Strategi Humas Internal Implementasi Budaya AKHLAK BUMN Pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero).

Mukhammad Ibrahim Sutrisno Putra[1], Ayub Ilfandy Imran[2]
[1] Hubungan Masyarakat, Fakultas Komunikasi dan Ilmu Sosial, Universitas Telkom, Indonesia, ibrahimibraa@student.telkomuniversity.ac.id
[2] Hubungan Masyarakat, Fakultas Komunikasi dan Ilmu Sosial, Universitas Telkom, Indonesia, ilfandy@telkomuniversity.ac.id

Abstrak

Penelitian ini menganalisis strategi humas internal dalam implementasi budaya AKHLAK BUMN di PT Kereta Api Indonesia (Persero). Nilai Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif diposisikan sebagai pedoman perilaku kerja yang perlu diinternalisasikan kepada seluruh pegawai untuk mendukung kinerja organisasi. Pendekatan kualitatif dengan metode fenomenologis digunakan untuk memahami pengalaman subjektif pegawai dalam memaknai proses internalisasi budaya. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi, dengan informan humas internal yang dipilih secara purposive sesuai tujuan riset. Analisis data berfokus pada bagaimana strategi komunikasi internal dijalankan dalam praktik. Temuan menunjukkan bahwa implementasi budaya AKHLAK merefleksikan empat model dalam Competing Values Framework. Pertama, Human Relations Model tampak pada komunikasi interpersonal, pelibatan pegawai, dan hubungan kerja yang harmonis selama proses internalisasi. Kedua, Open System Model tercermin dari pemanfaatan teknologi komunikasi dan media digital serta kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan. Ketiga, Internal Process Model terlihat melalui koordinasi dan evaluasi terstruktur, termasuk survei budaya organisasi untuk mengukur capaian nilai AKHLAK. Keempat, Rational Goal Model hadir dalam penyelarasan nilai budaya dengan target kinerja dan tujuan organisasi. Hasil ini menegaskan peran strategis humas internal dalam membangun komunikasi organisasi yang efektif, memperkuat pemahaman pegawai terhadap nilai budaya, dan mendorong keselarasan perilaku dengan sasaran perusahaan. Implementasi budaya AKHLAK yang konsisten berkontribusi pada peningkatan efektivitas organisasi dan kinerja perusahaan secara menyeluruh.

Kata kunci: Humas Internal dan Implementasi Budaya Akhlak

I. PENDAHULUAN

Sebagai entitas BUMN yang strategis, PT KAI memiliki struktur organisasi yang kompleks dengan lebih dari 29.000 karyawan dan 9 Daerah Operasi (DAOP) serta 4 Divisi Regional (DIVRE) yang tersebar di seluruh Indonesia, sehingga tantangan dalam membangun keseragaman budaya kerja menjadi sangat signifikan. Dalam beberapa tahun terakhir, tren peningkatan PT KAI mencatat kinerja keuangan yang positif, pendapatan tahun 2024 mencapai Rp 35,93 triliun dengan laba bersih sebesar Rp 2,21 triliun, menunjukkan peningkatan dari tahun sebelumnya yang hanya Rp 1,87 triliun. Perusahaan ini memiliki sejarah panjang sebagai penyedia jasa transportasi kereta api nasional dan telah melakukan berbagai transformasi menuju digitalisasi dan efisiensi operasional. Berdasarkan laporan keuangan 2024, PT KAI mencatat pendapatan sebesar Rp 35,93 triliun dengan proyeksi laba bersih mencapai Rp 2,21 triliun, meningkat dibanding tahun sebelumnya (Handayani, 2025).

Tahun	Pendapatan (Rp Triliun)	Laba Bersih (Rp Triliun)
2022	29,2	1,45
2023	33,5	1,87
2024	35,9	2,21
2025	37,4 (proyeksi)	2,45 (proyeksi)

Tabel 1. Pendapatan dan laba bersih PT.KAI (Triliun Rupiah)
(Sumber: Laporan keuangan KAI dan sumber berita Bisnis Indonesia 2025)

PT Kereta Api Indonesia (Persero), yang berkantor pusat di Kota Bandung, Jawa Barat, merupakan salah satu perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang jasa transportasi darat berbasis rel, memiliki peran vital dalam menyediakan layanan mobilitas masyarakat dan distribusi logistik nasional secara berkelanjutan. PT KAI kini menjadi operator transportasi terbesar di Indonesia dengan cakupan jaringan pelayanan di Pulau Jawa dan Sumatera, melayani lebih dari 328 juta penumpang setiap tahun melalui berbagai jenis layanan seperti kereta jarak jauh, lokal, dan commuter line (Bisnis.com, 2025).

Tahun	Jumlah Penumpang (Juta Orang)
2022	215,0
2023	302,4
2024	320,5
2025	328,0 (hingga Agustus 2025)

Tabel 1 Jumlah Penumpang PT.KAI (Sumber : Bisnis.com 2025.)

Core values AKHLAK diluncurkan secara resmi pada tanggal 1 Juli 2020 oleh Menteri BUMN Erick Thohir. (FHCI BUMN., 2020). Tujuannya adalah membentuk budaya kerja yang seragam di seluruh lingkungan BUMN sehingga dapat meningkatkan kinerja, integritas, dan pelayanan kepada masyarakat. Nilai AKHLAK tidak hanya sekadar slogan, tetapi menjadi pedoman sikap dan perilaku yang harus dipraktikkan dalam kehidupan kerja sehari-hari pegawai BUMN. Misalnya, nilai Amanah mengandung makna kejujuran dan integritas dalam bekerja, Kompeten berarti terus mengembangkan kemampuan, sementara Adaptif menekankan pentingnya kesiapan menghadapi perubahan dan inovasi. (Saragih & Lestari, 2024).



Gambar 1 Definisi Core Values BUMN AKHLAK
(Sumber : https://x.com/fhcibumn/status/1655792332263002112?s=46 Diakses pada 7 Oktober 2025)

Transformasi besar-besaran dilakukan dalam satu dekade terakhir melalui digitalisasi tiket, peningkatan keselamatan operasional, serta pembangunan proyek strategis nasional yang berorientasi pada efisiensi dan kualitas layanan publik. Dalam konteks pengelolaan sumber daya manusia, PT KAI menjadi representasi penting untuk meneliti bagaimana implementasi budaya kerja yang seragam dapat membentuk integritas organisasi dan meningkatkan daya saing perusahaan negara di tengah perubahan lingkungan bisnis global (Rosyid & Rahman, 2022).

Namun, implementasi budaya organisasi pada praktiknya tidak selalu berjalan secara linear. Tantangan seperti perbedaan latar belakang sumber daya manusia, resistensi terhadap perubahan, pola komunikasi internal yang beragam, serta dinamika struktur organisasi dapat membangun internalisasi nilai budaya. Oleh karena itu, diperlukan kajian empiris untuk memahami bagaimana Budaya AKHLAK diimplementasikan dalam aktivitas kerja sehari-hari, bagaimana nilai-nilai tersebut dikomunikasikan dan dipahami oleh insan KAI, serta sejauh mana budaya tersebut tercermin dalam perilaku organisasi di PT Kereta Api Indonesia (Persero).

Pada gambar 3 merupakan salah satu dokumentasi yang menggambarkan momen kegiatan NGALCER (Ngobrol tentang Culture) yang digelar oleh tim Corporate Culture, Public Relations, dan Human Capital PT Kereta Api Indonesia (Persero) di Yogyakarta pada 22 Oktober 2025, di mana para insan KAI berkumpul dalam suasana santai untuk berdiskusi dan berbagi gagasan seputar penerapan budaya perusahaan serta nilai-nilai kerja sehari-hari sebagai fondasi semangat kerja dan pelayanan berkualitas, memperkuat kolaborasi serta komunikasi positif di lingkungan kerja demi memperkokoh karakter budaya kerja yang mendukung kinerja dan inovasi layanan organisasi.



Gambar 2 Media Konvensional pada akun livinginkai (Sumber : Instagram @livinginkai, 2025)

Selanjutnya pada gambar 4 merupakan saluran komunikasi internal *WhatsApp Blast* yang ditunjukkan pada gambar berfungsi sebagai media penyampaian informasi resmi dan strategis dari Corporate Communication PT Kereta Api Indonesia (Persero) kepada insan KAI dan pemangku kepentingan internal secara cepat, seragam, dan terstruktur, terlihat dari penyajian pesan yang informatif mengenai kesiapan KAI Group dalam menyukseskan Angkutan Natal 2025 dan Tahun Baru 2026 yang dilengkapi dengan infografik pendukung, bahasa formal-informatif, serta ajakan interaktif kepada penerima pesan, sehingga WA Blast tidak hanya menjadi sarana diseminasi kebijakan dan kesiapan operasional perusahaan, tetapi juga memperkuat koordinasi internal, transparansi informasi, dan kepercayaan terhadap komitmen organisasi dalam memberikan layanan transportasi yang aman, andal, dan berorientasi pada kepuasan pelanggan.



Gambar 3 Saluran Digital Whatsapp Blast KAI (Sumber : Informan Penelitian,2025)

Adapun kegiatan pra-penelitian yang dilakukan oleh penulis dengan salah satu pegawai sebagai spesialis internal media, menurut Ibu NurWulandari pada Oktober 2025. Menjelaskan bahwa bagaimana peran humas internal KAI mensosialisasikan penerapan budaya organisasi AKHLAK ini adalah dengan menginisiasi, adaptasi, penerimaan, dan di akhir menunjukan perubahan perilaku yang signifikan. Beberapa saluran komunikasi baik digital maupun konvensional yang dimiliki oleh perusahaan digunakan. Adapun pertanyaan mengenai bagaimana peran humas internal dalam merumuskan program budaya kerja AKHLAK ini, didapati bahwa pada saat perumusan memang tidak ada peran yang diambil, karena memang keputusan ini atau adanya kebijakan budaya kerja AKHLAK ini memang dibuat langsung oleh Kementrian BUMN.

PT KAI harus mampu mengimplementasikan budaya AKHLAK secara mendalam melalui peran strategis Humas internal untuk mewujudkan visi dan tujuan utama perusahaan itu sendiri. Sebagai agen pembangunan, BUMN diharapkan tidak hanya berorientasi pada profit, tetapi juga mampu menjadi motor penggerak pembangunan nasional, penyedia layanan publik, serta pendorong terciptanya nilai tambah bagi masyarakat. Dalam menjalankan fungsi tersebut, BUMN dituntut memiliki tata kelola yang baik, efisiensi operasional, dan budaya kerja yang kuat agar mampu bersaing di era globalisasi dan digitalisasi.

Urgensi penelitian ini diperkuat dengan adanya kompleksitas implementasi budaya kerja AKHLAK di PT Kereta Api Indonesia (Persero) sebagai BUMN strategis yang memiliki struktur organisasi besar, sebaran unit kerja yang luas, serta keberagaman latar belakang sumber daya manusia. Implementasi budaya AKHLAK yang mencakup nilai Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif menuntut proses internalisasi yang tidak hanya bersifat normatif, tetapi juga komunikatif dan berkelanjutan. Namun, dalam berbagai kajian sebelumnya, pembahasan mengenai bagaimana nilai-nilai tersebut diimplementasikan melalui mekanisme komunikasi internal, khususnya peran Humas internal sebagai fasilitator dan mediator budaya organisasi, masih relatif terbatas. Dengan meneliti bagaimana Implementasi Budaya AKHLAK BUMN pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) menjalankan perannya dalam mengomunikasikan, menanamkan, serta mendukung penerapan budaya AKHLAK di lingkungan organisasi, penelitian ini diarahkan untuk menganalisis secara lebih mendalam proses implementasi budaya kerja AKHLAK dalam konteks komunikasi organisasi. Tujuan penelitian ini secara khusus bertujuan untuk mengetahui bagaimana strategi Humas internal PT Kereta Api Indonesia (Persero) dalam mengimplementasikan budaya kerja AKHLAK dan mengetahui faktor apa saja yang mendukung dan menghambat implementasi budaya kerja AKHLAK di PT KAI.

II. TINJAUAN LITERATUR

Competing Values Framework

Competing Values Framework atau yang selanjutnya disebut CVF, adalah sebuah teori yang dikembangkan oleh Robert E. Quinn dan John Rohrbaugh dalam Tarumingkeng (2025), adalah model konseptual yang digunakan untuk mengevaluasi dan meningkatkan efektivitas organisasi. Kerangka ini banyak digunakan dalam kajian pengembangan kepemimpinan, manajemen perubahan, budaya organisasi, serta desain dan struktur organisasi. CVF menjadi salah satu kerangka kerja yang paling berpengaruh dalam studi perilaku organisasi karena kemampuannya menjelaskan keberadaan dan pengelolaan nilai-nilai yang saling bertentangan (*Competing Values*) yang saling bertentangan dalam dinmaika organisasi modern.

Adapun penjelasan Quinn dalam Tarumingkeng (2025) mengenai definisi dan uraian singkat Empat Model Efektivitas Organisasi dalam Competing Values Framework (CVF) :

1. ***Human Relations Model*** merupakan model efektivitas organisasi dari cara bagaimana sebuah organisasi memperlakukan dan mengembangkan manusia di dalamnya. Model ini menekankan pentingnya hubungan interpersonal yang sehat, rasa kebersamaan, serta keterlibatan aktif anggota organisasi dalam setiap proses kerja.
2. ***Open Systems Model*** melihat efektivitas organisasi dari kemampuannya membaca dan merespons perubahan lingkungan eksternal. Model ini menekankan pentingnya fleksibilitas, inovasi, dan kreativitas agar organisasi mampu bertahan dan berkembang di tengah dinamika lingkungan yang terus berubah.
3. ***Internal Process Model*** menempatkan efektivitas organisasi pada keteraturan dan stabilitas internal. Fokus utama model ini terletak pada keberfungsian sistem, kejelasan prosedur, kelengkapan dokumentasi, serta pola komunikasi formal yang terstruktur.
4. ***Rational Goal Model*** memaknai efektivitas organisasi sebagai kemampuan mencapai tujuan dan target kinerja secara optimal. Model ini berorientasi pada hasil yang terukur melalui perencanaan strategis, penetapan sasaran yang jelas, serta evaluasi kinerja yang sistematis.

Hubungan Masyarakat

Menurut Scott M. Cutlip dalam Ruslan (2016:6) Public Relations adalah fungi manajemen yang membangun dan mempertahankan hubungan yang baik dan bermanfaat antara organisasi dengan publik yang memengaruhi kesuksesan atau kegagalan organisasi tersebut. Jefkins (dalam Ardianto, 2011:13) menjelaskan bahwa Public Relations sebagai suatu sistem komunikasi yang digunakan untuk membentuk pandangan positif. Public Relations merupakan serangkaian kegiatan yang dilaksanakan oleh perusahaan atau organisasi untuk mengelola dan menyampaikan informasi dengan maksud mencapai tujuan dan menciptakan citra yang positif di kalangan masyarakat. M

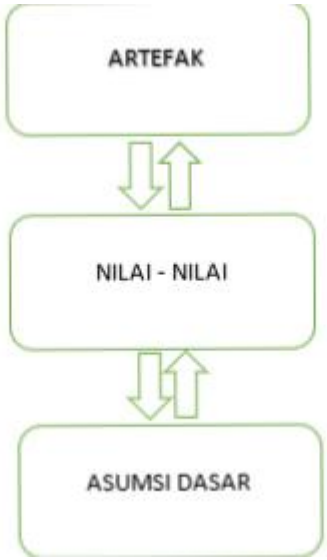
Menurut Cutlip-Center-Broom, praktisi hubungan masyarakat yang profesional dalam menjalankan program hubungan masyarakat harus melibatkan empat langkah kegiatan, sering juga disebut sebagai empat Langkah pemecahan masalah hubungan masyarakat. Keempat langkah strategi hubungan masyarakat adalah :

1. Mengidentifikasi Permasalahan (Defining the Problem)
2. Perencanaan dan Penyusunan Program (Planning and Programming)
3. Melakukan Tindakan dan Berkomunikasi (Taking Action and Communicating)
4. Evaluasi Program (Evaluating the Program)

Budaya Organisasi

Menurut Ismail (2018) dalam H.Wahyudin (2022). Budaya organisasi adalah kumpulan ciri khas yang muncul dan tetap dijaga dalam suatu organisasi maupun dalam kehidupan masyarakat, yang tidak terlepas dari tradisi budaya yang telah berkembang. Budaya organisasi mencakup nilai dan norma perilaku yang dipahami serta diyakini oleh seluruh anggota, sehingga menjadi acuan utama dalam penyusunan aturan-aturan organisasi. Menurut Edgar Schein (2017) budaya organisasi dapat dibedakan dalam tingkatan yang berbeda-beda, dalam tingkatan ini terdapat keyakinan dan aturan norma yang menggambarkan budaya organisasi itu sendiri. 3 tingkatan yang dimaksud yaitu, artefak, nilai-nilai, dan asumsi dasar yang dapat dijelaskan sebagai berikut dan pada Gambar 6

1. Artefak
2. Nilai dan Keyakinan
3. Asumsi Dasar



Gambar 4 Level Budaya Organisasi Edgar Schein (Sumber: Schein, 2017)

AKHLAK

Perilaku Penerapan AKHLAK

a. Amanah

Memegang teguh kepercayaan yang diberikan. Memenuhi janji dan komitmen Menjalankan tugas dengan tanggung jawab penuh, menjadikan nilai amanah sebagai landasan setiap langkah.

B. Kompeten

Terus belajar dan mengembangkan kapabilitas. Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah

C. Harmonis

Saling peduli dan menghargai perbedaan.Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya. Berinteraksi secara professional dengan seluruh rekan kerja, termasuk dengan pegawai unit atau divisi lain, tanpa membedakan status atau posisi.

D. Loyal

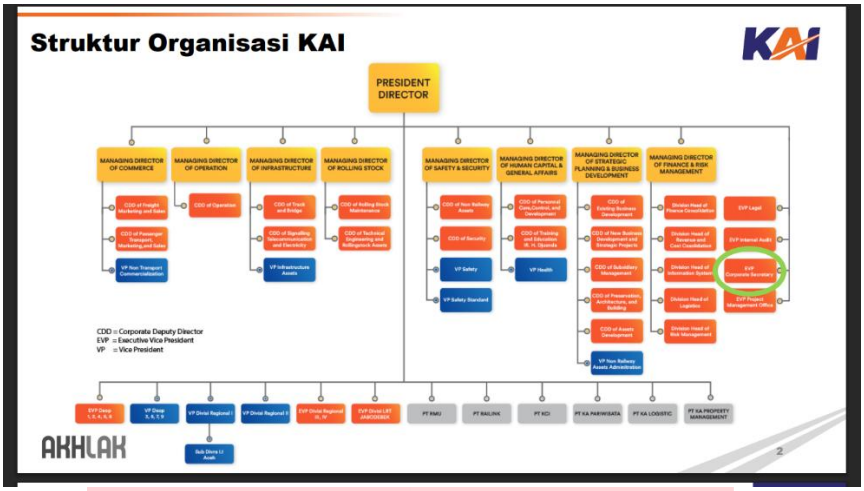
Berdedikasi dan mengutamakan kepentingan bangsa dan negara. Menjaga nama baik sesama karyawan. pimpinan, BUMN, dan Negara. Selalu berbicara dan bertindak dengan hati-hati, baik di lingkungan kerja maupun diluar, agar tidak menimbulkan persepsi negative bagi Perusahaan.

E. Adaptif

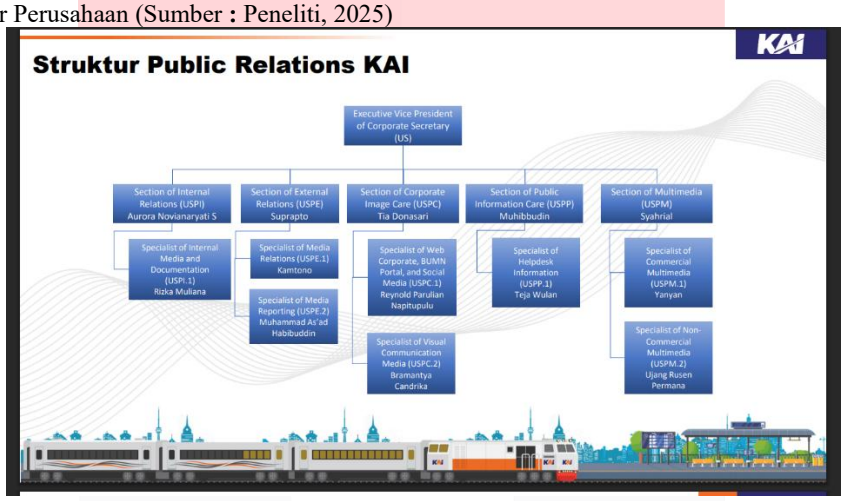
Terus berinovasi dan antusias dalam menggerakan ataupun menghadapi perubahan. Cepat menyesuaikan diri untuk menjadi lebih baik. Kolaboratif

PT Kereta Api Indonesia (Persero).

Dalam menjalankan perannya, KAI memiliki visi “Menjadi solusi ekosistem transportasi terbaik untuk Indonesia”. Visi ini mencerminkan komitmen KAI untuk tidak sekadar menjadi operator kereta api, tetapi juga sebagai penyedia solusi transportasi terintegrasi yang berorientasi pada keselamatan, kenyamanan, keberlanjutan, dan inovasi. Adapun misi KAI meliputi penyelenggaraan sistem transportasi yang aman, efisien, dan ramah lingkungan; pengembangan layanan transportasi berbasis teknologi, serta penguatan kolaborasi dengan para pemangku kepentingan dalam mendukung pembangunan nasional. Visi dan misi tersebut menjadi landasan strategis dalam setiap kebijakan dan aktivitas operasional perusahaan, termasuk dalam pengembangan sumber daya manusia dan budaya organisasi (Company profile., 2024).



Gambar 5 Struktur Perusahaan (Sumber : Peneliti, 2025)

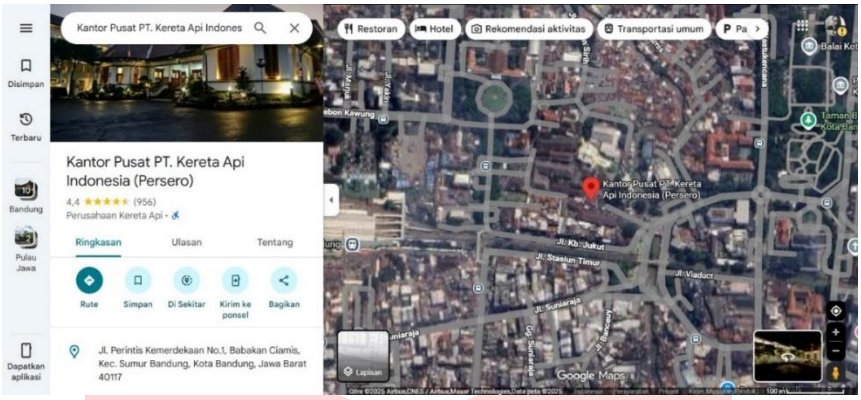


Gambar 6 Struktur Humas KAI Kantor Pusat (Sumber : Peneliti, 2025)

III. METODOLOGI PENELITIAN

Dalam pelaksanaannya, penelitian ini akan menggali data melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi yang bertujuan untuk memperoleh gambaran menyeluruh tentang proses strategi humas internal implementasi budaya AKHLAK di PT Kereta Api Indonesia (Persero). Teknik-teknik tersebut memungkinkan peneliti mendapatkan data empiris yang kaya, autentik, dan kontekstual. Peneliti menggunakan metode fenomenologis, karena peneliti dapat mengkaji secara menyeluruh bagaimana insan organisasi khususnya pihak Humas internal mengalami dan memaknai strategi humas implementasi budaya AKHLAK BUMN pada PT Kereta Api Indonesia (Persero).

Penelitian ini juga menelaah bagaimana peran Humas internal berkontribusi terhadap efektivitas penerapan budaya AKHLAK dalam memperkuat etos kerja dan integritas pegawai. Objek ini penting karena budaya AKHLAK merupakan bagian dari kebijakan nasional Kementerian BUMN yang berfungsi sebagai panduan moral dan etis bagi seluruh pegawai di perusahaan milik negara. Penelitian ini dilaksanakan di PT Kereta Api Indonesia (Persero). Yang berkantor di Jalan Perintis Kemerdekaan 1, Babakanciamis, Sumur Bandung, Kota Bandung, Jawa Barat, (40117), Indonesia.



Gambar 7 Lokasi Kantor Pusat PT. Kereta Api Indonesia (Persero)
Sumber: Google Maps (2025)

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian mengenai Strategi Humas Internal Implementasi Budaya AKHLAK BUMN pada PT. Kereta Api Indonesia (persero) ini menggunakan metode studi kasus kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara. Wawancara ini dilakukan dengan narasumber yang telah memenuhi kriteria informan yang ditetapkan dalam penelitian. Pemilihan narasumber dilakukan secara purposive dengan mempertimbangkan relevansi pengalaman, posisi jabatan, serta keterlibatan informan dalam proses komunikasi internal dan implementasi budaya organisasi di perusahaan. Penelitian ini melibatkan lima orang informan yang terdiri dari dua informan kunci, dua informan pendukung, dan satu informan ahli.

Human Relations Model

Human Relations Model dalam CVF menekankan hubungan interpersonal, partisipasi karyawan, komunikasi dua arah, dan kerja sama tim sebagai faktor utama keberhasilan organisasi. Temuan penelitian menunjukkan bahwa strategi humas internal PT Kereta Api Indonesia (Persero) sangat mengandalkan pendekatan partisipatif dan humanis dalam menginternalisasikan budaya AKHLAK.

Salah satu wujud nyata adalah kegiatan NGALCER (Ngobrol tentang Culture) yang dirancang sebagai ruang dialog terbuka antar pegawai dan direksi. Informan Kunci 2 (Nur Wulandari, Spesialis Internal Media) menjelaskan:

"Awalnya memang canggung, bagaimana mungkin staf biasa bisa menyanggah atau bercanda dengan Direksi? Tapi kami fasilitasi dengan ice breaking yang relevan dengan pekerjaan mereka. Bagaimana hasilnya? Ternyata banyak ide brilian muncul dari bawah yang selama ini macet di level manajer. Kami sadar, bagaimana mungkin kita bicara kolaborasi kalau untuk bicara saja masih takut? Lewat NGALCER ini, hambatan psikologis itu perlahan terkikis." (Wawancara dengan Nur Wulandari, 26 Maret 2026)

Selain NGALCER, perusahaan juga melaksanakan roadshow ke berbagai Daop dan Divre yang melibatkan direksi, tim Corporate Culture, Humas Internal, serta narasumber eksternal seperti motivator. Anwar Solikhin A.Md (Informan Kunci 1, Manajer Humas Internal) menyatakan:

"Untuk langkah-langkah dalam implementasi AKHLAK memang banyak metodenya. Sosialisasi kepada internal itu kita lakukan melalui roadshow, dan kita juga bekerja sama dengan unit corporate culture. Kami mulai dari Daop 6 Yogyakarta, kemudian Daop 8 Surabaya, lalu Daop 4 Semarang dan juga kantor pusat. Dengan roadshow, kami bisa melihat langsung mata para pegawai saat kami bicara soal AKHLAK. Itu menciptakan koneksi batin yang tidak bisa didapatkan hanya lewat email atau WhatsApp blast." (Wawancara dengan Anwar Solikhin, 24 Desember 2025)

Kolaborasi lintas unit antara Humas Internal dan Corporate Culture juga menjadi kunci. Nur Wulandari menambahkan:

"Kami di Humas mengemas bahasa-bahasa kebijakan yang 'berat' dari Corporate Culture menjadi konten yang lebih manusiawi dan mudah dicerna… Kami rutin mengadakan brainstorming mingguan." (Wawancara dengan Nur Wulandari, 26 Maret 2026)

Open System Model

Open System Model menekankan adaptasi terhadap lingkungan eksternal, fleksibilitas, dan pemanfaatan teknologi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa humas internal PT KAI sangat adaptif dalam memanfaatkan media digital untuk menyebarkan nilai AKHLAK.

Media utama yang digunakan meliputi WhatsApp Blast, WhatsApp Business API, aplikasi RailEO, mailing list, majalah internal, dan Instagram Living@KAI. Nur Wulandari menjelaskan strategi digital tersebut:

"Strateginya melalui kanal-kanal komunikasi internal. Kita punya beberapa kanal… Kemudian yang kedua melalui WhatsApp group yang ada di lingkungan internal KAI… Selain WhatsApp group kita juga mengelola WhatsApp bisnis API… Target penyebarannya sekitar 29.000 pekerja KAI induk yang ada di seluruh Indonesia." (Wawancara dengan Nur Wulandari, 24 Desember 2025)

Lebih lanjut ia menambahkan alasan penggunaan WhatsApp Business API:

"Dengan API, kami bisa kirim ke puluhan ribu pegawai sekaligus dalam hitungan detik. Kami bisa melacak berapa banyak pegawai yang membaca pesan tersebut (read receipts)." (Wawancara dengan Nur Wulandari, 26 Maret 2026)

Aplikasi RailEO juga dimanfaatkan secara kreatif. Alan Darma Saputra menjelaskan:

"Di dalamnya ada fitur pop-up harian. Jadi sebelum mereka input presensi atau cek tugas, muncul dulu kutipan nilai

AKHLAK hari itu… Supaya terjadi pengulangan (repetition).” (Wawancara dengan Alan Darma Saputra, 26 Maret 2026)

Penyesuaian dengan kebijakan eksternal Kementerian BUMN juga terlihat jelas. Anwar Solikhin menyatakan:

“Mengapa kami begitu masif mengampanyekan AKHLAK? Karena ini bukan sekadar keinginan direksi KAI semata, melainkan mandat langsung dari Kementerian BUMN.” (Wawancara dengan Anwar Solikhin, 26 Maret 2026)

Internal Process Model

Internal Process Model menekankan stabilitas, prosedur, koordinasi, dan pengendalian. Temuan menunjukkan adanya mekanisme sistematis dalam mengelola budaya AKHLAK.

Unit Corporate Culture bertanggung jawab utama, didukung survei tahunan **Ahlak Culture Health Index (ACHI)**. Nur Wulandari menjelaskan:

“Yang memastikan itu dari corporate culture. Corporate culture setiap tahun memiliki survei yang disebut Ahlak Culture Health Index… Jika ada satu Daop yang nilai indeksnya turun, unit Culture dan Humas akan berkoordinasi untuk mencari tahu masalahnya.” (Wawancara dengan Nur Wulandari, 26 Maret 2026)

Koordinasi lintas unit (Humas – Corporate Culture – SDM) dilakukan secara terstruktur melalui content calendar dan brainstorming mingguan. Selain itu, sistem digital seperti RailEO dirancang dengan fitur pengulangan otomatis untuk menjaga konsistensi.

Rational Goal Model

Rational Goal Model berorientasi pada pencapaian tujuan, efisiensi, dan hasil. Implementasi AKHLAK di PT KAI diarahkan untuk mendukung kinerja organisasi dan perubahan perilaku karyawan.

Nur Wulandari menegaskan pengaruh nyata budaya AKHLAK terhadap perilaku:

“Budaya AKHLAK berpengaruh banget terhadap perilaku pegawai… Nilai ‘Kompeten’; jika petugas tidak kompeten, akan terjadi inefisiensi biaya. Jadi, internalisasi ini bukan cuma soal etika, tapi soal bagaimana setiap pegawai sadar bahwa tindakan mereka berdampak langsung pada profit dan keberlanjutan perusahaan.” (Wawancara dengan Nur Wulandari, 26 Maret 2026)

Selain itu, perusahaan menghubungkan AKHLAK dengan KPI perilaku dan promosi jabatan. Pegawai juga didorong menjadi “ambasador” KAI di media sosial. Anwar Solikhin menjelaskan:

“Setiap pegawai adalah ‘ambasador’ KAI. Jika reputasi turun, kepercayaan publik hilang, dan itu akan mengganggu target pendapatan perusahaan secara langsung.” (Wawancara dengan Anwar Solikhin, 26 Maret 2026)

Pembahasan

Human Relations Model

Implementasi budaya AKHLAK di PT KAI menekankan pentingnya hubungan interpersonal, komunikasi dua arah, dan keterlibatan pegawai dalam berbagai kegiatan organisasi. Proses internalisasi dilakukan melalui interaksi langsung, diskusi internal, dan sosialisasi partisipatif. Hal ini mencerminkan Human Relations Model yang berfokus pada kerja sama, keharmonisan, serta peningkatan rasa memiliki, kepuasan, dan komitmen pegawai terhadap organisasi.

1. Open System Model
   PT KAI juga menunjukkan karakteristik Open System Model melalui pemanfaatan berbagai media komunikasi internal seperti platform digital, mailing list, dan kampanye internal. Organisasi berupaya adaptif terhadap perkembangan teknologi dan kebijakan eksternal, khususnya di lingkungan BUMN. Pendekatan ini memperlihatkan kemampuan organisasi dalam menyerap informasi eksternal dan menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan.
2. Internal Process Model
   Implementasi budaya AKHLAK didukung oleh sistem yang terstruktur, seperti survei budaya organisasi dan koordinasi lintas unit (Humas, Corporate Culture, dan SDM). Hal ini mencerminkan Internal Process Model yang menekankan stabilitas, pengendalian, serta evaluasi berkelanjutan guna memastikan nilai-nilai organisasi dijalankan secara konsisten.
3. Rational Goal Model
   Budaya AKHLAK diarahkan untuk mendukung pencapaian visi dan misi perusahaan melalui pembentukan perilaku kerja yang produktif. Nilai-nilai seperti integritas, kolaborasi, dan tanggung jawab menjadi pedoman dalam meningkatkan kinerja pegawai. Ini sesuai dengan Rational Goal Model yang berfokus pada efektivitas, produktivitas, dan pencapaian tujuan organisasi.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, starategi Humas Internal PT Kereta Api Indonesia (Persero) dalam mengimplementasikan budaya AKHLAK dilakukan melalui pendekatan komunikasi yang terintegrasi dengan memanfaatkan berbagai saluran komunikasi internal, baik digital maupun konvensional, serta melibatkan berbagai unit organsisasi. Implementasi tersebut mencerminkan prinsip Competing Values Framework, di mana organisasi tidak hanya membangun hubungan kerja yang harmonis melalui komunikasi interpersonal dan partisipatif, tetapi juga beradaptasi terhadap perkembangan melalui pemanfaatan teknologi komunikasi.

Adapun faktor yang mendukung implementasi budaya AKHLAK meliputi komitmen manajemen, ketersediaan media komunikasi internal, serta adanya program internalisasi budaya yang terstruktur. Namun, dalam pelaksanaannya masih terdapat hambatan, seperti keberagaman karakteristik pegawai, perbedaan tingkat pemahaman terhadap nilai budaya, serta

kompleksitas struktur organisasi yang memengaruhi konsistensi penerapan di seluruh unit kerja. Oleh karena itu, efektivitas implementasi budaya AKHLAK sangat ditentukan oleh kemampuan Humas internal dalam mengelola komunikasi secara konsisten, adaptif, dan kontekstual agar nilai-nilai budaya dapat dipahami dan diterapkan secara merata oleh seluruh pegawai.

Terdapat beberapa saran yang dapat diberikan untuk meningkatkan efektivitas implementasi budaya AKHLAK di PT Kereta Api Indonesia (Persero).

1. Pertama, perusahaan diharapkan dapat terus meningkatkan strategi komunikasi internal dalam menyosialisasikan nilai-nilai budaya organisasi kepada seluruh pegawai. Upaya ini dapat dilakukan dengan memanfaatkan berbagai media komunikasi yang lebih interaktif serta memperluas kegiatan sosialisasi budaya organisasi sehingga pegawai tidak hanya memahami nilai-nilai budaya secara konseptual, tetapi juga mampu menerapkannya dalam kegiatan kerja sehari-hari.
2. Kedua, perusahaan perlu memperkuat keterlibatan pegawai dalam berbagai kegiatan internalisasi budaya organisasi. Keterlibatan pegawai dalam kegiatan diskusi, workshop, maupun forum komunikasi internal dapat membantu meningkatkan pemahaman serta rasa memiliki terhadap budaya organisasi sehingga implementasi nilai-nilai budaya AKHLAK dapat berjalan secara lebih efektif.
3. Ketiga, perusahaan diharapkan dapat terus meningkatkan mekanisme evaluasi terhadap implementasi budaya organisasi. Evaluasi yang dilakukan secara berkala dapat membantu perusahaan dalam mengidentifikasi berbagai kendala yang muncul dalam proses implementasi budaya organisasi serta merumuskan strategi perbaikan yang lebih efektif di masa mendatang.

REFERENSI

Bisnis.com Laba KAI 2024 Naik jadi Rp2,21 Triliun, Pendapatan Angkutan Penumpang Moncer, https://ekonomi.bisnis.com/read/20250912/98/1910676/pt-kai-layani-328-juta-penumpang-hingga-agustus-2025-naik-851

Bisnis.com PT KAI Layani 328 Juta Penumpang hingga Agustus 2025, Naik 8,51%, https://ekonomi.bisnis.com/read/20250912/98/1910676/pt-kai-layani-328-juta-penumpang-hingga-agustus-2025-naik-851

Br Saragih, R. ., Sembiring, I. ., Marpaung, R. ., & Lestari Br Marbun, R. J. . (2024). Penguatan Pemanfaatan Litersi Digital Pada Masyarakat Desa Jaranguda. Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat Nusantara, 5(2), 1921-1924. https://doi.org/10.55338/jpkmn.v5i2.3051

Cahyono, A., & Sandra, R. (2024). Pengaruh Sistem Komunikasi, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai PT KAI. Inovasi: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen, 11(2), 496–506. https://doi.org/10.32493/Inovasi.v11i2.p496-506.43301

CNBC Indonesia. (2020, February 26). 5 strategi Erick Thohir tingkatkan kinerja perusahaan BUMN. CNBC Indonesia. https://www.cnbcindonesia.com/news/20200226140208-8-140574/5-strategi-erick-thohir-tingkatkan-kinerja-perusahaan-bumn

Company profile KAI, 2024

Cutlip, S. M., Center, A. H., & Broom, G. M. (2013). Effective public relations (11th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

Cutlip, S. M., Center, A. H., & Broom, G. M. (2013). Effective Public Relations (11th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

Denison, D. R., & Spreitzer, G. M. (1991). Organizational culture and organizational development: A competing values approach. *Research in Organizational Change and Development, 5*, 1–21.

Diyah Deviyanti, & Eulis Utami. (2023). Implementasi human relations dalam meningkatkan komunikasi organisasi pada perusahaan. Jurnal Ilmu Komunikasi, 21(2), 120–132.

Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). Managing public relations. New York: Holt, Rinehart and Winston.

Hallahan, K., Holtzhausen, D. R., van Ruler, B., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining strategic communication. *International Journal of Strategic Communication, 1*(1), 3–35. https://doi.org/10.1080/15531180701285244

Handayani, Sri Niken. 2025 .Kinerja Cemerlang KAI 2024: Pendapatan Melonjak 29%, Laba Bersih Rp2,21 triliun. https://swa.co.id/read/461190/kinerja-cemerlang-kai-2024-pendapatan-melonjak-29-laba-bersih-rp221-triliun

He, H., & Brown, A. D. (2019). Organizational identity and organizational identification: A review of the literature and suggestions for future research. *Group & Organization Management, 44*(1), 3–35. https://doi.org/10.1177/1059601118769757

Hendra Gunawan. (2020). Pengaruh human relations terhadap etos kerja karyawan. Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, 9(2), 88–97.

Ilmi, S., Kusuma, K. A., & Ubaidillah, H. (2024). Pengaruh Sistem Komunikasi, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai PT KAI. Inovasi, 11(2), 496–506. https://doi.org/10.32493/inovasi.v11i2.p496-506.43301 ., (Ilmi et al., 2024)

Implementasi AKHLAK di PT KAI — artikel dan dokumentasi implementasi (seri implementasi AKHLAK KAI; laporan internal dan artikel BUMN).

Johansen, T. S., & Nielsen, A. E. (2021). Strategic internal communication: Enabling organizational transformation and employee engagement. *Public Relations Review, 47*(1), 101–111. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101841

KAI Annual Report, KAI.id

Kriyantono, R. (2015). Public Relations, Issue & Crisis Management: Pendekatan Critical Public Relations. Jakarta: Kencana.

Kurniawan, D., & Sumarni. (2018). *Identifikasi budaya organisasi dan keterampilan manajemen untuk memelihara eksistensi usaha kreatif batik Jambi di Kota Jambi*. Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia, 1(2). https://doi.org/10.31842/jurnal-inobis.v1i2.26

Lattimore, D., Baskin, O., Heiman, S. T., & Toth, E. L. (2012). Public Relations: The Profession and the Practice (4th ed.). New York: McGraw-Hill.

Men, L. R., & Bowen, S. A. (2017). Excellence in internal communication management. *Business Horizons, 60*(1), 33–41. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.08.005

Moleong, L. J. (2019). Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Ngusmanto. (2017). Komunikasi Organisasi. Yogyakarta: Deepublish.

Oktavin Datu Mikan Sampetoding, Abd. Rahman Kadir, & Sobarsyah. (2023). Pengaruh human relations, lingkungan kerja, dan insentif terhadap produktivitas karyawan. Jurnal Manajemen dan Organisasi, 14(1), 35–47.

Oloba, O., Kurniawan, L. H., Raihan, M. H., Fikri, M. R. S., & Abdurrahman, S. (2025). Pengaruh strategi komunikasi internal terhadap peningkatan kinerja dan keterlibatan karyawan di perusahaan korporat. Jurnal Cybernetic Inovatif, 9(4), 55–68.

Panduan Pelaksanaan AKHLAK (Buku panduan FHCI / BUMN). (PDF).

Pengaruh budaya organisasi “akhlak” dan disiplin kerja terhadap kinerja pada pengatur perjalanan kereta api (ppka) di daerah operasi 2 bandung wilayah 2. c tasikmalaya. Cahyono, N. D., & Sandra, E. (2024). Pengaruh budaya organisasi “akhlak” dan disiplin kerja terhadap kinerja pada pengatur perjalanan kereta api (ppka) di daerah operasi 2 bandung wilayah 2. c tasikmalaya. 1(1), 591–602. https://doi.org/10.62567/micjo.v1i1.71

Prastowo, H. E., & Suhariadi, F. (2023). Implementation of “Akhlak” in Cultural Values and Organizational Behavior: Interventions for Reducing and Aligning Cultural Values in BUMN. Jurnal Psikologi, 12(1), 27–39.

Rismawati, R., Maulana, A., Dilla, S. N., Supriyanto, S., & Nuraini, S. (2025). Analisis Komunikasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan PT Kereta Api Indonesia (Persero). Lokawati, 3(4), 294–300. https://doi.org/10.61132/lokawati.v3i4.1997

Rosyid, M. A., & Rahman, F. (2022). Implementasi Budaya Kerja dalam Meningkatkan Integritas Organisasi dan Daya Saing BUMN: Studi Kasus pada PT Kereta Api Indonesia (Persero). Jurnal Administrasi dan Manajemen, 9(2), 115–128.

Ruslan, R. (2017). Manajemen Public Relations & Media Komunikasi: Konsepsi dan Aplikasi. Jakarta: Rajawali Pers.

Samuel Ayodeji Omolawal. (2021). Human relations theory and its relevance to organizational productivity. International Journal of Management Studies, 8(2), 45–54.

Sari, D., & Hastasari, R. (2018). Peran humas dalam membangun komunikasi organisasi. Jurnal Komunikasi, 10(2), 115–128.

Sari, I. W., & Imsar, I. (2021). Implementasi Komunikasi Organisasi dalam Budaya Kerja Berbasis AKHLAK di BUMN: Studi pada PT Kereta Api Indonesia (Persero). Jurnal Gentiaras Manajemen dan Akuntansi, 12(2), 145–158.

Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass

Sugiyono. (2023). Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.

Suharjo, A., et al. (2022). Analysing the competing values framework and organizational culture at Lembaga Amil Zakat, Infaq and Shodaqoh Muhammadiyah (LAZISMU) Solo City, East Java, Indonesia. *Journal of Business Research, 149*, 129–139. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.019

Sutrisno, E., Rahmawati, D., & Prasetyo, A. (2022). Peran humas dalam membangun citra organisasi di era digital. Jurnal Komunikasi dan Media, 6(1), 45–58.

Tarumingkeng, R. C. (2025). COMPETING VALUES FRAMEWORK (CVF) - QUINN & ROHRBAUGH. BOGOR, INDONESIA: RUDYCT e-PRESS.

Victoria Chick. (2018). Open systems theory and organizational adaptation. Journal of Organizational Studies, 12(3), 210–223.

Wahyudin, H. (2022). Budaya organisasi: Konsep, teori, dan praktik