

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Kebijakan dan Teori

A. Teori Penerapan

Penerapan merupakan sebuah tindakan yang dilakukan, baik secara individu maupun kelompok dengan maksud untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan. Menurut Riant Nugroho penerapan pada prinsipnya adalah cara yang dilakukan agar dapat mencapai tujuan yang diinginkan (Nugroho, 2003:158). Penerapan dapat dilaksanakan apabila keputusan yang ditetapkan sebelumnya sesuai dan selaras sehingga tujuan yang diinginkan organisasi dapat terlaksana

B. Teori Core Values

a) Pengertian Core Values menurut para ahli

Nilai inti (*Core Values*) adalah sekumpulan aturan dan arahan internal yang akan membantu membuat keputusan dan memandu ke mana harus pergi. *Core Values* dapat dianggap sebagai kompas internal yang akan membantu perusahaan mengambil tindakan. Meskipun Nilai-nilai itu memang bersifat individu, tetapi apabila sudah berkumpul dalam situasi sosial yang homogen, maka akan menjadi nilai umum yang menjadi pegangan bersama dalam masyarakat. Nilai inti (*Core Values*) dapat memberikan penjelasan filosofis mengenai tindakan kolektif masyarakat.

Misalnya, keberhasilan perusahaan dan keunggulan kompetitif yang berbeda akan dihasilkan dari penggunaan nilai-nilai inti yang berbeda dalam layanan pelanggan (Dewi Widyaningsih, 2021). Banyak akademisi menemukan bahwa prinsip-prinsip panduan organisasi memiliki dampak yang

menguntungkan pada keberhasilannya. Prinsip dasar yang kuat akan mengarah pada pertumbuhan, kinerja, penciptaan lapangan kerja, harga saham, tingkat pergantian karyawan, dan pendapatan yang lebih baik bagi organisasi daripada yang tidak (Sullivan et al., 2002). Perusahaan dengan tujuan yang kuat lebih cenderung memiliki keunggulan kompetitif.

Bansal (2003) menegaskan bahwa untuk memperjelas dan mencapai tujuan perusahaan, nilai-nilai inti berfungsi sebagai landasan strategi organisasi. Meskipun benar bahwa karyawan yang telah membuktikan dedikasi mereka kepada perusahaan sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai inti mereka, bisnis harus memprioritaskan nilai-nilai inti karyawan mereka jika mereka berharap untuk melihat peningkatan produktivitas dan pendapatan, terutama dalam kasus-kasus ketika nilai-nilai inti tidak segera terbukti. Kemudian, sejalan dengan Awadh & Saad (2013), pengembangan organisasi memiliki beberapa atribut khusus yang menjadikannya sarana yang efektif untuk meningkatkan keberlanjutan. Peningkatan kinerja akan meningkatkan komitmen karyawan, dan nilai-nilai akan meningkatkan budaya perusahaan.

Menurut Schein (2004), kombinasi nilai inti (*core values*), keyakinan, dan norma berdampak pada cara karyawan berperilaku, berpikir dan merasa dalam organisasi. Pada umumnya manajemen organisasi mengkaitkan suatu nilai atau norma perusahaan tersebut dengan konsumen mereka dan saat ini banyak organisasi yang memiliki pernyataan nilai (*value statement*) sebagai bagian disain budaya organisasi. Sebagai contoh nilai inti yang diterjemahkan dalam bentuk perilaku customer care akan menghasilkan sumber kompetitif yang khas dan mendukung keberhasilan strategi perusahaan. Banyak

peneliti menemukan *core values* berdampak terhadap keberhasilan organisasi. Lešnik (2006) mengatakan bahwa organisasi akan berhasil ketika tujuan organisasi diselaraskan dengan *core values* dan karyawan organisasi turut selaras dengan *core values* tersebut. *Core Values* secara umum mencerminkan kata sifat yang lengkap dengan penjelasan agar seluruh karyawan dapat mengetahui, dan mengimplementasikan nilai-nilai di dalamnya. Sehingga muncul kesadaran secara pribadi dan menjadi kebutuhan bagi setiap karyawan yang pada akhirnya akan memberikan kemajuan bagi perusahaan tempat mereka bekerja (Safaruddin et al., 2021).

b) Manfaat *Core Values* bagi organisasi

Core Values merupakan prinsip-prinsip fundamental yang membawa individu atau organisasi dalam membuat keputusan, membangun hubungan, dan memecahkan masalah. Fungsinya adalah sebagai acuan pertama dalam melakukan sesuatu dan membentuk identitas unik serta karakter yang kuat. *Core Values* memiliki berbagai manfaat, yaitu:

- 1) Membentuk identitas unik dan karakter yang kuat
- 2) Memperkuat hubungan antara karyawan dan manajemen
- 3) Mendorong keterlibatan dan profesionalisme dalam setiap aspek bisnis
- 4) Membantu dalam mencapai tujuan organisasi

Core values melibatkan prinsip-prinsip moral, etika, dan budaya kerja yang harus dipegang teguh oleh seluruh karyawan dan manajemen dalam menjalankan tugasnya. Penerapan *core values* dapat membangun lingkungan kerja yang positif, kondusif, dan produktif yang akan berdampak baik pada efektivitas dan efisiensi organisasi.

c) Perumusan *Core Values* bagi Organisasi

Merumuskan *core values* adalah proses memdefinisikan prinsip-prinsip fundamental yang menjadi dasar budaya dan etika perusahaan. *Core values* dapat dibuat dengan mengikuti beberapa langkah berikut:

1) Identifikasi visi dan misi perusahaan

Memastikan *core values* sesuai dengan visi dan misi perusahaan agar mereka menjadi panduan yang mengarah ke tujuan jangka panjang.

2) Penjelasan prinsip-prinsip fundamental

Definisikan *core values* yang mencerminkan keyakinan, keyakinan, dan nilai-nilai yang dianggap penting dan tidak dapat dikompromikan oleh entitas tersebut.

3) Memilih *core values* yang sesuai

Pastikan *core values* yang dipilih sesuai dengan budaya perusahaan dan pasar tempat perusahaan beroperasi. Misalnya, *core values* BUMN terdiri dari Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif

4) Koneksikan dengan tindakan dan prinsip

Bagi setiap *core values*, jelaskan bagaimana nilai tersebut tercermin dalam tindakan sehari-hari dan prinsip-prinsip yang harus dipegang oleh setiap karyawan.

Core values akan membentuk budaya perusahaan yang kuat, membangun kepercayaan konsumen, karyawan, dan pemangku kepentingan lainnya, serta mempengaruhi pengambilan keputusan strategis perusahaan

Core values harus digunakan karena mereka merupakan fondasi yang kuat dalam membimbing perilaku, keputusan, dan budaya sebuah individu, organisasi, atau perusahaan. Berikut adalah alasan mengapa *core values*

harus digunakan:

1) Membimbing perilaku

Core values memberikan arahan moral dan etika yang konsisten bagi individu atau organisasi dalam menghadapi situasi yang kompleks atau sulit.

2) Mengarahkan keputusan

Core values membantu dalam pengambilan keputusan yang konsisten dengan prinsip-prinsip yang dipegang teguh, sehingga mengurangi risiko tindakan yang tidak etis atau tidak sesuai.

3) Membentuk budaya perusahaan

Core values menciptakan lingkungan kerja yang positif, kondusif, dan berorientasi pada nilai-nilai yang dijunjung tinggi.

4) Membangun kepercayaan

Core values membantu membangun kepercayaan dari karyawan, pelanggan, dan pemangku kepentingan lainnya terhadap individu atau organisasi.

5) Menjadi panduan dalam mencapai tujuan

Core values menjadi panduan dalam merumuskan strategi dan tindakan untuk mencapai tujuan jangka panjang.

Dengan menggunakan *core values* secara konsisten dan terintegrasi dalam setiap aspek kehidupan atau bisnis, individu atau organisasi dapat mencapai kesuksesan yang berkelanjutan, membangun reputasi yang baik, dan memperkuat hubungan dengan orang lain. *Core values* adalah landasan yang kokoh untuk memastikan bahwa tindakan dan keputusan yang diambil selaras dengan prinsip-prinsip moral dan etika yang dijunjung tinggi.

d) Perilaku *Core Values*

Bagi organisasi, *core values* eksis untuk dihayati dan diamalkan (diimplementasikan) oleh karyawan. *Core values* memberikan panduan dalam perilaku karyawan untuk diimplementasikan di lokasi kerja sehari-hari agar konsisten dan sesuai, mengetahui prioritas kepentingan organisasi dan dapat percaya diri dalam mengambil keputusan (Freeman, 2014)

Schein (2004) menjelaskan tiga (3) dimensi variabel *core values* organisasi yakni:

- 1) Artifacts, terdiri dari tampilan fisik dari budaya seperti info pernyataan visi, misi dan nilai-nilai utama, struktur organisasi, lingkungan kerja. Menurut Schein (2004) Artifacts adalah representatif budaya namun memiliki keterbatasan untuk dipahami karena merupakan simbol semata sehingga sangat dipengaruhi dari interpretasi pengamatan alias berpotensi bias untuk dipahami.
- 2) Espoused Beliefs & Values, merupakan hasil dari pembelajaran kelompok, di mana nilai dan keyakinan diuji dengan menerapkannya sebagai pemecahan masalah, sebagai solusi.
- 3) Basic Assumptions adalah seperangkat asumsi dasar yang mendasarinya; nilai-nilai dan keyakinan di bawah alam sadar yang tidak bisa dinegosiasikan. Seseorang bisa menampilkan perilaku penolakan, menyalahkan, atau mendistorsi apabila ada pengenalan nilai-nilai baru. Itulah mengapa perubahan organisasi sangat sulit karena terkait dengan keyakinan yang tersimpan di bawah alam sadar

C. Teori Budaya Organisasi Pacanowsky dan O'Donnell

Trujillo

Pacanowsky dan O'Donnell Trujillo (1982) Mempercayai bahwa budaya organisasi mengindikasikan apa yang menyusun dunia nyata yang ingin di selidiki. Peneliti menyebutkan bahwa budaya organisasi (*Organizational Culture*) adalah esensi kehidupan dari organisasi. Peneliti menerapkan prinsip – prinsip antropologi untuk mengkontruksi teorinya dan juga mengadopsi pendekatan Interpretasi Simbol.

Pacanowsky dan O'Donnell Trujillo (1982) mengemukakan 3 asumsi terkait teori organisasi yang berfungsi sebagai mengarahkan peneliti 3 asumsi tersebut antara lain:

1. Anggota – anggota organisasi menciptakan dan mempertahankan perasaan yang dimiliki bersama mengenai realitas organisasi, yang berakibat pada pemahaman yang lebih baik mengenai nilai – nilai sebuah organisasi. (Asumsi ini berhubungan dengan pentingnya orang dalam kehidupan organisasi, secara khusus, individu saling berbagi dalam menciptakan dan mempertahankan realitas)
2. Penggunaan dan interpretasi simbol sangat penting dalam budaya organisasi. (Realitas organisasi ditentukan oleh simbol – simbol, perspektif ini menggaris bawahi penggunaan simbol dalam organisasi)
3. Budaya bervariasi dalam organisasi – organisasi yang berbeda dan interpretasi tindakan dalam budaya ini juga beragam. (Asumsi mengenai teori budaya organisasi yang ketiga ini sangat bervariasi, persepsi mengenai tindakan dan aktivitas dalam budaya – budaya ini juga sangat beragam)

Pacanowsky dan O'Donnell Trujillo (1982) menyebutkan bahwa anggota organisasi melakukan pertunjukan komunikasi

tertentu yang menghasilkan budaya organisasi yang bersifat unik bagi organisasi yang bersangkutan. Menurut peneliti pertunjukan adalah sejumlah tindakan untuk membentuk dan menunjukkan budaya mereka kepada diri mereka sendiri dan kepada orang lain. Pancanowsky dan O'Donnell Trujillo (1982) mengemukakan 4 karakteristik dari pertunjukan komunikasi antara lain:

1. Bersifat interaksional, lebih kepada dialog. Pertunjukan komunikasi merupakan tindakan social.
2. Bersifat kontekstual, selalu melekat dalam bingkai kegiatan yang lebih besar. Pertunjukan mencerminkan/ menggambarkan konteks & menghasilkan konteks.
3. Terdiri atas babak / episode. Pertunjukan merupakan peristiwa yang memiliki awal & akhir, para pemain dapat mengenali setiap episode dan membedakannya.
4. Adalah improvisasi yang berarti fleksibel dalam hal bagaimana episode komunikasi dimainkan.

D. Kaitan *Core Values* dengan MSDM

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDMA) melibatkan pengelolaan sumber daya manusia yang efektif untuk meningkatkan kinerja organisasi. Core values yang diterapkan dalam MSDMA dapat membantu meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan, serta meningkatkan efisiensi operasional. Core values yang diterapkan dalam MSDMA dapat membantu meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM) dengan cara meningkatkan motivasi, kinerja, dan efisiensi karyawan. Hal ini dapat dilakukan dengan menerapkan strategi yang sesuai dengan nilai-nilai yang ada dalam organisasi

E. Core Values AKHLAK

a) Pengertian *Core Values* Akhlak

Core Values AKHLAK adalah nilai-nilai inti yang harus dimiliki dan diterapkan oleh karyawan perusahaan atau anak perusahaan BUMN. Ini adalah sistem nilai baru yang menunjukkan transformasi BUMN kedepan. Nilai Inti Akhlak BUMN, yang ditetapkan oleh Menteri BUMN Erick Thohir, berisi nilai-nilai budaya organisasi yang menjadi standar perilaku yang harus di implementasi dalam kehidupan kerja sehari-hari dan dalam membentuk budaya kerja oleh Sumber Daya Manusia (SDM) Badan Usaha Milik Negara. (Putri et, al 2022)

Menurut Surat Edaran Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor 16 SE7/MBU/07/2020 tanggal 1 Juli 2022 tentang Nilai-nilai dasar (core value) sumber daya manusia badan usaha milik negara, Sistem Nilai Baru akan diterapkan pada Kementerian dan semua perusahaan publik lainnya, termasuk Patra Jasa. Penetapan nilai-nilai inti AKHLAK sumber daya manusia adalah upaya penting untuk menciptakan identitas dan budaya kerja yang mendukung peningkatan kinerja jangka panjang BUMN.

Dalam periode 2019-2024, Presiden Republik Indonesia Joko Widodo menetapkan nilai-nilai inti AKHLAK sebagai simbol transformasi. Nilai-nilai ini kemudian diterapkan di seluruh perusahaan BUMN berdasarkan salah satu dari lima program prioritas yang telah diajukan, yaitu memperhatikan pengembangan SDM menuju era teknologi & informasi.

Sebagai bagian dari upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia badan usaha milik negara, Kementerian Badan Usaha Milik Negara, yang bertanggung jawab untuk mendukung pelaksanaan prioritas tersebut, telah meluncurkan sistem nilai baru yang disebut *Core Values* AKHLAK.

b) Tujuan dan Ruang Lingkup *Core Values* Akhlak

Menurut Surat Edaran Menteri BUMN Nomor SE-7/MBU/07/2020, penetapan *core values* AKHLAK dimaksudkan untuk memastikan bahwa setiap sumber daya manusia perusahaan mengetahui, menerapkan, dan menginternalisasikan nilai-nilai dasar SDM BUMN secara sungguh-sungguh, secara runtut-runtut, sehingga menghasilkan perilaku sehari-hari dan budaya kerja BUMN yang sesuai dengan nilai-nilai inti tersebut.

Ruang lingkup penerapan *core values* AKHLAK mencakup seluruh sumber daya manusia perusahaan, termasuk pengurus, direksi, komisaris, anggota dewan, manajer, dan karyawan. Nilai-nilai ini juga mencakup pengendalian dan konsolidasi.

c) Dasar Hukum

- 1) Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara (Lembaran Negara Tahun 2003 Nomor 70, Tambahan Lembaran Negara Nomor 4297);
- 2) 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 Tahun 2003 Nomor 82, Tambahan Lembaran Negara Nomor 4305);
- 3) Peraturan Pemerintah Nomor 45 Tahun 2005 tentang Pendirian, Pengurusan, Pengawasan dan Pembubaran Badan Usaha Milik Negara (Lembaran Negara Tahun 2005 Nomor 117; Tambahan Lembaran Negara Nomor 4556);
- 4) Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-02/MBU/02/2015

tanggal 17 Februari 2015 tentang Persyaratan, Tata Cara Pengangkatan, dan Pemberhentian Anggota Dewan Komisaris dan Dewan Pengawas Badan Usaha Milik Negara;

- 5) Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-03/MBU/02/2015 tanggal 17 Februari 2015 tentang Persyaratan, Tata Cara Pengangkatan, dan Pemberhentian Anggota Direksi Badan Usaha Milik Negara

d) Nilai Nilai *Core Values* Akhlak

Untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi, meningkatkan kesejahteraan sosial, dan menyediakan lapangan kerja dibutuhkan transformasi sumber daya manusia BUMN. Salah satu cara untuk mencapainya adalah dengan menetapkan *Core Values* SDM BUMN sebagai identitas dan pengikat budaya kerja yang mendorong peningkatan kinerja berkelanjutan. Sebagaimana dinyatakan dalam SE-7/MBU/07/2020 tentang Nilai Inti Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara, sumber daya manusia BUMN diharapkan dapat memahami, menerapkan, dan menginternalisasi Nilai-Nilai Utama tersebut secara serius, konsisten, dan konsekuen sehingga tercermin dalam perilaku sehari-hari dan membentuk budaya kerja BUMN.

Semua sumber daya manusia BUMN termasuk dewan direksi, dewan komisaris dan dewan pengawas, manajemen, karyawan, dan karyawan di BUMN, anak perusahaan, dan perusahaan afiliasi konsolidasi.



Gambar 1. Akhlak Bumn

Sumber: fnei Bumn

AKHLAK berarti Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kaloboratif. Setiap pekerja di perusahaan milik negara harus mematuhi definisi, kode etik, dan nilai-nilai yang berkaitan dengan sifat-sifat tersebut. Serangkaian perilaku yang dipraktikkan secara luas diharapkan akan menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan karyawan BUMN untuk melaksanakan fungsi mereka sebagai pencipta nilai dan agen pembangunan yang memenuhi standar tinggi negara. Nilai-nilai utama (*core values*) AKHLAK di BUMN adalah sebagai berikut:

1) Amanah

Definisi: Memegang teguh kepercayaan yang diberikan. Seorang karyawan harus mempunyai sifat amanah yang berarti kepercayaan, kewajiban dan meyakinkan. Selain itu makna lain dari amanah adalah kecenderungan melengkapi kebutuhan berdasarkan peraturan. Seperti etika yang terikat dengan perasaan ikhlas secara penuh dapat diartikan sebagai amanah. Amanah berlaku pada penerapan kegiatan yang dilaksanakan rutin terhadap aturan perilaku untuk dasar ketetapan kualitas yang terdapat etika bertindak

paling utama. Amanah dalam konteks ini yaitu perasaan yang dirasa dari kualitas seperti kejujuran dan komitmen yang diteladani dalam keyakinan nilai-nilai dan prinsip dalam memenuhi tanggung jawab

Panduan perilaku:

- a) Memenuhi janji dan komitmen.
- b) Bertanggung jawab atas tugas, keputusan, dan tindakan yang dilakukan.
- c) Berpegang teguh kepada nilai moral dan etika.

Faktor yang mempengaruhi Amanah:

Faktor merupakan suatu kesatuan utuh yang berarti seluruh faktor tersebut tidak bisa dipecah-pecah karena saling terkait satu lain. Seseorang dikatakan memiliki amanah apabila memiliki seluruh faktor tersebut. Faktor- faktor tersebut adalah:

- a) Jujur
- b) Teguh
- c) Memiliki *self-control* yang kuat
- d) Memiliki *self-esteem* yang tinggi

Menurut (Kementerian BUMN, 2020) dalam penelitian ini indikator amanah yaitu:

- a) Memenuhi janji dan komitmen
- b) Bertanggungjawab atas tugas, keputusan, dan tindakan yang dilakukan
- c) Berpegang teguh kepada nilai moral dan etika

Contoh perilaku:

- a) Menjaga kerahasiaan data dan informasi perusahaan dan tidak menyampaikan kepada orang yang tidak berhak.
- b) Mentaati/patuh terhadap setiap kebijakan,

prosedur kerja, dan peraturan yang berlaku.

- c) Berkomitmen terhadap tugas sesuai dengan peran, tanggung jawab, dan kewenangannya.
- d) Pimpinan dapat menjadi role model/panutan bagi anak buah maupun lingkungan kerjanya.

2) Kompeten

Definisi: Terus belajar dan mengembangkan kapabilitas. Kompeten dapat diartikan sebagai sifat seorang karyawan melakukan pekerjaan dengan baik. Kompeten mengandung makna bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dengan perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan

Panduan perilaku:

- a) Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah.
- b) Membantu orang lain belajar.
- c) Menyelesaikan tugas dengan kualitas terbaik.

Kriteria kompeten:

- a) Semangat berprestasi untuk mencapai target kerja
- b) Teliti dan punya perhatian terhadap tugas kerja
- c) Bersifat proaktif
- d) Mempunyai pengetahuan tinggi
- e) Berempati terhadap orang lain
- f) Berorientasi kepada pelanggan
- g) Memiliki kemampuan komunikatif yang diplomatik dan persuasive

Menurut (Kementerian BUMN, 2020) dalam penelitian ini indikator kompeten yaitu:

- a) Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah

- b) Membantu orang lain belajar
- c) Menyelesaikan tugas dengan kualitas terbaik

Contoh perilaku:

- a) Memiliki kemauan untuk belajar secara terus menerus untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk mendukung kelancaran pekerjaannya maupun mengantisipasi tantangan perubahan yang akan terjadi.
- b) Bersedia untuk mengajarkan pengetahuan atau keterampilan yang dimiliki kepada orang lain.
- c) Memberikan pelayanan maksimal kepada pelanggan dan selalu mengevaluasi untuk memenuhi kualitas yang terbaik secara berkesinambungan.
- d) Menyelesaikan setiap pekerjaan sesuai dengan target dan standar mutu yang ditetapkan.

3) Harmonis

Definisi: Saling peduli dan menghargai perbedaan. Harmonis dapat disebut juga kekompakan yang berhubungan antara AKHLAK dan kemampuan. Kebersamaan akan mempengaruhi karyawan setia kepada anggota serta mencegah dampak pada karyawan yang resign dari anggotanya. Membangun lingkungan kerja yang positif antara pegawai dan nasabah ataupun satu sama lain merupakan tugas dari seorang pegawai dalam perusahaan tersebut, tentunya melalui komunikasi dua arah.

Panduan perilaku:

- a) Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya.

- b) Suka menolong orang lain.
- c) Membangun lingkungan kerja yang kondusif.

Faktor yang mempengaruhi Harmonis:

- a) Komunikasi
- b) Kepercayaan
- c) Etika
- d) Keadilan
- e) Perasaan
- f) Presepsi dan keyakinan
- g) Harapan yang jelas
- h) Pemecahan konflik

Menurut (Kementerian BUMN, 2020) dalam penelitian ini indikator harmonis dalam penelitian ini yaitu:

- a) Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya
- b) Suka menolong orang lain
- c) Membantu lingkungan kerja yang kondusif

Contoh perilaku:

- a) Memberikan kesempatan yang sama serta bersikap adil kepada setiap karyawan.
- b) Membantu rekan kerja yang membutuhkan.
- c) Membangun komunikasi yang lebih terbuka dan menjaga hubungan baik dengan stakeholder.

4) Loyal

Definisi: Berdedikasi dan mengutamakan kepentingan Bangsa dan Negara. Loyal ialah ketetapan seseorang terhadap perusahaan, ditinjau dari kesetiaannya dengan cara yang paling utama untuk perusahaan. Loyal muncul pada sifat dan karakter seseorang yang bermula pada pemahaman seseorang kepada perusahaan yang dapat

disebut kedua belah pihak menginginkan, seseorang menginginkan pencaharian untuk mencapai tujuan tertentu, begitu sebaliknya perusahaan mementingkan seseorang terutama seseorang yang berpartisipasi maupun berperan dengan baik kepada perusahaan.

Panduan perilaku:

- a) Menjaga nama baik sesama karyawan, pimpinan, BUMN dan Negara.
- b) Rela berkorban untuk mencapai tujuan yang lebih besar.
- c) Patuh kepada pimpinan sepanjang tidak bertentangan dengan hukum dan etika.

Karakteristik karyawan:

- a) Berani untuk mengutarakan ketidaksetujuan
- b) Bekerja dengan integritas
- c) Memuji rekan kerja
- d) Mendukung secara positif keputusan pemimpin
- e) Menyukai pekerjaan yang dilakukan

Menurut (Kementerian BUMN, 2020) dalam penelitian

ini indikator loyal yaitu:

- a) Menjaga nama baik sesama karyawan, pimpinan, BUMN, dan Negara
- b) Rela berkorban untuk mencapai tujuan yang lebih besar
- c) Patuh kepada pimpinan sepanjang tidak bertentangan dengan hukum dan etika

Contoh perilaku:

- a) Mengutamakan kepentingan perusahaan, bangsa, dan negara diatas kepentingan pribadi atau kelompok.

- b) Berani menyampaikan adanya indikasi/hal-hal yang dapat merugikan dan membahayakan perusahaan/negara.
- c) Melaksanakan instruksi atau tugas dari atasan dengan sungguh-sungguh dan penuh tanggung jawab.

5) Adaptif

Definisi: Terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan. Adaptif merupakan kebiasaan seseorang untuk beradaptasi di lingkungannya supaya mudah menyesuaikan diri sendiri terhadap aktivitas yang selalu berubah. Kebiasaan tersebut memperlihatkan karakteristik pekerjaan yang bersumber pada dorongan maupun kemauan seseorang tersebut.

Panduan perilaku:

- a) Cepat menyesuaikan diri untuk menjadi lebih baik.
- b) Terus-menerus melakukan perbaikan mengikuti perkembangan teknologi.
- c) Bertindak positif.

Faktor faktor yang mempengaruhi adaptif:

- a) Intelegensi
- b) Education

Menurut (Kementerian BUMN, 2020) dalam penelitian ini indikator adaptif yaitu:

- a) Cepat menyesuaikan diri untuk menjadi lebih baik
- b) Terus-menerus melakukan perbaikan mengikuti perkembangan teknologi
- c) Bertindak proaktif

Contoh perilaku:

- a) Mencoba menerapkan ide-ide atau gagasan baru

yang kreatif untuk mendapatkan metode, proses, dan solusi yang lebih baik.

- b) Mengimplementasikan perkembangan teknologi untuk memperbaiki metode dan proses kerja, mempercepat monitoring dan analisa data guna mendukung peningkatan kualitas dan kinerja

6) Kolaboratif

Definisi: Membangun kerja sama yang sinergis. Kolaboratif dapat diartikan sebagai bentuk kerja sama, diskusi, menghormati maupun memantapkan, yang menerima pemahaman seseorang untuk mendapatkan perubahan dalam pengetahuan organisasi (Lanpogia, 2019). Sehingga kolaboratif dapat diartikan sebagai kerja sama antar perusahaan untuk mendapatkan keuntungan bersama

Panduan perilaku:

- a) Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi.
- b) Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah.
- c) Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumber daya untuk tujuan bersama.

Faktor faktor yang mempengaruhi kolaboratif:

- a) Tujuan dan arah yang jelas
- b) Pimpinan yang baik
- c) Tugas yang sesuai dengan kolaboratif
- d) Catatan kebutuhan untuk melakukan pekerjaan
- e) Lingkungan perusahaan yang mendukung

Menurut Kolaboratif (Kementerian BUMN, 2020) dalam penelitian ini indikator kolaboratif yaitu:

- a) Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi
- b) Terbuka dalam bekerja sama untuk mrnghasilkan nilai tambah
- c) Menggerakan pemanfaatan berbagai sumber daya untuk tujuan bersama

Contoh perilaku:

- a) Aktif berpartisipasi dan berkontribusi sesuai keahliannya.
- b) Memberikan kesempatan kepada setiap anggota untuk menyampaikan ide atau gagasan yang produktif.
- c) Mampu mengelola dan melibatkan seluruh pihak sesuai dengan peran dan fungsinya untuk mencapai tujuan bersama.

B. Penelitian Terdahulu

Tabel 1. Penelitian Terdahulu

No	Penelitian terdahulu	Keterangan/Uraian
1	Judul Penelitian	Analisis Faktor-Faktor yang Menjelaskan Pengimplementasian Nilai-Nilai Utama (<i>Core values</i>) AKHLAK pada Karyawan di PT TASPEN (Persero)
	Metode Penelitian	• Uji Validitas dan Realibilitas • <i>Purposive Sampling</i> • Kuesioner
	Hasil Penelitian	Hasil menunjukkan bahwa faktor-faktor yang secara signifikan menjelaskan pengimplementasian <i>core values</i> AKHLAK pada karyawan di PT TASPEN (Persero) adalah

		motivasi kerja, sosialisasi, religiusitas, stres kerja, dan tingkat pendidikan
	Perbedaan	Pada Penelitian tersebut menggunakan metode penelitian kuantitatif sedangkan pada penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif
	Persamaan	Sama-sama membahas mengenai <i>core values</i> AKHLAK pada suatu perusahaan.
2	Judul Penelitian	Pengaruh Penerapan <i>Core Values</i> AKHLAK Terhadap Produktivitas Pegawai
	Metode Penelitian	• Kuesioner • Uji Validitas dan Realibilitas
	Hasil Penelitian	Penelitian terkait nilai inti (<i>core values</i>) AKHLAK yang telah diolah data menggunakan metode kuantitatif dengan bantuan software SmartPLS yaitu <i>core values</i> (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif) memberikan dampak positif signifikan terhadap produktivitas pegawai pada PT. Pos Indonesia KCU Surabaya. Semakin efektif implementasi indikator indikator <i>core values</i> AKHLAK, maka kinerja karyawan akan semakin baik.
	Perbedaan	Penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Penerapan <i>core values</i> AKHLAK Terhadap Produktivitas Pegawai menggunakan metode penelitian kuantitatif, sementara dalam penelitian ini penulis terfokus pada penerapan <i>core values</i> AKHLAK di Patra Jasa dan menggunakan metode penelitian kualitatif.
	Persamaan	Sama-sama membahas mengenai <i>core values</i> AKHLAK pada suatu perusahaan.

3	Judul Penelitian	Pengaruh Penerapan <i>Core Values</i> “Akhlak” Terhadap Komitmen Organisasional Karyawan (Studi pada PT Perkebunan Nusantara VII)
	Metode Penelitian	• Kuantitatif • Penelitian Asosiatif
	Hasil Penelitian	Hasil penelitian ini mengenai <i>core values</i> terhadap komitmen organisasional, maka dapat disimpulkan bahwa <i>core values</i> memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasional pada karyawan PT Perkebunan Nusantara VII. Hal ini berarti semakin meningkatnya penerapan <i>core values</i> (X) perusahaan maka meningkatkan juga komitmen organisasional karyawan (Y).
	Perbedaan	Penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Penerapan <i>core values</i> “AKHLAK” Terhadap Komitmen Organisasional Karyawan (Studi pada PT Perkebunan Nusantara VII) menggunakan metode penelitian kuantitatif, sementara dalam penelitian ini penulis terfokus pada penerapan <i>core values</i> AKHLAK di Patra Jasa dan menggunakan metode penelitian kualitatif.
	Persamaan	Sama-sama membahas mengenai <i>core values</i> AKHLAK pada suatu perusahaan.
4	Judul Penelitian	Strategi Pengembangan <i>Core Values</i> AKHLAK dalam Kasus Penggabungan Dua Perusahaan (PT Pertani (Persero) dan PT Sang Hyang Seri (Persero))
	Metode Penelitian	• Observasi

		• Metode kualitatif
	Hasil Penelitian	Hasil penelitian menunjukan bahwa PT Sang Hyang Seri dalam menerapkan <i>core values</i> AKHLAK sudah dijalankan dan terlaksana dengan baik walau terkadang anggaran untuk bisa memenuhi kegiatan kantor terhambat.
	Perbedaan	Penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui penerapan strategi pengembangan <i>core values</i> AKHLAK dalam kasus penggabungan dua perusahaan, sementara dalam penelitian ini penulis terfokus pada implementasi penerapan <i>core values</i> AKHLAK.
	Persamaan	Sama-sama menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif dengan pengumpulan data hasil observasi dan wawancara.
5	Judul Penelitian	Analisis Implementasi <i>Core Values</i> Akhlak Pada Kinerja Karyawan Bsi Kcp Tasikmalaya Ahmad Yani
	Metode Penelitian	• Deskriptif kualitatif • Observasi
	Hasil Penelitian	Hasil dari penelitian yang telah dilakukan, dapat penulis simpulkan bahwasanya <i>core values</i> AKHLAK yang meliputi Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif telah diimplementasikan oleh karyawan BSI KCP Tasikmalaya Ahmad Yani sesuai dengan indikator dari masing-masing poin. Penerapan AKHLAK mampu meningkatkan kinerja karyawan BSI KCP Tasikmalaya Ahmad Yani dan juga berimplikasi pada terjalinnya kolaborasi yang baik antar

		karyawan melalui kerja sama dan sikap saling mendukung dalam mencapai target perusahaan.
	Perbedaan	Penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui Analisis Implementasi <i>core values</i> Akhlak Pada Kinerja Karyawan, sementara dalam penelitian ini penulis terfokus pada implementasi penerapan <i>core values</i> AKHLAK
	Persamaan	Sama sama menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif dengan pengumpulan data hasil observasi dan wawancara.

Sumber, dikelola oleh penulis

C. Konsep Kunci

A. Core Values

Core Values adalah konsep dasar yang berfungsi sebagai garis besar untuk tindakan individu dan kelompok. *core values* mencakup elemen aturan karena mereka menggabungkan pendapat tentang apa yang benar, benar, atau diharapkan. *core values* terdiri dari kedua aspek konten dan intens. *core values* berfungsi sebagai pedoman untuk model perilaku yang harus dipertimbangkan, dan mereka juga kuat, yang menunjukkan mengapa ide-ide ini penting untuk dipahami. Seseorang membuat sistem nilai dengan memesan nilai-nilai tertentu berdasarkan intensitas. Ketika sistem nilai Anda disusun secara hierarki, nilai-nilai seperti kebebasan, kesenangan, harga diri, kejujuran, kepatuhan, dan kesetaraan membangun rasa kekeluargaan yang kuat (Judge dan Robbins 2015).

B. Penerapan Core Values

Penerapan adalah suatu perbuatan mempraktekkan suatu teori, metode, dan hal lain untuk mencapai tujuan tertentu dan untuk suatu kepentingan yang diinginkan oleh suatu kelompok atau golongan yang telah terencana dan tersusun sebelumnya. Dalam hal ini,

pengertian penerapan *core values* meliputi:

- 1) Mengubah perilaku dan keputusan berdasarkan *core values*

Hal ini melibatkan cara individu atau organisasi mengganti perilaku dan keputusan yang tidak sesuai dengan *core values* dengan yang lebih sesuai.

- 2) Membangun budaya yang positif berdasarkan *core values*
Pengertian ini melibatkan cara individu atau organisasi menciptakan lingkungan kerja yang positif, kondusif, dan berbasis *core values* yang dijunjung tinggi.

- 3) Memperluas implementasi *core values*

Pengertian ini melibatkan cara individu atau organisasi mengintegrasikan *core values* dalam semua fungsi, departemen, dan posisi pekerjaan.

Secara umum, pengertian penerapan *core values* melibatkan cara individu atau organisasi mengintegrasikan *core values* dalam kehidupan sehari-hari, membangun budaya yang positif, dan memfasilitasi pengumpulan data dan evaluasi penerapan *core values*. Dalam hal ini, penerapan *core values* akan membantu individu atau organisasi mencapai kesuksesan yang berkelanjutan dan membangun hubungan yang kuat dengan orang lain.

D. Kerangka Berpikir

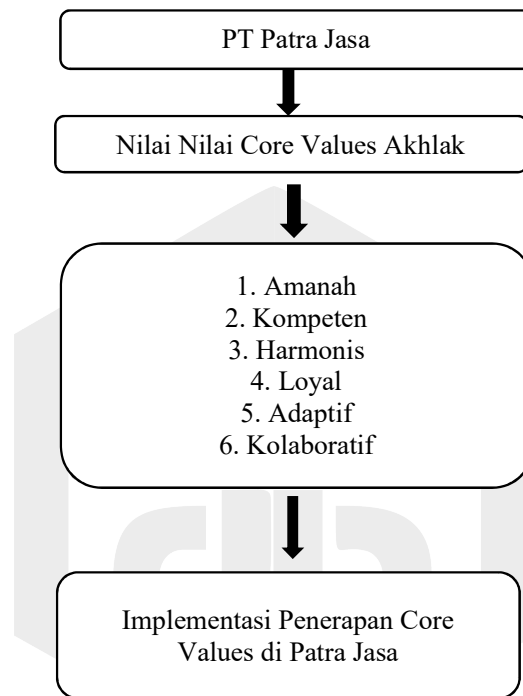
Badan Usaha Milik Negara (BUMN) menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor. 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui 55 penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan. Kementerian Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia adalah kementerian dalam Pemerintahan Indonesia yang membidangi urusan pembinaan badan usaha milik negara (BUMN) yang dipimpin oleh seorang

Menteri BUMN yang sejak 23 Oktober 2019 dijabat oleh Erick Thohir.

Menurut Surat Edaran Menteri BUMN Nomor SE-7/MBU/07/2020, penetapan *core values* AKHLAK dimaksudkan untuk memastikan bahwa setiap sumber daya manusia perusahaan mengetahui, menerapkan, dan menginternalisasikan nilai-nilai dasar SDM BUMN secara sungguh-sungguh, secara runtut-runtut, sehingga menghasilkan perilaku sehari-hari dan budaya kerja BUMN yang sesuai dengan nilai-nilai inti tersebut.

Robbins & Judge (2015) berpendapat bahwa *Core values* adalah keyakinan dasar tentang panduan perilaku untuk para individu dan kelompok. *Core values* mengandung unsur aturan didalamnya dengan membawa gagasan-gagasan dari para individu tentang apa sesuatu yang dianggap baik, benar atau yang diharapkan. Kerangka nilai yang ditetapkan seperti kebebasan, kesenangan, harga diri, kejujuran, ketaatan, dan kesetaraan. *Core values* yang diuji dalam penelitian ini adalah *core values* “AKHLAK” Milik perusahaan BUMN. *Core values* “AKHLAK” menjadi sebuah bentuk transformasi BUMN dalam membangun komitmen dan integritas karyawannya. *Core values* “AKHLAK” merupakan singkatan dari: Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. *Core values* ini dirumuskan dengan menginventarisasi seluruh value yang tersebar di 108 perusahaan milik BUMN. (Thohir & Agustian, 2020)

Berdasarkan pembahasan di atas, maka dapat disusun kerangka penelitian teoritis penelitian ini yang dilakukan untuk mengetahui bagaimana implementasi penerapan *Core Values* “AKHLAK” di PT Patra Jasa sebagai berikut:



Gambar 2. Kerangka Berpikir

Sumber, Dikelola oleh penulis

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

BAB III

METODELOGI PENELITIAN

A. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian deskripsi dengan pendekatan kualitatif. Menurut Sugiyono (2013) data kualitatif adalah informasi yang disampaikan secara lisan daripada numerik. Beberapa cara informasi kualitatif dikumpulkan seperti Analisis dokumen, wawancara, observasi, dan catatan lapangan (transkrip). Bentuk data kualitatif juga bisa berupa foto atau rekaman video. Hal tersebut dilakukan untuk menganalisa dan memberikan gambaran berbentuk tulisan yang dijelaskan sesuai dengan kenyataan yang dijadikan objek penelitian. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi yang dilakukan selama pelaksanaan magang yaitu 3 bulan. Observasi melakukan pengamatan guna mendapatkan keterangan serta data terkait dengan penelitian yang dilakukan. Lokasi observasi berada di PT Patra Jasa yang berlokasi di Gatot Subroto, Jakarta Selatan.

Sugiyono (2019) mengklaim bahwa karena penelitian kualitatif dilakukan dalam konteks alami, sering disebut sebagai pendekatan penelitian naturalistik. Metode penelitian kualitatif adalah teknik penelitian yang didasarkan pada filsafat postpositivisme dan digunakan untuk menyelidiki keadaan objek alam. Peneliti berfungsi sebagai instrumen penting dalam teknik ini. Triangulasi (campuran) adalah metode yang digunakan untuk pengumpulan data; metode induktif dan kualitatif digunakan untuk pemrosesan data; Dan temuan penelitian kualitatif menyoroti pentingnya generalisasi. Menurut Sugiyono (2019), makna dapat diukur, data nyata yang memiliki signifikansi di luar apa yang sudah jelas. Penelitian kualitatif memiliki ciri-ciri khas, sesuai Sugiyono (2019):

- 1) Komunikasi langsung dengan sumber data dan peneliti di lingkungan yang kondusif untuk belajar adalah alat yang penting.

- 2) Penelitian kualitatif lebih bersifat deskriptif, Informasi yang dikumpulkan dalam bentuk gambar atau kata-kata, meniadakan penekanan pada angka.
- 3) Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan secara induktif.
- 4) Penelitian kualitatif lebih menekankan pada makna

Salah satu bentuk harfiah dari penelitian kualitatif adalah *narrative inquiry*. Menurut Cladinin dan Connelly (2006), *narrative inquiry* adalah laporan yang merinci peristiwa secara rinci dan terutama difokuskan pada studi tentang satu orang atau individu dan bagaimana orang itu memberi makna pada pengalamannya melalui cerita yang dia ceritakan. Ini juga mencakup teknik pengumpulan data untuk mengumpulkan cerita, melaporkan pengalaman individu, dan mendiskusikan makna yang dimiliki pengalaman untuk setiap individu. Selanjutnya, pemilihan sampel sumber data yang disengaja adalah fitur penelitian kualitatif. Purposive sampling merupakan strategi yang membutuhkan pemikiran (Sugiyono, 2019). Ini adalah metode yang sangat cocok untuk digunakan dalam penelitian ini karena sumber data sampel terbatas pada karyawan Patra Jasa yang menjadi anggota *Agent of Change*.

Oleh karena itu, penulis memutuskan untuk menggunakan teknik penelitian kualitatif agar penelitian lebih difokuskan pada tujuan penelitian, yaitu untuk memastikan penerapan *Core Values* Akhlak di Patra Jasa.

B. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan penulis yaitu dengan pengamatan langsung (observasi), wawancara dan dokumen. Metode yang dilakukan tersebut dimaksudkan agar mempermudah dalam penelitian dan lebih dekatnya pada pengumpulan data.

1) Pengamatan (Observasi)

Pengamatan atau observasi merupakan serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh peneliti terhadap suatu

proses atau objek dengan tujuan untuk memahami pengetahuan dari sebuah fenomena atau perilaku berdasarkan pengetahuan dan gagasan yang sudah diketahui sebelumnya. Penulis mengamati secara langsung ke lapangan untuk mengetahui bagaimana implementasi *core values* AKHLAK di PT Patra Jasa.

Observasi sebagai teknik pengumpulan data mempunyai ciri spesifik bila dibandingkan dengan teknik lain, yaitu wawancara dan kuesioner. Sutrisno Hadi (1986) mengemukakan bahwa, observasi merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis. Dua diantaranya yang terpenting adalah proses-proses pengamatan dan ingatan.

Observasi adalah salah satu metode yang dapat digunakan untuk memahami atau meneliti perilaku nonverbal. Sugiyono (2018) mendefinisikan observasi sebagai teknik pengumpulan data dengan kualitas tertentu yang berbeda dengan teknik lainnya. Tidak hanya item dapat diamati di domain lain, tetapi individu juga. Melalui latihan observasional, peneliti dapat memperoleh pengetahuan tentang perilaku dan interpretasinya.

Yusuf (2013: 384) menegaskan bahwa kunci keberhasilan berasal dari pengamatan sebagai. Karena peneliti mengamati dan mendengar subjek penelitian sebelum menarik kesimpulan dari apa yang dilihat, peneliti sangat mempengaruhi teknik yang digunakan dalam pengumpulan data. Peneliti yang memberi makna tentang apa yang diamatinya dalam reliabilitas dan dalam konteks yang alami, ialah yang bertanya dan juga yang

melihat bagaimana hubungan antara satu aspek dengan aspek yang lain pada objek yang ditelitinya.

2) *Interview* (Wawancara)

Wawancara merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan ke dalam sebuah makna dalam suatu data tertentu. Melalui wawancara, penulis akan mengetahui hal-hal yang lebih mendalam tentang partisipan dalam mengimplementasikan situasi dan fenomena yang terjadi mengenai implementasi *core values* AKHLAK di PT Patra Jasa yang belum penulis temukan melalui teknik observasi yang telah dilakukan sebelumnya.

Sugiyono (2019) Teknik pengumpulan data terstruktur akan digunakan oleh peneliti atau pengumpul data ketika mereka yakin akan informasi yang mereka kumpulkan akan bermanfaat. Oleh karena itu, pengumpul data telah menyiapkan alat penelitian berupa pertanyaan tertulis dengan pilihan jawaban yang relevan sebelum wawancara dilakukan. Pengumpul data mencatat pertanyaan wawancara terstruktur yang identik untuk setiap responden. (Sugiyono, 2019)

Wawancara semi-terstruktur termasuk dalam kategori wawancara mendalam, yang memiliki lebih sedikit batasan tentang bagaimana mereka dilakukan daripada wawancara terstruktur. Wawancara semacam ini, di mana narasumber ditanya tentang pemikiran dan pendapatnya, bertujuan untuk menemukan masalah secara lebih transparan (Sugiyono, 2019).

Sugiyono (2019) mendefinisikan wawancara tidak

terstruktur sebagai pertemuan informal di mana peneliti tidak memanfaatkan aturan wawancara yang telah dibuat sebelumnya untuk pengumpulan data secara metodis dan komprehensif. Peneliti juga dapat menggunakan wawancara tidak terstruktur untuk mendapatkan informasi yang lebih mendalam tentang responden, karena pedoman yang digunakan untuk wawancara hanya berfungsi sebagai garis besar pertanyaan yang akan diajukan (Sugiyono, 2019).

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, wawancara semi terstruktur digunakan dalam penelitian ini untuk memudahkan pengolahan data. Karena tidak ada patokan yang ditetapkan untuk melakukan wawancara dalam penelitian kualitatif, penulis berbicara dengan 7 Karyawan Patra Jasa. Jumlah responden akan berfluktuasi seiring berjalannya penelitian.

1) Karakteristik Informan Wawancara

Dalam penelitian kualitatif, narasumber atau informan yang menjadi sumber informasi harus sesuai dengan tujuan penelitian agar informasi yang didapatkan dapat menjawab pertanyaan peneliti. Kriteria informan dalam penelitian ini adalah:

- 1) Pegawai di Head Office Patra Jasa yang berstatus aktif
- 2) Pegawai yang menjadi anggota *agent of change*
- 3) Informan berjumlah 7 orang anggota *agent of change*
- 4) Pimpinan dari pegawai yang menjadi *agent of change*
- 5) Bersedia menjadi informan penelitian

6) Memberikan informasi yang sebenar-benarnya.

3) Dokumentasi

Teknik dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data berupa data-data tertulis yang mengandung keterangan dan penjelasan serta pemikiran tentang fenomena yang masih aktual dan sesuai dengan masalah penelitian. Teknik dokumentasi berproses dan berawal dari menghimpun dokumen, memilih-milih dokumen sesuai dengan tujuan penelitian, mencatat dan menerangkan, menafsirkan dan menghubungkan dengan fenomena lain. Dalam teknik pengumpulan data melalui dokumentasi, penulis mengumpulkan data-data yang diperlukan mengenai penelitian yang dilakukan. Data tersebut berupa foto dan rekaman video dan juga meneliti catatan-catatan penting yang erat hubungannya dengan objek yang diteliti.

Dokumen yang di teliti terkait dengan surat edaran Menurut Surat Edaran Menteri BUMN Nomor SE-7/MBU/07/2020 tentang penetapan *core values* AKHLAK. Maksud diterbitkannya Surat Edaran ini adalah agar setiap Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara mengetahui, mengimplementasikan, dan menginternalisasikan Nilai-Nilai Utama (*Core Values*) Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara secara sungguh-sungguh, konsisten, dan konsekuen, sehingga melahirkan perilaku keseharian dan membentuk budaya kerja Badan Usaha Milik Negara yang selaras dengan Nilai-Nilai Utama (*Core Values*) tersebut. Selain surat edaran menteri BUMN, surat keputusan Direktur Utama PT Pertamina (Persero) No.Kpts-022/COOOOO/2013-S0

Tentang Penerapan Nilai 6C 01 Pertamina dan Anak Perusahaan (Operational Holding) pedoman perilaku ini adalah komitmen Pertamina untuk patuh pada ketentuan hukum dan standar etika tertinggi dimana saja Pertamina melakukan kegiatan bisnis/operasionalnya. Model-model perilaku yang diberikan dalam Pedoman Perilaku ini bersumber dari Tata Nilai Unggulan 6C (*Clean, Competitive, Confident, Customer Focused, Commercial* dan *Capable*) yang diharapkan menjadi nilai-nilai yang dijunjung tinggi dan menjadi perilaku khas Insan Pertamina

Arikunto (1991:188) mengatakan bahwa Dokumentasi adalah mencari data mengenai hal atau variabel yang berupa catatan, buku, surat kabar, majalah, notulen, rapat, agenda, dan sebagainya. Hasil penelitian seseorang akan lebih kredibel atau dapat dipercaya kalau didukung oleh sejarah pribadi keidupan di masa kecil, di sekolah, di tempat kerja, dan auto biografi Sugiyono (2012:82). Hasil dokumentasi dapat diambil melalui kamera dan *tape recorder*, dokumentasi sangat penting karena dokumentasi merupakan bukti yang akurat dalam pelaksanaan penelitian ini.

Dokumen tersebut, menurut Sugiyono (2019), memberikan riwayat kejadian sebelumnya. Rekor dapat berbentuk kata-kata tertulis, ilustrasi, atau kreasi megah seseorang. catatan tertulis, seperti jurnal, biografi, memoar, sejarah kehidupan, serta aturan dan prosedur. Dokumen yang berbentuk gambar, termasuk gambar, foto, dan gambar langsung. Dokumen yang berbentuk

kreasi artistik, seperti lukisan, patung, atau video. Dalam penelitian kualitatif, dokumentasi merupakan tambahan penggunaan teknik observasi dan wawancara (Sugiyono, 2019).

C. Instrumen Penelitian

Menurut Sugiyono (2019), dalam penelitian kualitatif (karena tidak melakukan pengukuran, tetapi eksplorasi untuk menemukan), maka yang menjadi instrumen atau alat penelitian adalah peneliti itu sendiri. Peneliti kualitatif harus terlebih dahulu "divalidasi" sebagai instrumen sebelum dapat melanjutkan penelitian di lapangan. Ini mencakup pemahaman teknik penelitian kualitatif, penguasaan wawasan tentang bidang yang diteliti, dan kesiapan peneliti untuk memasuki objek penelitian baik secara akademis maupun logistik. Cara melakukan validasi adalah peneliti sendiri melalui evaluasi diri (Sugiyono, 2019).

Sebagai *human instrumen*, peneliti kualitatif memfokuskan pada penelitian, memilih informan sebagai sumber data, mengumpulkan data, mengevaluasi kualitas data, menganalisis, menafsirkan, dan menarik kesimpulan dari data (Sugiyono, 2019). Namun, setelah fokus penelitian menjadi jelas, instrumen penelitian dasar dapat dibuat untuk membandingkan dan melengkapi informasi yang diperoleh dari penelitian lain.

Alat utama penelitian kualitatif adalah peneliti sendiri, jadi penulis akan terlibat aktif dalam semua tahap penelitian, mulai dari pengumpulan data dan analisis hingga menulis dan membahas hasil untuk menentukan penerapan *Core Values* AKHLAK di Patra Jasa.

D. Teknik Pengelolaan Data dan Analisis Data

Sugiyono (2019) menyatakan bahwa, karena tujuan utama lapangan adalah pengumpulan data merupakan tindakan yang paling penting dalam penelitian. Data dapat dikumpulkan dengan berbagai cara. Penelitian kualitatif lebih menekankan pada dokumentasi, wawancara

mendalam, observasi partisipan (juga disebut eksploitasi partisipan), dan campuran ketiganya dalam metode pengumpulan data (Sugiyono, 2019).

Data yang sudah didapat dari observasi, wawancara, dokumentasi, dan studi pustaka, kemudian di rangkum dan diseleksi. Merangkum dan menseleksi data didasarkan pada pokok permasalahan yang telah ditetapkan dan dirumuskan sebelum kegiatan penelitian berlangsung, sekaligus mencakup proses penyusunan data ke dalam berbagai fokus, kategori atau permasalahan yang sesuai. Pada akhir tahap ini, semua data yang relevan diharapkan telah tersusun dan terstruktur sesuai kebutuhan. Teknik analisis data dilaksanakan dalam suatu proses. Proses pelaksanaannya harus sudah dimulai sejak awal sampai akhir penelitian. Oleh karena itu, semua data dan informasi yang didapat pada suatu penelitian harus segera dituangkan kedalam tulisan dan dianalisis.

Menurut Soegiono (2003: 335), menjelaskan mengenai analisis sebagai berikut: Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan kedalam unit unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan mana yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain. Dari kutipan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa dalam analisis data merupakan usaha peneliti untuk menyusun atau menyajikan tulisannya dari hasil data yang diperoleh pada penelitian, yang kemudian dianalisis sesuai kategori yang akan dibahas secara sistematis.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Deskripsi Lokus Penelitian

A. Sejarah PT Patra Jasa

PT Patra Jasa merupakan perusahaan yang bergerak melalui 3 pilar bisnis, yaitu *Property & Development, Hotels & Resorts* dan *Services*. Beroperasi pertama kali di industri perhotelan sejak tahun 1975, PT Patra Jasa melebarkan sayap merambah bisnis properti dan multijasa.

Berdasarkan Surat Keputusan Direktur Utama Pertamina No. 1/Kpst/DR/DU/70 serta Surat Keputusan Dewan Komisaris Pemerintah Pertamina No. 1/Kpst/K/DKPP/1974 tanggal 22 Pebruari 1974, diberikan persetujuan dan pengesahan anak perusahaan Pertamina yang didirikan sebelum berlakunya Undang-Undang No. 18 tahun 1971 mengenai ruang lingkup anak perusahaan Pertamina yang merupakan manajemen servis agensi dengan tugas menyediakan fasilitas-fasilitas berupa ruangan kantor, perumahan, pengangkutan, dan rekreasi sebagai service kepada kontraktor asing yang mengadakan kerjasama dengan Pertamina.

Pada tahun 1975 nama perseroan "*Vacantie Oord Poentjak NV*" mengalami perubahan nama menjadi PT. Patra Jasa berdasarkan Akta Notaris Achamad Daroqutni No. 18 tanggal 17 Juli 1975. Pada saat itu ada perubahan dalam Anggaran Dasar perseroan yang tercatat dalam buku register Kantor Pengadilan Negri Jakarta No. 4027 tanggal 24 Nopember 1975, pengesahan Mentri Kehakiman No.Y. A 5/278/12, Berita Negara No. 762. Setelah nama perseroan menjadi nama PT PATRA JASA secara yuridis sampai kini modal PT Patra Jasa tidak mengalami perubahan.

Pada tahun 1975 PT Patra Jasa berperan sebagai operator atas asset Pertamina, kemudian berlanjut kepada perjanjian bagi hasil dan mulai tahun 1988 hingga 1992 secara bertahap Pertamina memindahkan oleh

PT Patra Niaga dan dengan demikian PT Patra Jasa merupakan dari PT Pertamina dan secara otomatis menjadi BUMN.

Perusahaan ini diubah dengan Akte Notaris Ilmiawan Dekrit Supatmo, SH no. 9 tanggal 6 September 2002 yang telah memperoleh persetujuan oleh Menteri Kehakiman dan Hak Asasi Manusia no. C-18597 HT.01.04.TH.2002 tanggal 19 November 2002, telah didaftarkan dalam Daftar Perusahaan pada tanggal 19 November 2002 serta telah diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia no. 95 tanggal 26 November 2002.

Melalui perubahan AD/ART perusahaan di tahun 2014, PT Patra Jasa melebarkan sayap usaha ke industri pengembangan properti dan kawasan. Saat ini, sumber daya manusia PT Patra Jasa berjumlah sekitar 800 orang siap memberikan layanan dan produk berkualitas yang paling dibutuhkan.

Sebagai salah satu anak perusahaan BUMN terbesar di Indonesia, yaitu PT Pertamina, kredibilitas dan pengalaman PT Patra Jasa dalam memberikan pelayanan yang terbaik tidak dapat diragukan lagi. Memiliki beberapa proyek seperti, 9 unit hotel dan 2 *operatorship* hotel yang tersebar di beberapa provinsi di Indonesia, 10 *property investment & development* yang terdiri dari apartemen dan perumahan, serta layanan multi jasa yang unggul.

B. Visi, Misi, dan Tata Nilai

1) Visi PT Patra Jasa

Menjadi perusahaan yang terdepan dalam industri *Property*, *Hospitality*, dan Multi Jasa.

2) Misi PT Patra Jasa

Membangun bisnis yang berkesinambungan secara jangka panjang dan menerapkan tata kelola perusahaan, tanggung jawab sosial, manajemen mutu, risiko, dan keuangan yang baik

3) Tata Nilai PT Patra Jasa

A = Amanah

K = Kompeten

H = Harmonis

L = Loyal

A = Adaptif

K = Kolaboratif

C. Struktur Organisasi

Struktur Organisasi perusahaan merupakan susunan yang terdiri dari fungsi-fungsi dan hubungan yang ada dalam suatu perusahaan untuk melaksanakan tugas sehari-hari dari masing-masing atau individu yang berada dalam lingkungan organisasi perusahaan, maka diadakan suatu pembagian tugas yang bertujuan untuk mengkoordinir tenaga-tenaga kerja dalam mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dengan adanya struktur organisasi, maka perusahaan dapat menentukan dan mengelompokkan aktivitas-aktivitas, sehingga diadakan struktur organisasi yang kokoh dalam tubuh organisasi tersebut, struktur organisasi yang baik mencerminkan pembagian fungsi dan wewenang dengan jelas antara tiap bagian dan semua tingkatan yang ada.

Maksud dibuatnya atau disusunnya struktur organisasi ini adalah sebagai berikut:

- 1) Memberikan susunan tingkatan masing-masing bagian.
- 2) Memberikan pandangan yang lebih baik tentang pembagian kerja perusahaan.
- 3) Memegang teguh tata tertib perusahaan.
- 4) Pimpinan dapat memimpin dan menguasai jalannya perusahaan secara teliti.



Sumber; Web Resmi PT Patra Jasa

Gambar 3. Struktur Organisasi

Tugas Pokok dan Fungsi

1) Direktur Utama

Secara umum, tugas direktur utama sering disebut dengan dewan direksi adalah memimpin sebuah perusahaan (perubahan peraturan pada industri bisnis,). Memimpin dalam hal ini memiliki banyak sekali arti. Seorang direktur utama harus membuat serta menerbitkan beragam kebijakan perusahaan sekaligus mengawasi jalannya kebijakan tersebut. Direktur utama juga harus memeriksa anggaran tahunan perusahaan sebelum dilaporkan kepada pemegang saham. Tugas Direktur Utama secara khusus:

- a) Menyusun strategi untuk mengarahkan bisnis menjadi lebih maju Sebuah perusahaan pastinya memiliki tim untuk menyusun strategi bisnis berdasarkan divisi masing-masing. Sebagai direktur utama, dituntut untuk bisa menyusun strategi atau perencanaan bisnis yang dapat mengarahkan perusahaan ke arah yang lebih baik. Dalam hal ini, direktur utama bisa menggunakan masukan para karyawan dari seluruh level untuk mengembangkan strategi rencana tersebut.

- b) Mengorganisasi visi dan misi perusahaan secara keseluruhan Yang dimaksud mengorganisasi di sini adalah seorang direktur utama harus mampu menyusun, mengomunikasikan, dan menerapkan visi, misi, serta arah yang akan ditempuh perusahaan ke depannya, termasuk apa yang akan dilakukan kepada para karyawannya. Direktur utama harus memastikan setiap karyawannya telah memahami betul tujuan yang hendak dicapai perusahaan. Hal ini bisa dilakukan dengan melakukan 24 komunikasi pada level yang dapat membuat para karyawan benar-benar merasa dilibatkan dalam tujuan perusahaan sehingga mereka yakin bahwa peran memang dihargai.
- c) Memimpin meeting rutin dengan para pemimpin senior perusahaan Biasanya direktur utama akan menjadi pemimpin meeting rutin dengan tim eksekutif, dan para jajaran pemimpin senior perusahaan untuk memastikan bahwa berbagai keputusan yang dibutuhkan perusahaan telah berjalan dengan baik dan tepat waktu. Dalam hal ini, direktur utama bertanggung jawab menyebarkan ide dan arahan ke seluruh perusahaan hingga setiap karyawan memahami peran dan kontribusi yang diharapkan pimpinan dari mereka.
- d) Menunjuk orang untuk memimpin divisi tertentu dan mengawasi pekerjaannya. Suatu perusahaan memiliki banyak divisi agar keseluruhan performa mereka menjadi lebih fokus. Setiap divisi dalam perusahaan akan dipimpin oleh seseorang yang dianggap mumpuni dan ahli dalam bidangnya. Disini tugas seorang direktur yaitu menunjuk karyawan yang akan memimpin divisi

tertentu. Karena pemimpin divisi ditunjuk langsung oleh direktur, umumnya para pemimpin divisi tersebut dimintai untuk memberi laporan rutin tentang performa divisinya kepada direktur.

- e) Menyampaikan laporan kepada pemegang saham atas kinerja perusahaan Menyampaikan laporan pada pemegang saham atas kinerja yang telah dicapai perusahaan juga merupakan tugas seorang direktur utama perusahaan. Hal ini bertujuan agar para pemegang saham mengetahui apa saja yang telah dicapai oleh perusahaan.
- f) Mengawasi kompetisi bisnis internal dan eksternal Tugas direktur utama lainnya adalah mengawasi situasi kompetisi bisnis secara keseluruhan, baik internal maupun eksternal. Sehingga direktur utama bisa langsung mengetahui jika ada kesempatan untuk melakukan ekspansi bisnis, perubahan peraturan pada industri bisnis, bagaimana opini pelanggan tentang produk, inovasi apa yang dilakukan kompetitor, dan lainnya.
- g) Mengevaluasi kesuksesan perusahaan Meskipun sudah mencapai target, tugas direktur utama tidak berhenti sampai di situ saja. Seorang direktur utama masih harus melakukan evaluasi kesuksesan perusahaan dengan menggunakan metode-metode tertentu, atau justru mungkin perusahaan tidak berhasil mencapai target yang ditetapkan, nah di sinilah tugas direktur utama yaitu mencari tahu alasan di balik ketidakberhasilan tersebut.

Direktur utama juga memiliki tanggung jawab yang besar

karena mengemban amanah perusahaan. Salah satu tanggung jawab seorang direktur utama adalah menanggung atau bertanggung jawab jika terjadi kerugian dalam perusahaan karena tidak menjalankan tugas sesuai dengan kebijakan. Dalam kasus seperti ini, direktur utama akan dimintai pertanggung jawaban baik secara perdata maupun pidana. Jika terjadi kerugian walaupun direktur utama sudah menjalankan tugasnya dengan baik dan benar maka tidak dipersalahkan atau tidak perlu bertanggung jawab atas kerugian tersebut. Sebelum itu, pihak-pihak terkait akan melakukan investigasi mendalam berdasarkan kebijakan, anggaran dasar, dan aspek lainnya sebelum memutuskan apakah direktur utama perusahaan harus bertanggung jawab atau tidak saat terjadi kerugian

2) Direktur Keuangan dan Umum

Direktur keuangan dan umum memiliki tugas bertanggung jawab kepada Direktur Utama dalam bidang keuangan dan pelayanan umum.

- a) Mengkoordinir, mengatur dan mengawasi pelaksanaan pekerjaan kepala-kepala bagian yang menjadi bawahannya.
- b) Bertanggung jawab kepada Direktur Utama dalam bidang keuangan, pemasaran dan pelayanan umum.
- c) Mengkoordinir, mengatur dan mengawasi pelaksanaan pekerjaan kepala-kepala bagian yang menjadi bawahannya.

3) Direktur Strategi dan Pengembangan Bisnis

Membangun dan menumbuhkan hubungan internal dan eksternal untuk membantu bisnis meningkatkan pendapatan dan meningkatkan keuntungan. Direktur strategi dan pengembangan bisnis memiliki tugas dan tanggung jawab

sebagai berikut:

- a) Mendorong peningkatan pendapatan bisnis, mengidentifikasi dan mengembangkan peluang baru serta membangun dan memperluas kehadiran perusahaan dan mereknya.
- b) Melacak pasar baru dan tren yang muncul, merekomendasikan produk dan layanan baru, mengusulkan dan mengembangkan kemitraan strategis baru
- c) Meneliti tren yang muncul dan merekomendasikan penawaran perusahaan baru untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.
- d) Menyajikan peluang pemasaran untuk bisnis dan membantu mengembangkan strategi pemasaran.
- e) Mengidentifikasi peluang bagi bisnis untuk tumbuh dan meningkatkan keuntungan.
- f) Membangun dan menumbuhkan hubungan yang solid dengan vendor, distributor dan pelanggan internal dan eksternal untuk membawa peluang bisnis baru bagi organisasi.

4) Direktur *Hospitality* dan *Multi Services*

Direktur *Hospitality* dan *Multi Services* memiliki tugas dan fungsi sebagai berikut:

- a) Mempunyai tugas dan tanggung jawab memberikan jasa penyewaan lahan gedung perkantoran, memberikan jasa penyewaan perumahan, dan multi jasa lainnya.
- b) Mempunyai tugas dan tanggung jawab memberikan jasa penginapan.

5) Direktur Properti

Direktur Properti memiliki tugas dan tanggung jawab sebagai berikut:

- a) Mengelola bisnis perusahaan, memahami apa saja bisnis perusahaan dan kekuatan setiap lini bisnis.
- b) Menyusun strategi bisnis untuk mengoptimalkan potensi bisnis perusahaan dan memastikan kelemahan bisnis diperkuat.
- c) Melakukan evaluasi kinerja bawahan, mengecek performa bisnis mulai dari jumlah konsumen, nilai transaksi, jumlah keuntungan dan sebagainya.
- d) Berkepribadian baik, memiliki kualifikasi terakhir yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin perusahaan, seperti adanya kepribadian yang baik.
- e) Menentukan dan memilih formasi, mengelola bisnis perusahaan dan memastikan kelemahan bisnis diperkuat.
- f) Membantu perusahaan dalam meningkatkan pendapatan dan kinerja bisnis melalui peningkatan kinerja bisnis dan meningkatkan pendapatan dari segmen Properti.
- g) Membantu perusahaan dalam menghadapi tantangan bisnis yang timbul dari situasi pandemi *COVID-19* dan meningkatkan kinerja bisnis untuk mengatasi dampak negatifnya.
- h) Membantu perusahaan dalam meningkatkan kualitas layanan bisnis dan mempertahankan keunggulan kualitas layanan pada bisnis perusahaan sehari-hari.

B. Penyajian Data

Penyajian data merupakan proses menampilkan serta memaparkan hasil data yang diperoleh selama penelitian. Pemaparan dilakukan sesuai dengan metode yang digunakan dalam penelitian. Dalam bab ini, Penulis memaparkan data menggunakan deskripsi naratif dari hasil wawancara yang telah dilakukan dengan narasumber sebagai key informan. Penyajian data juga didukung dengan data – data penerapan nilai inti Akhlak di PT Patra Jasa, khususnya pegawai yang menjadi key informan dalam penelitian ini untuk menyajikan data secara rinci dengan memberikan bukti yang sah dan valid dari hasil penelitian yang telah dilakukan yang tujuannya agar mempermudah menyampaikan informasi yang terkandung dalam data dengan cara yang efektif dan mudah dipahami.

Pembahasan di bab ini akan menganalisa hasil penelitian mengenai Analisis Penerapan *Core Values* AKHLAK di PT Patra Jasa. Data yang disajikan adalah sebagai berikut:

A. Aspek Amanah

Pada aspek amanah dalam nilai inti di PT Patra Jasa berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan 7 narasumber yang berstatus sebagai seorang pegawai yang menjadi anggota Agent of Change Berikut hasil wawancara tersebut:

Nilai inti AKHLAK yang tercermin dalam setiap aspek penerapan nilai inti akhlak dari pengukuran customer satisfaction index dan itu diwajibkan dalam setiap operasi Patra Jasa.

“Paling dari pengukuran customer, kalau di mana ya paling dari pengukuran customer apa ya aku lupa dari sini ada CSI nya. CSI direksi Customer Satisfaction Index, Jadi kalau ngejamin akhlak itu, kita ada itu, pengukuran itu. Itu yang diwajibkan di setiap operasinya.” (Wawancara NSA, 5 April 2024)

Selain itu, menurut informan selanjutnya Nilai inti AKHLAK yang tercermin dalam setiap aspek penerapan dengan

melakukan penandatanganan komitmen AKHLAK untuk pegawai baru dan untuk layanan pelanggan dalam divisi FMS dilakukan ketika melakukan training.

“Jadi kalau untuk menjamainya ini sebenarnya ada, kalau karyawan baru masuk itu ada komitmen akhlak yang mereka tandai, terus buat kalau layanan pelanggan, itu kalau di kita kan di FMS Nah itu di FMS lumayan kenceng tuh menerapkan akhlaknya Kayak di sesi trainingnya tuh pasti ada akhlak gitu Jadi lebih ke itu sih kayak sesi-sesi training terus kan di berikan” (Wawancara EZ, 5 April 2024)

Pendapat yang berbeda dari narasumber sebelumnya terkait Nilai inti AKHLAK yang tercermin dalam setiap aspek penerapan ada pada SOP divisi masing masing, selain itu TKO dan TKI sudah memiliki core values AKHLAK didalamnya sehingga para anggota AoC tinggal menjalankannya.

“Di dalam SOP-nya sih. Jadi di dalam SOP-nya masing-masing sudah dikaitkan dengan nilai-nilai inti akhlak SOP. Misalnya SOP kan procurement ada SOP, di hotel ada SOP, semua jadi SOP, TKO, TKI-nya itu udah ada nilai inti akhlaknya di dalamnya itu. Jadi udah tinggal running aja sih kita.” (Wawancara DT, 5 April 2024)

Nilai inti AKHLAK yang tercermin dalam setiap aspek penerapan nilai inti akhlak dengan menjaga integritas pegawainya.

“Menjaga integritas para pegawainya” (Wawancara LA, 25 April 2024)

Sedangkan menurut pendapat informan lainnya tentang nilai inti AKHLAK yang tercermin dalam setiap aspek penerapan nilai inti akhlak dengan melakukan revisi terkait pedoman TKO dan TKI yang mengatur kinerja karyawannya dan hal ini berkaitan dengan AKHLAK yang ditanamkan oleh Patra Jasa.

“Saat ini PT Patra Jasa telah melakukan revisi revisi terkait pedoman TKO, TKI yang mengatur kinerja karyawan, dalam hal ini tentu saja berkaitan dengan nilai akhlak yang di tanamkan oleh PT Patra Jasa” (Wawancara NV, 25 April 2024)

Nilai inti AKHLAK yang tercermin dalam setiap aspek penerapan nilai inti AKHLAK dengan melakukan implementasi secara sistematis dan terstruktur. Dengan melakukan hal tersebut Patra Jasa menjamin nilai intinya tercermin dalam setiap operasinya.

“PT Patra Jasa menjamin nilai inti "AKHLAK" tercermin dalam setiap aspek operasinya, termasuk layanan pelanggan, melalui implementasi yang sistematis dan terstruktur. Sama seperti pertanyaan sebelumnya, PT Patra Jasa melakukan langkah-langkah yang sistematis dan terstruktur untuk menjamin nilai inti "AKHLAK" tercermin dalam setiap aspek operasinya.....” (Wawancara CMR, 25 April 2024)

Selanjutnya pendapat yang berbeda diungkapkan oleh narasumber terakhir terkait dengan Nilai inti Akhlak yang tercermin dalam setiap aspek penerapan nilai inti dengan mempraktekkan langsung kepada customer tentang AKHLAK dan membentuk AoC sebagai Task Force yang terus mengkampanyekan AKHLAK.

“Dibentuknya Agent of Change (AoC) sebagai Task Force yang akan terus mengkampanyekan AKHLAK, selalu menerapkan AKHLAK dalam setiap layanan ke customer, selalu mempratekkan langsung ke customer tentang budaya AKHLAK” (Wawancara UT, 25 April 2024)

B. Aspek Kompeten

Kinerja dan Produktivitas karyawan sebelum dan sesudah penerapan *core values* AKHLAK berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan 7 narasumber yang berstatus sebagai seorang pegawai yang menjadi anggota *Agent of Changes* Berikut hasil

wawancara tersebut:

Kinerja dan Produktivitas karyawan sebelum dan sesudah penerapan *core values* AKHLAK belum memiliki pengukuran pastinya. Namun dalam Pertamina Grup memiliki slogan yang intinya sesama Pertamina Grup harus saling berkolaborasi seperti jika Pertamina Regas membutuhkan kerjasama untuk pengadaan mobil bersama *driver* harus mencari vendor dari Pertamina Grup lainnya yaitu Patra Jasa.

“Kalau kinerja dan produktivitas karyawan sebenarnya belum ada ukurannya sih. Karena kalau produktivitas kan mengarahnya ke revenue ke naikan revenue ya cuman kalau dari Pertamina nya pun belum ada relasi untuk mengukur ke sana cuman secara nggak langsung revenue nya Pertamina Grup dari setelah di terapkan rata rata naik dan kenapa naik? Karena Pertamina Group tuh karena ada akhlaknya ini, Pertamina Group tuh punya satu slogan aku lupa slogannya apa tapi slogannya itu pokoknya slogannya itu intinya sesama Pertamina Grup kita harus benar-benar kolaborasi...” (Wawancara NSA, 5 April 2024)

Kinerja dan Produktivitas karyawan sebelum dan sesudah penerapan *core values* AKHLAK belum terukur namun penyampaian perusahaan tentang pemahaman AKHLAK semakin naik seperti pada nilai Kolaboratif.

“Kalau untuk kinerja dan produktivitasnya itu sebenarnya belum terukur banget sih gak ada yang ukur ini banget, tapi setiap tahun tuh sebenarnya skor kita tuh naik ya, skor pemahaman akhlak tuh naik dan juga setiap tahun juga kan kayak penyampaian perusahaannya juga naik terus untuk sebenarnya lebih ke ini banget lah, kaya kolaboratif gitu-gitunya sih yang kelihatan banget nanti” (Wawancara EZ 5 April 2024)

Kinerja dan Produktivitas karyawan sebelum dan sesudah

penerapan *core values* AKHLAK semakin meningkat karena pegawai mengetahui apa itu AKHLAK sehingga dipergunakan dalam kesehariannya dan cara kerja sama tim menjadi lebih membudaya.

“Ya semakin meningkat sih ya maksudnya dia tahu akhlak itu apa, jadinya dipergunakan kesehariannya di dalam bekerja. Jadi itu kayak adaptif, kolaboratif, bagaimana cara kerja sama-sama tim itu jadi kayaknya lebih membudaya sih sekarang” (Wawancara DT, 5 April 2024)

Kinerja dan Produktivitas karyawan sebelum dan sesudah penerapan *core values* AKHLAK semakin baik. Karena sebelum diterapkannya AKHLAK pegawai belum memiliki identitas pada saat bekerja namun setelah diterapkannya AKHLAK pegawai menjadi memiliki tujuan untuk bekerja.

“Sebelumnya pegawai belum memiliki identitas atau jati diri pada saat bekerja, sesudah di terapkannya akhlak pegawai memiliki tujuan dan guide line untuk bekerja” (Wawancara LG, 25 April 2024)

Kinerja dan Produktivitas karyawan sebelum dan sesudah penerapan *core values* AKHLAK membuat pegawai menjadi lebih concern dalam kedisiplinan dalam bekerja.

“Sejauh ini untuk kedisiplinan dari point akhlak “Loyal” dapat diukur bahwasannya Perwira Patra Jasa lebih concern dalam kedisiplinan dalam bekerja” (Wawancara NV, 25 April 2024)

Kinerja dan Produktivitas karyawan sebelum dan sesudah penerapan *core values* AKHLAK tidak dapat dinilai secara spesifik. Namun, nilai AKHLAK yang diterapkan untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas menciptakan keunggulan dan menciptakan lingkungan kerja yang positif.

“Jadi tuh Kinerja dan produktivitas karyawan PT Patra

Jasa sebelum dan setelah diterapkannya nilai inti "AKHLAK" tidak dapat dipastikan secara spesifik. Namun, dapat disimpulkan bahwa nilai "AKHLAK" diterapkan untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan dengan membangun identitas, menciptakan keunggulan dan daya saing perusahaan, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan Sumber Daya Manusia (SDM) BUMN yang berperilaku positif...." (Wawancara CMR, 25 April 2024)

Selain itu, menurut informan lainnya kinerja dan produktivitas karyawan sebelum dan sesudah penerapan *core values* AKHLAK terjadi perbedaan yang signifikan karena jika pemahaman tentang AKHLAK sudah mengakar maka segala tindakan yang dilakukan karyawan sesuai dengan pedoman AKHLAK.

"Tentunya ada perbedaan yang signifikan karena apabila budaya AKHLAK sudah mengakar dan mendarah daging di setiap diri pekerja, maka segala tindak tanduk yang dilakukan akan sesuai pedoman AKHLAK" (Wawancara UT, 25 April 2024)

C. Aspek Harmonis

Nilai inti AKHLAK yang tercermin dalam hubungan antar karyawan. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan 7 narasumber yang berstatus sebagai seorang pegawai yang menjadi anggota *Agent of Change* Berikut hasil wawancara tersebut:

Dengan adanya peraturan untuk saling berkolaborasi antar Pertamina Grup membuat nilai inti AKHLAK tercermin dalam hubungan antara individu yang ada

"Ya itu yang tadi aku bilang, bukan cuma di karyawan Patra jasa malah jadi kita lebih kolaborasi Pertamina Group, lebih banyak ngobrol, banyak ketemu, banyak tau siapa-siapanya." (Wawancara NSA, 5 April 2024)

Beberapa informan mengungkapkan bahwa nilai inti Akhlak yang tercermin dalam hubungan antar karyawan yang terlihat jelas seperti kolaboratif dengan saling bantu dan kerja sama tim, adaptif dan juga loyalitas.

“Ini sih yang kolaboratif itu sih yang udah kelihatan banget karena kayak setiap mau ngerjain apa gitu kita harus, artinya hubungannya baik juga kan dari visi-visi lain adaptif juga kan, terus loyalitasnya, intinya sih seperti itu” (Wawancara EZ dan DT, 5 dan 25 April 2024)

Dengan berkoordinasi antar divisi di Patra Jasa membuat pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan rencana perusahaan.

“Pegawai mampu berkoordinasi antar divisi untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan rencana bisnis Perusahaan” (Wawancara LA, 25 April 2024)

Nilai inti AKHLAK yang tercermin dalam hubungan antar karyawan terlihat dari sikap gotong royong dan saling berdiskusi antar karyawan. Contoh lainnya juga seperti divisi IT & Pengembangan Bisnis membantu karyawan yang memiliki masalah pada laptopnya.

“Sikap gotong royong, misalkan saling diskusi untuk pemecahan masalah dalam pekerjaan ataupun misalkan divisi IT & pengembangan bisnis membantu kawan kawan yang kesulitan” (Wawancara NV, 25 April 2024)

Karena memiliki landasan AKHLAK yang kuat membuat hubungan antar karyawan menjadi lebih harmonis.

“Hubungan antar Pekerja semakin Harmonis karena sudah mempunyai landasan AKHLAK yang kuat” (Wawancara UT, 25 April 2024)

D. Aspek Loyal

Nilai inti Akhlak yang tercermin dalam setiap aspek penerapan nilai inti AKHLAK. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan 7 narasumber yang berstatus sebagai seorang pegawai yang menjadi anggota *Agent of Change* Berikut hasil wawancara tersebut:

Nilai inti AKHLAK yang tercermin dalam setiap aspek penerapan nilai inti akhlak dari pengukuran *customer satisfaction index* dan itu diwajibkan dalam setiap operasi Patra Jasa.

“Paling dari pengukuran customer, kalau di mana ya paling dari pengukuran customer apa ya aku lupa dari sini ada CSI nya. CSI direksi Customer Satisfaction Index, Jadi kalau ngejamin akhlak itu, kita ada itu, pengukuran itu. Itu yang diwajibkan di setiap operasinya.” (Wawancara NSA, 5 April 2024)

Selain itu, menurut informan selanjutnya Nilai inti AKHLAK yang tercermin dalam setiap aspek penerapan dengan melakukan penandatanganan komitmen AKHLAK untuk pegawai baru dan untuk layanan pelanggan dalam divisi FMS dilakukan ketika melakukan training.

“Jadi kalau untuk menjaminnya ini sebenarnya ada, kalau karyawan baru masuk itu ada komitmen akhlak yang mereka tandatangi, terus buat kalau layanan pelanggan, itu kalau di kita kan di FMS Nah itu di FMS lumayan kenceng tuh menerapkan akhlaknya Kayak di sesi trainingnya tuh pasti ada akhlak gitu Jadi lebih ke itu sih kayak sesi-sesi training terus kan di berikan” (Wawancara EZ, 5 April 2024)

Pendapat yang berbeda dari narasumber sebelumnya terkait Nilai inti AKHLAK yang tercermin dalam setiap aspek penerapan ada pada SOP divisi masing masing, selain itu TKO dan TKI sudah memiliki *core values* AKHLAK didalamnya sehingga para anggota

AoC tinggal menjalankannya.

“Di dalam SOP-nya sih. Jadi di dalam SOP-nya masing-masing sudah dikaitkan dengan nilai-nilai inti akhlak SOP. Misalnya SOP kan procurement ada SOP, di hotel ada SOP, semua jadi SOP, TKO, TKI-nya itu udah ada nilai inti ahlaknya di dalamnya itu. Jadi udah tinggal running aja sih kita.” (Wawancara DT, 5 April 2024)

Nilai inti AKHLAK yang tercermin dalam setiap aspek penerapan nilai inti akhlak dengan menjaga integritas pegawainya.

“Menjaga integritas para pegawainya” (Wawancara LA, 25 April 2024)

Sedangkan menurut pendapat informan lainnya tentang nilai inti AKHLAK yang tercermin dalam setiap aspek penerapan nilai inti akhlak dengan melakukan revisi terkait pedoman TKO dan TKI yang mengatur kinerja karyawannya dan hal ini berkaitan dengan AKHLAK yang ditanamkan oleh Patra Jasa.

“Saat ini PT Patra Jasa telah melakukan revisi revisi terkait pedoman TKO, TKI yang mengatur kinerja karyawan, dalam hal ini tentu saja berkaitan dengan nilai akhlak yang di tanamkan oleh PT Patra Jasa” (Wawancara NV, 25 April 2024)

Nilai inti AKHLAK yang tercermin dalam setiap aspek penerapan nilai inti AKHLAK dengan melakukan implementasi secara sistematis dan terstruktur. Dengan melakukan hal tersebut Patra Jasa menjamin nilai intinya tercermin dalam setiap operasinya.

“PT Patra Jasa menjamin nilai inti "AKHLAK" tercermin dalam setiap aspek operasinya, termasuk layanan pelanggan, melalui implementasi yang sistematis dan terstruktur. Sama seperti pertanyaan sebelumnya, PT Patra Jasa melakukan langkah-langkah yang sistematis dan terstruktur untuk menjamin nilai inti "AKHLAK" tercermin dalam setiap aspek operasinya.....”

(Wawancara CMR, 25 April 2024)

Selanjutnya pendapat yang berbeda diungkapkan oleh narasumber terakhir terkait dengan Nilai inti Akhlak yang tercermin dalam setiap aspek penerapan nilai inti dengan mempraktekkan langsung kepada customer tentang AKHLAK dan membentuk AoC sebagai *Task Force* yang terus mengkampanyekan AKHLAK.

“Dibentuknya Agent of Change (AoC) sebagai Task Force yang akan terus mengkampanyekan AKHLAK, selalu menerapkan AKHLAK dalam setiap layanan ke customer, selalu mempratekkan langsung ke customer tentang budaya AKHLAK” (Wawancara UT, 25 April 2024)

E. Aspek Adaptif

Perubahan budaya organisasi sebelum dan sesudah penerapan *core values* AKHLAK berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan 7 narasumber yang berstatus sebagai seorang pegawai yang menjadi anggota *Agent of Change* Berikut hasil wawancara tersebut:

Berdasarkan informasi yang didapatkan bahwa perubahan budaya organisasi sebelum dan sesudah penerapan *core values* AKHLAK memiliki kendala karena pada saat pergantian tata nilai baru antara 6C ke AKHLAK pada saat *Virus Covid* sedang tinggi. Namun saat ini antusiasme lebih terhadap perubahan budaya karena para anggota *Agent of Change* membuat banyak program untuk menerapkan budaya organisasi yang baru.

“Sebenarnya agak susah ya, soalnya dari dulu tata nilainya 6C ke Akhlak Dan Akhlak tuh pas lagi Covid Lagi tinggi-tingginya. Jadi pas 2021 juga masih Covid Tapi udah lumayan ya Jadi pas masuk itu agak susah karena kita sudah ketemu langsung banyak yang mau FOA, yang paling paling kerasa pas yang udah di tahun 2022-2023 yang covidnya udah turun jadi kalo yang awal

karena susah jadi ketika skor yang 2022 mereka nanya, apaan sih nih akhlak? Iya tau, cuma kayak amanah gitu. Tapi amanah itu apa, apa-apa itu mereka ga tau jadi masih sulit kalau yang di tahun pertama jadi itu usaha kita yang waktu tahun pertama cuma bener-bener kayak pelan-pelan nerapin kayak pasang-pasang sticker akhlak atau pasang-pasang spanduk akhlak tapi kalau untuk 2023, karena udah nggak covid itu tuh lebih antusias jadi lebih antusiasnya udah pada tau akhlak...” (Wawancara NSA, 5 April 2024)

Sedangkan Pegawai menanggapi perubahan budaya organisasi sebelum dan sesudah penerapan *core values* AKHLAK dengan respon positif dan saat ini pegawai mengetahui apa itu AKHLAK.

“Sejauh ini sih responnya positif ya, pada tertarik gitu dan kayak pada sekarang sih udah pada tau akhlak itu apa gitu.” (Wawancara EZ, 5 April 2024)

Pendapat yang berbeda pendapat mengenai perubahan budaya organisasi sebelum dan sesudah penerapan nilai inti akhlak dengan membiasakan diri karena *core values* AKHLAK sudah menjadi kebiasaan dan di dukung oleh perusahaan.

“Sebenarnya budaya organisasi yang nilai inti akhlak sih tanggapannya sih, karena ini udah menjadi kebiasaan orang timur sebenarnya jadinya udah tinggal running aja, cuma kita perlu membiasakan aja jadi didukung sama perusahaannya” (Wawancara DT, 5 April 2024)

Pegawai mampu beradaptasi dengan perubahan budaya organisasi dari tata nilai 6C menjadi AKHLAK.

“Pegawai mampu beradaptasi” (Wawancara LA, 25 April 2024)

Pegawai Patra Jasa menyambut dengan baik perubahan budaya organisasi dan menerapkannya pada lingkungan pekerjaan.

Wawancara dengan informan ke 5 sebagai berikut:

“Perwira Patra Jasa menyambut baik dan berpartisipasi terhadap kegiatan kegiatan Akhlak dan menerapkan pada lingkungan pekerjaan” (Wawancara NV, 25 April 2024)

Pegawai menanggapi perubahan budaya organisasi dengan positif dan lebih termotivasi untuk hasil yang berkelanjutan.

“Karyawan sih menanggapi perubahan budaya organisasi yang diusung oleh nilai inti "AKHLAK" dengan sangat positif ya. Mereka cenderung lebih termotivasi dan fokus pada pencapaian hasil yang berkelanjutan ketika nilai-nilai seperti kompetensi, kolaboratif, dan adaptif diterapkan dalam budaya organisasi. Dengan demikian, karyawan dapat menghadapi perubahan yang terjadi dalam organisasi dengan lebih baik dan meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan” (Wawancara CMR, 25 April 2024)

Pegawai menanggapi perubahan budaya organisasi dengan positif dan pegawai menjadi lebih antusias untuk menjalankan program program yang ada.

“Tentunya mendapatkan respon positif dari setiap pekerja, karena memang selain budaya AKHLAK ini menjadi budaya di Kementerian BUMN dan Pertamina, yang pasti setiap pekerja menjadi lebih antusias untuk menjalankan program tersebut” (Wawancara UT, 25 April 2024)

F. Aspek Kolaboratif

Penerapan Nilai inti Akhlak yang tercermin dalam berbagai divisi bisnis PT Patra Jasa. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan 7 narasumber yang berstatus sebagai seorang pegawai yang menjadi anggota *Agent of Change* Berikut hasil wawancara tersebut:

Untuk Penerapan Nilai inti Akhlak yang tercermin dalam

berbagai divisi bisnis PT Patra Jasa dengan membuat program program wajib yang memiliki unsur AKHLAK. Seperti pada unit bisnis Direktorat Keuangan dan Umum memiliki program wajib dimana satu manager membuat satu proyek.

“Bikin program-program wajib ada ini sih tahun lalu tuh ada disini ya di Direktorat Keuangan Umum ada Program wajib dari Direktur kita yang dulu buat bikin satu proyek, satu manager dan satu proyek itu ngarah ke unsur akhlaknya” (Wawancara NSA, 5 April 2024)

Pendapat yang berbeda diungkapkan oleh beberapa informan bahwa penerapan nilai inti AKHLAK yang tercermin dalam berbagai divisi bisnis PT Patra Jasa dengan di bantu oleh anggota AoC. Sehingga penerapan AKHLAK di semua divisi Patra Jasa merata.

“Jadi ini karena itu tadi kan setiap agent of change itu terbagi kan di berbagai divisi gitu. Jadi kayak setiap agent of change itu punya tanggung jawab gitu buat menerapkan si akhlak gitu Jadi lebih ke situ sih ini jadinya untuk menerapin di semua divisi ini yang ada” (Wawancara EZ, DT dan CMR 5 April 2024)

Penerapan Nilai inti AKHLAK yang tercermin dalam berbagai divisi bisnis PT Patra Jasa dilakukan dengan sosialisasi, monitoring dengan kuesioner untuk mengukur tingkat keberhasilan penerapan nilai inti AKHLAK.

“Melakukan sosialisasi, memonitoring dengan questioner, mengukur Tingkat keberhasilan sebagai parameter” (Wawancara LA, 25 April 2024)

Menjalankan SLA yang sudah dibuat dan Penerapan Nilai inti AKHLAK yang tercermin dalam berbagai divisi bisnis PT Patra Jasa.

“Dengan menerapkan penilaian yang sudah ada dan

menjalankan SLA yang sudah di buat” (Wawancara NV, 25 April 2024)

Pemimpin menjadi garda terdepan untuk mengajak dan mencontohkan implementasi budaya AKHLAK serta melakukan evaluasi terkait sosialisasi tentang penerapan AKHLAK di divisi masing masing.

“Sosialisasikan secara masif di masing-masing Divisi, Pimpinan Divisi menjadi garda terdepan untuk mengajak dan mencontohkan implementasi Budaya AKHLAK tersebut, Evaluasi tentang penerapan AKHLAK tersebut di Divisi masing-masing” (Wawancara UT, 25 April 2024)

B. Pembahasan

Sub bab ini berisikan pembahasan hasil penelitian yang telah peneliti peroleh dengan metode pengumpulan data berupa wawancara mendalam terhadap 7 (tujuh) informan pegawai yang menjadi anggota *agent of changes* dengan konsep-konsep penelitian, teori penelitian yang digunakan dan juga data-data pendukung untuk proses analisis penelitian. Fokus utama dalam penelitian ini adalah mengetahui penerapan *core values* AKHLAK di PT Patra Jasa

Peneliti ingin melihat bagaimana penerapan *core values* AKHLAK di Patra Jasa.

A. Aspek Amanah

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, berapa informan menyatakan bahwa manajemen Patra Jasa membantu dan mendorong nilai inti "AKHLAK" diterapkan di berbagai tingkat organisasi dengan melakukan 4 program kerja yaitu, ada Akhlak Day, masing-masing divisi bikin event apa yang terkait Akhlak terus untuk generasi Gen Z kayak quiz-quiz tentang Akhlak jadi seberapa jauh pemahannya. Selain itu, Patra jasa memfasilitasi karyawan untuk menambah pengetahuan & keterampilan lewat sertifikasi. Dari situ

Patra Jasa telah membantu karyawannya untuk lebih kompeten, lewat SLA maka Perwira mengetahui *Job Desk* yang mana ini membantu Perwira menjalankan tugas. Sehingga, para pegawai semakin amanah dalam melakukan pekerjaan dan tidak melakukan tindak kecurangan dalam bentuk apapun.

B. Aspek Kompeten

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, berapa informan menyatakan untuk kinerja dan produktivitas karyawan sebelum dan sesudah diterapkannya nilai inti AKHLAK di Patra Jasa belum memiliki penilaian pasti. Namun, di setiap tahunnya skor yang didapatkan Patra Jasa semakin meningkat. Para pekerja di Patra jasa mengetahui akhlak itu apa, jadinya dipergunakan kesehariannya di dalam bekerja. Jadi itu kayak adaptif, kolaboratif, bagaimana cara kerja sama-sama tim itu jadi kayaknya lebih membudaya sekarang. Selain itu juga, Pertamina Grup mempunyai kebijakan untuk sesama Pertamina Grup harus benar-benar kolaborasi jadi seperti dari Pertamina Regas butuh kerjasama untuk pengadaan mobil bersama driver untuk di kantornya itu tuh arahan dari Pertamina. Pertamina Group nggak boleh nyari vendor di luar Pertamina Group jadi harus nyari yang pertamina grup yang memang usahanya itu jadinya Regas kerja samanya dengan Patra Jasa karena nilai inti AKHLAK ini yang harus kolaborasi Jadi makanya selama butuh apa Pertamina Grup tidak nyari dari vendor luar, dari dalam dulu baru kalo tidak ada mencari vendor diluar.

Selain itu, ditekankan oleh Nandalia dan rizqi (2023) bahwa core values AKHLAK memberikan dampak positif signifikan terhadap produktivitas pegawai di PT Patra Jasa. Semakin efektif implementasi indikator indikator core values AKHLAK, maka kinerja karyawan akan semakin baik. Dengan demikian, penerapan AKHLAK tidak di hanya meningkatkan skor akhir yang diterima

Patra Jasa namun juga meningkatkan produktivitas para pegawai. Sehingga, para pegawai semakin kompeten dalam melakukan pekerjaannya.

C. Aspek Harmonis

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, berapa informan menyatakan untuk nilai inti AKHLAK yang tercermin dalam hubungan antar karyawan menjadi lebih kuat. Hubungan antarkaryawan seperti kolaboratif juga saling bantu, kerja sama tim. Selain itu, Sikap gotong royong, misalkan saling diskusi untuk pemecahan masalah dalam pekerjaan ataupun misalkan divisi IT & pengembangan bisnis membantu kawan kawan yang kesulitan. Pada hasil penelitian yang diperoleh sikap harmonis yang tercipta antar divisi menjadi lebih kuat.

D. Aspek Loyal

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, berapa informan menyatakan bahwa manajemen Patra Jasa membantu dan mendorong nilai inti "AKHLAK" diterapkan di berbagai tingkat organisasi dengan melakukan 4 program kerja yaitu, ada Akhlak Day, masing-masing divisi bikin event apa yang terkait Akhlak terus untuk generasi Gen Z kayak quiz-quiz tentang Akhlak jadi seberapa jauh pahamiannya. Selain itu, Patra jasa memfasilitasi karyawan untuk menambah pengetahuan & keterampilan lewat sertifikasi. Dari situ Patra Jasa telah membantu karyawannya untuk lebih kompeten, lewat SLA maka Perwira mengetahui *Job Desk* yang mana ini membantu Perwira menjalankan tugas. Sehingga, dengan apa yang diberikan oleh Patra Jasa membuat para pegawai memiliki loyalitas yang kuat.

E. Aspek Adaptif

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, berapa informan menyatakan untuk perubahan budaya organisasi setelah di

terapkannya nilai inti AKHLAK di Patra Jasa saat ini positif mereka menerimanya, karena memang selain budaya AKHLAK ini menjadi budaya di Kementerian BUMN dan Pertamina, yang pasti setiap pekerja menjadi lebih antusias untuk menjalankan program tersebut. Perwira Patra Jasa juga berpartisipasi terhadap kegiatan kegiatan AKHLAK dan menerapkan pada lingkungan pekerjaan. Hal ini menunjukkan perilaku bahwa para pegawai di Patra Jasa menerima dengan baik perubahan budaya tata nilai baru yang ada di Patra Jasa dan menunjukkan sikap bahwa karyawan adaptif dengan perubahan yang ada.

F. Aspek Kolaboratif

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, berapa informan menyatakan untuk aspek kolaboratif di berbagai divisi bisnis Patra Jasa memiliki tim AoC atau agent on change, Agents of Change jadi di setiap divisi itu ada 2 atau 3 sampai 4 orang AoC yang awalnya relawan, anggota AoC yang bergerak di masing-masing divisinya, penerapan divisinya yang menerapkan nilai-nilai inti jadi AoCnya yang membantu. Sehingga, para anggota AoC yang terdiri dari berbagai divisi melakukan salah satu poin akhlak yaitu kolaboratif

C. Sintesis masalah

Dalam penelitian yang telah penulis lakukan serta data yang penulis dapatkan dari proses pengambilan data, Penulis mengidentifikasi bahwasanya dibalik penerapan *core values* AKHLAK yang baik, terdapat masalah yang dialami dalam menjalankan sosialisasi tersebut. Untuk itu, dalam bagian ini dijabarkan pemecahan masalah berupa hal – hal yang dapat perusahaan lakukan untuk mengatasi masalah – masalah yang dialami serta dirasakan oleh pegawai *agent of change*. Permasalahan tersebut dijabarkan sebagai berikut:

No	Identifikasi masalah	Inti permasalahan
1	Kurangnya sosialisasi yang ada di PT Patra Jasa	Anggota tim agent of change kurang memiliki pemahaman tentang akhlak sehingga terjadi banyak perbedaan pendapat, sehingga ada beberapa poin pertanyaan yang tidak bisa di jawab oleh anggota AoC
2	Tidak ada tim yang terfokus pada core value akhlak	Saat ini Patra Jasa tidak mempunyai tim inti yang hanya terfokus pada akhlak. Sehingga ada beberapa pertanyaan yang dijawab dengan general saja.

Dari identifikasi masalah yang dilakukan, didapatkan masalah – masalah di atas, yang kemudian didapatkan hasil sintesis pemecahan masalah sebagai berikut:

Identifikasi Masalah	Desain Sintesis Pemecahan Masalah
Kurangnya sosialisasi yang ada di PT Patra Jasa	Perusahaan memberikan sesi pendalaman khusus penguatan kapasitas untuk anggota <i>agent of change</i> sebelum mereka mensosialisasikan kepada seluruh pegawai Patra Jasa. Perusahaan bisa melakukan pendalaman khusus melalui pelatihan, penyamaan persepsi kepada seluruh tim <i>agent of change</i> .
Tidak ada tim yang terfokus pada <i>core value</i> akhlak	Perusahaan harus membentuk tim yang terkhususkan untuk memegang akhlak. Sehingga, penilaian penilaian yang ada mereka lebih menguasai tentang akhlak dan penerapannya.