahan), *Knowledge* (pemahaman tentang bagaimana melakukan perubahan), *Ability* (kemampuan menerapkan perubahan), dan *Reinforcement* (penguatan agar perubahan tetap berjalan).

2.2.2.1 ADKAR dalam Proses Perubahan Organisasi

Sebuah penelitian oleh Noorsy Zidna Nabiela dan P.Y. Yuniawan (2022) yang dilakukan pada Bank Indonesia di Malang menunjukkan bahwa seluruh unsur ADKAR berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja pegawai. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik regresi linier berganda, di mana data diperoleh melalui penyebaran kuesioner menggunakan skala Likert. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa keberhasilan manajemen perubahan sangat dipengaruhi oleh kesiapan individu berdasarkan dimensi ADKAR.

2.2.2.2 Teori ADKAR

Model ADKAR adalah pendekatan individual dalam manajemen perubahan yang terdiri dari lima tahapan:

1. *Awareness* : Kesadaran terhadap kebutuhan akan perubahan

2. *Desire* : Keinginan untuk terlibat dan mendukung perubahan
3. *Knowledge* : Pengetahuan tentang bagaimana melakukan perubahan
4. *Ability* : Kemampuan untuk menerapkan keterampilan dan perilaku
5. *Reinforcement* : Penguatan agar perubahan tetap bertahan

Model ini dikembangkan oleh Jeff Hiatt (2006) sebagai bagian dari pendekatan manajemen perubahan organisasi.

2.2.3 Pengertian Regresi Linier Berganda

Regresi Linier Berganda adalah metode analisis statistik yang digunakan untuk mengetahui hubungan antara satu variabel yang dipengaruhi (dependen) dengan lebih dari satu variabel yang memengaruhi (independen). Dengan kata lain, teknik ini membantu dalam menjelaskan sejauh mana beberapa faktor bersama-sama mampu mempengaruhi suatu hasil. Menurut pendapat (Sugiyono, 2013), metode ini juga berguna dalam menguji besarnya pengaruh dan arah hubungan antar variabel secara bersamaan maupun terpisah.

2.2.3.1 Penerapan Statistik dan Alat Bantu

Untuk mengolah data regresi, biasanya digunakan perangkat lunak statistik seperti SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Aplikasi ini membantu peneliti dalam menguji asumsi klasik (normalitas, multikolinearitas, heteroskedastisitas), serta melihat koefisien determinasi (R^2), signifikansi variabel, dan nilai konstanta.

Sebagai contoh, penelitian oleh Shabilla Putri Syahharani & Kurniawan Saputra (2024) tentang penerapan model ADKAR terhadap kinerja pegawai menggunakan regresi linier berganda dengan bantuan SPSS. Penelitian tersebut menunjukkan bagaimana dimensi ADKAR mampu menjelaskan perubahan kinerja pegawai secara statistik.

2.2.4 Pengertian Cronbach's Alpha

Uji Cronbach's Alpha merupakan metode statistik yang digunakan untuk menilai reliabilitas atau konsistensi internal dari suatu instrumen penelitian, khususnya yang menggunakan skala Likert. Reliabilitas dalam hal ini menggambarkan sejauh mana item-item dalam suatu kuesioner menghasilkan hasil yang konsisten dan stabil dari waktu ke waktu. Menurut (Sugiyono, 2013), nilai *Cronbach's Alpha* yang tinggi menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan sudah dapat diandalkan.

Secara umum, nilai *Cronbach's Alpha* berkisar antara 0 sampai 1. Semakin mendekati angka 1, maka reliabilitas instrumen tersebut dianggap semakin baik. Nilai $\alpha \geq 0{,}6$ biasanya dianggap telah memenuhi syarat minimal untuk digunakan dalam penelitian sosial, meskipun beberapa ahli menetapkan batas minimal 0,7 untuk hasil yang lebih kuat (Ghozali, 2016).

2.2.4.1 Interpretasi Nilai Alpha

Tabel 2. 2 Interpretasi nilai alpha

Nilai Alpha	Tingkat Reliabilitas	Penjelasan
> 0.90	Saangat Tinggi (Excellent)	Instrumen sangat andal. Konsistensi internal antar item sangat kuat. Cocok untuk pengukuran yang membutuhkan presisi tinggi
$0.70 - 0.90$	Tinggi (Good)	Reliabilitas baik. Item-item dalam instrument memiliki hubungan yang konsisten. Cocok digunakan dalam penelitian social dan pendidikan.
$0.60 - 0.70$	Cukup (Acceptable)	Masih dapat diterima, tetapi mungkin perlu peninjauan ulang atau revisi terhadap item tertentu.
< 0.60	Rendah (Poor)	Reliabilitas lemah, instrument sebaiknya direvisi karena item-item tidak konsisten mengukur konstruk yang sama.

- Nilai *alpha* tidak *negative* dan biasanya berada di antara 0 – 1
- Semakin mendekati angka 1, semakin lebih baik reliabilitasnya.
- Jika nilai terlalu tinggi (> 0.95) bisa juga menunjukkan bahwa item terlalu mirip, bukan bervariasi tapi tetap relevan.

BAB III
METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif dengan metode Regresi Linier Berganda. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti unruk mengukur pengaruh stimulant beberapa variabel independent. Dalam hal ini dimensi ADKAR (*Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement)* terhadap variabel dependen yaitu budaya kerja karyawan di PT XYZ. Penelitian ini bersifat deskriptif-analitis yang bertujuan menggambarkan kondisi kultur organisasi. Teknik Regresi Linier Berganda ini sesuai karena dapat menguji hubungan kausal dan kuantitatif antar *variable independent* dan dependen.

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh karyawan di Divisi *Human Capital* PT XYZ (Persero).

3.2.2 Sampel

Sampel dalam penelitian ini dipilih menggunakan teknik *Convenience Sampling*, yaitu metode berdasarkan kemudahan akses yang Dimana disini hanya memiliki akses ke divisi *Human Capital* PT XYZ

Jumlah sampel yang digunakan adalah 42 orang, yang terdiri dari seluruh karyawan Divisi *Human Capital* PT XYZ (Persero).

.

3.3 Jenis Data dan Sumber Data

Penelitian ini mengandalkan dua jenis data, yaitu data primer dan data sekunder, yang diperoleh dari berbagai sumber untuk memberikan pemahaman yang komprehensif dalam mengevaluasi instrument pengukuran kinerja berbasis *Core* Akhlak. Kedua jenis data ini memiliki peran penting dalam memberikan perspektif yang lebih luas terhadap penelitian. Berikut penjelasan mengenai masing-masing jenis data yang digunakan:

a. Data Primer: Informasi yang dikumpulkan langsung dari objek penelitian melalui kuesioner yang telah dibagikan. Ini memastikan informasi langsung mengenai persepsi karyawan atas nilai AKHLAK dan Kultur Organisasi.
b. Data Sekunder: Data yang diperoleh dari sumber tidak langsung, yaitu data yang telah dikumpulkan oleh pihak lain. Data ini berasal dari berbagai dokumen resmi, seperti buku panduan yang telah diterbitkan oleh BUMN dan laporan tahunan perusahaan. Data ini digunakan untuk memperkuat tinjauan pustaka, merumuskan indikator, dan membagikan hasil penelitian.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan beberapa teknik pengumpulan data untuk memastikan keakuratan dan kedalaman informasi yang diperoleh. Metode yang digunakan mencakup kuisioner daan studi dokumentasi yang masing-masing berperan dalam mengumpulkan data primer maupun sekunder guna mendukung analisis penelitian. Berikut penjelasan mengenai masing-masing teknik yang digunakan:

a. Kuesioner

Data primer terkait persepsi langsung karyawan terhadap *Core* AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif). Instrument ini berbasis skala likert 1-5, Dimana (1 = sangat tidak setuju dan 5 = sangat setuju), sesuai literatur skala likert yang tertera pada Tabel 3.1 dan berikut rinciannya:

Tabel 3.1 Intrepretasi Skala Likert

Skor	Kategori
1	Sangat Tidak Setuju
2	Tidak Setuju
3	Netral/Ragu-ragu
4	Setuju
5	Sangat Setuju

a. Studi Dokumentasi

Studi dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data sekunder dari berbagai dokumen resmi, seperti laporan kinerja BUMN, serta literatur akademik yang relevan. Teknik ini memungkinkan penelitian untuk memperoleh data yang

mendukung dan memperkuat hasil analisis. Menurut (Bryman & Bell, 2015), studi dokumentasi merupakan metode yang efektif dalam mengumpulkan informasi dari sumber yang telah terdokumentasi sebelumnya. Sumber dokumen yang diambil adalah laporan tahunan ICA (*Integrated Culture Assessment*).

3.5 Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini, analisis data dilakukan menggunakan dua pendekatan utama, yaitu Regresi Linier Berganda dan Analisis Deskriptif. Metode Regresi Linier berganda dipilih untuk mengukur pengaruh simultan beberapa variabel. Sementara itu, analisis deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran menyeuruh terkait karakteristik daya dan profil responden. Berikut merupakan penjelasan lebih lanjut mengenai kedua metode ini:

3.5.1 Regresi Linier Berganda

Metode ini digunakan untuk menguji pengaruh enam dimensi Core Values AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif) terhadap kultur karyawan di PT XYZ. Proses analisis terdiri dari beberapa tahapan:

1. **Spesifikasi Model**

   Persamaan regresi yang digunakan adalah berikut ini:

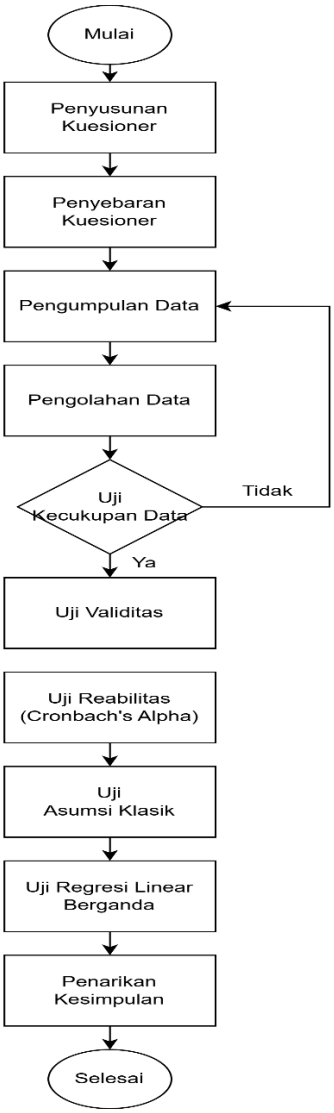
$$\boldsymbol{Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6 + \epsilon}$$

   Dimana:

   - **Y = Kultur karyawan**
   - $\boldsymbol{X_1 - X_6}$ **= Variabel bebas (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif)**
   - $\boldsymbol{\alpha}$ **= Konstanta**
   - $\boldsymbol{\beta_1 - \beta_6}$**= Koefisien regresi**
   - $\boldsymbol{\epsilon}$ **= *Error term***

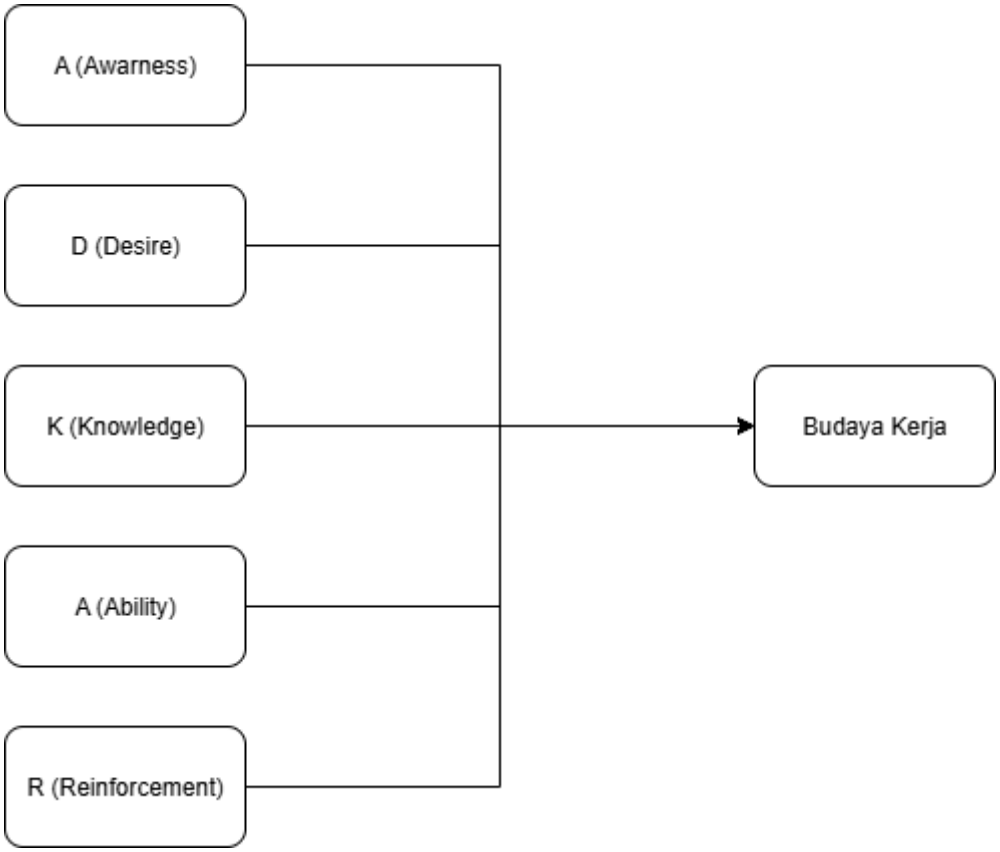
3.6 Alur Penelitian

Berikut merupakan alur pada penelitian ini :



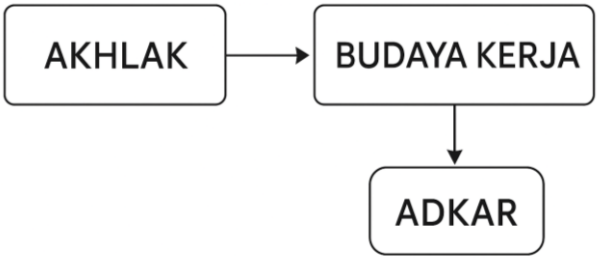
Gambar 3.1 Alur Penelitian

Gambar 3.1 tersebut menjelaskan alur metodologi penelitian kuantitatif yang menggunakan koesioner dan analisis regresi linear berganda. Yang dimana prosesnya dimulai dari penyusunan dan penyebaran koesioner, kemudian dilanjutkan dengan pengujian reliabilitas dan validitas instrumen. Setelah data dinyatakan memadai, dilakukan pengujian dan uji asumsi klasik. Tahap akhir mencakup analisis regresi untuk menguji pengaruh variabel, menyusun persamaan regresi, dan menarik kesimpulan berdasarkan hasil penelitian.



Gambar 3.2 Konsep penelitian

Gambar 3.2 tersebut menunjukkan kerangka kerja ADKAR sebagai pendekatan dalam membentuk budaya kerja di lingkungan organisasi. ADKAR sendiri terdiri dari lima tahapan utama yaitu Kesadaran (*Awareness*), Keinginan (*Desire*). Pengetahuan (*Knowledge*), kemampuan (*Ability*) dan penguatan (*Reinforcement*). Setiap elemen saling berkaitan dan berperan dalam mendorong perubahan perilaku individu. Dengan penerapan yang konsisten, model ini membantu organisasi menciptakan budaya kerja yang selaras dengan visi dan nilai strategisnya.



Gambar 3. 3 Kerangka Konseptual Integratif AKHLAK–Budaya Kerja–ADKAR

Gambar 3.3. kerangka konseptual ini menjelaskan bagaimana nilai-nilai AKHLAK yang ditetapkan oleh Kementrian BUMN yang menjadi landasan dasar dalam membentuk budaya kerja di organisasi. Nilai AKHLAK diposisikan sebagai pengarah utama yang mempengaruhi cara berfikir, bersikap, dan berperilaku dalam lingkungan kerja. Untuk melihat sejauh mana budaya kerja tersebut dapat berkembang dan dapat benar-benar selaras dengan nilai yang diharaapkan, penelitian ini menggunakan model ADKAR (*Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement*) sebagai alat ukur kesiapan perubahan sekaligus pendekatan untuk memperkuat proses transformasi budaya. Melalui ADKAR, organisasi dapat mengidentifikasi tingkat kesiapan pegawai, memahami faktor yanh masih perlu ditingkatkan, dan menentukan langkah perbaikan yang lebih tepat.

BAB IV
PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Profil Objek Penelitian

PT XYZ merupakan salah satu perusahaan konstruksi BUMN yang berfokus pada bidang konstruksi.

4.2 Pengolahan Data

Pengolahan data dilakukan secara bertahap untuk memastikan kelayakan model serta menguji hubungan antar variabel. Tahapan pengolahan data adalah sebagai berikut:

4.2.1 Uji Kecukupan Data

Uji kecukupan data dilakukan untuk memastikan bahwa jumlah responden yang digunakan dalam penelitian memenuhi syarat minimal untuk dianalisis menggunakan regresi linear berganda. Salah satu acuan umum dalam statistik inferensial menyebutkan bahwa jumlah sampel minimal untuk analisis regresi adalah sekitar 15 hingga 20 kali jumlah variabel independen dalam model. Dalam penelitian ini terdapat lima variabel independen, yaitu *Awareness* (AW), *Desire* (DE), *Knowledge* (KN), *Ability* (AB), dan *Reinforcement* (RE). Dengan demikian, jumlah sampel minimal yang disarankan berada pada kisaran 75 hingga 100 responden sedangkan penelitian ini menggunakan 42 responden. Namun demikian, dalam konteks penelitian eksploratif atau studi dengan model yang relatif sederhana, beberapa sumber menyatakan bahwa analisis regresi masih dapat dilakukan secara sahih dengan jumlah responden antara 30 hingga 50 orang, selama asumsi-asumsi dasar regresi terpenuhi (Ghozali, 2016).

4.2.2 Uji Instrumen

Sebelum dilakukan analisis lebih lanjut, perlu dipastikan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini memiliki kualitas yang baik dalam hal validitas dan reliabilitas. Uji instrumen bertujuan untuk mengevaluasi sejauh mana kuesioner yang disusun mampu mengukur variabel yang dimaksud secara tepat dan konsisten.

1. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana instrumen penelitian mampu mengukur apa yang seharusnya diukur. Dalam penelitian ini, uji validitas dilakukan terhadap seluruh item pertanyaan yang merepresentasikan dimensi-dimensi nilai inti AKHLAK dengan pendekatan ADKAR dan variabel kultur kerja. Pengujian dilakukan dengan menggunakan teknik korelasi *Pearson Product Moment* antara skor masing-masing item dengan total skor dimensi yang bersangkutan. Jika nilai korelasi (*Pearson Correlation*) antara suatu item dengan total skor dimensinya menunjukkan nilai signifikan (< 0,05) dan memiliki koefisien korelasi lebih dari 0,3, maka item tersebut dinyatakan valid.

Sebelum dilakukaannya uji validitas sebenernya, dilakukan uji validitas dengan jumlah responden sebanyak 30 orang gunanya untuk menguji kembali keandalan alat ukur (kuesioner) yang digunakan pada penelitian ini. Pengujian ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap butir pertanyaan dalam instrumen penelitian memiliki kemampuan mengukur konstruk yang dimaksud secara tepat, meskipun jumlah responden berbeda dari pengujian sebelumnya. Metode yang digunakan adalah korelasi *Pearson Product Moment* antara skor setiap item dengan skor total pada dimensi yang sama. Suatu item dinyatakan valid apabila nilai korelasi (r hitung) lebih besar dari 0,30 dan signifikansi (p-value) lebih kecil dari 0,05.

Tabel 4.1 Hasil Uji Validitas *Awareness* (AW)

Variabel	**Item**	**Korelasi dengan AW_Total**	**Sig. (2-tailed)**	**Kesimpulan**
Awareness (AW)	AW1	0.884	< 0.001	Valid
	AW2	0.896	< 0.001	Valid
	AW3	0.879	< 0.001	Valid

Hasil Uji validitas dimensi *Awareness* (AW) pada tabel 4.1 dilakukan untuk mengukur sejauh mana butir-butir pertanyaan pada dimensi ini mampu merepresentasikan konstruk yang diukur. Pengujian menggunakan metode korelasi Pearson antara skor setiap item (AW1, AW2, AW3) dengan skor total dimensi. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh item memiliki nilai korelasi (r hitung) yang tinggi, yaitu 0,884 untuk AW1, 0,896 untuk AW2, dan 0,879 untuk AW3. Seluruh nilai tersebut jauh melebihi batas minimum 0,30 yang umumnya digunakan sebagai kriteria validitas instrumen. Selain itu, nilai signifikansi (Sig. 2-tailed) untuk semua item adalah < 0,001, yang berarti hubungan antara masing-masing item dengan skor total

signifikan secara statistik pada taraf signifikansi 5%. Berdasarkan hasil ini, dapat disimpulkan bahwa seluruh item pada dimensi *Awareness* dinyatakan valid, sehingga instrumen ini tetap layak digunakan meskipun jumlah responden pengujian dibatasi menjadi 30 orang.

Tabel 4.2 Hasil Uji Validitas *Desire* (DE)

Variabel	Item	Korelasi dengan DE_Total	Sig. (2-tailed)	Kesimpulan
Desire (DE)	DE1	0.944	< 0.001	Valid
	DE2	0.854	< 0.001	Valid
	DE3	0.637	< 0.001	Valid
	DE4	0.709	< 0.001	Valid

Hasil uji validitas dimensi *Desire* (DE) pada tabel 4.2 menunjukkan bahwa semua item (DE1, DE2, DE3, DE4) memiliki nilai korelasi (r hitung) di atas 0,30 dengan nilai signifikansi < 0,05. Nilai r tertinggi terdapat pada DE1 (0,944) dan terendah pada DE3 (0,637), yang keduanya tetap memenuhi kriteria validitas. Hal ini mengindikasikan bahwa setiap butir pertanyaan pada dimensi *Desire* memiliki hubungan yang kuat dan signifikan dengan skor total dimensi, sehingga seluruh item dinyatakan valid dan layak digunakan untuk mengukur aspek keinginan atau motivasi responden dalam penelitian ini.

Tabel 4.3 Hasil Uji Validitas *Knowledge* (KW)

Variabel	Item	Korelasi dengan KN_Total	Sig. (2-tailed)	Kesimpulan
Knowledge (KN)	KN1	0.772	< 0.001	Valid
	KN2	0.883	< 0.001	Valid
	KN3	0.810	< 0.001	Valid

Hasil uji validitas untuk dimensi *Knowledge* (KN) pada tabel 4.3 menunjukkan bahwa seluruh item pertanyaan memiliki nilai korelasi (r hitung) di atas 0,30 dengan nilai signifikansi < 0,05. Item KN2 memiliki nilai korelasi tertinggi sebesar 0,883, sedangkan KN1 memiliki nilai terendah sebesar 0,772, namun keduanya tetap dalam kategori sangat kuat. Hal ini mengindikasikan bahwa ketiga item pada dimensi *Knowledge* konsisten dalam mengukur pemahaman dan pengetahuan responden terhadap variabel yang diteliti, sehingga seluruhnya dinyatakan *valid*.

Tabel 4.4 Hasil Uji Validitas *Ability* (AB)

Variabel	Item	Korelasi dengan AB_Total	Sig. (2-tailed)	Kesimpulan
Ability (AB)	AB1	0.793	< 0.001	Valid
	AB2	0.836	< 0.001	Valid
	AB3	0.912	< 0.001	Valid

Berdasarkan hasil uji validitas pada tabel 4.4, semua item dalam dimensi Ability memiliki nilai korelasi (r hitung) di atas 0,30 dan signifikan pada taraf 5%. Nilai korelasi tertinggi terdapat pada AB3 sebesar 0,912, yang menunjukkan hubungan sangat kuat dengan total skor *Abilit*y. Nilai terendah ada pada AB1 sebesar 0,793, namun tetap berada dalam kategori kuat. Dengan demikian, semua item pertanyaan pada dimensi *Ability* dapat dinyatakan valid dan layak digunakan dalam pengukuran.

Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas *Reinforcement* (RE)

Variabel	Item	Korelasi dengan RE_Total	Sig. (2-tailed)	Kesimpulan
Reinforcement (RE)	RE1	0.815	< 0.001	Valid
	RE2	0.817	< 0.001	Valid
	RE3	0.785	< 0.001	Valid
	RE4	0.727	< 0.001	Valid

Berdasarkan hasil uji validitas pada tabel 4.5, semua item dalam dimensi *Reinforcement* dinyatakan valid karena memiliki nilai korelasi (r hitung) di atas 0,30 dan nilai signifikansi di bawah 0,05. Nilai korelasi tertinggi terdapat pada RE2 sebesar 0,817, menunjukkan hubungan sangat kuat dengan total skor *Reinforcement*, sedangkan nilai terendah pada RE4 sebesar 0,727 yang juga berada pada kategori kuat. Dengan demikian, seluruh butir pertanyaan pada dimensi ini layak digunakan untuk pengukuran.

Tabel 4.6 Hasil Uji Validitas *Culture* (RE)

Variabel	Item	Korelasi dengan RE_Total	Sig. (2-tailed)	Kesimpulan
Culture (CU)	CU1	0.754	< 0.001	Valid
	CU2	0.745	< 0.001	Valid
	CU3	0.863	< 0.001	Valid
	CU4	0.634	< 0.001	Valid

Hasil uji validitas yang ditunjukkan pada tabel 4.6 menunjukkan bahwa seluruh item pada dimensi Culture memiliki nilai korelasi (r hitung) di atas 0,30 dengan signifikansi di bawah

0,05, sehingga semuanya dinyatakan valid. Nilai korelasi tertinggi terdapat pada CU3 sebesar 0,863, yang berarti item ini memiliki hubungan yang sangat kuat dengan skor total dimensi *Culture*. Nilai korelasi terendah adalah CU4 sebesar 0,634 yang tetap berada pada kategori hubungan kuat. Dengan demikian, semua item layak digunakan untuk mengukur dimensi ini.

Berdasarkan hasil uji validitas terhadap enam dimensi instrumen penelitian, yaitu *Awareness* (AW), *Desire* (DE), *Knowledge* (KN), *Ability* (AB), *Reinforcement* (RE)**,** dan *Culture* (CU), seluruh item pernyataan pada masing-masing dimensi memiliki nilai korelasi item-total (r hitung) lebih besar dari 0,30 dan nilai signifikansi di bawah 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa setiap item memiliki hubungan yang kuat dan signifikan dengan skor total dimensi masing-masing, sehingga semua item dinyatakan valid dan layak digunakan sebagai alat ukur dalam penelitian ini.

Karena sudah dilakukannya pengujian alat dan dinyatakan valid maka kita melakukan proses pengujian berikutnya. Proses pengujian ini dilakukan secara terpisah untuk setiap dimensi variabel. Sebelum dilakukannya Hasil uji validitas untuk variabel *awareness* (AW) ditunjukkan pada Tabel 4.7.

Tabel 4.7 Hasil Uji Validitas *Awareness* (AW)

Variabel	**Item**	**Korelasi dengan AW_Total**	**Sig. (2-tailed)**	**Kesimpulan**
Awareness (AW)	AW1	0.808	< 0.001	Valid
	AW2	0.874	< 0.001	Valid
	AW3	0.840	< 0.001	Valid

Berdasarkan hasil uji validitas terhadap tiga item pada dimensi *Awareness* (AW), diperoleh nilai korelasi *Pearson* masing-masing sebesar 0,808 (AW1), 0,874 (AW2), dan 0,840 (AW3), dengan tingkat signifikansi 0,000 (< 0,05). Dengan demikian, seluruh item pada dimensi *Awareness* dinyatakan valid. Hasil uji validitas *Desire* (DE) ditunjukkan pada Tabel 4.8.

Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas *Desire* (DE)

Variabel	**Item**	**Korelasi dengan DE_Total**	**Sig. (2-tailed)**	**Kesimpulan**
Desire (DE)	DE1	0.904	< 0.001	Valid
	DE2	0.776	< 0.001	Valid
	DE3	0.576	< 0.001	Valid
	DE4	0.697	< 0.001	Valid

Hasil uji validitas pada dimensi *Desire* menunjukkan bahwa seluruh item memiliki korelasi signifikan dengan total skor dimensi. Nilai korelasi *Pearson* masing-masing adalah 0,904 (DE1), 0,776 (DE2), 0,576 (DE3), dan 0,697 (DE4) dengan nilai signifikansi di bawah 0,05. Dengan demikian, seluruh item dalam dimensi *Desire* dinyatakan valid dan layak digunakan dalam analisis selanjutnya. Hasil uji validitas *Knowledge* (KW) ditunjukkan pada Tabel 4.9.

Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas *Knowledge* (KW)

Variabel	Item	Korelasi dengan KN_Total	Sig. (2-tailed)	Kesimpulan
Knowledge (KN)	KN1	0.765	< 0.001	Valid
	KN2	0.707	< 0.001	Valid
	KN3	0.778	< 0.001	Valid

Uji validitas pada dimensi *Knowledge* menunjukkan bahwa ketiga item (KN1, KN2, KN3) memiliki korelasi yang signifikan terhadap total skor dimensi dengan nilai masing-masing 0,765; 0,707; dan 0,778. Nilai signifikansi dari ketiga item berada di bawah 0,05, sehingga seluruh item pada dimensi *Knowledge* dinyatakan valid. Hasil uji validitas *Ability* (AB) ditunjukkan pada Tabel 4.10.

Tabel 4.10 Hasil Uji Validitas *Ability* (AB)

Variabel	Item	Korelasi dengan AB_Total	Sig. (2-tailed)	Kesimpulan
Ability (AB)	AB1	0.710	< 0.001	Valid
	AB2	0.722	< 0.001	Valid
	AB3	0.881	< 0.001	Valid

Hasil uji validitas pada dimensi *Ability* menunjukkan bahwa seluruh item memiliki korelasi yang sangat signifikan terhadap total skor dimensi, yaitu 0,710 (AB1), 0,722 (AB2), dan 0,881 (AB3) dengan nilai signifikansi < 0,001. Dengan demikian, ketiga item pada dimensi *Ability* dinyatakan valid. Hasil uji validitas *Reinforcement* (RE) ditunjukkan pada Tabel 4.11.

Tabel 4.11 Hasil Uji Validitas *Reinforcement* (RE)

Variabel	Item	Korelasi dengan RE_Total	Sig. (2-tailed)	Kesimpulan
Reinforcement (RE)	RE1	0.785	< 0.001	Valid
	RE2	0.753	< 0.001	Valid

Variabel	Item	Korelasi dengan RE_Total	Sig. (2-tailed)	Kesimpulan
	RE3	0.733	< 0.001	Valid
	RE4	0.730	< 0.001	Valid

Uji validitas pada dimensi *Reinforcement* menunjukkan bahwa seluruh item memiliki korelasi yang signifikan terhadap total skor dimensi. Nilai korelasi Pearson masing-masing adalah 0,785 (RE1), 0,753 (RE2), 0,733 (RE3), dan 0,730 (RE4) dengan nilai signifikansi kurang dari 0,05. Dengan demikian, seluruh item pada dimensi *Reinforcement* dinyatakan valid dan dapat digunakan dalam analisis berikutnya. Hasil uji validitas *Culture* (CU) ditunjukkan pada Tabel 4.12.

Tabel 4.12 Hasil Uji Validitas *Culture* (RE)

Variabel	Item	Korelasi dengan CU_Total	Sig. (2-tailed)	Kesimpulan
Culture (CU)	CU1	0.738	< 0.001	Valid
	CU2	0.728	< 0.001	Valid
	CU3	0.830	< 0.001	Valid
	CU4	0.576	< 0.001	Valid

Hasil uji validitas untuk dimensi *Culture* menunjukkan bahwa seluruh item memiliki korelasi signifikan terhadap total skor dimensi. Nilai Pearson antara masing-masing item dengan total skor adalah 0,738 (CU1), 0,728 (CU2), 0,830 (CU3), dan 0,576 (CU4), dengan nilai signifikansi < 0,05. Dengan demikian, seluruh item dalam dimensi *Culture* dinyatakan valid.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana instrumen penelitian memberikan hasil yang konsisten dan stabil apabila digunakan dalam pengukuran berulang. Dalam konteks penelitian ini, reliabilitas menunjukkan sejauh mana item-item dalam satu dimensi nilai AKHLAK maupun variabel kultur kerja memiliki keterkaitan internal yang konsisten dalam mengukur konstruk yang dimaksud. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan metode Cronbach's Alpha melalui aplikasi SPSS. Suatu dimensi dikatakan memiliki reliabilitas yang baik apabila nilai *Cronbach's Alpha*-nya berada di atas 0,70. Nilai antara 0,60 hingga 0,70 masih dapat diterima dalam penelitian eksploratif, sedangkan nilai di bawah 0,60 menunjukkan

reliabilitas yang rendah dan memerlukan peninjauan ulang terhadap item-item di dalamnya. Hasil uji reliabilitas semua variabel ditunjukkan pada Tabel 4.13.

Tabel 4.13 Hasil Uji Reliabilitas

Dimensi	Cronbach's Alpha	Jumlah Item	Kesimpulan
Awareness (AW)	0.789	3	Reliabel
Desire (DE)	0.719	4	Reliabel
Knowledge (KN)	0.606	4	Cukup (masih diterima)
Ability (AB)	0.662	3	Cukup (masih diterima)
Reinforcement (RE)	0.741	4	Reliabel
Culture (CU)	0.694	4	Cukup (masih diterima)

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas terhadap instrumen penelitian, diperoleh bahwa sebagian besar dimensi memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas 0,70, yang menunjukkan reliabilitas yang baik. Dimensi *Awareness*, *Desire*, dan *Reinforcement* dinyatakan reliabel. Sementara itu, dimensi *Ability, Knowledge* dan *Culture* memiliki nilai di bawah 0,70 namun masih dalam kategori cukup dan dapat diterima dalam penelitian eksploratif.

4.2.3 Uji Asumsi Klasik

Model regresi linier berganda dapat disebut sebagai model yang baik jika model tersebut memenuhi asumsi-asumsi diantaranya normalitas data, Multikolinearitas, dan heteroskedastisitas. Dalam penelitian ini juga telah dihitung berbagai model yang masuk ke dalam uji asumsi klasik, hasil yang didapatkan diantaranya yaitu:

1. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah data residual pada model regresi linear berganda berdistribusi normal atau tidak. Asumsi normalitas penting untuk dipenuhi agar hasil analisis regresi dapat diinterpretasikan secara valid dan akurat. Dalam penelitian ini, pengujian normalitas dilakukan menggunakan metode Kolmogorov-Smirnov terhadap nilai residual yang dihasilkan dari model regresi. Apabila nilai signifikansi (Sig.) dari pengujian lebih besar dari 0,05, maka data residual dianggap berdistribusi normal. Adapun hasil uji normalitas ditunjukkan pada Gambar 4.1.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

			Unstandardized Residual
N			42
Normal Parameters[a,b]	Mean		.0000000
	Std. Deviation		.46870562
Most Extreme Differences	Absolute		.106
	Positive		.063
	Negative		-.106
Test Statistic			.106
Asymp. Sig. (2-tailed)[c]			.200[d]
Monte Carlo Sig. (2-tailed)[e]	Sig.		.272
	99% Confidence Interval	Lower Bound	.261
		Upper Bound	.284

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Gambar 4. 1 Hasil Uji Normalitas

Berdasarkan hasil uji normalitas dengan metode Kolmogorov–Smirnov terhadap residual regresi, diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,200 (p > 0,05). Dengan demikian, residual berdistribusi normal, dan asumsi normalitas pada model regresi linear berganda dalam penelitian ini dinyatakan telah terpenuhi.

2. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan yang kuat atau kolinearitas tinggi antar variabel independen dalam model regresi linear berganda. Multikolinearitas yang tinggi dapat menyebabkan model regresi menjadi tidak stabil dan sulit diinterpretasikan karena adanya redundansi informasi antar variabel. Untuk mendeteksi gejala multikolinearitas, digunakan dua indikator utama, yaitu nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Suatu model dikatakan bebas dari multikolinearitas apabila nilai *Tolerance* > 0,10 dan nilai VIF < 10. Adapun hasil uji multikolinearitas ditampilkan pada Gambar 4.2.

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.034	.606		3.359	.002		
	AW_Mean	.279	.141	.351	1.974	.056	.579	1.728
	DE_Mean	-.012	.192	-.014	-.064	.949	.382	2.615
	KN_Mean	.301	.234	.316	1.287	.206	.303	3.299
	AB_Mean	-.219	.192	-.228	-1.139	.262	.458	2.183
	RE_Mean	.162	.222	.169	.729	.471	.343	2.916

a. Dependent Variable: CU_Mean

Gambar 4. 2 Hasil Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan dengan melihat nilai *Tolerance* dan *Variance* Inflation Factor (VIF) pada masing-masing variabel independen. Hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai *Tolerance* di atas 0,10 dan nilai VIF di bawah 10. Hal ini menunjukkan bahwa model regresi linear berganda dalam penelitian ini bebas dari masalah multikolinearitas, sehingga hubungan antar variabel independen tidak saling memengaruhi secara signifikan.

3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat ketidaksamaan varians dari residual pada setiap nilai prediktor (variabel independen) dalam model regresi. Asumsi dasar regresi linear berganda mengharuskan bahwa residual memiliki varians yang konstan atau disebut dengan homoskedastisitas. Jika varians residual tidak konstan (terjadi heteroskedastisitas), maka model regresi menjadi tidak valid karena dapat menyebabkan bias dalam estimasi parameter. Untuk mendeteksi heteroskedastisitas, dalam penelitian ini digunakan uji grafik scatterplot dan/atau uji Glejser. Model dikatakan bebas dari gejala heteroskedastisitas apabila tidak terdapat pola tertentu pada grafik residual atau nilai signifikansi pada uji Glejser lebih besar dari 0,05. Pengujian heteroskedastisitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode Glejser, yaitu dengan meregresikan nilai *absolut* residual (ABSRES) terhadap seluruh variabel independen. Adapun hasil uji heteroskedastisitas dengan metode Glejser ditunjukkan pada Gambar 4.3.

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	.581	.444		1.310	.199
	AW_Mean	.036	.095	.084	.381	.705
	DE_Mean	-.078	.123	-.164	-.635	.529
	KN_Mean	.003	.153	.005	.017	.987
	AB_Mean	.176	.125	.338	1.408	.168
	RE_Mean	-.106	.143	-.203	-.740	.464
	CU_Mean	-.092	.107	-.170	-.863	.394

a. Dependent Variable: ABSRES

Gambar 4. 3 Hasil Uji Heteroskedastisitas

Hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai signifikansi (p-value) lebih besar dari 0,05, yang berarti tidak terdapat hubungan yang signifikan antara nilai residual absolut dengan variabel independen. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak mengandung gejala heteroskedastisitas dan memenuhi asumsi dasar regresi linear berganda.

4.2.4 Uji Linear Berganda

Uji regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh lebih dari satu variabel independen terhadap satu variabel dependen secara simultan. Pengujian dilakukan untuk menguji kelayakan model secara keseluruhan (melalui uji F), mengukur kontribusi masing-masing variabel secara individual (melalui uji t), serta menentukan besarnya proporsi pengaruh model terhadap variabel dependen (melalui nilai koefisien determinasi atau R *Square*). Dari analisis ini akan diketahui apakah nilai-nilai inti AKHLAK secara statistik berperan dalam membentuk dan memengaruhi budaya kerja di lingkungan perusahaan.

1. Uji F (Simultan)

Uji F atau uji simultan dilakukan untuk mengetahui apakah seluruh variabel independen secara bersama-sama (simultan) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. Dalam penelitian ini, variabel independen terdiri dari *Awareness (AW)*, *Desire (DE)*, *Knowledge (KN)*, *Ability (AB)*, dan *Reinforcement (RE)*, sementara variabel dependennya adalah *Culture (CU)*. Uji ini menggunakan analisis varians (ANOVA) pada model regresi linear berganda, dengan tingkat signifikansi 0,05. Jika nilai signifikansi (Sig.) lebih kecil dari 0,05,

maka dapat disimpulkan bahwa variabel independen secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Hasil uji F ditunjukkan pada Gambar 4.4.

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.747	5	.949	3.720	.008[b]
	Residual	9.189	36	.255		
	Total	13.936	41			

a. Dependent Variable: CU_Mean

b. Predictors: (Constant), RE_Mean, AW_Mean, AB_Mean, DE_Mean, KN_Mean

Gambar 4. 4 Hasil Uji F (Simultan)

Berdasarkan *output* tabel ANOVA, diperoleh nilai F hitung sebesar 3.720 dengan nilai signifikansi (Sig.) sebesar 0.008. Karena nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0.05, maka dapat disimpulkan bahwa model regresi linear berganda secara simultan signifikan. Artinya, variabel-variabel independen yang terdiri dari *Awareness (AW)*, *Desire (DE)*, *Knowledge (KN)*, *Ability (AB)*, dan *Reinforcement (RE)* secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap budaya kerja (*Culture*) pada karyawan PT XYZ.

2. Uji t (Parsial)

Uji t atau uji parsial dilakukan untuk mengetahui sejauh mana pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen secara individu dalam model regresi linear berganda. Dalam konteks penelitian ini, uji t digunakan untuk menguji apakah masing-masing dimensi nilai inti AKHLAK, yaitu *Awareness* (AW), *Desire* (DE), *Knowledge* (KN), *Ability* (AB), dan *Reinforcement* (RE), memiliki pengaruh yang signifikan terhadap budaya kerja (*Culture*) karyawan pada PT XYZ. Pengujian ini dilakukan dengan melihat nilai signifikansi (Sig.) pada *output* SPSS. Suatu variabel dikatakan memiliki pengaruh signifikan apabila nilai signifikansinya lebih kecil dari 0,05. Hasil uji t ditunjukkan pada Gambar 4.5.

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.034	.606		3.359	.002		
	AW_Mean	.279	.141	.351	1.974	.056	.579	1.728
	DE_Mean	-.012	.192	-.014	-.064	.949	.382	2.615
	KN_Mean	.301	.234	.316	1.287	.206	.303	3.299
	AB_Mean	-.219	.192	-.228	-1.139	.262	.458	2.183
	RE_Mean	.162	.222	.169	.729	.471	.343	2.916

a. Dependent Variable: CU_Mean

Gambar 4. 5 Hasil Uji t (Parsial)

Berdasarkan hasil uji regresi, diketahui bahwa semua variabel independen memiliki nilai signifikansi lebih besar dari 0,05. Karena kelima nilai tersebut melebihi ambang batas 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa secara parsial, tidak ada satu pun variabel independen yang berpengaruh signifikan terhadap budaya kerja. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun kelima dimensi nilai AKHLAK secara bersama-sama (simultan) berpengaruh terhadap budaya kerja, namun masing-masing dimensi tersebut secara individu belum menunjukkan pengaruh yang cukup kuat. Kondisi ini bisa jadi disebabkan oleh interaksi antar dimensi yang saling melengkapi, atau adanya faktor eksternal lain yang lebih dominan dalam membentuk budaya kerja karyawan.

3. Uji Koefisien Determinasi (R *Square*)

Dalam regresi linear berganda, koefisien determinasi (R *Square*) digunakan untuk mengukur seberapa besar kemampuan model dalam menjelaskan variabel dependen berdasarkan variabel-variabel independen yang digunakan. Nilai R *Square* berada pada rentang 0 hingga 1. Semakin tinggi nilai R Square, maka semakin besar proporsi variasi variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh model. Di sisi lain, nilai *Adjusted R Square* digunakan untuk menyesuaikan nilai R Square terhadap jumlah variabel dalam model, sehingga menjadi ukuran yang lebih akurat, khususnya dalam model dengan banyak prediktor. Hasil uji koefisien determinasi ditunjukkan pada Gambar 4.6.

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.584[a]	.341	.249	.50522

a. Predictors: (Constant), RE_Mean, AW_Mean, AB_Mean, DE_Mean, KN_Mean

b. Dependent Variable: CU_Mean

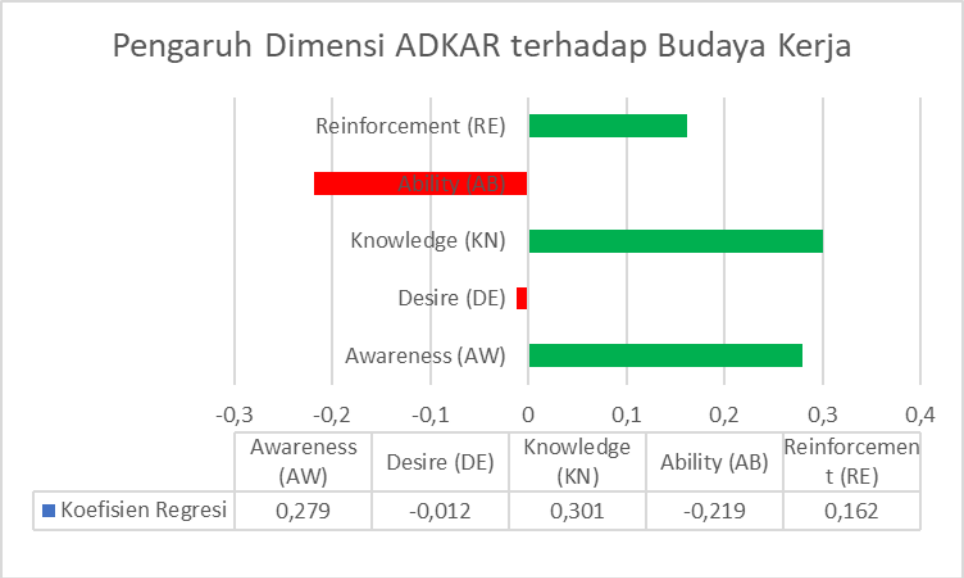
Gambar 4. 6 Hasil Koefisien Determinasi

Berdasarkan hasil *output* model summary, diperoleh nilai R *Square* sebesar 0,341 dan *Adjusted R Square* sebesar 0,249. Hal ini menunjukkan bahwa sebesar 34,1% variasi dalam variabel budaya kerja (*Culture*) dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen, yaitu *Awareness, Desire, Knowledge, Ability*, dan *Reinforcement*. Sementara itu, sisanya sebesar 65,9% dijelaskan oleh faktor lain di luar model regresi ini. Dengan demikian, meskipun kontribusi variabel-variabel nilai AKHLAK terhadap budaya kerja cukup terlihat, masih terdapat faktor-faktor eksternal atau variabel lain yang belum tercakup dalam penelitian ini namun turut memengaruhi budaya kerja di PT XYZ.

Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda (Tabel 4.12), diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 2.034 + 0.279AW - 0.012DE + 0.301KN - 0.219AB + 0.162RE$$

Persamaan ini menunjukkan bahwa apabila seluruh variabel independen dianggap konstan, maka nilai budaya kerja (Y) memiliki nilai dasar sebesar 2.034. Koefisien untuk setiap variabel menunjukkan arah dan besar pengaruh masing-masing terhadap budaya kerja. Misalnya, setiap peningkatan 1 satuan pada variabel *Knowledge* (KN), akan meningkatkan nilai budaya kerja sebesar 0.301, dengan asumsi variabel lain tetap. Sebaliknya, peningkatan pada variabel *Ability* (AB) justru diikuti penurunan nilai budaya kerja sebesar 0.219, yang mengindikasikan arah pengaruh negatif dalam model.



Gambar 4. 7 Hasil Bar Chart

Secara keseluruhan, Gambar 4.7 ini memperlihatkan bahwa dimensi *Knowledge* (KN) dan *Awareness* (AW) Adalah faktor dominan yang berkontribusi positif terhadap budaya kerja. Dengan menaiknya tingkat *Awareness* membuat karyawan lebih mudah menanamkan nilai Amanah, Loyal, dan Harmonis. *Knowledge* meningkatkan aspek Kompeten, Adaptif, dan Kolaboratif karena karyawan lebih memahami bagaimana nilai AKHLAK itu diterapkan dalam pekerjaan sehari-hari. Sementara itu, *Reinforcement* memperkuat nilai Loyal, Harmonis, dan Amanah melalui dukungan organisasi yang konsisten terhadap perilaku positif karyawwan. Sebaliknya, *Ability* (AB**)** menunjukkan hubungan negatif, yang mengindikasikan perlunya perhatian lebih pada bagaimana kemampuan pegawai diarahkan agar mendukung nilai organisasi. Hal ini terjadi karena keinginan dan kemampuan tersebut belum didukung secara memadai oleh pemahaman dan kompetensi. Jika dikaitkan dengan nilai AKHLAK, koefisien negatif pada dimensi *Desire* dapat mencerminkan lemahnya penerapan nilai Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif, karena karyawan belum sepenuhnya memiliki kemauan internal untuk mendukung perubahan budaya. Sementara itu, nilai negatif pada *Ability* berkaitan erat dengan aspek Kompeten dan Adaptif, yang dimana menunjukkan bahwa kemampuan teknis maupun perilaku untuk menerapkan nilai AKHLAK masih belum optimal sehingga belum memberikan konstribusi positif terhadap budaya kerja. Hasil ini menegaskan bahwa internalisasi budaya kerja melalui nilai AKHLAK memerlukan keseimbangan antara aspek kesadaran, pemahaman, kemampuan, serta penguatan berkelanjutan.

4.3 Rekomendasi Berdasarkan Hasil Analisis dan Sesi FGD

Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan melalui uji validitas, reliabilitas, asumsi klasik, serta regresi linear berganda, sejumlah rekomendasi awal dirumuskan untuk mendukung peningkatan implementasi nilai-nilai AKHLAK dalam budaya kerja karyawan PT XYZ. Rekomendasi tersebut kemudian dibawa dalam sesi *Focus Group Discussion* (FGD) bersama perwakilan manajemen, unit SDM, serta beberapa staff operasional, untuk memperoleh masukan praktis dan menilai kelayakan implementasinya. Dari total 5 usulan awal, hanya 4 rekomendasi yang disepakati oleh peserta FGD untuk dijadikan rencana tindak lanjut yang realistis dan sesuai dengan kondisi internal perusahaan. Berikut ini adalah keempat rekomendasi yang dipilih:

1. Penguatan nilai Loyal melalui program mentoring nilai oleh karyawan senior, sebagai respons terhadap lemahnya indikator *Desire* dan *Reinforcement*.
2. Peningkatan kapasitas *Knowledge* melalui pelatihan nilai AKHLAK berbasis studi kasus proyek konstruksi, bertujuan untuk memperdalam pemahaman karyawan terhadap nilai-nilai inti dalam konteks pekerjaan nyata. Meski dimensi *Knowledge* secara statistik telah memenuhi kriteria reliabilitas, sesi FGD menunjukkan bahwa pemahaman praktis terhadap nilai AKHLAK masih dapat ditingkatkan agar lebih kontekstual dan aplikatif
3. Integrasi nilai AKHLAK dalam sistem penilaian kinerja karyawan, untuk memperkuat konsistensi penerapan nilai dalam konteks operasional.
4. Pemberian apresiasi karyawan berbasis nilai (*value-based reward*), sebagai bagian dari penguatan Reinforcement untuk memperkuat budaya kerja yang berlandaskan nilai.

Sementara itu, enam rekomendasi lainnya belum disepakati untuk diimplementasikan karena dinilai masih membutuhkan kajian lebih lanjut, keterbatasan sumber daya, atau kurang relevan dengan prioritas saat ini. Rekomendasi yang belum disetujui antara lain: pengembangan aplikasi evaluasi AKHLAK, program duta budaya kerja, pelatihan *online* bersertifikat, audit budaya berkala, pelibatan keluarga karyawan dalam internalisasi nilai, serta kerja sama lintas BUMN dalam *benchmarking* budaya.

BAB V
PEMBAHASAN

5.1 Pembahasan

Bab ini membahas hasil analisis regresi linear berganda yang telah diuraikan pada Bab IV. Pembahasan dilakukan dengan menafsirkan pengaruh masing-masing dimensi nilai AKHLAK dengan pendekatan ADKAR (*Awareness, Desire, Knowledge, Ability*, dan *Reinforcement)* terhadap budaya kerja karyawan PT XYZ, baik secara simultan maupun parsial. Analisis ini kemudian dikaitkan dengan teori yang relevan dan temuan penelitian sebelumnya, guna mengetahui sejauh mana nilai AKHLAK berperan dalam membentuk kultur organisasi.

5.1.1 Pengaruh Antara *Awareness* Terhadap Culture

Dalam penelitian ini, korelasi antara variabel *Awareness* (AW) sebagai salah satu dimensi nilai inti AKHLAK terhadap *Culture* (CU) sebagai variabel dependen dianalisis untuk mengetahui seberapa erat hubungan linear antara keduanya. Berdasarkan output regresi dan uji statistik sebelumnya, variabel AW memiliki nilai *Pearson correlation* positif dan cukup tinggi terhadap CU, dengan nilai korelasi mendekati 0.738 (dari validitas indikator), dan pada model regresi diperoleh koefisien regresi sebesar 0.279. Artinya, secara statistik terdapat hubungan positif antara *Awareness* dan budaya kerja, yaitu semakin tinggi kesadaran karyawan terhadap nilai-nilai AKHLAK, maka cenderung akan semakin baik pula budaya kerja yang terbentuk. Namun, dari hasil uji *t*, nilai signifikansi variabel ini sebesar 0.056, yang berarti masih di atas ambang batas 0,05. Sehingga meskipun arah hubungan positif, pengaruhnya secara parsial belum signifikan secara statistik dalam model regresi. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kesadaran karyawan terhadap pentingnya nilai AKHLAK, semakin kuat internalisasi nilai dalam budaya organisasi. Dalam jangka panjang, ini berpotensi memperkuat *organizational alignment* dan mendorong *collective behavior* yang seragam.

5.1.2 Pengaruh Antara *Desire* Terhadap Culture

Variabel *Desire* (DE) dalam konteks nilai inti AKHLAK merepresentasikan keinginan individu untuk berubah dan menjalankan nilai-nilai organisasi secara sukarela. Korelasi antara DE dan *Culture* (CU) dianalisis untuk mengetahui sejauh mana keinginan tersebut berdampak terhadap pembentukan budaya kerja yang diharapkan. Berdasarkan hasil uji regresi linear berganda, nilai

koefisien regresi untuk DE adalah -0.012 dengan nilai signifikansi 0.949, yang berarti pengaruhnya terhadap budaya kerja sangat kecil dan tidak signifikan secara statistik.

Arah hubungan yang negatif dan nilai koefisien yang mendekati nol mengindikasikan bahwa *Desire* tidak memiliki hubungan linier yang kuat dengan budaya kerja dalam konteks penelitian ini. Hal ini mungkin terjadi karena meskipun terdapat keinginan atau niat dari individu untuk menjalankan nilai AKHLAK, namun tidak semua keinginan tersebut diterjemahkan ke dalam tindakan nyata yang membentuk kultur organisasi. Bisa juga karena dimensi *desire* belum benar-benar diinternalisasi secara kolektif, atau belum didukung oleh aspek lain seperti pengetahuan (KN) dan kemampuan (AB) yang memadai. Temuan ini memberikan implikasi bahwa keinginan (*desire*) karyawan tidak cukup berdiri sendiri dalam mendorong perubahan budaya kerja, apalagi jika tidak disertai sistem dan dukungan organisasi yang kuat. Ini mengindikasikan bahwa meskipun pemahaman dan sistem tersedia, keinginan pribadi karyawan untuk mengadopsi nilai masih kurang. Hal ini menjadi sinyal adanya *resistance* atau ketidakpercayaan pada nilai tersebut, yang jika tidak diatasi, bisa menghambat transformasi budaya ke depan.

5.1.3 Pengaruh Antara *Knowledge* Terhadap *Culture*

Variabel *Knowledge* (KN) menggambarkan sejauh mana pemahaman karyawan terhadap nilai-nilai inti AKHLAK yang dimiliki organisasi. Korelasi antara KN dan *Culture* (CU) bertujuan untuk melihat apakah tingkat pemahaman ini berpengaruh terhadap pembentukan budaya kerja yang efektif dan sesuai nilai AKHLAK. Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda, diperoleh koefisien regresi untuk variabel KN sebesar 0.301 dengan nilai signifikansi 0.206. Koefisien positif ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara pemahaman nilai (KN) dengan budaya kerja (CU), yang berarti semakin tinggi pemahaman karyawan terhadap nilai-nilai AKHLAK, maka semakin baik pula tingkat budaya kerja yang terbentuk. Meskipun demikian, nilai signifikansinya masih di atas 0,05 sehingga secara statistik pengaruh variabel ini belum signifikan secara parsial.

Secara substantif, hasil ini cukup logis karena pemahaman yang baik terhadap nilai-nilai organisasi merupakan salah satu landasan penting dalam membentuk budaya kerja yang sehat dan konsisten. Namun, pemahaman saja tidak cukup jika tidak diikuti oleh tindakan nyata yang bersumber dari kesadaran (*awareness*), keinginan (*desire*), serta *reinforcement* atau penguatan secara sistemik. Artinya, *knowledge* perlu menjadi bagian dari proses internalisasi nilai yang

lebih utuh dan berkelanjutan, agar pengaruhnya terhadap budaya organisasi bisa lebih kuat dan signifikan. Pemahaman karyawan terhadap nilai-nilai AKHLAK berkontribusi penting terhadap pembentukan budaya. Jika tidak dijaga, lemahnya *knowledge* bisa menimbulkan kesenjangan antara nilai formal dan perilaku aktual.

5.1.4 Pengaruh Antara *Ability* Terhadap *Culture*

Variabel *Ability* (AB) mengacu pada kemampuan aktual individu dalam menerapkan nilai-nilai AKHLAK dalam pekerjaan sehari-hari. Korelasi antara AB dan *Culture* (CU) dianalisis untuk mengetahui apakah keterampilan dan kapasitas karyawan dalam menjalankan nilai-nilai tersebut berdampak terhadap budaya kerja yang terbentuk di lingkungan organisasi. Dari hasil regresi linear berganda, nilai koefisien regresi untuk AB adalah -0.219 dengan nilai signifikansi 0.262. Nilai koefisien yang negatif ini menunjukkan arah hubungan yang bertolak belakang: semakin tinggi ability, justru diikuti dengan kecenderungan menurunnya budaya kerja. Namun, karena nilai signifikansinya jauh di atas 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh variabel Ability terhadap budaya kerja tidak signifikan secara statistik**.** Artinya, kemampuan karyawan untuk menjalankan nilai-nilai AKHLAK tidak serta-merta menjadi prediktor kuat terhadap perubahan atau penguatan budaya kerja di PT XYZ.

Temuan ini bisa dijelaskan dengan beberapa kemungkinan. Salah satunya adalah bahwa kemampuan tanpa dorongan atau sistem yang mendukung, tidak secara otomatis menciptakan perubahan perilaku kolektif dalam organisasi. Kemungkinan lainnya adalah bahwa meskipun individu memiliki kemampuan, mereka belum mendapatkan ruang atau kesempatan untuk menerapkan nilai AKHLAK secara konsisten karena hambatan struktural atau budaya kerja yang belum sepenuhnya adaptif. Hal ini menegaskan pentingnya sinergi antara ability dan aspek lain seperti *desire* dan *reinforcement* agar dampaknya terhadap budaya kerja menjadi signifikan. Sama seperti *Desire*, dimensi ini berpengaruh negatif. Hal ini bisa terjadi meskipun nilai diketahui, tidak semua karyawan memiliki keterampilan atau kebiasaan yang mendukung implementasinya. Hal ini menunjukkan pentingnya *upskilling* atau pembiasaan perilaku yang sesuai dengan nilai AKHLAK dalam konteks kerja sehari-hari.

5.1.5 Pengaruh Antara *Reinforcement* Terhadap *Culture*

Variabel *Reinforcement* (RE) menggambarkan sejauh mana organisasi memberikan penguatan berupa dukungan sistem, kebijakan, penghargaan, atau sanksi untuk memastikan nilai-nilai

AKHLAK dijalankan secara konsisten oleh karyawan. Korelasi antara RE dan Culture (CU) bertujuan untuk melihat apakah adanya *reinforcement* yang kuat akan memengaruhi pembentukan budaya kerja di perusahaan. Berdasarkan hasil regresi linear berganda, nilai koefisien regresi untuk RE adalah 0.162, dengan nilai signifikansi sebesar 0.471. Nilai koefisien regresi yang positif menunjukkan bahwa reinforcement memiliki arah hubungan positif terhadap budaya kerja**,** meskipun pengaruhnya tidak signifikan secara statistik karena nilai signifikansi jauh di atas ambang batas 0,05. Artinya, meskipun secara teori *reinforcement* seharusnya memperkuat budaya kerja, namun dalam penelitian ini dampaknya belum cukup kuat untuk dianggap signifikan secara parsial**.**

Kondisi ini dapat terjadi jika *reinforcement* dalam organisasi belum dilakukan secara konsisten atau belum menyentuh seluruh aspek penting dari penerapan nilai AKHLAK. Misalnya, jika penghargaan hanya bersifat simbolis, atau jika tidak ada konsekuensi nyata atas pelanggaran nilai-nilai, maka *reinforcement* tidak akan cukup efektif dalam mendorong perubahan perilaku dan budaya. Oleh karena itu, perlu adanya penguatan sistemik terhadap mekanisme *reinforcement*, seperti pelatihan rutin, integrasi ke sistem penilaian kinerja, atau kebijakan manajerial yang tegas, agar nilai-nilai AKHLAK benar-benar menjadi bagian dari budaya kerja sehari-hari. Dimensi *reinforcement* berpengaruh positif, menunjukkan pentingnya dukungan sistem dan penghargaan dalam memperkuat perilaku berbasis nilai. Tanpa *reinforcement*, internalisasi nilai hanya akan bersifat sementara.

5.2 Interpretasi Model Regresi Linear Berganda

Hasil regresi menunjukkan bahwa model regresi yang dibangun memiliki nilai signifikansi sebesar 0,006, yang berarti model tersebut signifikan secara simultan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa secara bersama-sama, kelima variabel independen dalam penelitian ini, yaitu AW, DE, KN, AB, dan RE, memiliki pengaruh yang signifikan terhadap budaya kerja (CU). Hal ini mengindikasikan bahwa nilai-nilai AKHLAK sebagai landasan budaya kerja memiliki peran penting secara kolektif dalam membentuk kultur organisasi di PT XYZ.

Namun, saat diuji secara parsial, tidak terdapat satu pun variabel independen yang memiliki pengaruh signifikan terhadap budaya kerja. Semua nilai signifikansi dari uji t berada di atas 0,05, yang menunjukkan bahwa tidak ada dimensi AKHLAK yang secara individu berdampak langsung dan signifikan terhadap variabel budaya kerja. Hal ini mungkin disebabkan oleh efek sinergis antar nilai AKHLAK yang tidak berdiri sendiri, melainkan

bekerja sebagai satu kesatuan nilai. Selain itu, rendahnya pengaruh individual juga dapat disebabkan oleh faktor lain seperti kondisi organisasi, budaya yang telah terbentuk sebelumnya, atau keterbatasan pemahaman dan internalisasi nilai oleh karyawan.

5.3 Perbandingan Hasil Penelitian dengan Tujuan Implementasi AKHLAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur pengaruh *core values* AKHLAK terhadap budaya kerja karyawan dengan pendekatan ADKAR (*Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement*). Model ini sesuai dengan kerangka yang digunakan dalam buku Panduan AKHLAK *Culture Journey*, yang menekankan pentingnya pemahaman, komitmen, dan penguatan nilai AKHLAK dalam membentuk transformasi budaya secara menyeluruh. Selain itu, laporan ACHI 2023 juga menjadi acuan untuk melihat kondisi aktual implementasi nilai-nilai tersebut di PT XYZ maupun BUMN pada umumnya.

Berdasarkan hasil regresi linear berganda, diketahui bahwa variabel ADKAR secara simultan berpengaruh signifikan terhadap budaya kerja (CU), namun tidak terdapat pengaruh signifikan secara parsial dari masing-masing dimensi. Hal ini menunjukkan bahwa nilai AKHLAK cenderung lebih kuat dampaknya ketika diterapkan secara kolektif, bukan parsial atau sektoral. Temuan ini konsisten dengan pendekatan dalam buku panduan yang menyatakan bahwa perubahan budaya tidak bisa dilakukan secara parsial, tetapi harus melalui proses sistemik dan berjenjang dari level *awareness* hingga *reinforcement*.

Jika dibandingkan dengan hasil pemetaan dalam laporan ACHI 2023, terlihat bahwa nilai-nilai Loyal dan Harmonis merupakan dua dimensi dengan implementasi yang paling lemah di PT XYZ. Dalam konteks ini, nilai Loyal berkaitan erat dengan indikator *Desire* dan *Ability*, yakni sejauh mana karyawan bersedia dan mampu menjalankan nilai AKHLAK dalam keseharian. Karena hasil regresi menunjukkan bahwa *Desire* dan *Ability* tidak berpengaruh signifikan secara parsial, maka hal ini dapat menjelaskan mengapa nilai Loyal belum optimal dalam praktik. Sebaliknya, bila nilai tertentu seperti Kompeten atau Amanah dianggap sudah terinternalisasi dengan baik (berdasarkan indikator *awareness* dan *knowledge*), maka saran perbaikannya bukan hanya memperkuat pemahaman, tetapi bagaimana mempertahankan konsistensi melalui *reinforcement* dan *monitoring*.

Dengan demikian, hasil penelitian ini tidak hanya menunjukkan pengaruh nilai-nilai AKHLAK terhadap budaya kerja secara statistik, tetapi juga memberikan gambaran mengenai kekuatan dan kelemahan internalisasi tiap nilai, serta bagaimana strategi yang digunakan

perusahaan dapat dievaluasi untuk mempertahankan nilai-nilai yang sudah kuat (seperti Kompeten), dan memperbaiki dimensi yang belum optimal (seperti Loyal dan Harmonis).

5.4 Rekomendasi FGD

Dari 5 usulan rekomendasi awal, FGD memilih 4 rekomendasi utama berdasarkan kriteria prioritas, kelayakan sumber daya, dan potensi dampaknya. Berikut alasan rinci pemilihannya:

1. Program *mentoring* nilai oleh karyawan senior**:** Ini dipilih karena mudah diimplementasikan, memanfaatkan sumber daya internal, dan efektif membangun keteladanan (khususnya untuk meningkatkan *Desire*).
2. Pelatihan AKHLAK berbasis studi kasus proyek**:** Meningkatkan *Knowledge* secara kontekstual. Studi kasus dianggap lebih aplikatif dibanding pelatihan umum yang teoritis.
3. Integrasi AKHLAK dalam penilaian kinerja**:** Dipilih karena mampu membangun *Reinforcement* melalui sistem formal. Jika nilai tidak dimasukkan ke sistem KPI, maka implementasinya hanya akan bersifat seremonial.
4. *Value-based reward*: Dipilih untuk memperkuat motivasi intrinsik dan ekstrinsik. FGD menyepakati bahwa pengakuan terhadap perilaku sesuai nilai sangat penting untuk menjaga konsistensi budaya.

5.5 Faktor Eksternal Di Luar ADKAR Yang Mempengaruhi Budaya Kerja

Karena model ADKAR hanya menjelaskan 34,1% pengaruh terhadap budaya kerja, maka diduga ada faktor-faktor luar lain yang turut berkontribusi, seperti:

a. Kepemimpinan (*Leadership style*): Peran pimpinan sangat kuat dalam membentuk budaya kerja melalui keteladanan. (Andrew S Klein, 2013)
b. Lingkungan kerja fisik & sosial: Tata ruang kerja, iklim komunikasi, dan hubungan antar divisi mempengaruhi iklim budaya. (Ni Made IntanCahaya Indah D.P, 2020)
c. Tekanan eksternal (misal proyek BUMN strategis): Target proyek dan tantangan di lapangan bisa memaksa budaya kerja berubah secara adaptif. (Amin, 2022)
d. Nilai personal karyawan: Pengalaman kerja sebelumnya atau nilai pribadi bisa memperkuat atau melemahkan internalisasi budaya. (Sharon Arieli, 2020)

Untuk meningkatkan pengaruh ADKAR terhadap budaya kerja, berikut beberapa ide:

a. Penilaian berkala terhadap *engagement* dan persepsi nilai AKHLAK. (A.karunamurthy, 2024)
b. Sosialisasi interaktif dan gamifikasi nilai AKHLAK (Paula Bitrián, 2024)
c. Pelibatan karyawan dalam perumusan "*living the values*" agar nilai tidak hanya dari atas. (Yan, 2024)

BAB VI
PENUTUP

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Hasil penelitian menunjukkan baahwa instrumen pengukuran nilai AKHLAK untuk membentuk budaya kerja yang dibangun dengan pendekatan ADKAR berada dalam kategori valid dan reliabel. Seluruh item pernyataan pada masinh-masing dimensi ADKAR memenuhi uji validitas, sedangkan nilai reliabilitas menunjukkan konsistensi internal yang baik. Artinya, instrumen ini layak digunakans ebagai alat ukur yang objektif untuk menilai kesiapan karyawan dalam menginternalisasi nilai AKHLAK.
2. Analisis regresi menunjukkan bahwa secara simultan kelima dimensi ADKAR memiliki pengaruh signifikan terhadap budaya kerja yang berbasis AKHLAK. Namun, secara persial tidak ada dimensi yang berpengaruh secara signifikan sendiri-sendiri, sehingga pembentukan budaya kerja tidak ditentukan oleh satu komponen ADKAR saja, tetapi merupakan hasil keterpaduan keseluruhan elemen *Awareness, Desire, Knowledge, Ability, dan Reinforcement*. Nilai koefisien determinasi sebesar 34,1% mengindikasikan bahwa ADKAR memberi kontribusi nyata dalam pembentukan budaya kerja, meskipun masih terdapat faktor eksternal lain seperti kepemimpinan, lingkungan kerja, nilai personal, dan tuntutan pekerjaan yang turut mempengaruhi proses internalisasi nilai AKHLAK.
3. Berdasarkan hasil penelitian, penguatan budaya kerja berbasis AKHLAK memerlukan pendekatan yang lebih menyeluruh. Perusahaan perlu melakukan penilaian *engagement* dan persepsi nilai AKHLAK secara berkala, sehingga area yang masih lemah pada elemen ADKAR dapat segera diperbaiki. Sosialisasi nilai juga perlu dilakukan dengan cara yang lebih interaktif melalui gamifikasi, simulasi kasus, *microlearning*, dan bentuk-bentuk pembelajaran yang menarik agar pemahaman dan kemampuan karyawan meningkat. Selain itu, perusahaan perlu melibatkan karyawan secara langsung dalam merumuskan praktik *living the values* pada setiap unit kerja agar nilai AKHLAK tidak hanya dipahami secara formal, tetapi benar-benar dijalankan sebagai bagian dari

perilaku kerja sehari-hari. Pendekatan kolaboratif ini akan membuat internalisasi nilai berjalan lebih alami, konsisten, dan berkelanjutan.

6.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini, beberapa saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Pihak manajemen perusahaan, khususnya bagian pengembangan SDM, perlu memastikan bahwa setiap dimensi AKHLAK tidak hanya disosialisasikan, tetapi juga didukung oleh sistem dan kebijakan organisasi agar internalisasi nilai dapat berjalan secara efektif dan menyeluruh.
2. Karena tidak ada dimensi yang berpengaruh secara signifikan secara parsial, perusahaan dapat mengadopsi pendekatan holistik, dengan menekankan bahwa seluruh nilai AKHLAK harus ditanamkan secara bersamaan, bukan terpisah, agar dampaknya terhadap budaya kerja lebih terasa.

DAFTAR PUSTAKA

1Firmansyah, A. Y. (2022). Prediksi Hasil Belajar Peserta Didik Menggunakan Model Multiple Linier Regression.

A.karunamurthy, D. (2024). The Role of Organizational Culture in Driving Employee Engagement: Insights and Implications. *Quing International Journal of Multidisciplinary Scientific Research and Development*.

Amin, A. (2022). Analysis of Organizational Culture in the Public Sector.

Andini Azzahrunisa, N. N. (2024). Analysis of the Influence of Performance Appraisal and Core praisal and Core .

Andrew S Klein, J. W. (2013). The impact of leadership styles on organizational culture and firm effectiveness: An empirical study. *Journal of Management & Organization*.

Balluck, A. &. (2020). Use of the ADKAR® and CLARC® Change Models to Navigate Staffing Model Changes During the COVID-19 Pandemic.

Edi Sudiar Manurung, C. N. (2023). PENGARUH FAKTOR-FAKTOR PENERAPAN CORE VALUES AKHLAK TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA PT ELNUSA FABRIKASI KONSTRUKSI . *JURNAL SOSIAL DAN SAINS* .

Ehikioya Hilary Osolase, R. B. (2022). Greening of Human Resource Development Subsystems for Environmental Management and Performance: The ADKAR Model Perspective. *International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences*.

Ernawan, A. Z. (2024). Penerapan Goood Corporate Governance Melalio Core Values Akhlak Badan Usaha Milik Negara Pengaruhnya Terhadap Kesiapan Menghadapi Industri 4.0. *YUME : Journal Of Management*, 1020-1030.

Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23.* Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Harrison, F. W.-D. (2021). Where do models for change management, improvement and implementation meet? A systematic review in healthcare.

Helsa Evania Prastowo, F. S. (2023). Implementation of "Morals" in Cultural Values and Organizational Behavior: Interventions for Reducing and Aligning Cultural Values in BUMN. *PSIKOSTUDIA*.

Hendrik, Anjomshooa, A., & Tjoa, A. M. (2014). Towards Semantic Mashup Tools For Big Data Analysis. *Proceding of the Information & Communication Technology-EurAsia Conference 2014*, (hal. 100-145). Bali.

Hyder, S. (2023). THE INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE ON ORGANIZATIONAL SUCCESS. *Journal of Organizational Culture Communications and Conflict*.

Ilham, M. (2024). Dampak Budaya Organisasi Akhlak BUMN Terhadap Motivasi Kerja Karywan Bank Syariah Indonesia (BSI) Regional Finance Operation (RFO) Medan. *JURISH*.

Indi Widya Sari, I. I. (2023). Implementasi Budaya Perusahaan Berbasis Core Values Akhlak Terhadap Produktivitas Pegawai PT KAI (Persero) UPT Balai Yasa Pulubrayan. *GEMA*.

Kasmawati, S. N. (2022). Pengaruh Core Values Akhlak Terhadap Produktivitas Pegawai Pada PT. Pln (Persero) Unit Induk Pembangkitan Dan Penyaluran (UIKL) Sulawesi . *Journal of mmanagement & Business*.

Kiradoo, G. (2018). Exploring the Impact and Influence of Personal and Organizational Values on Forming Organizational Culture and Understanding its Impact on Employee's

Commitment and Performance. *International Journal of Engineering, Applied and Management Science Paradigms*.

Muhammad Ahmad Ali, A. M. (2021). THE POWER OF ADKAR CHANGE MODEL IN INNOVATIVE TECHNOLOGY ACCEPTANCE UNDER THE MODERATING EFFECT OF CULTURE AND OPEN INNOVATION. *Scientific Journal of Logistics*.

Ni Made IntanCahaya Indah D.P, I. G. (2020). The Influence of Physical Work Environment and Organizational Culture on Work Motivation and Employee Performance at Ibis Styles Bali Denpasar Hotel. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR)*.

Niken Kristalia, B. P. (2020). Pengaruh Pelatihan, Manajemen Perubahan Terhadap Implementasi Enterprise Resources Planning (ERP) Di Semen Baturaja .

Noorsy Zidna Nabiela, P. Y. (2022). IMPLEMETASI CHANGE MANAGEMENT MENGGUNAKAN AWARENESS, DESIRE, KNOWLEDGE, ABILITY, REINFORCEMENT (ADKAR) APPROACH DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI. *Jurnal Kewirausahaan dan Inovasi*.

Paula Bitrián, I. B. (2024). Gamification in workforce training: Improving employees' self-efficacy and information security and data protection behaviours. *Journal of Business Research*.

Setiawan, A. M. (2013). *Integrated Framework For Business Process Complexity Analysis*. Diambil kembali dari ECIS 2013 Completed Research: http://aisel.aisnet.org/ecis2013_cr/49

Shabilla Putri Syahharani, K. S. (2024). PENGARUH CHANGE MANAGEMENT MODEL ADKAR TERHADAP KINERJA PEGAWAI BALAI BESAR WILAYAH SUNGAI PEMALI JUANA.

Sharon Arieli, L. S. (2020). Values at Work: The Impact of Personal Values in Organisations.

Siti Fatimah Azzahra, I. T. (2024). PENGARUH CORE VALUES AKHLAK TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT ANGKASA PURA I BANDARA SYAMSUDIN NOOR BANJARMASIN . *SERUMPUN : Journal of Education, Politic, and Social Humaniora* .

Siwi Dyah Ratnasari, B. Y. (2024). Budaya Organisasi Akhlak dan Lingkungan Kerja Mampu Meningkatkan Kepuasan Kerja dan Kinerja . *ABM*.

Tania Ayudya Paramitha, D. K. (2020). ADKAR MODEL TO MANAGE ORGANIZATIONAL CHANGE. *INTERNATIONAL JOURNAL OF RESEARCH SCIENCE & MANAGEMENT*.

Taufan Maulamin, A. L. (2021). Implementation of corporate culture moral values (Akhlak) for PT Pegadaian's competitive advantage. *JPPI*.

Taufiq, H. (2015). *Argumentasi dan Validitas.* Yogyakarta: Darqin.

Thekkekara, R. D. (2023). Change Management: A Survey of Literature in View of Analysing the Advantages of ADKAR Model.

Turky J Arbaein 1, K. K. (2024). The assessment of readiness to change among head managers of primary healthcare centers in Makkah, KSA.

Wahid, F. (2014). The Antecedents And Impacts of a Green Eprocurement Infrastructure: Evidence From The Indonesian Public Sector. *International Journal of internet Protocol Technology, 7*(4), 210-218.

Yan, X. Y. (2024). Encourage or Reject Employee Involvement: Value Creation in Human Resource Management in the AI Era—An Evolutionary Game Analysis of Enterprises and Employees. *School of Economics and Management*.

Yuniarto Mudjisusatyo, Darwin Darwin & Kisno Kisno. (2024). *Change management in Independent Campus program: application of the ADKAR model as a change management competency constructor*.

Zukhri, Z. (2014). *Algoritma Genetika: Metode Komputasi Evolusioner untuk Menyelesaikan Masalah Optimasi.* Yogyakarta: Andi Publisher.

LAMPIRAN

Lampiran A :

Tabel Justifikasi Konseptual indikator pertanyaan ADKAR

Jurnalnya	Kode	Indikator pertanyaan	Elemen ADKAR	Definisi Teoritis	Kutipan Jurnal	Justifikasi Konseptual
(Helsa Evania Prastowo, 2023)	AW1	Core Values AKHLAK merupakan identitas dan perekat budaya kerja bagi SDM BUMN	*Awareness* **(Kesadaran)**	Kesadaran terhadap alasan dan urgensi perubahan budaya kerja	"AKHLAK sebagai identitas dan perekat budaya kerja bersama BUMN."	Menunjukkan pemahaman bahwa AKHLAK adalah fondasi budaya kerja, sesuai definisi *Awareness*.
(Siwi Dyah Ratnasari, 2024)	AW2	Core Values AKHLAK bertujuan untuk mendorong perubahan perilaku SDM BUMN menjadi lebih positif	*Awareness* **(Kesadaran)**	Kesadaran akan tujuan perubahan dan dampaknya terhadap perilaku kerja	"Budaya AKHLAK mendorong perubahan perilaku kerja yang mendukung kinerja."	Menggambarkan kesadaran terhadap arah perubahan yang diinginkan.
(Indi Widya Sari, 2023)	AW3	Berperilaku positif sesuai core values AKHLAK mendorong terciptanya lingkungan kerja yang kondusif	*Awareness* **(Kesadaran)**	Kesadaran akan manfaat perubahan budaya terhadap lingkungan kerja	"Budaya AKHLAK menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan adaptif."	Menunjukkan pemahaman dampak positif dari implementasi AKHLAK
(Ilham, 2024)	DE1	Direksi selalu berperilaku selaras dengan Core Values AKHLAK	*Desire* (Keinginan)	Kemauan individu untuk mendukung dan terlibat dalam perubahan	"Budaya AKHLAK meningkatkan motivasi kerja dan keterlibatan organisasi."	Menunjukkan dorongan internal untuk berperilaku sesuai nilai perubahan.

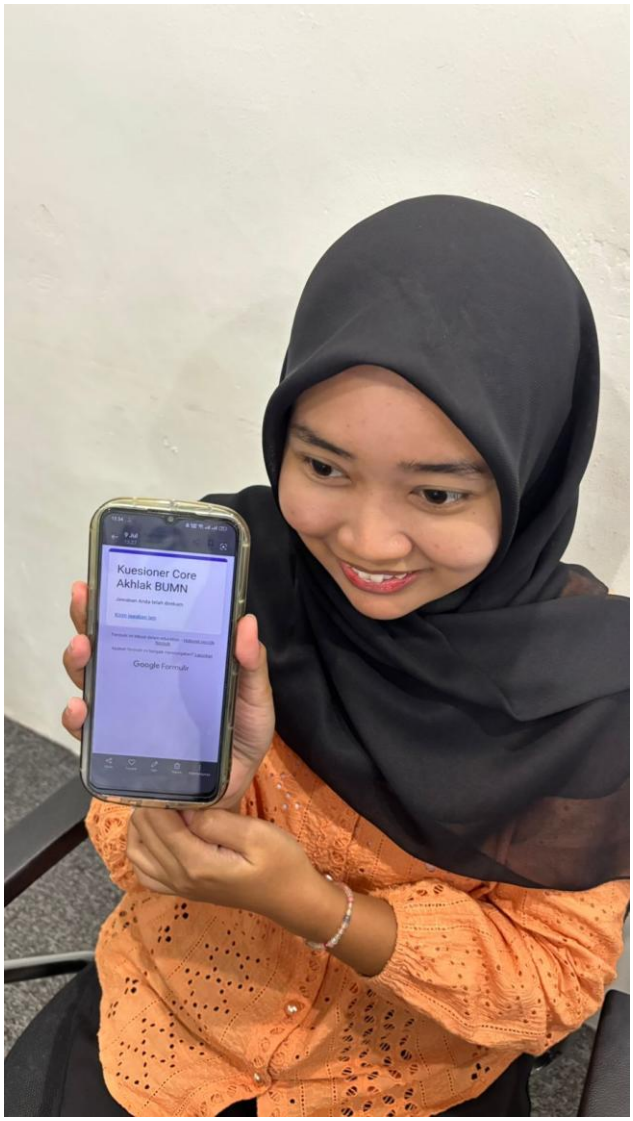
(Indi Widya Sari, 2023)	DE2	Atasan langsung saya selalu berperilaku selaras dengan Core Values AKHLAK	*Desire* (Keinginan)	Pengaruh sosial dan role model dalam membentuk keinginan individu	"Kepemimpinan mendorong implementasi budaya AKHLAK dalam aktivitas kerja."	Role model dari atasan memperkuat keinginan individu untuk berubah.
(Ernawan, 2024)	DE3	Saya yakin AKHLAK telah berhasil diimplementasikan di perusahaan saya bekerja	*Desire* (Keinginan)	Persepsi individu terhadap urgensi dan manfaat perubahan	"Transformasi budaya AKHLAK bertujuan meningkatkan daya saing dan kontribusi organisasi."	Menunjukkan kesadaran akan pentingnya perubahan sebagai motivasi internal.
(Indi Widya Sari, 2023)	DE4	Strategi implementasi AKHLAK yang dimiliki oleh perusahaan sudah tepat untuk mendorong perubahan perilaku dan budaya perusahaan	*Desire* (Keinginan)	Keinginan individu untuk mendukung perubahan dipengaruhi oleh persepsi terhadap strategi dan arah perubahan organisasi	"Strategi budaya AKHLAK mendorong transformasi perilaku kerja dan meningkatkan daya saing organisasi."	Menunjukkan bahwa strategi yang tepat dapat memperkuat motivasi dan keinginan individu untuk mendukung perubahan budaya kerja.
(Helsa Evania Prastowo, 2023)	KN1	Informasi mengenai AKHLAK mudah didapatkan di lingkungan kerja saya	*Knowledge* (Pengetahuan)	Pengetahuan tentang isi dan makna perubahan budaya	"Nilai AKHLAK dijadikan panduan perilaku dan pemahaman budaya kerja."	Menunjukkan pemahaman terhadap substansi perubahan.
(Ernawan, 2024)	KN2	Perusahaan telah memiliki roadmap dan timeline dalam mendorong implementasi AKHLAK	*Knowledge* (Pengetahuan)	Pengetahuan tentang perilaku yang diharapkan dalam budaya baru	"AKHLAK memuat 18 panduan perilaku utama sebagai acuan kerja."	Menunjukkan pemahaman terhadap perilaku yang harus diadopsi
(Helsa Evania	KN3	Saya memahami perilaku yang harus saya ubah agar	*Knowledge* (Pengetahuan)	Pengetahuan tentang gap antara perilaku	"Transformasi budaya AKHLAK dilakukan	Menunjukkan pemahaman terhadap

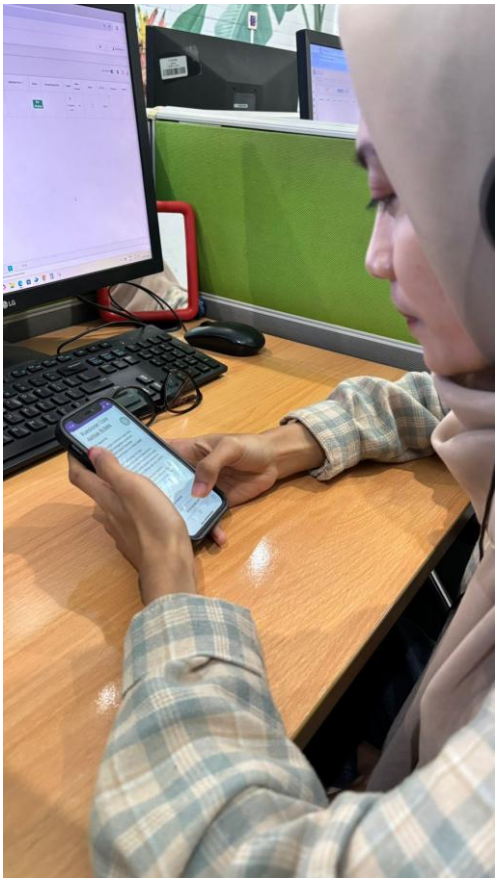
Prastowo, 2023)		selaras dengan Core Values AKHLAK		lama dan perilaku baru	melalui penyesuaian perilaku kerja."	proses perubahan perilaku.
(Helsa Evania Prastowo, 2023)	AB1	Saya sudah dibekali kemampuan berperilaku sesuai Core Values AKHLAK dalam pekerjaan sehari-hari	*Ability* (Kemampuan)	Kemampuan individu untuk menerapkan perubahan dalam perilaku kerja	"AKHLAK digunakan sebagai dasar penilaian kinerja berbasis perilaku."	Menunjukkan kemampuan aktual dalam menerapkan nilai perubahan.
(Ernawan, 2024)	AB2	Perusahaan telah menggunakan seluruh sumber daya secara optimal untuk mengimplementasikan AKHLAK	*Ability* (Kemampuan)	Kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan sistem dan nilai baru	"AKHLAK membantu kesiapan menghadapi perubahan dan adaptasi organisasi."	Menunjukkan kemampuan beradaptasi dengan perubahan budaya.
(Indi Widya Sari, 2023)	AB3	Perusahaan telah memiliki sistem, prosedur, dan kebijakan untuk mengimplementasikan AKHLAK	*Ability* (Kemampuan)	Kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan sistem dan nilai baru	"Karyawan yang memahami AKHLAK mampu menjadi panutan dalam budaya kerja."	Menunjukkan kemampuan untuk memengaruhi orang lain melalui perilaku yang sesuai.
(Helsa Evania Prastowo, 2023)	RE1	Seluruh Direksi telah berkomitmen dan mampu mengatasi kendala dalam mengimplementasikan AKHLAK	*Reinforcement* (Penguatan)	Penguatan melalui apresiasi dan pengakuan terhadap perilaku yang sesuai	"AKHLAK dijadikan dasar penilaian perilaku kerja dan apresiasi karyawan."	Menunjukkan adanya sistem penguatan terhadap perilaku sesuai nilai.
(Siwi Dyah Ratnasari, 2024)	RE2	Atasan langsung telah berkomitmen dan mampu mengatasi kendala dalam mengimplementasikan AKHLAK	*Reinforcement* (Penguatan)	Penguatan internal melalui motivasi dan kepuasan kerja	"Budaya AKHLAK meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi karyawan."	Menunjukkan penguatan intrinsik terhadap perilaku yang diharapkan.
(Ernawan, 2024)	RE3	Perusahaan telah memiliki metode pengukuran	*Reinforcement* (Penguatan)	Penguatan eksternal melalui sistem,	"Implementasi AKHLAK didukung	Menunjukkan *reinforcement* sistemik

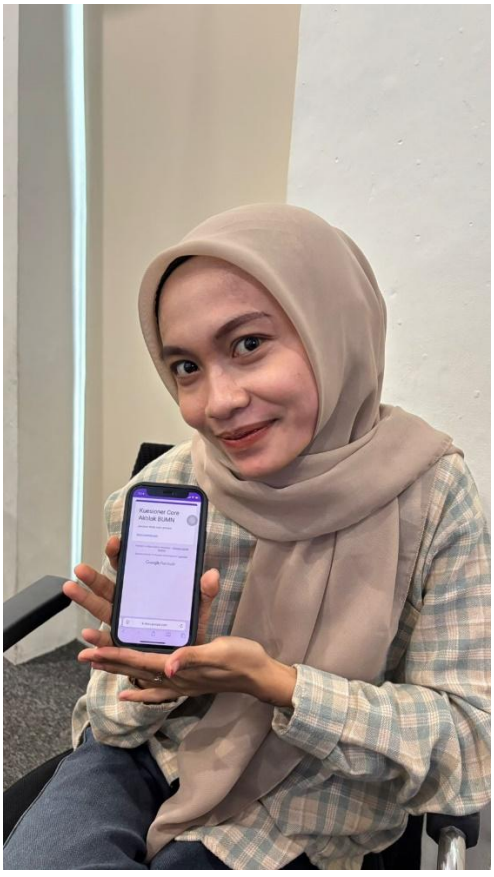
		efektivitas implementasi AKHLAK		kebijakan, dan dukungan organisasi	oleh sistem penilaian dan kebijakan organisasi.”	dari organisasi terhadap nilai AKHLAK.
(Helsa Evania Prastowo, 2023)	BF	Saya menerapkan core values AKHLAK dalam perilaku kerja saya tanpa adanya paksaan.	*Culture*	Budaya kerja yang efektif tercapai ketika nilai-nilai organisasi dihayati secara sukarela oleh individu	“Internalisasi nilai AKHLAK mendorong perilaku kerja yang konsisten dan tidak bersifat instruksi.”	Menunjukkan bahwa penerapan nilai AKHLAK secara sukarela adalah indikator keberhasilan budaya kerja.
(Ernawan, 2024)	BG	Core values AKHLAK membantu saya untuk memaknai peran saya dalam pekerjaan & lingkungan kerja.	*Culture*	Nilai budaya organisasi memberi arah dan makna terhadap peran individu dalam organisasi	“AKHLAK membentuk identitas dan makna kerja bagi SDM BUMN.”	Menunjukkan bahwa nilai AKHLAK berfungsi sebagai panduan makna dan arah kerja.
(Helsa Evania Prastowo, 2023)	BI	Sebagian besar perilaku saya telah sesuai dengan panduan perilaku core values AKHLAK.	*Culture*	Budaya organisasi tercermin dalam konsistensi perilaku individu terhadap nilai-nilai yang ditetapkan	“AKHLAK dijadikan dasar penilaian perilaku kerja dan konsistensi perilaku SDM.”	Menunjukkan bahwa perilaku yang konsisten dengan nilai AKHLAK adalah indikator keberhasilan budaya organisasi.
(Siwi Dyah Ratnasari, 2024)	CE	Konsisten menjalankan perilaku kerja yang sesuai dengan 18 panduan perilaku tanpa diminta	*Culture*	Budaya kerja yang kuat ditandai dengan disiplin perilaku yang dijalankan secara mandiri dan berkelanjutan	“Panduan perilaku AKHLAK menjadi acuan disiplin kerja yang dijalankan tanpa instruksi langsung.”	Menunjukkan bahwa konsistensi perilaku tanpa paksaan adalah bentuk internalisasi budaya kerja yang matang.

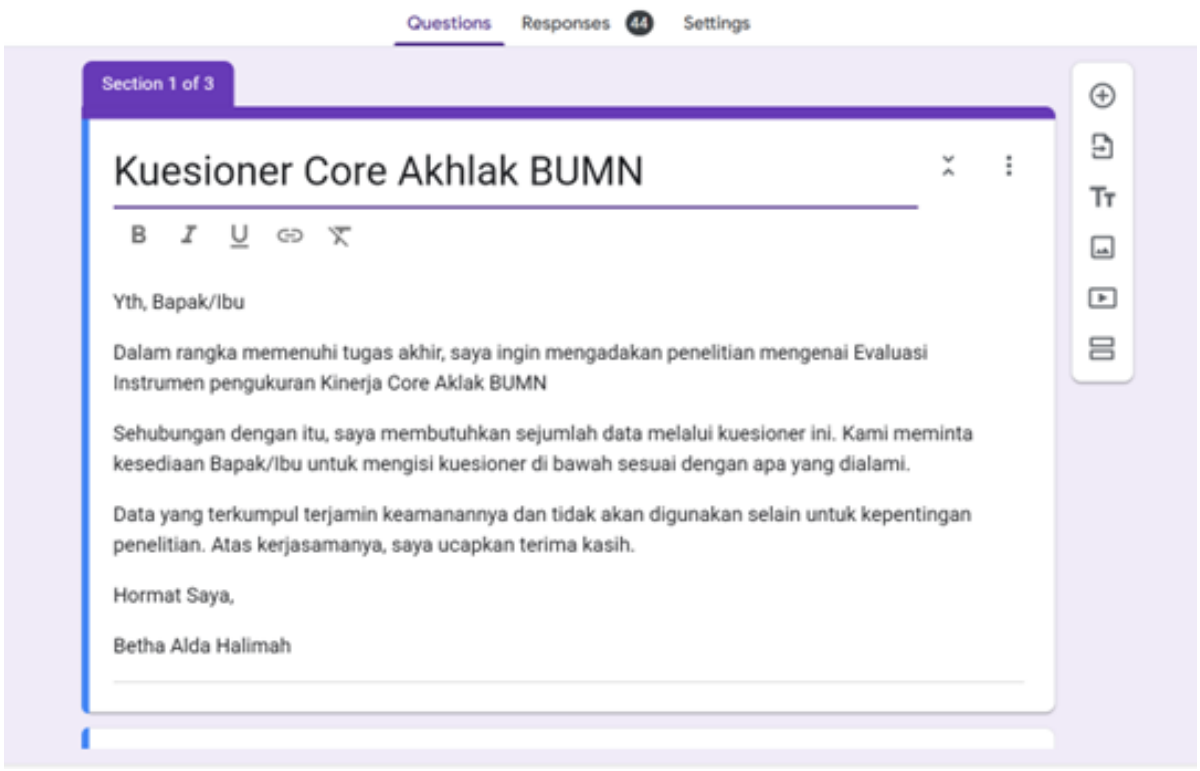
LAMPIRAN B :

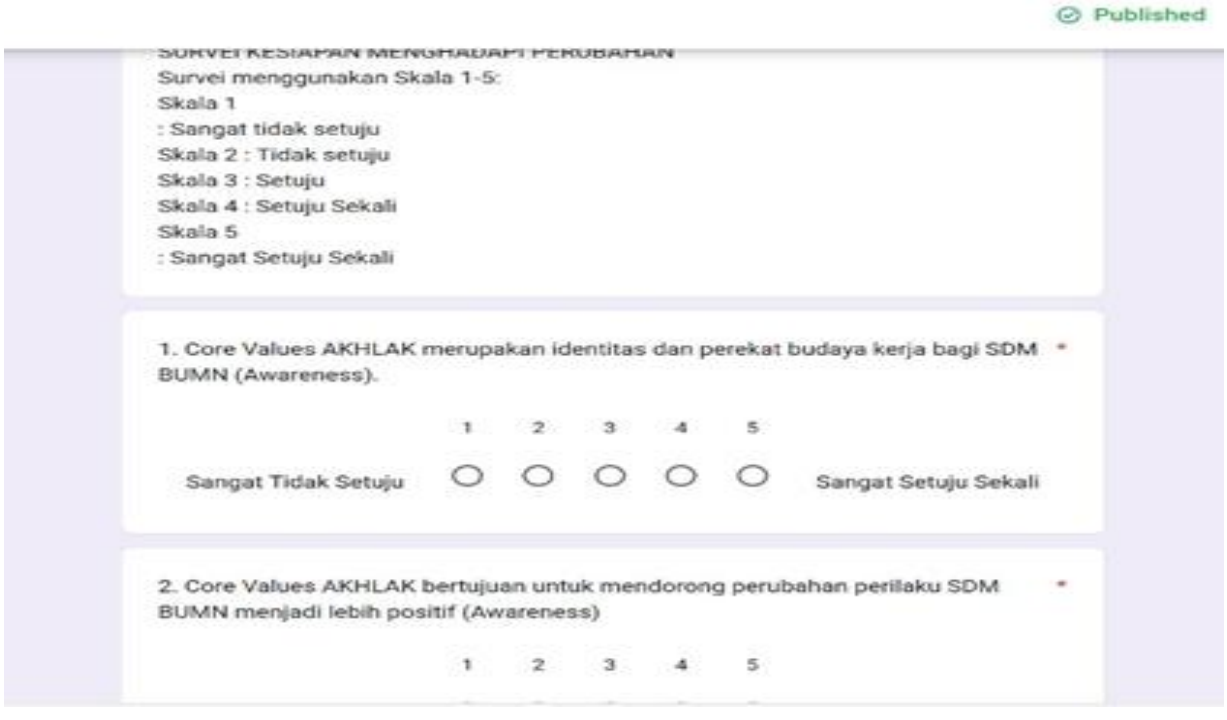
Dokumentasi pelaksanaan pengisian kuesioner ADKAR








Questions
Responses 44
Settings
Section 1 of 3
Kuesioner Core Akhlak BUMN
Yth, Bapak/Ibu
Dalam rangka memenuhi tugas akhir, saya ingin mengadakan penelitian mengenai Evaluasi Instrumen pengukuran Kinerja Core Aklak BUMN
Sehubungan dengan itu, saya membutuhkan sejumlah data melalui kuesioner ini. Kami meminta kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner di bawah sesuai dengan apa yang dialami.
Data yang terkumpul terjamin keamanannya dan tidak akan digunakan selain untuk kepentingan penelitian. Atas kerjasamanya, saya ucapkan terima kasih.
Hormat Saya,
Betha Alda Halimah


Published
SURVEI KESIAPAN MENGHADAPI PERUBAHAN
Survei menggunakan Skala 1-5:
Skala 1
: Sangat tidak setuju
Skala 2 : Tidak setuju
Skala 3 : Setuju
Skala 4 : Setuju Sekali
Skala 5
: Sangat Setuju Sekali
1. Core Values AKHLAK merupakan identitas dan perekat budaya kerja bagi SDM BUMN (Awareness).
1 2 3 4 5
Sangat Tidak Setuju
Sangat Setuju Sekali
2. Core Values AKHLAK bertujuan untuk mendorong perubahan perilaku SDM BUMN menjadi lebih positif (Awareness)
1 2 3 4 5

LAMPIRAN C :

Bukti Analisis statistik menggunakan SPSS

Notes

Output Created		12-JUL-2025 15:13:55
Comments		
Input	Data	H:\Proyek\Alda UII\Data yang dipakai\Alda.sav
	Active Dataset	DataSet4
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	42
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=AW1 AW2 AW3 AW_Total /PRINT=TWOTAIL NOSIG FULL /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,01

Correlations

		AW1	AW2	AW3	AW_Total
AW1	Pearson Correlation	1	.615**	.463**	.808**
	Sig. (2-tailed)		<,001	.002	<,001
	N	42	42	42	42
AW2	Pearson Correlation	.615**	1	.608**	.874**
	Sig. (2-tailed)	<,001		<,001	<,001
	N	42	42	42	42
AW3	Pearson Correlation	.463**	.608**	1	.840**
	Sig. (2-tailed)	.002	<,001		<,001
	N	42	42	42	42
AW_Total	Pearson Correlation	.808**	.874**	.840**	1
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	
	N	42	42	42	42

Notes

Output Created		12-JUL-2025 15:47:17
Comments		
Input	Data	H:\Proyek\Alda UII\Data yang dipakai\Alda.sav
	Active Dataset	DataSet4

	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	42
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=DE1 DE2 DE3 DE4 DE_Total /PRINT=TWOTAIL NOSIG FULL /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,02

Correlations

		DE1	DE2	DE3	DE4	DE_Total
DE1	Pearson Correlation	1	.696**	.388*	.595**	.904**
	Sig. (2-tailed)		<,001	.011	<,001	<,001
	N	42	42	42	42	42
DE2	Pearson Correlation	.696**	1	.202	.395**	.776**

	Sig. (2-tailed)	<,001		.200	.010	<,001
	N	42	42	42	42	42
DE3	Pearson Correlation	.388*	.202	1	.090	.576**
	Sig. (2-tailed)	.011	.200		.572	<,001
	N	42	42	42	42	42
DE4	Pearson Correlation	.595**	.395**	.090	1	.697**
	Sig. (2-tailed)	<,001	.010	.572		<,001
	N	42	42	42	42	42
DE_Total	Pearson Correlation	.904**	.776**	.576**	.697**	1
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	<,001	
	N	42	42	42	42	42

Notes

Output Created		12-JUL-2025 15:54:00
Comments		
Input	Data	K:\SPSS\Alda.sav
	Active Dataset	DataSet4
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	42
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.

	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=KN1 KN2 KN3 KN_Total /PRINT=TWOTAIL NOSIG FULL /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,01

Correlations

		KN1	KN2	KN3	KN_Total
KN1	Pearson Correlation	1	.173	.266	.751**
	Sig. (2-tailed)		.272	.088	<,001
	N	42	42	42	42
KN2	Pearson Correlation	.173	1	.357*	.676**
	Sig. (2-tailed)	.272		.020	<,001
	N	42	42	42	42
KN3	Pearson Correlation	.266	.357*	1	.703**
	Sig. (2-tailed)	.088	.020		<,001
	N	42	42	42	42
KN_Total	Pearson Correlation	.751**	.676**	.703**	1

	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	
	N	42	42	42	42