Strategi Pengembangan *Core Value* Akhlak Bumn dalam Mencegah Kecurangan (*Fraud*) (Studi Kasus pada PT. Bank Rakyat Indonesia di Jakarta)

Atasya Alidira[1], Haryono Umar[2]
Magister Manajemen, Perbanas Institute[1,2]
*e-mail: alidira02@gmail.com

ABSTRAK

Di tengah upaya transformasi dan peningkatan kinerja, Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dihadapkan pada tantangan serius terkait praktik kecurangan atau *fraud*. Bank Rakyat Indonesia (BRI) sebagai salah satu bank milik negara terbesar di Indonesia, memegang peranan penting dalam mendukung pertumbuhan ekonomi nasional. Penelitian ini bertujuan untuk mengenali dan menganalisis metode pengembangan nilai utama akhlak BUMN dalam upaya mencegah kecurangan di PT Bank Rakyat Indonesia. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Dalam menentukan informan pada penelitian ini peneliti menggunakan *purposive sampling* dengan jumlah sebanyak 7 informan. Hasil penelitian didapatkan bahwa strategi pengembangan dan penanaman nilai-nilai AKHLAK dilakukan melalui internalisasi nilai yang sistematis, keteladanan kepemimpinan, pelatihan berbasis pengalaman, dan evaluasi perilaku berbasis nilai. Penerapan nilai-nilai AKHLAK di BRI menemui kendala internal yaitu kurangnya pemahaman terhadap makna nilai-nilai AKHLAK dan kendala eksternal muncul dalam bentuk tekanan untuk mencapai tujuan bisnis. Penerapan nilai-nilai AKHLAK telah menunjukkan peran yang luar biasa dalam membangun sistem dan budaya kerja yang mendukung pencegahan tindak kecurangan di BRI. Penelitian ini merekomendasikan agar Bank Rakyat Indonesia (BRI) memperkuat penerapan *Core Values* AKHLAK melalui sistem evaluasi berbasis nilai, pelatihan berkelanjutan, dan program mentoring yang menekankan keteladanan pimpinan

Kata kunci : *Core Value; Akhlak; BUMN; Kecurangan*

ABSTRACT

In the midst of transformation and performance improvement efforts, state-owned enterprises (SOEs) face serious challenges related to fraudulent practices or fraud. Bank Rakyat Indonesia (BRI), as one of the largest state-owned banks in Indonesia, plays an important role in supporting national economic growth. This study aims to identify and analyze methods for developing the core values of SOEs in an effort to prevent fraud at PT Bank Rakyat Indonesia. This study uses a qualitative research method with a case study approach. In determining the informants for this study, the researcher used purposive sampling with a total of 9 informants. The results of the study show that the strategy for developing and instilling AKHLAK values is carried out through systematic internalization of values, leadership role models, experience-based training, and value-based behavior evaluation. The application of AKHLAK values at BRI encountered internal obstacles, namely a lack of understanding of the meaning of AKHLAK values, and external obstacles in the form of pressure to achieve business objectives. The application of AKHLAK values has shown a remarkable role in building a work system and culture thatsupports the prevention of fraud at BRI. This study recommends that Bank Rakyat Indonesia (BRI) strengthen the implementation of AKHLAK Core Values through a value-based evaluation system, continuous training, and mentoring programs that emphasize leadership role modeling.

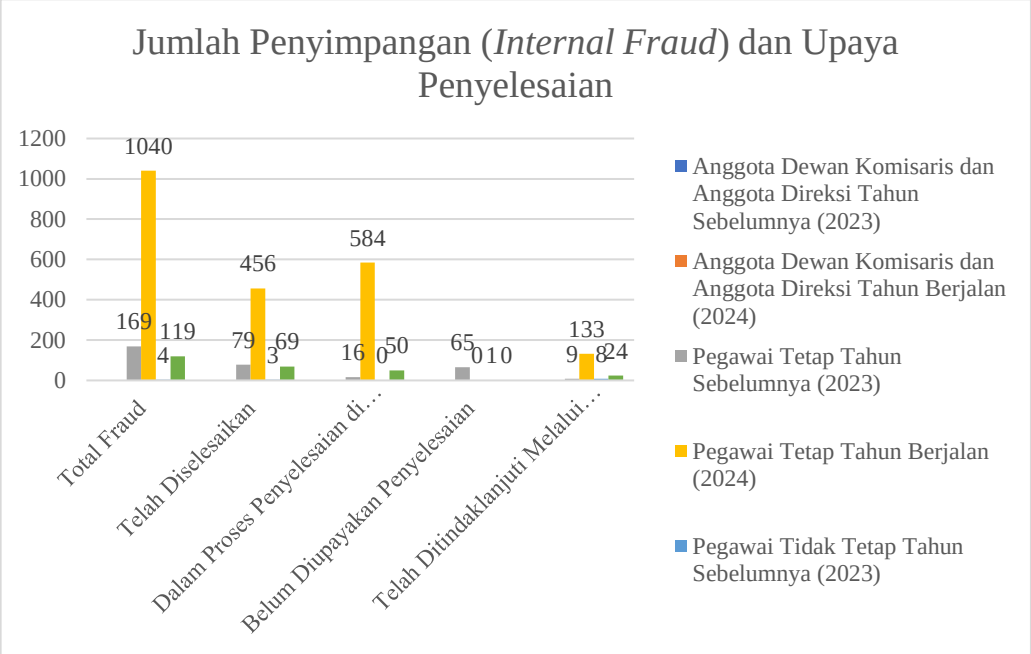
Keywords **:** *Core Values; Ethics; SOEs; Fraud*

PENDAHULUAN

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) merupakan aktor strategis dalam sistem perekonomian Indonesia karena berperan sebagai agen pembangunan, penyedia layanan publik, dan penggerak aktivitas ekonomi nasional. Dengan aset besar, kontribusi signifikan terhadap pendapatan negara, serta keterlibatan dalam sektor-sektor vital, BUMN dituntut untuk memiliki tata kelola yang efektif, transparan, dan berintegritas tinggi (Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2003). Namun dalam praktiknya, tantangan

terkait integritas masih menjadi isu serius, terutama maraknya kasus kecurangan (*fraud*) yang terjadi dalam berbagai bentuk. *Fraud*, yang meliputi korupsi, penyalahgunaan aset, manipulasi laporan keuangan, hingga praktik tidak etis lainnya, menimbulkan kerugian finansial dan merusak kepercayaan publik terhadap lembaga negara. Laporan ACFE (2020) menunjukkan bahwa *fraud* di sektor publik—termasuk BUMN—meningkat dalam kompleksitas modus, pelaku, dan jumlah kerugian. Kondisi ini menuntut organisasi untuk memiliki sistem pengendalian internal dan budaya organisasi yang kuat guna meminimalkan risiko terjadinya kecurangan (Association Of Certified *Fraud* Examiners, 2020).

Tantangan tersebut semakin relevan dalam konteks industri perbankan, khususnya Bank Rakyat Indonesia (BRI), salah satu bank BUMN terbesar di Indonesia. Data internal BRI menunjukkan bahwa pada tahun 2024 terjadi 1.040 kasus internal *fraud*, jumlah yang tertinggi dibandingkan bank-bank BUMN lainnya (Annual Report BRI, 2024). Tingginya angka tersebut mengindikasikan bahwa *fraud* bukan hanya masalah individu, tetapi juga masalah sistemik yang berkaitan dengan kelemahan budaya organisasi, pengawasan internal, serta nilai-nilai integritas di lingkungan kerja. *Fraud* dalam industri perbankan sangat berbahaya karena dapat mengganggu stabilitas keuangan, merusak kepercayaan masyarakat, dan berdampak langsung pada keamanan sistem perbankan (Imani et al., 2025). Oleh karena itu, strategi pencegahan *fraud* berbasis nilai sangat diperlukan agar sistem pengendalian internal dapat berjalan efektif dan selaras dengan perilaku karyawan di seluruh tingkatan organisasi.



Gambar 1. Jumlah Penyimpangan (*Internal Fraud*) dan Upaya Penyelesaian

Sebagai langkah strategis memperkuat integritas, Kementerian BUMN pada tahun 2020 menetapkan Core Values AKHLAK sebagai nilai budaya tunggal bagi seluruh BUMN, terdiri dari Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif (Kementerian BUMN, 2020). Nilai-nilai ini berfungsi sebagai standar perilaku dan pedoman etika dalam bekerja, serta bertujuan membangun budaya organisasi yang sehat, profesional, dan berintegritas. Dalam konteks pencegahan *fraud*, AKHLAK sangat relevan karena nilai Amanah berhubungan langsung dengan integritas moral; Kompeten berhubungan dengan kepatuhan prosedur; Loyal dan Harmonis mendorong kepedulian terhadap organisasi; sedangkan Adaptif dan Kolaboratif meningkatkan responsivitas terhadap risiko dan efektivitas kerja sama lintas unit. Penelitian menunjukkan bahwa penerapan budaya organisasi berbasis nilai etis mampu mengurangi risiko terjadinya *fraud* dan meningkatkan kepatuhan karyawan terhadap standar operasional (Suharto, 2019; Setiawan & Soewarno, 2025).

Penguatan nilai AKHLAK juga berkaitan dengan *Fraud Triangle Theory* yang dikemukakan oleh Cressey (1950), yang menjelaskan bahwa *fraud* muncul karena tekanan (*pressure*), kesempatan

(*opportunity*), dan rasionalisasi (*rationalization*). Internalisasi nilai AKHLAK berpotensi menurunkan tekanan melalui lingkungan kerja yang Harmonis; menutup peluang *fraud* melalui kompetensi dan disiplin kerja; serta menekan rasionalisasi melalui penanaman Amanah dan integritas (Dorminey et al., 2021). Selain itu, *Grand Theory of Fraud* (Umar, 2018) menjelaskan bahwa *fraud* terjadi akibat interaksi antara penyalahgunaan kekuasaan, konflik kepentingan, dan lemahnya kontrol internal. Nilai AKHLAK dapat memperkuat komponen pengendalian internal dan membangun etika kepemimpinan yang lebih kuat untuk mencegah penyalahgunaan wewenang.

Sejumlah penelitian terdahulu telah mengkaji implementasi nilai AKHLAK dalam organisasi BUMN. Nasution et al. (2023), Nandalia & Rizqi (2023), serta Fahmi et al. (2024) menemukan bahwa implementasi nilai AKHLAK dapat meningkatkan motivasi kerja, budaya kolaboratif, dan kepuasan kerja pegawai. Namun, penelitian-penelitian tersebut umumnya berfokus pada aspek peningkatan kinerja, tanpa mengaitkan secara langsung bagaimana nilai AKHLAK berkontribusi dalam pencegahan kecurangan. Selain itu, sebagian besar studi dilakukan pada BUMN sektor nonperbankan, sehingga dinamika implementasinya di BRI belum banyak dieksplorasi. Padahal, sektor perbankan memiliki karakteristik yang berbeda, antara lain risiko tinggi, prosedur kerja kompleks, serta potensi *fraud* yang lebih besar karena melibatkan transaksi keuangan berskala besar (Deloitte, 2022; Pratomo et al., 2023).

Kesenjangan penelitian (*research gap*) terlihat jelas dari minimnya kajian empiris mengenai bagaimana nilai AKHLAK diinternalisasi dalam praktik kerja sehari-hari di BRI dan sejauh mana nilai tersebut dapat menurunkan risiko *fraud*. Sebagian besar penelitian sebelumnya masih bersifat normatif dan tidak menggambarkan secara konkret strategi internalisasi nilai, tantangan implementasi, serta dampaknya terhadap budaya integritas. Selain itu, belum ada studi yang menyajikan data empiris mengenai hubungan antara penguatan AKHLAK dan mekanisme pencegahan *fraud* seperti *whistleblowing system*, disiplin kerja, kontrol internal, serta peran kepemimpinan dalam menanamkan nilai integritas (Aprilia & Yuniasih, 2021; KPMG, 2020).

Berdasarkan *research gap* tersebut, penelitian ini memposisikan diri sebagai kajian mendalam mengenai strategi pengembangan, internalisasi, dan implementasi *core value* AKHLAK di BRI dalam konteks pencegahan *fraud*. Penelitian ini tidak hanya mengkaji teori tetapi juga memotret praktik nyata di lapangan melalui pendekatan kualitatif studi kasus, sehingga mampu menjelaskan secara lebih komprehensif bagaimana nilai AKHLAK diterapkan, hambatan yang muncul, serta sejauh mana nilai tersebut berperan dalam membangun budaya kerja berintegritas. Dengan tingkat kasus *fraud* yang tinggi, BRI menjadi konteks yang tepat untuk dikaji sehingga hasil penelitian ini berpotensi menjadi model implementasi budaya anti-*fraud* bagi bank-bank BUMN lainnya (Annual Report BRI, 2024)

Dengan demikian, tujuan penelitian ini adalah: (1) menganalisis strategi pengembangan dan implementasi core value AKHLAK di BRI; (2) mengidentifikasi hambatan internal dan eksternal dalam penerapannya; (3) mengkaji peran AKHLAK terhadap peningkatan integritas dan pencegahan *fraud*; serta (4) mengevaluasi dampak implementasi AKHLAK terhadap budaya kerja dan sistem pencegahan *fraud* di lingkungan BRI

Gambar 2. Kerangka Konseptual

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian fenomenologi, yang bertujuan memahami secara mendalam pengalaman, persepsi, serta proses internalisasi nilai AKHLAK dalam konteks pencegahan *fraud* di Bank Rakyat Indonesia (BRI). Pendekatan fenomenologi dipilih karena memungkinkan peneliti menggali makna yang muncul dari pengalaman subjektif para informan terkait budaya kerja, integritas, serta dinamika operasional yang memengaruhi kecenderungan terjadinya *fraud* (Creswell & Poth, 2018). Pendekatan ini sejalan dengan tujuan penelitian yang berfokus pada pemaknaan pengalaman karyawan dan pimpinan BRI dalam menerapkan nilai AKHLAK sebagai bagian dari strategi pencegahan *fraud*

Desain Penelitian

Penelitian ini bertujuan mengungkap strategi pengembangan core value AKHLAK serta faktor-faktor yang memengaruhi terjadinya kecurangan (*fraud*) pada PT Bank Rakyat Indonesia di Jakarta. Untuk mencapai tujuan tersebut, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif karena fokus penelitian terletak pada pemahaman mendalam terhadap fenomena yang terjadi dalam konteks organisasi. Metode yang digunakan adalah studi kasus, sesuai dengan definisi Yin (2003) yang menjelaskan bahwa studi kasus merupakan penyelidikan empiris yang menelaah fenomena kontemporer secara mendalam dalam konteks kehidupan nyata, terutama ketika batas antara fenomena dan konteks tidak terlihat secara tegas. Penelitian ini menerapkan tipe studi kasus eksplanatori, yaitu studi kasus yang dirancang untuk menjelaskan hubungan

sebab-akibat dan menguraikan mekanisme yang memengaruhi munculnya kecurangan serta proses internalisasi nilai AKHLAK dalam perusahaan.

Lokasi dan Subjek Penelitian

Penelitian dilakukan di Bank Rakyat Indonesia (BRI), salah satu BUMN sektor perbankan yang memiliki tingkat kasus *fraud* tertinggi dalam beberapa tahun terakhir. Pemilihan BRI sebagai lokasi penelitian dilakukan secara *purposive* berdasarkan karakteristik organisasi, kompleksitas operasional, dan relevansi fenomena *fraud*. Subjek penelitian mencakup karyawan, pejabat unit kepatuhan, pimpinan unit kerja, serta pegawai terkait lainnya, yang dianggap memiliki pengetahuan dan pengalaman langsung dalam penerapan nilai AKHLAK serta mekanisme pencegahan *fraud*. Pemilihan informan dilakukan menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu memilih informan yang memenuhi kriteria relevansi, pengalaman, dan keterlibatan langsung dengan fenomena yang diteliti (Patton, 2015).

Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui tiga teknik utama, yaitu:

a. Wawancara Mendalam

Wawancara semi-terstruktur digunakan untuk menggali pengalaman informan mengenai penerapan nilai AKHLAK, budaya integritas, serta mekanisme pencegahan *fraud* di lingkungan kerja. Wawancara memberikan fleksibilitas bagi peneliti untuk mengeksplorasi isu-isu yang muncul selama dialog, sekaligus memastikan data tetap sesuai dengan fokus penelitian (Sugiyono, 2023).

b. Observasi

Observasi non-partisipan dilakukan untuk memahami situasi kerja, pola interaksi, dan perilaku karyawan dalam menerapkan nilai AKHLAK. Observasi ini membantu memvalidasi data wawancara dan memberikan pemahaman lebih kontekstual mengenai budaya kerja BRI.

c. Studi Dokumentasi

Dokumen internal seperti pedoman implementasi AKHLAK, laporan pengawasan internal, laporan *fraud*, dan dokumen terkait lainnya digunakan sebagai sumber data sekunder. Dokumen tersebut berfungsi meningkatkan kedalaman analisis dan memperkuat interpretasi data lapangan (Bowen, 2009).

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan model analisis interaktif dari Miles dan Huberman (1994) yang terdiri dari tiga tahapan utama, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi (Miles, 1994). Model ini dipilih karena sesuai dengan pendekatan kualitatif yang digunakan, serta mampu membantu peneliti mengorganisir data wawancara, observasi, dan dokumentasi secara sistematis. Pendekatan Miles & Huberman juga tercantum dalam pedoman analisis yang digunakan dalam penelitian pada dokumen ini:

1. **Reduksi Data (*Data Reduction*)**

Reduksi data dilakukan dengan menyeleksi, memfokuskan, menyederhanakan, dan mengorganisasi data mentah hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Pada tahap ini, peneliti mengidentifikasi informasi penting terkait proses implementasi nilai AKHLAK, pengalaman informan, hambatan pelaksanaan, serta keterkaitan nilai AKHLAK dengan mekanisme pencegahan *fraud*. Proses reduksi dilakukan secara terus-menerus sejak data mulai dikumpulkan hingga penelitian selesai. Reduksi bertujuan mempertajam fokus penelitian dan menyaring data yang relevan (Miles, Huberman, & Saldaña, 2014).

2. **Penyajian Data (*Data Display*)**

Data yang telah direduksi disusun ke dalam bentuk matriks, tabel tematik, ringkasan naratif, dan pola kategorisasi agar memudahkan peneliti memahami hubungan antar-konsep. Penyajian data dilakukan untuk menampilkan keseluruhan temuan secara terstruktur, sehingga peneliti dapat menelusuri pola implementasi

AKHLAK, interaksi antarunit kerja, serta kontribusi nilai-nilai tersebut dalam mendukung budaya anti-*fraud*. Penyajian data yang baik memungkinkan analisis mendalam sebelum penarikan kesimpulan (Miles et al., 2014).

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

Kesimpulan ditarik berdasarkan temuan dan pola yang muncul selama proses analisis. Pada tahap ini, peneliti melakukan interpretasi makna dari pengalaman informan, dinamika organisasi, serta implementasi nilai AKHLAK dalam konteks pencegahan *fraud*. Proses verifikasi dilakukan secara berulang untuk memastikan bahwa kesimpulan didukung oleh bukti data yang konsisten. Verifikasi dilakukan melalui pengecekan ulang catatan lapangan, rekaman wawancara, serta kecocokan antar-sumber data (Miles, 1994).

Keabsahan Data

Keabsahan data diuji melalui teknik triangulasi sumber, triangulasi metode, member checking, dan peningkatan ketekunan. Triangulasi dilakukan dengan membandingkan data wawancara, observasi, dan dokumen. Member checking digunakan untuk memastikan kebenaran pernyataan informan, sedangkan ketekunan peneliti dilakukan dengan melakukan pengamatan secara berulang untuk menghasilkan data yang konsisten dan terpercaya (Lincoln et al., 2018).

Etika Penelitian

Penelitian ini menjunjung tinggi prinsip etika penelitian, seperti menjaga kerahasiaan identitas informan, memperoleh persetujuan partisipasi (*informed consent*), serta memastikan bahwa seluruh proses penelitian tidak merugikan pihak manapun. Data yang diperoleh digunakan hanya untuk kepentingan akademik dan penelitian ilmiah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Strategi Pengembangan Core Value AKHLAK di Bank Rakyat Indonesia (BRI) merupakan upaya sistematis dan terencana untuk membangun budaya organisasi yang berlandaskan nilai etika dan profesionalisme. Nilai-nilai AKHLAK—Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif—dirumuskan sebagai pedoman perilaku bagi seluruh insan BRI dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Inisiatif ini menempatkan nilai-nilai moral sebagai fondasi utama dalam setiap aktivitas kerja, sehingga tidak hanya berfungsi sebagai slogan organisasi, tetapi juga sebagai kerangka budaya yang membentuk karakter, etika kerja, dan proses pengambilan keputusan di seluruh unit.

Tujuan utama pengembangan nilai inti ini adalah memastikan bahwa sumber daya manusia BRI mampu mengintegrasikan keterampilan profesional dengan integritas, tanggung jawab, dan semangat kolaboratif dalam praktik kerja sehari-hari. Dengan memperkuat internalisasi nilai-nilai tersebut, BRI berupaya membangun budaya organisasi yang sehat, berkarakter, dan berdaya saing tinggi, sehingga selaras dengan visi perusahaan dan tuntutan tata kelola perbankan modern. Implementasi nilai AKHLAK diharapkan mampu menciptakan lingkungan kerja yang produktif, etis, serta adaptif terhadap dinamika industri keuangan.

Pedoman Penerapan Core Value AKHLAK Di BRI

Penerapan nilai-nilai inti AKHLAK di Bank Rakyat Indonesia (BRI) didasarkan pada regulasi resmi yang mengatur perilaku dan etika kerja seluruh karyawan, sesuai dengan Surat Edaran Menteri BUMN Nomor SE-7/MBU/07/2020 yang mewajibkan internalisasi nilai Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif dalam seluruh aktivitas bisnis. Di BRI, ketentuan ini diimplementasikan melalui budaya *BRI One Culture AKHLAK* yang terintegrasi dengan *BRILiaN Belief* dan *BRILiaN Ways* sebagai penguatan perilaku organisasi. Implementasi nilai-nilai tersebut dilaksanakan melalui tiga tahap utama, yaitu internalisasi melalui komunikasi dan pembelajaran, integrasi dalam sistem manajemen sumber daya manusia, serta penguatan melalui keteladanan pimpinan dan evaluasi berbasis nilai (Tim Kementerian

BUMN, 2022). Pendekatan ini dirancang untuk memastikan bahwa seluruh insan BRI mampu menerapkan nilai-nilai moral dan profesional secara konsisten dalam menjalankan tugas dan mengambil keputusan strategis.

BRI menegaskan bahwa nilai-nilai AKHLAK wajib dihayati dan diinternalisasi oleh seluruh insan BRILiaN, yang mencakup komitmen untuk bekerja secara jujur dan sesuai aturan, menunjukkan profesionalisme melalui kompetensi yang terus dikembangkan, bertanggung jawab dan berorientasi pada hasil, serta mampu menjalin kemitraan yang efektif untuk mencapai tujuan bersama (Tim Kementerian BUMN & Forum Human Capital Indonesia, 2022). Dengan pedoman tersebut, implementasi nilai-nilai AKHLAK di BRI tidak hanya berfungsi sebagai slogan, tetapi telah menjadi sistem nilai yang hidup dan memengaruhi perilaku, karakter, serta profesionalisme seluruh karyawan. Proses internalisasi ini dilakukan secara bertahap dan sistematis melalui rangkaian program transformasi budaya sejak 2016 hingga 2023, yang membangun fondasi budaya kerja berkelanjutan dan memperkuat integrasi nilai dalam setiap aspek operasional organisasi.

Gambar 3. Tahapan Pengembangan dan Penguatan Core Values AKHLAK di BRI (2016–2023)

Pembahasan

A. Strategi Pengembangan Dan Implementasi Core Value AKHLAK Di BRI

Sebagai salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) terbesar di Indonesia, Bank Rakyat Indonesia (BRI) memiliki tanggung jawab strategis untuk menjalankan operasional bisnis yang tangguh sekaligus berlandaskan nilai moral dan etika yang luhur. Untuk memenuhi tanggung jawab tersebut, BRI menetapkan Nilai-Nilai Inti AKHLAK—Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif—sebagai kompas moral dan pedoman perilaku bagi seluruh insan BRILiaN. Nilai-nilai inti ini diintegrasikan secara menyeluruh ke dalam sistem manajemen sumber daya manusia serta kebijakan perusahaan, sehingga berfungsi sebagai kerangka budaya yang memandu pembentukan karakter, profesionalisme, dan proses pengambilan keputusan dalam organisasi. Pendekatan ini memastikan bahwa internalisasi nilai tidak hanya menjadi agenda struktural, tetapi juga bagian dari transformasi budaya yang berkelanjutan.

Wawancara dengan Pimpinan Cabang BRI mengungkapkan bahwa nilai-nilai AKHLAK tidak sekadar menjadi slogan formal perusahaan, tetapi telah terinternalisasi dalam praktik kerja sehari-hari dan tampak nyata dalam interaksi, perilaku, serta pola kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa strategi pengembangan nilai AKHLAK di BRI berjalan secara substantif dan bukan bersifat seremonial. Implementasi nilai tersebut mencakup berbagai aspek penting, mulai dari komunikasi nilai yang konsisten, keteladanan kepemimpinan, integrasi nilai dalam sistem evaluasi kinerja, hingga pembelajaran dan pelatihan berbasis pengalaman. Dengan demikian, nilai-nilai AKHLAK telah berfungsi sebagai landasan budaya kerja yang dinamis, memperkuat kualitas SDM, serta mendukung pencapaian tujuan organisasi secara beretika dan berkelanjutan.

Wawancara dengan pimpinan cabang BRI menunjukkan bahwa nilai-nilai inti AKHLAK tidak hanya menjadi slogan yang dipajang di ruang kerja, melainkan telah terinternalisasi dalam perilaku sehari-hari karyawan. Seorang manajer menegaskan bahwa internalisasi AKHLAK "bukan sekadar formalitas… tetapi benar-benar memengaruhi perilaku kerja," karena nilai-nilai tersebut terus disosialisasikan hingga menjadi kebiasaan karyawan. Internalisasi ini dimulai dari rapat pagi yang berfungsi sebagai media komunikasi nilai, seperti Amanah dalam mengelola dana nasabah dan Kolaboratif dalam bekerja lintas divisi. Selain itu, pelatihan menggunakan studi kasus membantu karyawan memahami penerapan nilai Kompeten, Adaptif, dan Loyal dalam konteks nyata. Temuan ini sejalan dengan Samosir (2025) yang menunjukkan bahwa skenario pembelajaran berbasis kasus meningkatkan kesadaran moral dan membantu karyawan memilih tindakan etis daripada sekadar melakukan prosedur administratif.

Implementasi nilai AKHLAK di BRI juga diperkuat oleh kepemimpinan dan keterlibatan aktif seluruh karyawan. Pimpinan cabang menekankan bahwa internalisasi nilai tidak dapat berlangsung secara *top-down* semata, tetapi harus "hidup dari bawah" melalui saling mengingatkan, mengapresiasi, dan memberi contoh nyata di lingkungan kerja. Pendekatan ini sejalan dengan konsep Kepemimpinan Transformasional (Bass & Avolio, 1994 dalam Suganda et al. (2025) yang menekankan keteladanan moral untuk mendorong perubahan perilaku, serta temuan Serang et al. (2024) bahwa kepemimpinan etis menciptakan lingkungan kerja yang berintegritas, loyal, dan positif. Selain itu, proses evaluasi seperti observasi, umpan balik karyawan, dan rapat refleksi bulanan digunakan untuk memastikan keselarasan perilaku dengan nilai Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. Pendekatan pembinaan tanpa hukuman yang diterapkan pimpinan sesuai dengan prinsip continuous improvement (Deming, 1986 dalam Parino & Vitasari, 2023), di mana evaluasi konsisten memperkuat profesionalisme dan etos kerja. Agustina & Sarikusumaningtyas (2024) juga menemukan bahwa evaluasi berkala atas nilai-nilai kerja meningkatkan komitmen dan transparansi dalam organisasi.

Secara keseluruhan, penerapan AKHLAK di BRI mengikuti pendekatan bertahap yang terstruktur dan berkelanjutan, dimulai dari pembangunan kesadaran, intervensi perilaku, penerimaan nilai, hingga perubahan perilaku yang menghasilkan dampak langsung pada budaya organisasi. Pendekatan multi-fase ini memastikan bahwa internalisasi nilai berlangsung secara mendalam dan menghasilkan transformasi perilaku yang konsisten di seluruh jenjang organisasi. Tahapan implementasi ini divisualisasikan dalam Gambar 4 sebagai rangkaian proses berkesinambungan yang menegaskan bahwa AKHLAK merupakan nilai yang hidup dan menjadi penggerak utama budaya kerja BRI.

Gambar 4. Tahapan Implementasi Core Values AKHLAK di Bank Rakyat Indonesia

Gambar 4. menunjukkan bahwa implementasi Nilai-Nilai Inti AKHLAK di BRI berlangsung melalui lima tahap berkelanjutan, mulai dari inisiasi hingga capaian dan dampak. Tahap inisiasi memperkuat pemahaman karyawan melalui sosialisasi dan pelatihan seperti AKHLAK Talk, sementara tahap intervensi menekankan pembentukan perilaku melalui lokakarya dan komitmen pimpinan. Pada tahap penerimaan, nilai AKHLAK mulai diterima sebagai pedoman perilaku melalui berbagai program internalisasi seperti Kampanye AKHLAK dan Program Aktivasi Budaya (CAP). Proses ini berlanjut pada perubahan perilaku yang tercermin dalam aktivitas operasional sehari-hari, hingga mencapai tahap hasil dan dampak yang berkontribusi pada peningkatan kinerja serta berbagai penghargaan seperti Human Capital Management Excellence Award (2021) dan HR Asia Awards (2022-2023). Model implementasi ini sesuai dengan pandangan bahwa internalisasi nilai memerlukan tahapan pemahaman, pembiasaan, dan penguatan perilaku.

Secara keseluruhan, tahapan penerapan AKHLAK di BRI mencerminkan proses penguatan budaya organisasi yang menekankan integritas, etika, dan keberlanjutan perilaku. Keberhasilan internalisasi nilai sangat dipengaruhi oleh konsistensi program, strategi internalisasi yang efektif, serta keteladanan kepemimpinan, sejalan dengan teori budaya organisasi yang menempatkan peran pemimpin sebagai penggerak utama budaya kerja. Dengan demikian, nilai AKHLAK tidak hanya berfungsi sebagai pedoman normatif, tetapi telah menjadi fondasi budaya kerja yang hidup dalam organisasi.

B. Hambatan BRI Dalam Menerapkan Core Value AKHLAK

Nilai-Nilai Inti AKHLAK yang diterapkan oleh Bank Rakyat Indonesia (BRI) pada dasarnya telah terlembagakan dengan baik sebagai bagian dari budaya organisasi. Namun, hasil wawancara dengan Manajer Operasional dan Asisten Manajer Operasional menunjukkan bahwa implementasinya masih menghadapi sejumlah hambatan, baik internal maupun eksternal. Hambatan internal terutama berkaitan dengan resistensi sebagian individu terhadap perubahan budaya, ketidaksesuaian antara nilai pribadi calon karyawan dan nilai organisasi, serta kurangnya pengakuan dari sebagian karyawan mengenai pentingnya penerapan AKHLAK dalam praktik kerja sehari-hari. Sementara itu, hambatan eksternal bersumber dari

tekanan target bisnis, dinamika ekonomi nasional, serta cepatnya perubahan regulasi perbankan yang menuntut efisiensi dan adaptasi tinggi tanpa mengabaikan integritas dan prinsip kehati-hatian. Rangkuman hambatan internal–eksternal serta strategi proaktif dalam mengatasinya disajikan pada tabel berikut sebagai bagian dari temuan penelitian.

Wawancara dengan Manajer Operasional dan Asisten Manajer Operasional menunjukkan bahwa implementasi Nilai-Nilai Inti AKHLAK di BRI masih menghadapi hambatan internal berupa resistensi sebagian karyawan senior yang terbiasa bekerja dengan pendekatan lama yang berorientasi target. Beberapa karyawan memandang nilai AKHLAK sebagai formalitas sehingga tidak mengintegrasikannya secara konsisten dalam pekerjaan sehari-hari. Fenomena ini mencerminkan bentuk resistensi pasif seperti rendahnya partisipasi dalam diskusi nilai dan lambatnya penerapan SOP baru. Temuan tersebut sejalan dengan teori resistensi perubahan Kotter dan Schlesinger (2008 dalam Alhezzani, 2021), serta penelitian Laihad et al. (2019) yang menegaskan bahwa penolakan terhadap perubahan nilai umum terjadi pada lembaga keuangan. Untuk mengatasi hambatan ini, pimpinan menerapkan strategi keteladanan, pendekatan interpersonal, dan penguatan positif, misalnya memberikan apresiasi kepada karyawan yang menunjukkan perilaku Harmonis dan Amanah. Pendekatan ini konsisten dengan teori penguatan Skinner (1953 dalam Putu et al., 2025) dan diperkuat temuan Suryana & Nugraha (2024) bahwa reward non-materi efektif meningkatkan kepatuhan terhadap budaya etika.

Hambatan eksternal juga turut memengaruhi implementasi AKHLAK, terutama tekanan target bisnis, kondisi ekonomi nasional, serta perubahan regulasi OJK dan BI yang semakin ketat. Tekanan pencapaian target sering kali menciptakan dilema etika, misalnya dalam proses pencairan kredit, namun pimpinan menegaskan bahwa integritas tetap menjadi prioritas. Temuan ini konsisten dengan Purwanggono (2024) yang menyatakan bahwa organisasi dengan nilai moral kuat lebih mampu mempertahankan integritas dalam situasi penuh tekanan. Pernyataan Asisten Manajer Operasional bahwa "hasil kerja yang tidak sesuai nilai bukan prestasi" menguatkan hasil penelitian Bayuna et al. (2024), yang menemukan bahwa internalisasi AKHLAK melalui pembiasaan aktivitas dan pembinaan akhlak dapat menurunkan risiko pelanggaran etika, suap, dan *fraud*.

Secara keseluruhan, baik hambatan internal maupun eksternal justru mendorong BRI untuk memperkuat budaya AKHLAK melalui keteladanan kepemimpinan, komunikasi interpersonal, pembiasaan nilai, serta konsistensi dalam penerapan SOP. Kombinasi hasil wawancara dan temuan penelitian terdahulu menunjukkan bahwa implementasi AKHLAK di BRI terus bergerak menuju internalisasi yang lebih mendalam dan berkelanjutan, menjadikan AKHLAK bukan hanya slogan organisasi, tetapi praktik nyata dalam perilaku kerja sehari-hari.

C. Peran Core Value AHKLAK Dalam Mencegah Kecurangan

Kepercayaan publik terhadap lembaga keuangan sangat bergantung pada integritas, transparansi, dan kejujuran dalam pengelolaan operasionalnya. Sebagai salah satu bank BUMN terbesar di Indonesia, Bank Rakyat Indonesia (BRI) memiliki tanggung jawab moral dan profesional untuk memastikan seluruh aktivitas bisnis berjalan sesuai prinsip Tata Kelola Perusahaan yang Baik serta bebas dari berbagai bentuk kecurangan, seperti penyalahgunaan dana, manipulasi data, dan pelanggaran etika kerja. Dalam rangka memperkuat integritas organisasi, BRI menerapkan Nilai-Nilai Inti AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif) sebagai pedoman perilaku dan filter moral yang diharapkan mampu menumbuhkan kesadaran etis, meningkatkan komitmen kerja individu, dan memperkuat budaya organisasi yang transparan, akuntabel, serta proporsional.

Wawancara dengan Auditor Internal dan Supervisor BRI menunjukkan bahwa nilai-nilai AKHLAK memainkan peran penting dalam membentuk perilaku etis karyawan dan mendorong mereka untuk bertanggung jawab serta bekerja dengan integritas. Nilai-nilai ini dipandang tidak hanya sebagai fondasi budaya organisasi, tetapi juga sebagai mekanisme pencegahan kecurangan non-teknis. Namun demikian, auditor menegaskan bahwa internalisasi budaya dan nilai AKHLAK tidak dapat berjalan secara efektif tanpa didukung fungsi pengawasan, pemantauan, dan audit internal yang kuat. Dengan demikian, sinergi antara nilai budaya dan sistem kontrol operasional menjadi kunci untuk menjaga integritas serta memastikan tata kelola yang sehat dan berkelanjutan di BRI.

Berdasarkan hasil wawancara, nilai-nilai AKHLAK terbukti memainkan peran signifikan dalam memperkuat kesadaran etika serta mencegah potensi kecurangan melalui penguatan moralitas karyawan. Nilai Amanah dan Kompeten mendorong pengembangan karakter profesional, sedangkan nilai Harmonis dan Kolaboratif memperkuat mekanisme pengawasan sosial melalui budaya saling mengingatkan. Auditor Internal menegaskan bahwa nilai AKHLAK menjadi dasar moral namun tidak menggantikan pengendalian teknis karena kecurangan sering kali berakar pada niat individu, bukan sekadar peluang. Hal ini sejalan dengan teori *fraud* triangle, yang menekankan unsur tekanan dan rasionalisasi sebagai pemicu utama terjadinya kecurangan. Pada saat yang sama, wawancara menunjukkan bahwa nilai Loyal dan Adaptif memperkuat komitmen karyawan dalam menghadapi perubahan sistem dan regulasi yang kompleks, sehingga budaya etika dapat tumbuh beriringan dengan perkembangan teknologi pengendalian internal.

Selain itu, nilai-nilai AKHLAK terbukti memberikan dampak positif yang terukur terhadap peningkatan kepatuhan karyawan, khususnya pada aspek pelaporan penyimpangan dan deteksi dini atas potensi *fraud*. Auditor Internal mencatat bahwa nilai Amanah tercermin dalam kepatuhan terhadap SOP, pelestarian kerahasiaan data nasabah, serta penghindaran konflik kepentingan. Supervisor juga mengonfirmasi bahwa nilai Harmonis dan Kolaboratif meningkatkan keberanian karyawan untuk melaporkan tindakan berisiko, yang sebelumnya cenderung diabaikan demi menjaga kenyamanan sosial. Temuan ini konsisten dengan literatur yang menunjukkan bahwa lingkungan komunikasi yang sehat meningkatkan kemampuan organisasi mendeteksi potensi pelanggaran lebih awal (Laihad et al., 2019), sedangkan penguatan positif melalui budaya etika mampu meningkatkan disiplin kepatuhan karyawan (Suryana & Nugraha, 2024).

Hasil studi ini diperkuat oleh teori Tone at the Top, yang menekankan bahwa perilaku moral karyawan banyak dipengaruhi oleh keteladanan pemimpin (Lutfi et al., 2025). Auditor Internal menegaskan pentingnya konsistensi pemimpin dalam menerapkan nilai AKHLAK untuk membangun keberanian moral karyawan dalam menolak dan melaporkan penyimpangan. Kesimpulan ini sejalan dengan penelitian Bayuna et al. (2024) dan Suwastika et al. (2025), yang menunjukkan bahwa internalisasi nilai AKHLAK pada BRI Cabang Singaraja berhasil menurunkan risiko gratifikasi dan pelanggaran etika melalui pembiasaan aktivitas budaya, diskusi risiko *fraud*, serta peningkatan rasa tanggung jawab kolektif. Dengan demikian, nilai AKHLAK tidak hanya berfungsi sebagai pedoman normatif, tetapi juga menjadi fondasi budaya integritas yang memperkuat pengendalian internal dalam mencegah kecurangan di lingkungan perbankan.

D. Dampak Implementasi Core Value AKHLAK Dalam Membangun Upaya Pencegahan *Fraud*

Nilai-Nilai Inti AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif) menjadi fondasi penting dalam membentuk perilaku karyawan serta membangun budaya pencegahan kecurangan di lingkungan perbankan. Setiap nilai tidak hanya berfungsi sebagai pedoman etika, tetapi juga sebagai kode moral yang menuntun perilaku profesional karyawan dalam menjaga integritas, konsistensi kepatuhan, dan tanggung jawab terhadap kebijakan internal organisasi. Nilai Amanah, misalnya, mendorong karyawan untuk mengelola informasi sensitif dan aset perusahaan dengan penuh kehati-hatian, sementara nilai Kompeten dan Adaptif memungkinkan karyawan memahami prosedur serta menyesuaikan diri dengan dinamika regulasi, sehingga meminimalkan peluang terjadinya kesalahan atau penyimpangan. Dengan demikian, AKHLAK berfungsi sebagai "kompas moral" yang mengarahkan setiap individu untuk tidak menyalahgunakan wewenang dan menghindari manipulasi transaksi yang berpotensi merugikan perusahaan maupun nasabah.

Penerapan nilai-nilai AKHLAK juga berdampak pada aspek psikologis dan sosial dalam lingkungan unit kerja. Nilai Loyal memperkuat rasa memiliki terhadap organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan komitmen karyawan untuk menjaga reputasi dan integritas perusahaan. Sementara itu, nilai Harmonis dan Kolaboratif menciptakan suasana kerja yang lebih terbuka, sehingga mendorong komunikasi dua arah dalam penyampaian risiko dan temuan penyimpangan. Karyawan yang sebelumnya enggan melaporkan potensi *fraud* menjadi lebih berani menyampaikan informasi kepada atasan maupun unit pengawasan. Nilai-nilai tersebut tidak hanya membentuk perilaku individu, tetapi juga memperkuat mekanisme pengendalian internal melalui budaya pelaporan dan kerja sama lintas fungsi.

Wawancara dengan Customer Service dan Teller menunjukkan bahwa internalisasi Nilai-Nilai Inti AKHLAK berperan signifikan dalam meningkatkan kewaspadaan serta kehati-hatian karyawan terhadap potensi internal *fraud*. Nilai Amanah, Kompeten, Loyal, Harmonis, dan Kolaboratif terbukti memperkuat integritas individu dan meningkatkan kepatuhan karyawan terhadap prosedur operasional. Hal ini tercermin dari pernyataan CS A yang menjadi lebih disiplin menjaga kerahasiaan akses sistem setelah pelatihan AKHLAK, selaras dengan *Fraud* Star Theory yang menekankan bahwa integritas pribadi adalah faktor kunci pencegah *fraud* meskipun tekanan dan peluang tersedia (Umar, 2016). CS B juga menegaskan bahwa nilai Kompetensi mendorong kepatuhan lebih ketat terhadap SOP, sejalan dengan temuan Azka (2025) bahwa budaya nilai yang kuat meningkatkan kualitas kepatuhan prosedural dan menurunkan risiko penyimpangan.

Dari sisi Teller, dampak penerapan AKHLAK bahkan lebih terlihat melalui peningkatan kemampuan deteksi dini terhadap perilaku mencurigakan. Teller A menekankan bahwa nilai Amanah memperkuat tanggung jawab dalam memastikan ketepatan saldo dan mematuhi SOP, konsisten dengan prinsip Kerangka Pengendalian Internal COSO yang menempatkan kompetensi dan kepatuhan prosedural sebagai komponen penting dalam mitigasi risiko operasional. Teller B juga menunjukkan pergeseran etika profesional bahwa "proses sama pentingnya dengan hasil", sejalan dengan teori iklim etika Victor & Cullen (1987 dalam Mansoara, (2021), yang menjelaskan bahwa budaya organisasi menentukan orientasi moral karyawan terhadap prosedur maupun hasil. Kemampuan monitoring sejawat seperti mengamati kegugupan, ketidaksesuaian saldo, atau manipulasi transaksi menjadi bentuk kontrol informal berbasis nilai yang semakin menguat.

Temuan lapangan ini juga didukung literatur sebelumnya yang menegaskan pentingnya integritas dan kompetensi dalam pencegahan *fraud*. *Fraud* Theorem menekankan bahwa kecurangan berkembang dalam kondisi budaya permisif dan pengawasan lemah (Umar & Siahaan, 2025), sehingga penerapan AKHLAK memperkuat struktur moral yang mengurangi potensi manipulasi data atau penyalahgunaan akses. Penelitian Safarah & Umar (2024) menunjukkan bahwa integritas dan kompetensi profesional berpengaruh signifikan terhadap kemampuan mendeteksi kecurangan, selaras dengan pengakuan informan bahwa AKHLAK meningkatkan ketelitian dan kedisiplinan prosedural. Dukungan empiris lainnya datang dari studi Putri (2021) yang menunjukkan bahwa budaya nilai meningkatkan transparansi dan akuntabilitas, serta penelitian Bayuna et al. (2024) dan Rosidah et al. (2023) yang menegaskan peran penting sosialisasi nilai, transparansi, dan mekanisme pelaporan dalam meminimalkan risiko *fraud* di sektor perbankan.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil kajian, analisis, dan interpretasi data, dapat disimpulkan bahwa penerapan Nilai-Nilai Inti AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif) di BRI telah berjalan melalui mekanisme internalisasi nilai yang sistematis, keteladanan kepemimpinan, serta pelatihan yang menekankan pengalaman dan refleksi. Program seperti briefing pagi, pelatihan berbasis studi kasus, dan forum refleksi bulanan berperan penting dalam memperkuat kesadaran moral karyawan. Meskipun demikian, implementasi nilai-nilai ini masih menghadapi hambatan, baik dari resistensi internal maupun tekanan eksternal seperti tuntutan bisnis dan regulasi. BRI mampu mengatasi kendala tersebut melalui komunikasi terbuka dan kepemimpinan transformasional yang memprioritaskan pengembangan moral.

Dalam konteks pengendalian internal, nilai-nilai AKHLAK terbukti memiliki fungsi strategis dalam mencegah kecurangan di tempat kerja. Nilai Amanah dan Kompeten memperkuat kejujuran dalam setiap transaksi, sementara Harmonis dan Kolaboratif menciptakan lingkungan transparan yang mempermudah pemantauan aktivitas kerja. Nilai Loyal dan Adaptif berperan menjaga konsistensi perilaku etis ketika karyawan menghadapi tekanan operasional maupun perubahan sistemik. Hasil wawancara dengan Customer Service dan Teller menegaskan bahwa AKHLAK bukan sekadar kode etik, tetapi juga instrumen pengendalian yang lebih lunak untuk memperkuat budaya organisasi dan integritas kerja.

Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini merekomendasikan agar manajemen BRI mengembangkan mekanisme pemantauan budaya kerja berbasis nilai melalui dasbor implementasi AKHLAK yang terintegrasi. Dasbor ini dapat menjadi sistem real-time untuk mengevaluasi perilaku karyawan, pelaporan

etika, serta intensitas internalisasi nilai di seluruh unit kerja. Selain itu, penelitian lanjutan disarankan menggunakan pendekatan kuantitatif atau metode campuran guna mengukur pengaruh nilai-nilai AKHLAK terhadap perilaku etis, loyalitas, integritas, dan pencegahan kecurangan secara lebih objektif. Peneliti juga menyarankan agar Kementerian BUMN dan otoritas keuangan seperti OJK dan BI mempertimbangkan model implementasi AKHLAK di BRI sebagai model nasional tata kelola berbasis nilai, sehingga lembaga keuangan lain dapat memperkuat integritasnya melalui internalisasi nilai moral sebagai sistem pengendalian diri yang melengkapi mekanisme akuntabilitas formal.

DAFTAR PUSTAKA

Agustina, S., & Sarikusumaningtyas, W. (2024). Analisis Implementasi Core Value Berakhlak Terhadap Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara Di Kantor Pusat Badan Kepegawaian Negara. *Optimal Journal Of Economics And Management*, *4*(3), 229–252.

Alhezzani, Y. M. R. (2021). Change Recipients' Resistance And Salience To Organizational Re-Creation: The Effects Of Participation And Coercion Strategies On Change Derailment. *Organization Management Journal*, *18*(1), 2–18. https://doi.org/10.1108/Omj-10-2018-0608

Aprilia, K. W. I., & Yuniasih, N. W. (2021). Pengaruh Kompetensi Aparatur Desa, Moralitas Individu Dan Budaya Organisasi Terhadap Pencegahan Kecurangan (Fraud) Dalam Pengelolaan Keuangandesa (Studi Empiris Pada Pemerintah Desa Se-Kota Denpasar). *Jurnal Fakultas Ekonomi Bisnis Dan Pariwisata Universitas Hindu Indonesia*, 1–21.

Association Of Certified Fraud Examiners, A. O. C. F. (2020). Report To The Nations On Occupational Fraud And Abuse: 2020 Global Fraud Study. In *Association Of Certified Fraud Examiners*. Inc. https://acfepublic.s3-us-west-2.amazonaws.com/2020-Report-To-The-Nations.Pdf

Azka, A. S. A. (2025). *Pengaruh Sistem Pengendalian Internal Dan Budaya Organisasi Terhadap Pencegahan Kecurangan Dengan Kesadaran Anti Kecurangan Sebagai Variabel Moderasi Pada Pemda Magelang*. Universitas Islam Indonesia.

Bayuna, G. R., Darmawan, N. A. S., & Atmadja, A. T. (2024). Implementasi Core Values Akhlak (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaftif, Dan Kolaboratif) Dalam Mencegah Gratifikasi Studi Kasus (Pt. Bank Rakyat Indonesia Tbk. Kantor Cabang Singaraja). *Jimat (Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi) Undiksha*, *15*(03), 652–663. https://doi.org/10.23887/Jimat.V15i03.76751

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.

Deloitte. (2022). *Act Goverment Hrims Program*. https://eur-lex.europa.eu/Legal-Content/Pt/Txt/Pdf/?Uri=Celex:32016r0679&From=Pt

Fahmi, M. R. I., Sriyanto, D., & Safrin, F. A. (2024). Implementation Of State-Owned Enterprise Organizational Culture ``Akhlak'' In Improving Employee Performance At Pt. Surveyor Indonesia (Persero) Medan Branch. *Business Research And Management Journal*, *1*(1), 1–16.

Imani, R. F., Rahman, K. T., & Hidayat, S. Z. R. (2025). Analisis Dampak Playing Dirty Terhadap Terjadinya Internal Fraud Di Perbankan Indonesia. *Indonesian Journal Of Auditing And Accounting*, *2*(1), 125–137. https://doi.org/10.71188/Ijaa.V2i1.103

Kementerian BUMN, K. (2020). *Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia Nomor Per-06/Mbu/07/2020 Tentang Kode Etik Dan Kode Perilaku Aparatur Sipil Negara Kbumn*.

KPMG. (2020). Global Profiles Of The Fraudster. In *Kpmg International*. http://www.kpmg.com/Global/En/Issuesandinsights/Articlespublications/Global-Profiles-Of-The-Fraudster/Documents/Global-Profiles-Of-The-Fraudster

Laihad, R. A., Lengkong, V. P., & Saerang, R. T. (2019). Analisis Faktor-Faktor Yang Mnyebabkan Resistensi Dalam Proses Perubahan Organisasi Di Otoritas Jasa Keuangan Sulawesi Utara, Gorontalo Dan Maluku Utara Di Manado. *Jurnal Emba: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisinis Dan Akuntansi*, *7*(1), 531–540. https://ejournal.unsrat.ac.id/Index.Php/Emba/Article/Viewfile/22442/22135

Lincoln, Y. S., Lynham, S. A., & Guba, E. G. (2018). Paradigmatic Controversies, Contradictions, And

Emerging Confluences. In H. O. Q. Research (Ed.), *Sage*. http://www.redalyc.org/Pdf/120/12024115.Pdf

Lutfi, A., Pratama, P., Siregar, M. A., Rahman, D. S., & Farida, I. (2025). Corporate Culture And Ethical Leadership: Tone At The Top. *Ppiman Pusat Publikasi Ilmu Manajemen*, *3*(3), 77–89. https://doi.org/10.59603/Ppiman.V3i3.880

Mansoara, N. (2021). *Pengaruh Iklim Etis Dan Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Menyituipang Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Pegawai Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Manokwari)*. Universitas Brawjaya.

Miles, M. &. (1994). *Qualitative Data Analysis : An Expanded Sourcebook (Edisi Kedua)*. Sage Publications.

Nandalia, D., & Rizqi, M. A. (2023). Pengaruh Penerapa Core Values Akhlak Terhadap Produktivitas Pegawai Di Pt. Pos Indonesia Surabaya. *Jurnal Manajemen Stie Muhammadiyah Palopo*, *9*(2), 259. https://doi.org/10.35906/Jurman.V9i2.1818

Nasution, R. A., Muhardi, M., & Frendika, R. (2023). *Perspektif Karyawan Telkomgroup Terhadap Internalisasi Core Values ``Akhlak'' Pada Budaya Organisasi Di Pt Telkom Indonesia (Persero) Tbk. Jmbi Unsrat (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*. *10*(2), 1459–1471. https://doi.org/10.35794/Jmbi.V10i2.49676

Parino, & Vitasari, A. D. (2023). Implementasi Total Quality Management (Tqm) Dalam Lembaga Pendidikan Islam: Studi Empiris Di Sekolah Dasar. *Jurnal Pendidikan Guru Mi*, *6*(2), 129–142.

Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods* (4th ed.). Sage Publications.

Pratomo, M. Z., Widyaningsih, Y., & Lestari, D. (2023). Analisis Faktor-Faktor Yang Menjelaskan Pengimplementasian Nilai-Nilai Utama (Corevalues) Akhlak Pada Karyawan Di Pt Taspen (Persero). *Jurnal Statistika Dan Aplikasinya*, *7*(1), 26–36. https://doi.org/10.21009/Jsa.07103

Purwanggono, C. J. (2024). Integritas Dalam Meningkatkan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb). *Edukatif : Jurnal Ilmu Pendidikan*, *6*(1), 651–660. https://doi.org/10.31004/Edukatif.V6i1.6229

Putri, O. B. (2021). Pengaruh Transparansi, Budaya Organisasi Dan Akuntabilitas Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah. *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi*, *10*(11), 1–19.

Putu, L., Wedanthi, R., Suarni, N. K., & Margunayasa, I. G. (2025). Implementasi Teori Behaviorisme Skinner Untuk Meningkatkan Motivasi Belajar Ipas Siswa Kelas V. *Jiip (Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan)*, *8*(2), 2392–2396.

Rosidah, I., Gunardi, K. P., & Rizka, R. B. (2023). Transparasi Dan Akuntabilitas Dalam Pencegahan Fraud Diinstansi Pemerintah (Studi Kasus Kantor Kec. Ciwidey). *Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis Dan Akuntansi*, *2*(1), 136–156.

Safarah, N., & Umar, H. (2024). Pengaruh Independensi, Pengalaman Dan Skeptisisme Auditor Pada Kemampuan Auditor Mendeteksi Korupsi. *Jurnal Ilmiah Mea (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, *8*(2), 1343–1362.

Samosir, R. R. (2025). *Membangun Kepercayaan Sinergi Antara Rahasia Bank Dan Perlindungan Informasi Nasabah*. Bravo Press Indonesia.

Serang, S., Ramlawati, R., Suriyanti, S., Junaidi, J., & Nurimansjah, R. A. (2024). The Role Of Ethical Leadership On Employees' Behaviours And Commitment To The Organisation. *Sa Journal Of Human Resource Management*, *22*, 1–11. https://doi.org/10.4102/Sajhrm.V22i0.2373

Setiawan, N., & Soewarno, N. (2025). Corporate Culture And Managers Fraud Tendency Perception: Testing Of Fraud Hexagon Theory. *Cogent Social Sciences*, *11*(1), 1–15. https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2434953

Suganda, D. A., Nur, M., Muslim, B., & Aneta, Y. (2025). *Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi, Dan Budaya Organisasi*. Media Penerbit Indonesia.

Sugiyono. (2023). Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan Rnd. In *Alfabeta Bandung*. http://scioteca.caf.com/Bitstream/Handle/123456789/1091/Red2017-Eng-8ene.Pdf?Sequence=12&Isallowed=Y

Suryana, D. T., & Nugraha, H. (2024). Analisis Program Pemberian Reward Studi Kasus Pada Karyawan Pt

Citra Inti Semesta. Jemsi (Jurnal Ekonomi. *Manajemen, Dan Akuntansi)*, *10*(4), 2501–2508.

Suwastika, W. K., Srinadi, N. L. P., Hermawan, D., & Putri, D. R. (2025). *Buku Ajar Pendidikan Etika Dan Anti Korupsi*. Media Penerbit Indonesia.

Tim Kementerian BUMN, & F. H. C. I. (2022). *Panduan Pelaksanaan Akhlak Bumn*. Panduan Pelaksanaan Akhlak Bumn.

Umar, H. (2016). *Corruption The Devil*. Universitas Trisakti.

Umar, H., & Siahaan, M. (2025). *Fraud Theorem's*. Litnus.

Yin, R. K. (2003). Case Study Research Design And Methods. In *International Educational And Professional Publisher*. Sage Publications. https://doi.org/10.1300/J145v03n03_07