



website. :

<http://openjournal.unpam.ac.id/index.php/JIIM>

DOI :10.32493/jiim.v5i2.59104

ISSN (online) : 2830-0548

ISSN (print) : 2829-6648

Article info : Received: 11 Maret 2026 Revised : 26 Maret 2026 Accepted: 1 Juni 2026

Analisis Strategi Optimalisasi Core Value Akhlak dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Petugas Unit *Airport Rescue And Fire Fighting* pada PT Angkasa Pura Indonesia di Bandar Udara Internasional Soekarno – Hatta Tangerang

Augus Hasanudin Harapan, Denok Sunarsi, Mukrodi

Augusbb88@gmail.com, Denoksunarsi@unpam.ac.id, Dosen00560@unpam.ac.id

PT. Angkasa Pura Indonesia¹, Universitas Pamulang^{2,3}

Corresponding Author : Augusbb88@gmail.com

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi optimalisasi Core Value BUMN AKHLAK dalam meningkatkan kinerja petugas *Airport Rescue and Fire Fighting* (ARFF) di Bandara Internasional Soekarno-Hatta. Permasalahan penelitian meliputi belum optimalnya implementasi nilai AKHLAK, kurangnya pelatihan kontekstual, serta belum adanya indikator kinerja berbasis nilai. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan nilai AKHLAK belum terintegrasi secara menyeluruh sehingga berdampak pada penurunan disiplin, rendahnya sense of belonging, dan belum optimalnya kinerja petugas. Strategi yang diusulkan meliputi penguatan pelatihan berbasis nilai, pengembangan indikator kinerja berbasis AKHLAK, serta peningkatan komitmen manajemen. Strategi tersebut diharapkan mampu meningkatkan profesionalisme dan kualitas layanan keselamatan penerbangan.

Abstract. This study aims to analyze the optimization strategy of BUMN core values AKHLAK in improving the performance of *Airport Rescue and Fire Fighting* (ARFF) personnel at Soekarno-Hatta International Airport. The problem arises from the inconsistency in implementing AKHLAK values, lack of contextual training, and absence of performance indicators based on values. This research uses a qualitative descriptive approach with primary data collected through interviews, observations, and documentation involving key informants and supporting informants. The results indicate that the implementation of AKHLAK values has not been fully integrated into operational activities, resulting in decreased discipline, weak sense of belonging, and suboptimal performance. The study proposes strategies including strengthening value-based training, developing performance indicators aligned with AKHLAK, and improving leadership commitment. These strategies are expected to enhance the professionalism and responsiveness of ARFF personnel in handling emergency situations.



Keywords: AKHLAK; ARFF; human resource performance; strategy; work discipline

Kata kunci: AKHLAK; ARFF; kinerja; disiplin kerja; strategi.

A. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan faktor utama dalam menentukan keberhasilan organisasi, khususnya pada sektor pelayanan keselamatan penerbangan. *Unit Airport Rescue and Fire Fighting* (ARFF) memiliki peran strategis dalam menangani kondisi darurat di bandar udara yang membutuhkan kecepatan, ketepatan, dan profesionalisme tinggi. Dalam konteks Badan Usaha Milik Negara (BUMN), penerapan Core Values AKHLAK menjadi landasan utama dalam membangun budaya kerja yang berintegritas dan berorientasi kinerja.

Namun implementasi nilai AKHLAK pada unit ARFF di PT Angkasa Pura Indonesia belum sepenuhnya optimal. Hal ini terlihat dari masih adanya penurunan disiplin kerja, kurangnya pelatihan yang relevan dengan kondisi operasional, serta belum terintegrasinya nilai AKHLAK dalam sistem penilaian kinerja. Kondisi tersebut menyebabkan kesenjangan antara nilai yang diharapkan dengan praktik di lapangan. Berdasarkan permasalahan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi AKHLAK, mengevaluasi kinerja petugas ARFF, serta merumuskan strategi optimalisasi dalam meningkatkan kinerja.

B. KAJIAN LITERATUR

Manajemen sumber daya manusia merupakan proses pengelolaan tenaga kerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut George R. Terry (2014), manajemen adalah suatu proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sementara itu, Mary Parker Follett (2013) menyatakan bahwa manajemen merupakan seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain (*the art of getting things done through people*). Dalam konteks sumber daya manusia, Werther and Davis (2014) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan sistematis untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja organisasi. Selain itu, Noe et al. (2017) menekankan bahwa pengelolaan SDM yang efektif mampu menciptakan keunggulan kompetitif melalui peningkatan kinerja karyawan.

Core Values AKHLAK merupakan nilai utama yang ditetapkan oleh Kementerian BUMN sebagai pedoman perilaku seluruh insan BUMN. Menurut Kementerian BUMN (2020), nilai AKHLAK terdiri dari Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif yang berfungsi sebagai fondasi dalam membangun budaya kerja yang berintegritas dan berorientasi pada kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Larasanti et al. (2022) menunjukkan bahwa implementasi nilai AKHLAK dapat meningkatkan kinerja pegawai melalui peningkatan disiplin, kolaborasi, dan tanggung jawab.

Lebih lanjut, Robbins and Judge (2017) menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku dan kinerja karyawan. Budaya kerja yang terinternalisasi dengan baik akan meningkatkan komitmen dan produktivitas. Hal ini sejalan dengan penelitian Denison (1990) yang menyatakan bahwa efektivitas organisasi sangat dipengaruhi oleh konsistensi budaya kerja yang diterapkan. Dalam konteks kinerja, Mangkunegara (2017) menjelaskan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan. Kinerja dipengaruhi oleh faktor kemampuan, motivasi, serta lingkungan kerja.



Penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara penerapan nilai organisasi dengan peningkatan kinerja karyawan. Namun, menurut Edgar H. Schein (2010), keberhasilan implementasi budaya organisasi sangat bergantung pada proses internalisasi nilai yang dilakukan secara konsisten oleh manajemen dan seluruh anggota organisasi. Berdasarkan kajian tersebut, dapat disimpulkan bahwa penerapan *Core Values AKHLAK* yang didukung oleh manajemen sumber daya manusia yang efektif dan budaya organisasi yang kuat akan berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja petugas ARFF

C. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk memahami fenomena implementasi *Core Values AKHLAK* dalam meningkatkan kinerja petugas ARFF. Data yang digunakan terdiri dari data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi, sedangkan data sekunder berasal dari literatur dan dokumen perusahaan. Informan penelitian terdiri dari 5 key informan dan 14 informan yang dipilih secara purposive.

Analisis data dilakukan melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Validitas data diuji menggunakan triangulasi sumber dan metode untuk memastikan keabsahan hasil penelitian.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi pada unit *Airport Rescue and Fire Fighting* (ARFF) di PT Angkasa Pura Indonesia Bandara Internasional Soekarno-Hatta. Fokus utama penelitian adalah implementasi *Core Values AKHLAK*, kinerja petugas, serta strategi optimalisasi dalam meningkatkan kinerja

Implementasi Core Values AKHLAK

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan, implementasi *Core Values AKHLAK* pada unit ARFF belum berjalan secara optimal. Secara formal, nilai AKHLAK telah disosialisasikan kepada seluruh petugas namun dalam praktiknya belum sepenuhnya terinternalisasi dalam perilaku kerja sehari-hari. Nilai Amanah dan Kompeten relatif sudah diterapkan, khususnya dalam pelaksanaan tugas teknis dan tanggung jawab operasional. Namun, nilai Adaptif dan Kolaboratif masih belum optimal, terutama dalam menghadapi perkembangan teknologi dan koordinasi lintas unit. Selain itu, nilai Loyal dan Harmonis belum sepenuhnya tercermin dalam sikap kerja, yang ditunjukkan dengan masih adanya penurunan disiplin dan kurangnya rasa memiliki terhadap organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa implementasi nilai AKHLAK masih bersifat normatif dan belum terintegrasi dalam sistem kerja dan budaya organisasi

Kinerja Petugas ARFF

Kinerja petugas ARFF pada dasarnya sudah cukup baik dari sisi teknis, terutama dalam kesiapsiagaan dan respons terhadap kondisi darurat. Hal ini terlihat dari kemampuan petugas dalam menjalankan tugas sesuai standar operasional prosedur (SOP) serta kecepatan dalam merespons kejadian darurat. Namun demikian terdapat beberapa permasalahan yang memengaruhi kinerja secara keseluruhan antara lain penurunan disiplin kerja, kurangnya pelatihan dan pengembangan kompetensi, melemahnya *sense of belonging* terhadap unit kerja dan belum optimalnya evaluasi kinerja oleh manajemen. Selain itu, perkembangan teknologi yang tidak diimbangi dengan peningkatan kompetensi petugas juga menjadi faktor penghambat dalam peningkatan kinerja. Hal ini menyebabkan adanya kesenjangan antara tuntutan pekerjaan dengan kemampuan yang dimiliki oleh petugas



Analisis SWOT

Sebagai bagian dari analisis strategi, dilakukan identifikasi faktor internal dan eksternal yang memengaruhi kinerja petugas ARFF

Tabel 1. Analisis SWOT Penerapan Core Values AKHLAK

No	Faktor	Uraian
1	Strength	Kompetensi teknis petugas baik; kesiapan operasional tinggi; memiliki sertifikasi
2	Weakness	Disiplin kerja menurun; internalisasi AKHLAK belum optimal; pelatihan belum maksimal
3	Opportunity	Dukungan kebijakan BUMN; penerapan budaya AKHLAK; pengembangan SDM
4	Threat	Risiko kerja tinggi; perkembangan teknologi cepat; tekanan operasional

Sumber: Data penelitian diolah (2026)

Hasil analisis SWOT pada tabel 1 menunjukkan bahwa kekuatan utama terletak pada kemampuan teknis petugas, sementara kelemahan utama berada pada aspek budaya kerja dan disiplin

Performance Index dan Performance Rating

Untuk memperkuat analisis, dilakukan pengukuran terhadap beberapa indikator kinerja petugas ARFF

Tabel 2. Performance Index dan Performance Rating

No	Indikator Kinerja	Nilai (%)	Kategori
1	Disiplin Kerja	70%	Cukup
2	Tanggung Jawab	75%	Baik
3	Kerjasama Tim	78%	Baik
4	Kepatuhan SOP	72%	Cukup
5	Respons Darurat	80%	Baik
6	Implementasi AKHLAK	68%	Cukup

Sumber: Data penelitian diolah (2026)

Tabel 2 menunjukkan bahwa aspek teknis memiliki nilai lebih tinggi dibandingkan dengan aspek perilaku dan budaya kerja. Hal ini menegaskan bahwa implementasi nilai AKHLAK masih menjadi kelemahan utama dalam meningkatkan kinerja.

Strategi Optimalisasi Core Values AKHLAK

Berdasarkan hasil analisis, strategi optimalisasi yang dapat dilakukan antara lain:

- Penguatan Pelatihan Berbasis AKHLAK
Pelatihan perlu disesuaikan dengan kondisi operasional ARFF sehingga lebih aplikatif dan relevan.
- Integrasi Nilai AKHLAK dalam KPI
Penilaian kinerja tidak hanya berbasis teknis, tetapi juga perilaku sesuai nilai AKHLAK.
- Peningkatan Peran Kepemimpinan
Manajemen perlu berperan aktif dalam melakukan pengawasan dan evaluasi kinerja.
- Penguatan Budaya Kerja
Internalisasi nilai AKHLAK perlu dilakukan secara berkelanjutan melalui program budaya organisasi

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan adanya kesenjangan antara nilai yang diharapkan dengan praktik di lapangan. Secara teoritis, budaya organisasi yang kuat akan meningkatkan kinerja karyawan namun dalam penelitian ini ditemukan bahwa implementasi nilai AKHLAK belum sepenuhnya mendukung peningkatan kinerja. Temuan ini sejalan dengan teori yang menyatakan bahwa keberhasilan budaya organisasi sangat bergantung pada proses internalisasi yang konsisten. Oleh karena itu, diperlukan strategi yang terintegrasi antara pelatihan, sistem evaluasi, dan kepemimpinan untuk memastikan nilai AKHLAK dapat diterapkan secara efektif

E. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai optimalisasi *Core Values AKHLAK* dalam meningkatkan kinerja petugas *Airport Rescue and Fire Fighting (ARFF)* di PT Angkasa Pura Indonesia Bandara Internasional Soekarno-Hatta, dapat disimpulkan bahwa implementasi nilai AKHLAK belum berjalan secara optimal dan belum terintegrasi secara menyeluruh dalam sistem kerja organisasi. Nilai-nilai seperti Amanah dan Kompeten telah cukup diterapkan dalam aspek teknis pekerjaan namun nilai Adaptif, Kolaboratif, Loyal dan Harmonis masih belum optimal terutama dalam hal disiplin kerja, koordinasi, dan pengembangan kompetensi. Kondisi ini menyebabkan kinerja petugas belum mencapai tingkat yang maksimal, meskipun secara teknis kemampuan petugas sudah tergolong baik.

Selain itu, belum adanya indikator kinerja berbasis nilai AKHLAK serta kurangnya pelatihan yang berkelanjutan menjadi faktor utama yang menghambat optimalisasi kinerja. Oleh karena itu, diperlukan strategi yang terintegrasi antara penguatan budaya organisasi, peningkatan kompetensi, serta dukungan manajemen untuk mengoptimalkan implementasi nilai AKHLAK.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, manajemen unit *Airport Rescue and Fire Fighting (ARFF)* disarankan untuk memperkuat implementasi *Core Values AKHLAK* melalui pelatihan berbasis nilai yang tidak hanya meningkatkan kompetensi teknis, tetapi juga membentuk perilaku kerja. Selain itu, nilai AKHLAK perlu diintegrasikan dalam sistem penilaian kinerja agar tercipta keseimbangan antara aspek teknis dan budaya kerja.

Pimpinan unit diharapkan dapat meningkatkan peran pengawasan dan pembinaan secara berkelanjutan guna mendorong disiplin dan tanggung jawab petugas. Di sisi lain, organisasi perlu memastikan internalisasi nilai AKHLAK dilakukan secara konsisten dalam aktivitas kerja sehari-hari. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan menggunakan pendekatan kuantitatif agar diperoleh hasil yang lebih komprehensif

DAFTAR PUSTAKA

- Amiruddin Idris, 2016. *Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Deepublish.
- Edy Sutrisno, 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Kencana
- Forum Human Capital Indonesia. 2022. *Panduan Pelaksanaan AKHLAK BUMN, BUMN*, Jakarta.
- Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*, PT Rajagrafindo Persada, Depok.
- Rivai, & Basri. 2017. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta. Jakarta.



- Sutrisno. Edy. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenamedia Group, Jakarta.
- Wirawan, 2015. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori, Aplikasi, dan Penelitian*, Jakarta: Salemba Empat.
- Chairul Anam dan Suyoto. 2021. *The Effect of "AKHLAK" Organizational Culture on Employee Performance with Job Satisfaction as Intervening Variable at Semen Gresik Hospital*, Jurnal UMGICINTAMIC
- Elmi, F., Mulyanto, A. D., Riyanto, S., Utama, A. P., Sari, N., & Sutarman, N. N. 2024. *Cultural Strategy of Trustworthy, Competent, Harmonious, Loyal, Adaptive, and Collaborative (AKHLAK) at a BUMN Company in Jakarta*. Economics & Islamic Finance Journal (ECIF), 1(2), 76–86.
- Febriyanti, dkk. 2023. *Manajemen Sumberdaya Manusia Dalam Meningkatkan Pembelajaran*. Unisan Jurnal: Jurnal Manajemen Dan Pendidikan. 2(3), 604-616 e-ISSN: 2964-0131 p-ISSN- 2964-1748.
- Hasrudy Tanjung, Kurnia Bakti dan Zulaspa Tupti. 2022. *Pengaruh Insentif, Sarana Pendukung dan Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Motivasi Kerja Pegawai PT Angkasa Pura Indonesia Unit ARFF Bandar Udara Internasional Kualanamu*. Jurnal Niagawan Universitas Medan. vol.11, No.1, 14.
- Heruwanto, J., Wahyuningsih, R., Rasipan, R., & Nurpatia, E. 2020. *Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Nusamulti Centralestari Tangerang*. Jurnal Manajemen Kewirausahaan, 17(1), 69. <https://doi.org/10.33370/jmk.v17i1.391>
- Jacob Cherian, V. G. 2021. *Corporate Culture And its Impact on employees attitude, performance, productivity, and behavior*, An Investigative Analysis from Selected Organizations of the UAE.
- Larasanti, A. A., Zainal, V. R., & Nawangsari, L. C. 2022. *Konsep Penilaian Kinerja Berbasis Akhlak*. Comserva, 2(6), 597–604. <https://doi.org/10.36418/comserva.v2i6.352>
- Maulamin, T., Arifin, A. L., Vikaliana, R., & Widodo, R. S. A. 2021. *Implementation of corporate culture moral values (Akhlak) for PT Pegadaian's competitive advantage*. JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia), 7(4), 623–630. <https://doi.org/10.29210/020211265>.
- Nengsih, Abduh, and Ladini. 2023. *The Impact of Islamic Financial Development, GDP, and Population on Environmental Quality in Indonesia*. International Journal Of Economics and Policy, 13(1).
- Nurfahmiyati, R. L., Oktaroza, M. L., Hasanah, L. A. N., Pratiwi, L. S., & Kamila, Z. 2023. *Effectiveness of the Implementation of Islamic Work Ethics (Core Values AKHLAK) at Bank Syariah Indonesia (BSI) in Bandung in Improving Employee Performance*. KnE Social Sciences, 2023(5), 832–840. <https://doi.org/10.18502/kss.v8i18.14287>
- Priadi, M. A., & Riyanda, A. R. 2021. *Pengaruh Model Guided Discovery Learning Berbasis E-Learning Terhadap Kemampuan Berpikir Kritis*. Ikra-lth Humaniora: Jurnal Sosial Dan Humaniora, 5(2).
- Saragih, S.R.R. et al.. 2024. *AKHLAK Culture Organization Communication Toll Road Construction Company*. Jurnal Bisnis Digital (J-BisDig). 2, Nov. 2024.
- Dokumen ICAO 9137 part 1
- ICAO Annex 14 dan CASR (Civil Aviation Safety Regulation) dan regulasi nasional
- Undang-Undang (UU) Nomor 1 Tahun 2009 tentang Penerbangan

Peraturan Menteri (PM) 37 Tahun 2021 tentang Standar Kompetensi Personil ARFF

KP Nomor 547 Tahun 2015 tentang Pedoman Teknis Operasional Peraturan Keselamatan Penerbangan Sipil

PR 30 Tahun 2022 Tentang Standar Teknis dan Operasi Peraturan Keselamatan Penerbangan Sipil Bagian 139 (Manual Of Standard CASR Part 139) Volume IV Pelayanan Pertolongan Kecelakaan Penerbangan Dan Pemadam Kebakaran (PKP-PK)

KP 90 tahun 2016 tentang Pedoman Teknis Operasional Peraturan Keselamatan Penerbangan Sipil Bagian 139 -16 (advisory circular CASR part 139-16) Pedoman Penyusunan Dokumen Rencana Penanggulangan Keadaan Darurat Bandar Udara

KP 605 tahun 2015 tentang petunjuk teknis pemeriksaan dan pengujian kinerja fasilitas pelayanan darurat, KP 458 tahun 2015 tentang sertifikasi pelayanan pertolongan kecelakaan penerbangan dan pemadam kebakaran (PKP-PK) bandar udara.