



MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA
REPUBLIK INDONESIA

SALINAN
KEPUTUSAN MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA
REPUBLIK INDONESIA

NOMOR SK-115/MBU/05/2022

TENTANG
PEDOMAN IMPLEMENTASI NILAI-NILAI UTAMA
SUMBER DAYA MANUSIA BADAN USAHA MILIK NEGARA
(AKHLAK *CULTURE JOURNEY*)

MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA
REPUBLIK INDONESIA,

- Menimbang :
- a. bahwa guna mewujudkan transformasi Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara, telah ditetapkan Nilai-Nilai Utama Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara sebagai identitas dan perekat budaya kerja yang mendukung peningkatan kinerja secara berkelanjutan;
 - b. bahwa agar implementasi Nilai-Nilai Utama Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara berjalan dengan optimal, diperlukan pedoman implementasi Nilai-Nilai Utama Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara;
 - c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b, perlu menetapkan Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara tentang Pedoman Implementasi Nilai-Nilai Utama Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara (*AKHLAK Culture Journey*);
- Mengingat :
1. Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 70, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4297);
 2. Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 106, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4756);
 3. Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2003 tentang Pelimpahan Kedudukan, Tugas dan Kewenangan Menteri Keuangan pada Perusahaan Perseroan (PERSERO), Perusahaan Umum (PERUM) dan Perusahaan Jawatan (PERJAN) kepada Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 82, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4305);
 4. Peraturan Pemerintah Nomor 45 Tahun 2005 tentang Pendirian, Pengurusan, Pengawasan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 117, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6006);
 5. Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2019 tentang Kementerian Badan Usaha Milik Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 235);



MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA
REPUBLIK INDONESIA

-2-

6. Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-11/MBU/11/2020 tentang Kontrak Manajemen dan Kontrak Manajemen Tahunan Direksi Badan Usaha Milik Negara;
7. Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-11/MBU/07/2021 tentang Persyaratan, Tata Cara Pengangkatan, dan Pemberhentian Anggota Direksi Badan Usaha Milik Negara;
8. Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-04/MBU/03/2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Badan Usaha Milik Negara (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 251);

MEMUTUSKAN:

- Menetapkan : KEPUTUSAN MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA TENTANG PEDOMAN IMPLEMENTASI NILAI-NILAI UTAMA SUMBER DAYA MANUSIA BADAN USAHA MILIK NEGARA (AKHLAK *CULTURE JOURNEY*).
- KESATU : Menetapkan pedoman implementasi Nilai-Nilai Utama Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara (AKHLAK *Culture Journey*), sebagaimana tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan Menteri ini.
- KEDUA : Tahapan implementasi Nilai-Nilai Utama Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara (AKHLAK *Culture Journey*) sebagaimana dimaksud dalam Diktum KESATU digunakan sebagai pedoman bagi Badan Usaha Milik Negara dalam mengimplementasikan salah satu bagian Program Transformasi Budaya dan Perilaku (*Culture and Behavior Transformation*).
- KETIGA : Pelaksanaan pengukuran setiap tahapan implementasi Nilai-Nilai Utama Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara (AKHLAK *Culture Journey*) pada masing-masing Badan Usaha Milik Negara dikoordinasikan oleh Direktur Badan Usaha Milik Negara yang membidangi *Human Capital*/Sumber Daya Manusia dengan memperhatikan ketentuan yang diatur berdasarkan Keputusan Menteri ini.
- KEEMPAT : Setiap Badan Usaha Milik Negara wajib menerapkan Nilai-Nilai Utama Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara menjadi budaya perusahaan (*corporate culture*) dan menjadi dasar pembentukan karakter Sumber Daya Manusia di lingkungan Badan Usaha Milik Negara, Anak Perusahaan, serta Perusahaan Afiliasi Terkonsolidasi yang selanjutnya disebut grup BUMN.
- KELIMA : Dalam rangka membangun keseragaman Nilai-Nilai Utama Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara, Nilai-Nilai Utama agar diimplementasikan secara utuh tanpa pengurangan atau penambahan Nilai-Nilai Utama lainnya pada seluruh grup BUMN.
- KEENAM : Keputusan Menteri ini berlaku untuk seluruh BUMN, termasuk Persero Terbuka, dengan tetap memperhatikan ketentuan peraturan perundang-undangan.

KETUJUH.../3



**MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA
REPUBLIK INDONESIA**

-3-

- KETUJUH : Dewan Komisaris dan Dewan Pengawas BUMN diminta untuk mengawasi pelaksanaan dan turut mengimplementasikan isi Keputusan Menteri ini.
- KEDELAPAN : Keputusan Menteri ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Salinan Keputusan Menteri ini disampaikan kepada Yth.:

1. Wakil Menteri BUMN I;
2. Wakil Menteri BUMN II;
3. Para Pejabat Eselon I Kementerian BUMN;
4. Para Pejabat Eselon II Kementerian BUMN;
5. Direksi dan Dewan Komisaris/Dewan Pengawas BUMN.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal 10 Mei 2022

**MENTERI
BADAN USAHA MILIK NEGARA,**

ttd.

ERICK THOHIR

Salinan sesuai dengan aslinya,
Asisten Deputi Bidang Peraturan
Perundang-undangan

Wahyu Setyawan
NIP 19740909199000001





**MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA
REPUBLIK INDONESIA**

**PEDOMAN IMPLEMENTASI NILAI-NILAI UTAMA SUMBER DAYA MANUSIA
BADAN USAHA MILIK NEGARA (AKHLAK *CULTURE JOURNEY*)**

**BAB I
PENDAHULUAN**

A. Latar Belakang

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sebagai suatu perusahaan diharapkan dapat membangun identitas, menciptakan keunggulan dan daya saing perusahaan. Untuk itu, diperlukan lingkungan kerja yang kondusif dan Sumber Daya Manusia (SDM) BUMN yang berperilaku positif sehingga peningkatan produktivitas dan kinerja BUMN secara berkelanjutan dapat tercapai. Guna menciptakan perilaku dan budaya di lingkungan BUMN, perlu diatur pedoman implementasi Nilai-Nilai utama SDM BUMN (*AKHLAK Culture Journey*) sebagai standar nilai berperilaku bagi SDM BUMN dalam kehidupan sehari-hari, serta menjadi identitas dan perekat budaya kerja perusahaan.

B. Tujuan

Penyusunan pedoman implementasi Nilai-Nilai Utama SDM BUMN (*AKHLAK Culture Journey*) bertujuan untuk:

1. memberikan acuan bagi BUMN dalam menyusun rencana implementasi, monitoring, dan evaluasi program implementasi Nilai-Nilai Utama SDM BUMN; dan
2. menjadi alat bantu bagi Kementerian BUMN dalam memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan implementasi Nilai-Nilai Utama SDM BUMN.

C. Ruang Lingkup

Pedoman ini memuat pengaturan tentang Nilai-Nilai Utama, tahapan implementasi Nilai-Nilai Utama, hasil dan dampak, pengukuran, dan pelaporan dalam penerapan Nilai-Nilai Utama SDM BUMN.

**BAB II
NILAI-NILAI UTAMA**

Nilai-Nilai Utama SDM BUMN terdiri dari:

a. Amanah

Definisi: Memegang teguh kepercayaan yang diberikan.

Panduan perilaku:

1. Memenuhi janji dan komitmen.
2. Bertanggung jawab atas tugas, keputusan, dan tindakan yang dilakukan.
3. Berpegang teguh kepada nilai moral dan etika.

b. Kompeten

Definisi: Terus belajar dan mengembangkan kapabilitas.

Panduan perilaku:

1. Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah.
2. Membantu orang lain belajar.
3. Menyelesaikan tugas dengan kualitas terbaik.

c. Harmonis

Definisi: Saling peduli dan menghargai perbedaan.

Panduan perilaku:

1. Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya.



MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA
REPUBLIK INDONESIA

-5-

2. Suka menolong orang lain.
 3. Membangun lingkungan kerja yang kondusif.
- d. Loyal
- Definisi: Berdedikasi dan mengutamakan kepentingan Bangsa dan Negara.
- Panduan perilaku:
1. Menjaga nama baik sesama karyawan, pimpinan, BUMN, dan Negara.
 2. Rela berkorban untuk mencapai tujuan yang lebih besar.
 3. Patuh kepada pimpinan sepanjang tidak bertentangan dengan hukum dan etika.
- e. Adaptif
- Definisi: Terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan.
- Panduan perilaku:
1. Cepat menyesuaikan diri untuk menjadi lebih baik.
 2. Terus-menerus melakukan perbaikan mengikuti perkembangan teknologi.
 3. Bertindak proaktif.
- f. Kolaboratif
- Definisi: Membangun kerja sama yang sinergis.
- Panduan perilaku:
1. Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi.
 2. Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah.
 3. Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumber daya untuk tujuan bersama.

BAB III
TAHAPAN IMPLEMENTASI NILAI-NILAI UTAMA

A. Tahap Awal (*Initial*)

Tahap Awal (*Initial*) merupakan tahap yang dilakukan BUMN dalam membangun kesadaran dan pemahaman SDM BUMN terhadap Nilai-Nilai Utama SDM BUMN. Tahap ini dimulai dengan komunikasi yang bertujuan untuk memperkenalkan Nilai-Nilai Utama SDM BUMN, yang sekurang-kurangnya meliputi tiga kegiatan utama, yaitu:

- a) Komunikasi oleh Para Pimpinan
Sebagai tokoh panutan, Pimpinan perlu mengkomunikasikan Nilai-Nilai Utama SDM BUMN untuk mengingatkan dan memberi contoh melalui perilaku dan aksi simbolis dalam aktivitas sehari-hari.
- b) Pembentukan Agen Perubahan (*Agent of Change (AoC)*)
Percepatan proses pembangunan kesadaran dan pemahaman Nilai-Nilai Utama SDM BUMN perlu dilakukan pada setiap unit di BUMN. Karenanya, BUMN perlu membentuk Agen Perubahan di berbagai tingkat manajemen, baik tingkat puncak, tingkat menengah, maupun tingkat pratama/dasar.
- c) Penyelenggaraan Kegiatan Pengenalan Budaya
Kegiatan pengenalan Nilai-Nilai Utama SDM BUMN dilaksanakan baik secara luring/tatap muka maupun daring/jarak jauh oleh BUMN dengan tujuan membangun kesadaran dan pemahaman SDM BUMN terhadap Nilai-Nilai Utama SDM BUMN.

Metode pengukuran yang digunakan pada Tahap Awal adalah melalui survei kepada SDM BUMN.



**MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA
REPUBLIK INDONESIA**

B. Tahap Intervensi (*Intervention*)

Tahap Intervensi (*Intervention*) merupakan tahap mengupayakan perubahan secara terencana agar SDM BUMN berperilaku selaras dengan Nilai-Nilai Utama SDM BUMN. Dalam proses intervensi, terdapat 3 (tiga) aspek penting/kegiatan utama yang perlu diperhatikan oleh BUMN, yaitu:

a) Komitmen Pimpinan (*Leadership*)

Dicerminkan melalui komitmen dan keterlibatan Direksi, Dewan Komisaris/Dewan Pengawas, dan Pimpinan di berbagai tingkat manajemen, Agen Perubahan, dan seluruh SDM BUMN dalam program aktivasi dan implementasi budaya perusahaan.

b) Sistem (*System*)

Dicerminkan dengan upaya Manajemen Perusahaan dalam menyelaraskan Nilai-Nilai Utama SDM BUMN dengan sistem manajemen atau prosedur yang telah ada pada perusahaan, dalam hal namun tidak terbatas pada: sistem manajemen talenta, sistem penilaian kinerja dan penghargaan, program pembelajaran dan pengembangan.

c) Simbol (*Symbol*)

Dicerminkan melalui terciptanya atribut dan lingkungan yang mendukung program aktivasi dan implementasi budaya perusahaan, yang dapat dilakukan dengan penyelarasan aturan atau kebiasaan yang berlaku di perusahaan, metode komunikasi dan penjenamaan/pencitraan perusahaan, serta refleksi atas pandangan hidup.

Metode pengukuran yang digunakan pada tahap ini adalah melalui evaluasi tingkat keberhasilan atas program intervensi kepada SDM BUMN.

C. Tahap Penerimaan (*Acceptance*)

Tahap Penerimaan (*Acceptance*) merupakan tahap dimana SDM BUMN menerima dan mendukung Nilai-Nilai Utama SDM BUMN. Hal ini dapat dilakukan melalui kegiatan internalisasi dan implementasi, baik menggunakan media komunikasi maupun program-program budaya untuk memastikan bahwa SDM BUMN telah memiliki perilaku yang mencerminkan 3 (tiga) tingkatan, yaitu:

1) Memahami (*Knowing*)

SDM BUMN telah memiliki tingkat pemahaman akan Nilai-Nilai Utama SDM BUMN.

2) Menerima (*Receiving*)

SDM BUMN telah menerima Nilai-Nilai Utama SDM BUMN dan dipraktikkan dalam kehidupan sehari-hari.

3) Memengaruhi (*Influencing*)

SDM BUMN dapat memberikan contoh penerapan Nilai-Nilai Utama SDM BUMN sekaligus mengajak orang lain untuk menerapkannya.

Metode pengukuran yang digunakan pada Tahap Penerimaan adalah melalui survei, *focus group discussion*, dan wawancara kepada SDM BUMN.

D. Tahap Perubahan Perilaku (*Behaviour Change*)

Tahap Perubahan Perilaku (*Behaviour Change*) merupakan tahapan dimana Nilai-Nilai Utama SDM BUMN telah tercermin dalam perilaku positif seluruh anggota organisasi perusahaan yang menciptakan lingkungan kerja kondusif. Hal ini dapat terlihat dimana seluruh SDM BUMN secara sadar telah menerapkan Nilai-Nilai Utama SDM BUMN dalam



**MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA
REPUBLIK INDONESIA**

-7-

kegiatan sehari-hari sehingga mendorong terciptanya lingkungan kerja kondusif untuk berkinerja tinggi dan selalu berperilaku positif.

Metode pengukuran yang digunakan pada tahap Perubahan Perilaku adalah melalui survei *multi-rater* dan observasi kepada seluruh SDM BUMN.

**BAB VI
HASIL DAN DAMPAK (*RESULT AND IMPACT*)**

1. Hasil dan Dampak (*Result and Impact*) merupakan gambaran implementasi Nilai-Nilai Utama SDM yang mendorong perubahan budaya organisasi BUMN secara keseluruhan dan tercermin dalam peningkatan kinerja BUMN.
2. Hasil dari penerapan Nilai-Nilai Utama SDM BUMN yang diharapkan adalah perubahan perilaku yang didapat dari Tahapan Awal (*Initial*), Intervensi (*Intervention*), dan Penerimaan (*Acceptance*), yang mendorong terciptanya lingkungan kerja kondusif untuk berkinerja tinggi dan selalu berperilaku positif.
3. Dampak dari penerapan Nilai-Nilai Utama SDM BUMN yang diharapkan adalah perubahan budaya organisasi yang tercermin pada peningkatan kinerja BUMN.
4. BUMN wajib melakukan pengukuran hasil dan dampak implementasi Nilai-Nilai Utama SDM BUMN terhadap budaya dan kinerja perusahaan dengan menggunakan penilaian kinerja, observasi, dan wawancara.

**BAB V
KETENTUAN PENGUKURAN**

1. Pelaksanaan pengukuran dapat dilakukan dengan menggunakan metode *self assessment* diutamakan dengan kolaborasi antar Holding/Klaster/BUMN, atau melalui pihak independen apabila diperlukan.
2. BUMN harus menggunakan metode dan alat ukur yang telah teruji keandalannya yang meliputi survei, evaluasi kinerja, observasi, *focus group discussion*, dan wawancara secara konsisten dan berkesinambungan.
3. Hasil pengukuran digunakan untuk mendorong BUMN agar terus-menerus melakukan upaya penerapan dan penguatan Nilai-Nilai Utama SDM BUMN.



**MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA
REPUBLIK INDONESIA**

**BAB V
PELAPORAN**

1. Untuk tingkat perusahaan, pelaporan kemajuan implementasi dan hasil dilakukan paling lambat 28 Februari tahun berikutnya yang disampaikan kepada Menteri BUMN oleh Direksi dengan melampirkan hasil *review* dari Dewan Komisaris/Dewan Pengawas BUMN.
2. Untuk tingkat individu Direksi, pelaporan kemajuan implementasi dan hasil dilakukan paling lambat 31 Januari tahun berikutnya dan disampaikan kepada Dewan Komisaris/Dewan Pengawas BUMN oleh Direktur Utama serta menjadi bagian dalam proses penentuan *Nominated Talent* oleh Dewan Komisaris/Dewan Pengawas BUMN.
3. Untuk tingkat selain Direksi, pelaporan dilakukan sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh Direktur BUMN yang membidangi *SDM/Human Capital*.

**MENTERI
BADAN USAHA MILIK NEGARA,**

ttd.

ERICK THOHIR

Salinan sesuai dengan aslinya,
Asisten Deputi Bidang Peraturan
Perundang-undangan




Wahyu Setyawan
NIP 197409091990001