DFAME : Digital Financial Accounting Management Economics Journal
Vol. 1, No. 2, November 2023, pp. xx - xx
ISSN: 3025-1079, DOI: 10.61434/dfame.v1i2.110

IMPLEMENTASI *CORPORATE CULTURE* "AKHLAK" DALAM UPAYA MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN DI MASA PANDEMI COVID-19 (STUDI PADA PT JASA MARGA BELMERA)

Muhammad Wisnu Wijaya Aditama[1], Dharmawan Sriyanto[2], Nicholas Marpaung[3]
[1,2,3]Ilmu Administrasi Bisnis. Universitas Sumatera Utara, Medan

A R T I C L E I N F O

History of the article:
Received 18 Oktober 2023
Revised 25 Oktober 2023
Accepted 01 November 2023

Keywords:
AKHLAK Culture
Corporate culture
Employee performance
PT. Jasa Marga

ABSTRACT

Company culture refers to the values and norms within an organization that serve as guidelines for employees. State-owned enterprises (BUMN) need to innovate to compete with private companies, including the transformation of human resources. In Indonesia, BUMNs like PT Jasa Marga Belmera adopt the "AKHLAK" culture as the core values of the company. This research evaluates the implementation of the AKHLAK culture in enhancing employee performance during the Covid-19 pandemic. A qualitative research method is employed, involving interviews, observations, and documentation. The research findings indicate that the strategy and implementation of AKHLAK are functioning well, although there is still room for improvement in raising employee awareness of the company's culture. The implementation of AKHLAK has a positive impact on both employee and company performance.

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

Kata Kunci :
Budaya AKHLAK
Corporate culture
Kinerja karyawan
PT. Jasa Marga

Corresponding Author:
Muhammad Wisnu Wijaya Aditama, Dharmawan Sriyanto, Nicholas Marpaung
Ilmu Administrasi Bisnis
Universitas Sumatera Utara
Medan
wisnuwijaya6956@gmail.com
sriyantodarmawan@gmail.com
nicholasmp@usu.ac.id

ABSTRAK

Budaya perusahaan adalah nilai-nilai dan norma-norma dalam organisasi yang dijadikan pedoman oleh karyawan. BUMN perlu berinovasi untuk bersaing dengan perusahaan swasta, salah satunya dengan transformasi sumber daya manusia. BUMN di Indonesia, seperti PT Jasa Marga Belmera, menerapkan budaya "AKHLAK" sebagai nilai inti perusahaan. Penelitian ini guna untuk mengetahui implementasi budaya AKHLAK dalam meningkatkan kinerja karyawan di masa pandemi Covid-19. Metode penelitian kualitatif digunakan dengan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi dan implementasi AKHLAK sudah berjalan dengan baik, meskipun masih ada ruang untuk perbaikan guna meningkatkan kesadaran karyawan terhadap budaya perusahaan. Implementasi AKHLAK berdampak positif pada kinerja karyawan dan kinerja perusahaan.

LATAR BELAKANG

Dalam lanskap saat ini, sektor industri mengalami pertumbuhan yang cepat sejak dimulainya Revolusi Industri Keempat, sering disebut sebagai Industri 4.0. Konsep Industri 4.0 pertama kali muncul selama Hannover Fair yang diselenggarakan dari 4 hingga 8 April 2011, menandai munculnya "internet of things" dan "artificial intelligence." Kemajuan teknologi ini telah membawa perubahan signifikan, tidak hanya dalam masyarakat tetapi juga dalam berbagai industri, terutama di Indonesia.Perubahan-perubahan ini memerlukan adaptasi organisasi.

Menurut Schalock et al (Yuniarti et al, 2021), transformasi menjadi penting ketika menghadapi tantangan dan perubahan untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan keberlanjutan organisasi.Badan Usaha Milik Negara (BUMN) merupakan pemain kunci dalam ekonomi nasional, dengan sebagian atau seluruh modalnya dimiliki oleh pemerintah. BUMN memiliki dua bentuk utama: "Persero" (Perusahaan Perseroan) dan "Perum"

(Perusahaan Umum). Kerangka hukum untuk bentuk-bentuk ini diatur oleh Peraturan Pemerintah No. 12/1998 untuk Persero dan Peraturan Pemerintah No. 13/1998 untuk Perum. Perbedaan kunci terletak pada kepemilikan saham, di mana perusahaan Persero harus memiliki setidaknya 51% kepemilikan pemerintah, dengan tujuan mencari keuntungan, sementara perusahaan Perum sepenuhnya dimiliki oleh pemerintah, dengan fokus utama melayani kebutuhan publik.

Pada tahun 2020, Menteri Badan Usaha Milik Negara, Erick Thohir, memulai upaya transformasi besar-besaran baik dalam Kementerian maupun di BUMN. Berdasarkan Surat Edaran No: SE-7/MBU/Q7/2020, BUMN, diakui sebagai pemain terbesar dalam ekonomi nasional Indonesia, mengalami transformasi di bidang sumber daya manusia. Transformasi ini mencakup pembentukan nilai-nilai inti yang dikenal sebagai budaya perusahaan baru BUMN. Implementasi nilai-nilai inti ini, secara kolektif disebut "AKHLAK," yang merupakan singkatan dari Amanah (Trustworthy), Kompeten (Competent), Harmonis (Harmonious), Loyal (Loyal), Adaptif (Adaptive), dan Kolaboratif (Collaborative), diwajibkan di semua BUMN. Ini menandai perubahan dari praktik sebelumnya di mana setiap BUMN memiliki budaya perusahaan yang berbeda.

Menurut Thohir dan Agustian (2019:10), yang mewakili Kementerian BUMN dalam bukunya yang berjudul "AKHLAK Untuk Negeri," mengelola BUMN mensyaratkan akuntabilitas dan profesionalisme.BUMN rentan terhadap politisasi, mencerminkan kurangnya nilai moral dalam sumber daya manusia BUMN. Selain itu, Indonesia akan mengalami bonus demografi antara tahun 2030 dan 2040, yang menawarkan keuntungan besar. Memanfaatkan bonus demografi ini melalui manajemen bakat yang transparan penting untuk meningkatkan profesionalisme, akuntabilitas, dan daya saing dalam BUMN, akhirnya berkontribusi pada Indonesia yang lebih berbudaya dan berakhlak.

Salah satu perusahaan BUMN yang terkemuka adalah PT Jasa Marga Persero.Didirikan berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 04/1978, PT Jasa Marga adalah BUMN yang bergerak dalam bisnis jalan tol. Sebagai salah satu pilar pertumbuhan ekonomi Indonesia, PT Jasa Marga merancang, membangun, dan mengoperasikan jalan tol serta fasilitas terkait untuk memberikan solusi transportasi yang lebih efisien daripada jalan konvensional, dengan manfaat terutama bagi pengguna kendaraan empat roda atau lebih dalam hal efisiensi waktu dan jarak. Sebagai penyedia fasilitas publik, PT Jasa Marga terus mengoptimalkan dan meningkatkan kinerjanya berdasarkan nilai-nilai budaya perusahaan.

Dalam perjalanannya, PT Jasa Marga termasuk salah satu BUMN yang aktif mempromosikan AKHLAK.Hal ini terbukti dari pengakuannya sebagai pemenang tempat kedua dalam acara AKHLAK Award Ke-2 (2022) dalam klaster layanan infrastruktur, menjadi salah satu dari hanya dua perusahaan yang berhasil mengimplementasikan semua nilai AKHLAK.Selain itu, PT Jasa Marga meraih tempat pertama dalam kategori Pengembangan Bakat Unggul dalam ajang Anugerah BUMN ke-11 pada Maret 2022.Prestasi-prestasi ini menggarisbawahi keberhasilan implementasi AKHLAK dalam PT Jasa Marga, yang efektif membangun sumber daya manusia sesuai dengan tujuan transformasi modal manusia pada BUMN.

PERTANYAAN PENELITIAN

Dari beberapa rumusan masalah di atas, terdapat beberapa tujuan penelitian yang hendak dicapai.Pertama, penelitian ini bertujuan untuk memahami strategi pelaksanaan budaya perusahaan AKHLAK terhadap karyawan PT Jasa Marga Belmera selama masa pandemi Covid-19.Kedua, penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan bagaimana implementasi budaya perusahaan AKHLAK berperan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan PT Jasa Marga Belmera di tengah situasi pandemi Covid-19.

KAJIAN LITERATUR

Budaya Organisasi

Menurut Joanne Martine (Tuala, 2020:2) berpendapat bahwa saat individu masuk ke dalam organisasi mereka akan masuk ke dalam norma yang sudah terbentuk (ada). Kemudian masuk terhadap cerita orang-orang yang menyatakan apa yang terjadi, aturan-aturan formal yang berlaku dan prosedur formal organisasi, selain itu juga masuk pada bagaimana cara bertingkah laku formal, ritual dan lainnya yang seluruhnya itu merupakan manifestasi dari budaya organisasi itu sendiri.

Menurut Sweeney dan McFarlin (Tuala, 2020:2) budaya perusahaan adalah merupakan suatu istilah tingkah laku organisasi. Istilah tersebut merupakan cara hidup atau personalitas dari perusahaan atau gaya dari perusahaan tersebut. Budaya perusahaan saling terkait dengan kepercayaan yang dianut oleh perusahaan, nilai-nilai yang dianut oleh perusahaan, dan tingkah laku oleh orang yang ada di perusahaan.

Berdasarkan berbagai pemaparan berbagai konsep budaya organisasi diatas, peneliti mencoba

mengintisarikan dari berbagai konsep budaya organisasi tersebut. Bahwa budaya organisasi itu merupakan suatu asumsi yang berisi nilai- nilai kepercayaan, norma, ritual dan pedoman dalam berperilaku sehari-hari yang ditetapkan guna mencapai tujuan organisasi/perusahaan itu sendiri.

Implementasi

Implementasi dalam kamus KBBI diartikan sebagai suatu proses penerapan atau pelaksanaan. Implementasi merupakan salah satu tahap dalam proses kebijakan. Biasanya implementasi dilaksanakan setelah sebuah kebijakan dirumuskan. Pressman dan Widavsky (Pramono, 2020:1) mengartikan implementasi biasanya berhubungan dengan suatu kebijaksanaan pada lembaga atau badan tertentu untuk mencapai satu tujuan yang ditetapkan.

Menurut Riant (Pramono, 2020:2) implementasi suatu kebijakan pada dasarnya adalah bagaimana kebijakan tersebut dapat mencapai tujuannya. Dalam mengimplementasikan suatu kebijakan, terdapat dua pilihan yaitu langsung mengimplementasikan dengan bentuk program-program yang telah ditentukan atau dengan cara melalui formulasi kebijakan *derivate* atau turunan dari kebijakan tersebut. Banyak contoh kebijakan publik yang bisa langsung diterapkan seperti; Keputusan Presiden, Instruksi Presiden, Keputusan Menteri, Keputusan Kepala Daerah dan lain-lain.

Budaya AKHLAK

Berdasarkan Surat Edaran No: SE-7/MBU/Q7/2020, BUMN yang merupakan selaku pelaku kegiatan ekonomi nasional terpenting di Indonesia melakukan transformasi dibidang sumber daya manusia yang dimana ditetapkannya nilai-nilai utama (*core value*) "AKHLAK" sebagai identitas dan perekat budaya kerja dalam mendukung peningkatan kinerja secara berkelanjutan. Penetapan nilai-nilai (*core value*) sebagai budaya perusahaan yang baru diberlakukan ke seluruh perusahaan BUMN, termasuk juga anak-anak perusahaannya.

Akhlak sendiri berasal dari bahasa arab (kitab suci Al-Quran) yaitu akhlak/khuluq yang berarti perilaku, budi pekerti, tingkah laku dan sebagainya (Siswanto *et al*, 2020). AKHLAK pada BUMN yang merupakan nilai-nilai utama (*core value*) dalam berperilaku dirancang berdasarkan konsep pemikiran Kementerian BUMN yaitu bapak Erick Thohir. Menurut bapak Erick yang merupakan berlatar belakang keluarga pengusaha, kepemimpinan yang baik merupakan kepimpinan yang berdasarkan akhlak.Nilai-nilai tadi merupakan akronim yang terdiri dari: Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif.

Kinerja

Kinerja merupakan terjemahan dari bahasa inggris yaitu performance yang artinya ialah unjuk penampilan atau kerja. Pada kamus Illustrated Oxford Dictionary (Nasution, 2016:180) bahwa kinerja mempunyai arti pencapaian pada suatu tugas. Dalam KBBI, kinerja mempunyai arti sebagai sesuatu yang ingin dicapai, prestasi yang diperlihatkan dan kemampuan seseorang (Tsauri, 2014:1). Menurut pada kamus manajemen, kinerja adalah kegiatan menunaikan tugas dan hasil kerja (karya) seseorang (Tsauri, 2014:2).

Benardin dan Russel (Nasution, 2016:180) berpendapat bahwa kinerja merupakan menekankan pada outcome yang dihasilkan pada suatu pekerjaan yang telah ditentukan. Jadi kinerja hanya mengacu pada outcome (hasil) yang didapat pada suatu karyawan dalam waktu yang telah ditentukan.

Sedangkan menurut Cormick dan Tiffin (Sutrisno, 2018:123), kinerja adalah kualitas, kuantitas dan waktu yang dipakai saat bekerja. Kuantitas bermakna hasil yang dapat dhitung di mana seseorang menjalankan pekerjaanya dengan mencapai target. Kualitas berarti seseorang menjalankan pekerjaannya dilihat dari kedisiplinan, kesalahan yang diperbuat dan ketepatan dalam bekerja. Sedangkan waktu kerja mempunyai arti mengenai jumlah absen, keterlambatan dalam bekerja dan masa kerja karyawan tersebut. Dapat disimpulkan bahwa kinerja diatas merupakan hasil kerja pada karyawan dilihat melalui kualitas, kuantitas dan waktu untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan.

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif. Ragin dan White (Morissan, 2019:15) mengartikan penelitian kualitatif sebagai penelitian mendalam (*in-depth*) yang berorientasi pada suatu kasus. Penelitian kualitatif sendiri berupaya menemukan data secara rinci, seperti bagaimana suatu hal terjadi. Misalnya, pada penelitian kuantitatif bagian kuisioner tidak menyajikan data yang tidak ditanyakan, tetapi sebaliknya pada penelitian kualitatif dapat menemukan hal-hal (data) baru lebih dari yang ditanyakan. Tujuan utama dari penelitian kualitatif adalah membuat suatu fakta dapat mudah dipahami dan tidak terlalu menekankan pada kesimpulan.

Sedangkan menurut (Morissan, 2019:28) penelitian deskriptif merupakan tipe penelitian kualitatif

berdasarkan tujuan. Penelitian kualitatif deskriptif bertujuan untuk menjelaskan kondisi sosial tertentu. Banyak penelitian terutama penelitian sosial menjelaskan suatu peristiwa yang terjadi. Peneliti melakukan pengamatan dan kemudian menjelaskan apa yang diamatinya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Data Informan

Pada bab ini, peneliti akan menyajikan data yang didapat saat menjalani proses penelitian dilapangan. Peneliti melakukan penelitian pada PT Jasa Marga RO-1 Belmera yang berada pada Jalan Alumunium Raya, Kelurahan Tj. Mulia, Kota Medan, Sumatera Utara. Penelitian ini berlangsung selama 3 bulan di mulai pada bulan Agustus sampai Oktober 2022.
Adapun metode wawancara yang digunakan ialah wawancara semi terstruktur yaitu wawancara tidak mengandalkan pertanyaan yang sudah dibuat, tetapi menambahkan pertanyaan lain yang berhubungan dengan pertanyaan sebelumnya agar mendapatkan informasi yang mendalam. Untuk memperkuat hasil wawancara ini didukung dengan metode observasi dan beberapa bentuk dokumen saat berada di lapangan.

Strategi Implementasi *Corporate Culture* AKHLAK Terhadap Karyawan Pada PT Jasa Marga Belmera di Masa Pandemi Covid-19

Strategi implementasi budaya perusahaan melalui sosialisasi dapat memengaruhi budaya organisasi dengan mengubah dampak negatif pada karyawan menjadi positif. Proses sosialisasi adalah transformasi individu yang memungkinkan mereka berpartisipasi secara efektif dalam organisasi. Di PT Jasa Marga RO Belmera, sosialisasi budaya AKHLAK dimulai sejak keluarnya surat edaran Kementerian BUMN pada tahun 2020 dan Surat Keputusan Direksi No. 64/KPTS/2020. Kebijakan ini diterapkan dari pihak kementerian dan menyebar ke seluruh perusahaan, mengikuti pola *top-down*.

Berdasarkan hasil wawancara melalui beberapa informan, menjelaskan bahwa sosialisasi sudah dilakukan secara menyeluruh dan intensif.Walaupun budaya AKHLAK dikeluarkan saat pandemi Covid-19 dan ini merupakan halangan yang besar karena disaat itu pemberlakuan berbagai macam peraturan guna meminimalisir penyebaran Covid-19 seperti kebijakan WFH.Walaupun begitu, hingga saat ini tidak ada perbedaan mengenai metode dalam mensosialisasikan AKHLAK pada saat WFH berlangsung hingga pada *new normal*.

Pada PT Jasa Marga, strategi implementasi dilakukan secara bertahap. Proses tersebut dibagi menjadi 4 tahapan yaitu *awareness*, *understanding*, *acceptance* dan *commitment*. Tahap-tahap ini dilaksanakan secara bertahap sesuai dengan jadwal yang berlaku.
Untuk mendukung percepatan tahapan-tahapan tersebut, dibentuk sebuah tim yang bernama AKHLAK Commander atau Change Agent. Hal ini sesuai dengan Surat Keputusan Direksi No. 64/KPTS/2020 pada tanggal 14 Agustus 2020.

Berikut ini berdasarkan hasil wawancara dengan informan kunci dan utama, peneliti akan mamaparkan sosialisasi yang dilakukan oleh PT Jasa Marga terkhususnya pada RO Belmera.

1. Sosialisasi melalui *conference meeting*
   Metode sosialisasi pertama dalam mengembangkan tahap awareness ialah melalui *conference meeting*. *Conference meeting* merupakan kegiatan seperti rapat atau pertemuan berskala besar. Adapun contoh kegiatannya beragam mulai dari rapat, seminar hingga *workshop*. Selain itu pula sosialisasi melalui daring terdapat kendala dimana sosialisasi tidak merata saat WFH berlangsung. Hal ini terjadi akibat jadwal yang berbenturan dengan pekerjaan dan ada karyawan yang mendapat sosialisasi secara intensif dengan karyawan yang kurang mendapatkan sosialisasi. Hal ini menyebabkan karyawan kurang memahami secara teoritis serta menyebabkan berbedanya pemahaman terkait budaya perusahaan yang ada.

2. Publikasi Visual
   Metode sosialisasi selanjutnya dalam mengembangkan tahap awareness pada PT Jasa Marga Belmera ialah dengan mengeluarkan berbagai *banner* ataupun *poster*. *Banner* dan *poster* dibuat berdasarkan kebutuhan di kantor RO/anak perusahaan dan juga di jalan tol sendiri. Selain sosialisasi budaya AKHLAK, terdapat banner yang berisi tentang pencegahan penyebaran Covid-19 di kantor PT Jasa Marga Belmera. Walaupun begitu, *banner* dan poster yang digunakan terkait sosialisasi masih menggunakan barang yang lama.

3. Pembentukan Change Agent
   Adapun metode sosialisasi selanjutnya yang dilakukan oleh PT Jasa Marga terkhususnya RO Belmera dalam membentuk tahap understanding yaitu dibentuknya *Change Agent* atau disebut

Commander AKHLAK. Dapat disimpulkan bahwa dalam rangka memberikan pemahaman yang lebih efektif terhadap seluruh karyawan maka dibentuk suatu individu yang memberikan makna penting dalam proses sosialisasi dan internalisasi. Maka dari itu berdasarkan Surat Keputusan Direksi NO.72/KPTS/2020 dibentuklah Change Agent atau disebut *Commander* AKHLAK. Dengan adanya *Change Agent* ini, diharapkan proses sosialisasi dan internalisasi di setiap unit akan berjalan dengan baik dan membentuk lingkungan kerja yang harmonis sesuai dengan *core value* yang ada.

4. Sosialisasi melalui media sosial
   Metode sosialisasi selanjutnya yang dilakukan oleh PT Jasa Marga terkhususnya RO Belmera dalam membentuk tahap *understanding* dan *acceptance* ialah melakukan berbagai sosialisasi melalui media sosial. Bentuknya bermacam macam seperti: pembuatan video terkait AKHLAK, lomba *twibbon* dan sebagainya.

5. Pembuatan Pakta Integritas
   Sosialisasi selanjutnya dalam membentuk tahap *commitment* ialah pembuatan pakta integritas. Pakta integritas merupakan janji seluruh insan pada PT Jasa Marga dalam memenuhi komitmen mereka terhadap penerapan budaya AKHLAK. Pada RO Belmera, pakta ini ditandangani oleh seluruh karyawan dan menjadi bukti komitmen terhadap budaya "AKHLAK" di dalam perusahaan, anak perusahaan maupun lingkungan keluarga Jasa Marga.

6. Evaluasi budaya "AKHLAK"
   Pada PT Jasa Marga sendiri, evaluasi didapati melalui dua pihak yakni: eksternal (pihak BUMN) dan internal (dalam perusahaan). Tolak ukur keberhasilan dalam penerapan budaya AKHLAK ialah karyawan menerapkan nilai-nilai budaya pada perilaku sehari-hari. Selain itu adanya peningkatan kinerja dan penilaian oleh berbagai pihak merupakan suatu indikasi bahwa penerapan budaya telah berjalan efektif. Adapun terdapat kekurangan di mana evaluasi yang dilakukan kurang men-detail serta karyawan tidak mengetahui nilai-nilai mana yang kurang atau perlu ditingkatkan. Perlunya pengukuran atau penilaian dalam mengukur pemahaman akan budaya perusahaan pada masing-masing karyawan agar setiap karyawan mengetahui nilai-nilai yang kurang.

7. Metode sosialisasi lainnya
   Pada dasarnya dalam proses sosialisasi yang dilakukan oleh PT Jasa Marga sendiri beragam. Berdasarkan hasil dokumentasi peneliti, ada beberapa sosialisasi seperti: kisah-kisah kepahlawanan, bedah buku AKHLAK, *story telling* AKHLAK dan lainnya. Sosialisasi ini berdasarkan arahan pihak PT Jasa Marga pusat yang kemudian disebarkan untuk seluruh cabang maupun anak perusahaan. Selain itu terdapat sosialisasi melalui sistem rekrutmen calon karyawan dimana terdapat tes/ujian mengenai pemahaman akan budaya AKHLAK.
   Pada PT Jasa Marga Belmera sendiri, proses seleksi karyawan dilakukan dengan melalui program dengan nama *"Jet Roadster"* yang berlangsung pada akhir tahun 2021 lalu. Proses seleksi *"Jet Roadster"* sendiri merupakan seleksiyang dilakukan oleh PT Jasa Marga dalam merekrut talenta muda. Selain itu ada seleksi lain yang diselenggarakan pada bulan April 2022 kemarin yaitu seleksi bersama BUMN 2022.

Implementasi *Corporate Culture* AKHLAK Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT Jasa Marga Belmera di Masa Pandemi Covid-19

Pada tahun 2020, Kementerian BUMN menginisiasi transformasi di bidang *human capital* dengan menetapkan "AKHLAK" sebagai core value baru BUMN melalui Surat Edaran No: SE- 7 /MBU/Q7 /2020. Hal ini menggantikan budaya perusahaan sebelumnya yang berbeda-beda di setiap perusahaan BUMN, termasuk PT Jasa Marga RO Belmera, cabang dari PT Jasa Marga Pusat. Transformasi ini bertujuan untuk menyatukan panduan perilaku di seluruh BUMN.

Konsep yang digunakan oleh Kementerian BUMN mirip dengan kebijakan *New Government*, yang merupakan bagian dari konsep *Reinventing Government*. Konsep ini menggambarkan transformasi dalam organisasi pemerintah untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan inovasi. Transformasi ini melibatkan perubahan tujuan, pertanggungjawaban, struktur kekuasaan, budaya, dan organisasi pemerintahan.

Budaya AKHLAK, sebagai cerminan budaya transformatif dan inovatif, harus menjadi panduan perilaku bagi karyawan PT Jasa Marga RO Belmera. Ini mencerminkan nilai-nilai rohani yang menjadi pedoman moral bagi karyawan dalam berperilaku. Dalam konteks PT Jasa Marga RO Belmera, budaya AKHLAK diimplementasikan sebagai bagian dari

nilai-nilai perusahaan yang mengatur perilaku karyawan. Berikut ini merupakan implementasi tata nilai budaya AKHLAK pada PT Jasa Marga RO Belmera.

1. Amanah
   Amanah sendiri dapat diartikan sebagai memegang teguh kepercayaan yang diberikan. Pada PT Jasa Marga RO Belmera nilai amanah itu bekerja sesuai dengan aturan yang berlaku. Nilai amanah merupakan ujung tanduk dari rasa tanggung jawab akan jabatan atau pekerjaan yang diemban oleh seluruh karyawan. Perilaku yang mencerminkan nilai amanah seperti: melaksanakan absen dan tidak memanipulasi, bekerja sesuai dengan target (KPI) dan menerapkan budaya AKHLAK sebagai bentuk amanah juga. Selain itu, penerapan nilai amanah kepada konsumen bisa seperti melayani pelanggan secara baik, tidak melakukan tindakan yang mencoreng nama perusahaan seperti korupsi dan melakukan upaya-upaya membangun masyarakat melalui program CSR sesuai dengan prinsip GCG (*Good Corporate Governance*). Untuk mendukung nilai amanah, terdapat suatu sistem yang dinamakan *whistleblowing*. *Whistleblowing* merupakan sistem layanan pengaduan jika pada karyawan PT Jasa Marga terdapat melakukan pelanggaran atau yang tidak mencerminkan perilaku yang amanah.
2. Kompeten
   Thohir dan Agustian (2020:19) kompeten berarti terus belajar dan mengembangkan kemampuan dan ketrampilan guna menghadapi tantangan yang selalu berubah. Kompetensi merupakan keharusan dalam meningkatkan daya saing pada BUMN sesuai dengan tujuan transformasi *human capital* itu sendiri. Miller (Sutrisno, 2018:10) menjelaskan asas prestasi adalah memberikan penghargaan yang layak terhadap karyawan yang berprestasi. Menghargai prestasi dapat memberikan imbalan seperti upah, promosi, maupun berkesempatan ikut dalam pelatihan atau beasiswa. Imbalan-imbalan tadi yang merupakan biaya bagi perusahaan merupakan sebuah investasi karena dengan memberikan imbalan terhadap karyawan tersebut maka karyawan tersebut akan terus berprestasi dan meningkatkan laba perusahaan.
   PT Jasa Marga sangat menghargai talenta para karyawannya baik pada kantor cabang maupun anak perusahaan. Dalam memenuhi nilai kompeten, PT Jasa Marga melaksanakan pengembangan dan pelatihan kepada karyawan di kantor cabang dan anak perusahaan. Tidak ada perbedaan yang signifikan dalam penerapan pelatihan dan pengembangan baik pada saat WFH hingga new normal saat ini. Tetapi sejak adanya pandemi Covid-19, penggunaan teknologi sebagai sarana pelatihan, pengembangan dan sosialisasi budaya perusahaan semakin meningkat. Pelatihan dan pengembangan yang dilakukan seperti:
   a. Program *Crash Training*. Pelatihan ini guna menghadapi situasi revolusi industri 4.0 yang di mana karyawan harus mengembangkan kemampuan dan keterampilan dalam menghadapi situasi global yang terus berubah-ubah. Pelatihan ini dilakukan oleh karyawan operasional (lapangan). Adapun tema pelatihannya seperti peningkatan kemampuan teknologi dan digital dan kemampuan analisa bisnis.
   b. Pelatihan *Commander* AKHLAK guna internalisasi budaya AKHLAK. Sebelum *agent-agent* ini dialokasikan ke setiap unit yang ada, mereka melakukan pelatihan terlebih dahulu terkait bagaimana cara mensosialisasikan dan menginternalisasikan budaya perusahaan kepada karyawan di setiap unit.
   c. Penggunaan aplikasi JM *Click* sebagai sarana pelatihan metode online berupa modul materi.
   d. Pengembangan melalui sertifikasi dan beasiswa. PT Jasa Marga RO Belmera juga giat memberikan beasiswa bagi para karyawan yang ingin melanjutkan jenjang pendidikan yang lebih tinggi.
   e. Metode pelatihan dan pengembangan melalui bentuk webinar. Metode ini seperti metode *off the job training* di mana JLI (*Jasa Marga Leaning Institute*) memberikan materi kepada karyawan secara daring dengan nama program JM *Talk*.
3. Harmonis
   Makna dari harmonis ialah saling peduli dan menghargai perbedaan. Thohir dan Agustian (2020:23) berpendapat dengan adanya kerja sama yang harmonis membuahkan hasil yang optimal. Dengan adanya keharmonisan di setiap lini BUMN, maka setiap orang harus saling menghargai apapun latar belakangnya.

Implementasi nilai harmonis yang dilakukan karyawan terbagi dua yaitu: hubungan antara karyawan dengan karyawan dan karyawan dengan konsumen. Pada hubungan antar karyawan terdapat kebijakan *Respectful Workplace Policy* sebagai komitmen dalam menjaga harkat dan martabat karyawan serta menjaga lingkungan kerja yang aman dan produktif. Contoh perilaku harmonis antara karyawan dengan karyawan iyalah menghargai perbedaan pendapat, menghormati atasan maupun bawahan, membantu rekan kerja, penggunaan evaluasi 360 dan mengadakan acara kekeluargaan. Sedangkan contoh perilaku nilai harmonis terhadap konsumen ialah interaksi atau menjalin hubungan yang baik dengan konsumen guna konsumen merasa puas dengan pelayanan yang diberikan oleh PT Jasa Marga

4. Loyal
   Loyal disini bermakna berkomitmen dan setia terhadap kepentingan bangsa dan negara. Pada PT Jasa Marga RO Belmera penerapan nilai loyal pada saat pandemi hingga saat *new normal* sekarang ini tidak berbeda. Penerapannya berupa seperti bekerja tambahan dan juga lembur. Untuk mendukung agar karyawan tetap loyal, PT Jasa Marga RO Belmera memberikan insentif atau bonus jika karyawan bekerja lebih.
5. Adaptif
   Adaptif berarti terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan. Pada saat pandemi, peran nilai adaptif sangat besar karena pada PT Jasa Marga RO Belmera penggunaan serta inovasi teknologi lebih berkembang dari sebelum pandemi. Dengan adanya integrasi teknologi, karyawan dapat kemudahan dalam bekerja sehari-hari. Contohnya seperti: penggunaan aplikasi *zoom* dalam *meeting*, penggunaan aplikasi JM *Click* untuk absensi dan alat penunjang yang berkaitan dengan pelatihan ataupun evaluasi. Walaupun begitu terdapat hambatan pada karyawan yang berumur diatas 40 tahunan dalam menerapkan berbagai teknologi karena inovasi teknologi saat ini berkembang pesat dan mungkin sulit diikuti.
   Selain itu juga dalam mewadahi karyawan agar terus berinovasi, diterapkannya sebuah metode pembelajaran berkonsep PDCA dengan nama *Design Thinking*. *Design thinking* ini seperti pelatihan untuk menemukan inovasi-inovasi yang berguna bagi perusahaan. Salah satu hasil dari *Design Thinking* yang dapat dilihat ialah adanya aplikasi JM *Click*. Aplikasi ini tidak hanya sebagai alat untuk absensi, tetapi lebih dari sekedar itu seperti: evaluasi yang terintegrasi melalui aplikasi, modul pembelajaran dan lainnya.
6. Kolaboratif
   Mempunyai makna yaitu kerja sama secara sinergis untuk hasil yang lebih baik kedepannya. Penerapan nilai kolaboratif saat pandemi Covid-19 melanda, yaitu memberikan makna membentuk strategi guna menghadapi situasi pandemi. PT Jasa Marga RO Belmera menerapkan sistem *hybrid working* saat pandemi. Peraturan jam kerja baik saat WFH maupun saat *new normal* diatur dalam Surat Edaran No. 20/SE-DIR/2020. PT Jasa Marga memberlakukan pembagian jam kerja bagi karyawan non operasional. Hingga sekarang karyawan harus menggunakan protokol kesehatan dalam bekerja sesuai dengan aturan yang berlaku. Dengan adanya kebijakan strategis dalam menghadapi situasi yang belum usai hingga saat ini, diharapkan karyawan terus produktif dan mengoptimalkan kinerja mereka. Sosialisasi budaya juga merupakan makna kolaborasi itu sendiri di saat pandemi. Perlunya kerja sama yang baik antar atasan dengan bawahan dalam mensosialisasikan budaya perusahaan dapat memberikan kelancaran dalam proses sosialisasi.
   Sedangkan kolaboratif atau kerja sama secara umum dengan berbagai pihak baik dari pihak internal maupun eksternal sampai sekarang masih dijalankan guna mencapai visi dan tujuan perusahaan. Pihak-pihak yang di maksud ialah anak perusahaan dan perusahaan swasta lainnya (kontraktor).

Menurut Atmosoeprapto (Tsauri, 2014:51) faktor-faktor kinerja terbagi dua sumber yaitu eksternal dan internal. Faktor politik, ekonomi dan sosial merupakan faktor yang berasal dari eksternal. Sedangkan faktor yang bersumber dari internal seperti tujuan organisasi, struktur, sumber daya manusia dan budaya organisasi. Faktor eksternal seperti ekonomi serta faktor internal berupa sumber daya manusia dan budaya organisasi merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan pada PT Jasa Marga RO Belmera. Faktor ekonomi menjadi dasar karena situasi pandemi yang bermula dari tahun 2020 hingga saat ini memberikan dampak yang kurang baik bagi perekonomian negara.

Walaupun begitu ditengah pemulihan ekonomi, tampaknya ekonomi Indonesia mulai membaik dengan adanya aturan *new normal* yang menyebabkan mobilitas masyarakat mulai berangsur kembali.

Faktor lain yang mempengaruhi yaitu sumber daya manusia dan budaya organisasi. Pada PT Jasa Marga RO Belmera selaku perusahaan BUMN mendorong peningkatan kualitas sumber daya manusia sejak transformasi *human capital* yang digagas oleh Kementerian BUMN. Hal ini tidak terlepas dari budaya perseroan yang merupakan salah satu bentuk transformasi itu sendiri. Kaitan sumber daya manusia dengan budaya perusahaan sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja bisa dilihat secara tidak langsung melalui peningkatan laba dan pendapatan pada PT Jasa Marga terkhususnya pada RO Belmera.

Tabel 4.2
Data Pendapatan PT Jasa Marga Belmera

No	Tahun	Pendapatan
1	2019	Rp. 134,4 Miliar
2	2020	Rp. 122,56 Miliar
3	2021	Rp. 147,65 Miliar

Sumber: *Peneliti* (2022)

Selain itu, PT Jasa Marga memperoleh berbagai penghargaan sejak implementasi budaya AKHLAK. Salah satunya ialah penghargaan dari majalah Fortune Indonesia di mana PT Jasa Marga sebagai peringkat 60 dari 100 perusahaan terbesar yang ada di Indonesia. Selain itu PT Jasa Marga memenangkan AKHLAK *Award* sebagai perusahaan jasa infrastruktur yang berhasil dalam mengimplementasi semua tata nilai AKHLAK. PT Jasa Marga kembali mendapatkan penghargaan Top BUMN *Awards* 2022 dengan nominasi *outstanding achievement in profitability* klaster infrastruktur sebagai perusahaan infrastrukutur yang berkinerja positif selama tahun 2022.

KESIMPULAN

Hasil penelitian mengenai implementasi corporate culture "AKHLAK" dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan pada masa pandemi Covid-19 dapat disimpulkan sebagai berikut, yang pertama, PT Jasa Marga RO Belmera menerapkan strategi implementasi budaya perusahaan melalui proses sosialisasi dan internalisasi selama pandemi Covid-19. Meskipun budaya AKHLAK diperkenalkan saat pandemi dengan berbagai kendala, seperti kebijakan Work From Home (WFH), sosialisasi tetap berjalan. Metodenya melibatkan *conference meeting*, poster, banner, Commander AKHLAK, video afirmasi AKHLAK, media sosial, Pakta Integritas, evaluasi internal dan eksternal, serta sosialisasi melalui rekrutmen karyawan. Peran kepemimpinan juga penting, meskipun ada kendala seperti konferensi online yang kurang efektif. Kedua, PT Jasa Marga RO Belmera telah menerapkan budaya perusahaan "AKHLAK" dalam perilaku sehari-hari sesuai arahan. Nilai-nilai budaya ini harus menjadi pedoman bagi karyawan untuk mencapai kinerja berkelanjutan. Penerapan sudah baik tetapi belum optimal, dengan beberapa karyawan belum memahami budaya AKHLAK sepenuhnya.Meskipun demikian, PT Jasa Marga meraih penghargaan AKHLAK Award 2022 karena menerapkan keenam nilai budaya perusahaan dengan baik.Ketiga, Budaya AKHLAK adalah bagian dari transformasi human capital dan bertujuan untuk kinerja berkelanjutan.Meskipun implementasinya belum optimal, PT Jasa Marga melihat peningkatan pendapatan dan laba perusahaan sejak adopsi budaya AKHLAK, meskipun tantangan ekonomi akibat pandemi Covid-19 masih berlangsung. Perusahaan juga meraih penghargaan yang mengakui kinerja positif, seperti peringkat 60 dari 100 perusahaan terbesar di Indonesia dan nominasi outstanding achievement in profitability dalam Top BUMN Awards 2022, yang menunjukkan dampak positif budaya AKHLAK terhadap kinerja karyawan dan perusahaan.

ACKNOWLEDGEMENT

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Instansi/perusahaan/lembaga yang telah memberi dukungan berupa informasi, pemahaman serta saran terhadap penelitian ini.

REFERENCES

Morissan. (2019). *Riset Kualitatif.* Jakarta: PRENADA MEDIA.

Nasution, B. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis.* Medan: FISIP USU PRESS.

Pramono, J. (2020). *Implementasi dan Evaluasi Kebijakan Publik.* Surakarta: UNISRI Press.

Siswanto, A., Farid, M. F., Misno, A., Arijulmanan, K, A. S., & Fahmi, A. (2020). *HRD Syariah Teori*

dan Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia berbasis Syariah. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Sutrisno, E. (2018). *Budaya Organisasi.* Jakarta: PRENADAMEDIA GROUP.

Thohir, E., dan Agustian, A. G. (2020). *AKHLAK Untuk Negeri.* Arga Tilanta.

Tsauri, S. (2014). *Manajemen Kinerja.* Jember: STAIN Jember Press.

Tuala, R. P. (2020). *Budaya Organisasi dan Kepemimpinan*. Bandar Lampung: Pusaka Media.

Yuniarti, E., Kadiyono, A. L., dan Sulistiobudi, R. A. (2021). Peran Sub Kultur Dalam Mendukung Komitmen Transformasi Organisasi (Pengukuran Budaya Dengan Model Denison). *Jurnal JDM* , 193-204.

Annual Report PT Jasa Marga 2021

Media Internal Kementerian BUMN

Surat Edaran Kementrian BUMN SE-7/MBU/07/2020