

**PENERAPAN *CORE VALUE* AKHLAK BUMN TERHADAP
KINERJA KARYAWAN PT PP SEMARANG-DEMAK**

TUGAS AKHIR MAGANG



Disusun oleh:

Hafidz Maulana - 21311521

PROGRAM STUDI MANAJEMEN PROGRAM SARJANA

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

2025

**PENERAPAN *CORE VALUE* AKHLAK BUMN TERHADAP
KINERJA KARYAWAN PT PP SEMARANG-DEMAK**

Tugas Akhir Magang

Disusun dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar
Sarjana Strata-1 di Program Studi Manajemen Program Sarjana Fakultas Bisnis
dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia.

Disusun oleh:

Nama : Hafidz Maulana

NIM : 21311521

PROGRAM STUDI MANAJEMEN PROGRAM SARJANA

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

2025

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini menyatakan bahwa dalam tugas akhir magang ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai ketentuan yang berlaku”

Yogyakarta, 16 juli 2025



Hafidz Maulana

21311521

HALAMAN PENGESAHAN PEMBIMBING

Penerapan *Core Value* Akhlak BUMN Terhadap Kinerja Karyawan PT PP

Semarang-Demak

Diajukan oleh:

Nama	: Hafidz Maulana
Nomor Mahasiswa	: 21311521
Program Studi	: Manajemen S1
Bidang Konsentrasi	: Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 16 Juli 2025

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing



Prof.Dr.Muafi S.E.,M.Si.

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR

TUGAS AKHIR BERJUDUL

**ANALISIS PENGARUH PENERAPAN CORE VALUE AKHLAK BUMN TERHADAP KINERJA
KARYAWAN PT PP SEMARANG DEMAK**

Disusun oleh : Hafidz Maulana

Nomor Mahasiswa : 21311521

Telah dipertahankan didepan Tim Penguji dan dinyatakan lulus
hari ini, tanggal: Jumat 01 Agustus 2025

Pembimbing TA : Muafi, Prof., Dr., S.E., M.Si.
Penguji : Andriyastuti Suratman, S.E., M.M.

Mengetahui

Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia



Prof. Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D.

HALAMAN MOTTO

“Allah yang membawamu sampai ke titik saat ini, Allah juga yang akan memberimu kekuatan untuk melaluinya hingga akhir”

(Qs. Al-Insyirah : 5-6)

﴿فَإِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا﴾

﴿إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا﴾

Maka sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan,
Sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan.

“When life gets you down, you know what you got to do?
Just keep swimming, Just keep swimming”

Dori from “Finding Nemo”

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis penerapan nilai AKHLAK oleh Badan Usaha Milik Negara (BUMN) terhadap kinerja karyawan PT PP Semarang-Demak, khususnya di sektor Badan Usaha Jalan Tol (BUJT) dan Badan Pengatur Jalan Tol. Melalui program magang selama empat bulan, penulis terlibat langsung dalam kegiatan human capital. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode wawancara mendalam, observasi langsung, dan kajian literatur. Informan penelitian terdiri dari tiga orang manajer yang mewakili fungsi utama perusahaan, yaitu Direktur Utama, Sekretaris Dewan Komisaris dan manajer manajemen risiko dan legal, dan Kepala Staff operasional lalu lintas jalan tol semarang demak . Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh informan memahami dan menganggap penting nilai AKHLAK sebagai pedoman perilaku karyawan. Nilai-nilai tersebut telah diinternalisasi dalam kegiatan operasional dan berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja. Namun, proses evaluasi implementasi nilai AKHLAK masih belum terstruktur secara kuantitatif karena belum adanya indikator atau alat ukur yang spesifik. Implikasi penelitian ini adalah perlunya PT PP Semarang-Demak mengembangkan sistem evaluasi terukur untuk setiap nilai AKHLAK, menyelenggarakan pelatihan berkelanjutan, dan memastikan pimpinan menjadi role model agar nilai AKHLAK benar-benar menjadi budaya kerja yang mendorong kinerja jangka panjang perusahaan.

Kata Kunci: *Core Value*, AKHLAK, Kinerja Karyawan, Budaya Organisasi, Human Capital, Sistem Evaluasi

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of the implementation of AKHLAK values by the State-Owned Enterprise (BUMN) on employees of PT PP Semarang-Demak, particularly in the toll road construction and maintenance sector. During a four-month internship, the author was directly involved in human capital activities. The research methods used include in-depth interviews, direct observation, and literature review. The results indicate that all informants have a good understanding of the AKHLAK values and consider them essential as behavioral guidelines for employees. These values have been internalized in various operational activities and positively impact employee performance. However, the evaluation process of AKHLAK implementation is not yet fully structured due to the absence of quantitative measurement tools for specific employee behaviors. This study recommends that PT PP Semarang-Demak develop a more structured and consistent evaluation system and strengthen internalization through training and leadership examples, so that AKHLAK values can truly become a work culture supporting the company's long-term performance.

Keywords: *Core Values, AKHLAK, Employee Performance, Organizational Culture, Value Internalization, Evaluation System*

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim,

Assalamualaikum Warahmatullah Wabarakatuh

Puji syukur penulis ucapkan kepada Allah SWT, atas segala rahmat-Nya penulis dapat menyelesaikan penulisan tugas ini dengan baik. Tugas akhir magang ini disusun untuk memenuhi syarat dalam mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia pada Program Studi S1 Manajemen, Universitas Islam Indonesia dengan Judul **Analisis Penerapan *Core Value* AKHLAK BUMN Terhadap Kinerja Karyawan PT. PP Semarang-Demak**

Penulis sangat menyadari bahwa dalam penyusunan tugas ini masih banyak kekurangan, oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi penyempurnaan tugas ini di masa yang akan datang.

Dalam penulisan tugas akhir magang ini penulis banyak mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang terlibat dalam penyusunan laporan magang ini. khususnya penulis ucapkan terimakasih kepada:

1. Allah subhanahu wa Ta'ala yang telah memberikan kemudahan dan kelancaran dalam setiap langkah penulis
2. Kedua orang tua yang selalu mendukung dan mendoakan kelancaran penulis dalam melaksanakan perkuliahan sampai di titik saat ini
3. Bapak Prof. Fathul Wahid, S.T., M.Sc., ph.D., selaku Rektor Universitas Islam Indonesia, yang senantiasa memberikan arahan dan dukungan kepada seluruh mahasiswa.

4. Bapak Johan Arifin, S.E., M.Si., M.Sc., selaku dekan fakultas bisnis dan ekonomika, Universitas Islam Indonesia, atas bimbingan dan dukungannya
5. Bapak Abdur Rafik, S.E., M.Sc., selaku ketua program studi manajemen yang telah memberikan motivasi dan arahan selama masa studi.
6. Bapak Prof. Dr.Muafi. S.E.,M.Si. Selaku dosen pembimbing yang senantiasa memberikan arahan serta saran – saran yang membangun kepada penulis
7. Bapak Siswantono selaku Direktur Utama PT PP Semarang-demak.
8. Bapak Pramusinto selaku direktur keuangan PT PP Semarang-demak
9. Ibu khusnul khotimah selaku pembimbing lapangan selama melaksanakan magang di PT PP semarang-demak.
10. Teman-teman yang telah memberikan bantuan serta dukungan pada proses penyelesaian tugas akhir magang, yakni Anisa Dwi Nugraheni, Chandra, Rifan, Edi, Khalief, Audy, dan teman-teman yang tidak dapat disebutkan satu-satu.

Terimakasih pada seluruh pihak yang membantu proses penulisan laporan magang ini yang tidak dapat disebutkan satu persatu. Tugas Akhir magang ini mungkin masih jauh dari kata sempurna. Namun, penulis sudah berusaha dengan baik. Akhir kata, penulis berharap tugas ini bermanfaat untuk kita semua

Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

DAFTAR ISI

ANALISIS PENGARUH PENERAPAN <i>CORE VALUE</i> AKHLAK BUMN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT PP SEMARANG-DEMAK	1
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME.....	1
HALAMAN PENGESAHAN PEMBIMBING	2
BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR	Error! Bookmark not defined.
HALAMAN MOTTO.....	3
ABSTRAK	5
ABSTRACT.....	6
KATA PENGANTAR.....	7
DAFTAR ISI.....	9
DAFTAR GAMBAR.....	12
DAFTAR TABEL	13
BAB I PENDAHULUAN	14
1.1. Profil Perusahaan	14
1.1.1. Sejarah Perusahaan.....	14
1.1.2. Visi dan Misi.....	15
1.1.3. Produk atau Layanan.....	16
1.1.4. Struktur Organisasi	17
1.2. Latar Belakang	19
1.2.1. Relevansi dengan Bidang Manajemen	22
1.3. Rumusan Masalah	22
1.3.1. Identifikasi Masalah	22
1.3.2. Pertanyaan Penelitian	22
1.4. Tujuan Penelitian	22
1.4.1. Tujuan Umum	22
1.4.2. Tujuan Spesifik	23

1.4.3.	Hubungan dengan Perusahaan	23
1.5.	Implikasi/ kontribusi	23
1.5.1.	Kontribusi Praktis	23
1.5.2.	Solusi yang Diharapkan	24
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....		25
2.1.	Landasan Teori.....	25
2.1.1.	Manajemen Sumber Daya Manusia	25
2.1.2.	Budaya Organisasi	26
2.1.3.	Nilai Inti (<i>Core Value</i>)	28
2.1.4.	<i>Core Value</i> AKHLAK.....	28
2.1.5.	Pengaruh Budaya dan Kinerja.....	30
2.1.6.	Kinerja Karyawan	31
2.2.	Kerangka Kerja	32
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....		33
3.1.	Pendekatan Penelitian	33
3.1.1.	Jenis Penelitian.....	33
3.1.2.	Pendekatan yang Digunakan.....	33
3.1.3.	Kesesuaian dengan Tujuan.....	34
3.2.	Unit Analisis	34
3.2.1.	Definisi Unit Analisis.....	34
3.2.2.	Alasan Pemilihan	34
3.2.3.	Deskripsi Unit	35
3.3.	Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data	36
3.3.1.	Sumber Data primer	36
3.3.2.	Sumber Data Sekunder.....	36

3.3.3.	Teknik Pengumpulan Data.....	36
3.4.	Teknik Analisis Data.....	37
3.4.1.	Proses Analisis Data.....	37
BAB IV HASIL DAN PELAKSANAAN MAGANG DAN DISKUSI.....		39
4.1.	Hasil Pelaksanaan Magang	39
4.2.	Hasil Wawancara	40
4.3.	Pembahasan.....	43
4.3.1.	Pemahaman terhadap <i>Core Value</i> AKHLAK	43
4.3.2.	Penerapan <i>Core Value</i> AKHLAK pada karyawan PT PP Semarang – Demak	44
4.3.3.	Kontribusi penerapan <i>Core Value</i> AKHLAK terhadap kinerja karyawan	46
4.3.4.	Proses evaluasi karyawan terhadap implementasi AKHLAK	51
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....		53
5.1.	Kesimpulan	53
5.2.	Saran.....	54
DAFTAR PUSTAKA.....		56
LAMPIRAN.....		60
Lampiran 1 Transkrip Hasil Wawancara.....		60
Lampiran 2 Dokumen Magang.....		63
Lampiran 3 Dokumentasi pelaksanaan magang		73

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Kantor PP Semarang-Demak	15
Gambar 1. 2 Layanan PT PP Semarang- Demak	17
Gambar 1. 3 Struktur Organisasi PT PP Semarang- Demak.....	18
Gambar 4. 1 Indikator AKHLAK Berdasarkan SE Menteri BUMN 2020.....	46

DAFTAR TABEL

Tabel 4. 1 Data Responden	39
Tabel 4. 2 Hasil Wawancara penerapan Core Value AKHLAK.....	40
Tabel 4. 3 Hasil Wawancara kontribusi Penerapan Core Value AKHLAK	42

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Profil Perusahaan

1.1.1. Sejarah Perusahaan

PT Pembangunan Perumahan Semarang-demak merupakan badan usaha yang bergerak di bidang Pembangunan dan pengoperasian jalan tol. Sebagai anak Perusahaan dari PT Pembangunan Perumahan (Persero) dan PT Wijaya Karya (Persero) Tbk, Dengan perbandingan saham yaitu PT Pembangunan Perumahan (Persero) sebesar 75,1% dan PT Wijaya Karya (Persero) Tbk sebesar 24,9%. PT Pembangunan Perumahan Semarang-demak saat ini mengembangkan jaringan jalan dengan membangun jalan tol strategis di wilayah pantai utara Semarang dan Demak yang terbagi dalam dua seksi yaitu seksi 1 yang sedang dalam tahap pembangunan dan seksi 2 yang sudah beroperasi di awal tahun 2023. (PT PP, 2025)

Jalan Tol Semarang-Demak adalah sebuah ruas tol yang didorong oleh pemerintah sebagai bagian dari upaya pengembangan infrastruktur tol. Pembangunan jalan tol ini dipicu oleh seringnya terjadi kemacetan di jalan nasional (Pantura) akibat volume lalu lintas yang tinggi dan banjir rob. Untuk mengatasi masalah tersebut, pemerintah membangun jalan tol yang terintegrasi dengan pembangunan tanggul laut Kota Semarang, dengan harapan dapat mengurangi kemacetan di Jalur Pantai Utara Jawa dan mengatasi banjir rob di wilayah pesisir Semarang.



Gambar 1. 1 Kantor PP Semarang-Demak

1.1.2. Visi dan Misi

- Misi Perusahaan : “Menjadi perusahaan pengelola jalan tol yang memberikan rasa aman, nyaman, dan memberikan manfaat bagi Stakeholder Jalan Tol ruas Semarang-demak”
- Misi Perusahaan :
 1. Melaksanakan pelayanan dan pemeliharaan dengan menerapkan sistem manajemen untuk menjamin kepuasan pihak-pihak yang berkepentingan.
 2. Mewujudkan ruas jalan tol Semarang-demak dengan kualitas ekselen dan Pembiayaan yang sesuai rencana.
 3. Melakukan kerjasama dengan mitra kerja yang saling menguntungkan & kontinuitas.
 4. Meningkatkan kompetensi, dan kesejahteraan pegawai.
 5. Pengelolaan tata perusahaan yang baik Good Corporate Governance (GCG).

1.1.3. Produk atau Layanan

PT PP Semarang-demak, berfokus pada pengelolaan jalan Tol Semarang-Demak. Berikut adalah beberapa layanan utama yang dikelola oleh perusahaan:

1.1.3.1. Pengelolaan dan Pemeliharaan Infrastruktur

PT PP Semarang-demak turut bertanggung jawab dalam pengelolaan dan pemeliharaan infrastruktur jalan tol, memastikan kondisi jalan dan fasilitas tetap aman dan nyaman bagi pengguna jalan tol. Pemeliharaan ini meliputi perawatan rutin jalan, perbaikan rambu, penerangan jalan, serta pengelolaan area pelayanan dan fasilitas pendukung lainnya. Manajemen keselamatan dan pengelolaan dampak lingkungan juga menjadi prioritas agar jalan tol beroperasi dengan standar keamanan tinggi dan ramah lingkungan.

1.1.3.2. Inovasi Teknologi dalam Infrastruktur

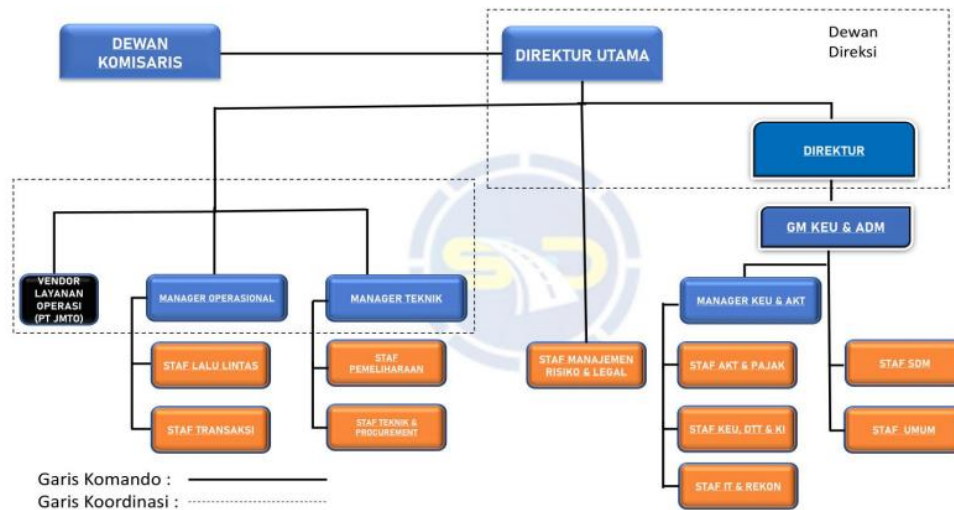
Teknologi menjadi aspek penting dalam proyek Jalan Tol Semarang-Demak, di mana PT PP Semarang-Demak mengimplementasikan teknologi LOS (lajur Otomatis Semarang-Demak) sebagai sistem pembayaran tol tanpa sentuh (non-tunai) yang inovatif. Sistem ini memungkinkan pengguna jalan tol melakukan transaksi di gerbang tol tanpa perlu berhenti atau menyentuh mesin tap gerbang tol. Pengguna cukup mendaftar melalui website atau langsung ke kantor PT PP Semarang-Demak untuk pemasangan stiker khusus yang terhubung dengan sistem LOS. Dengan teknologi ini, proses pembayaran menjadi lebih cepat, praktis, dan efisien, mendukung kelancaran operasional jalan tol serta meningkatkan kenyamanan pengguna.



Gambar 1. 2 Layanan PT PP Semarang- Demak

1.1.4. Struktur Organisasi

Untuk mencapai tujuan dalam mencapai pertumbuhan ekonomi melalui pengembangan ruas jalan tol baru, dibutuhkan struktur organisasi. Struktur organisasi dirancang untuk memastikan pembagian tanggung jawab dan wewenang yang jelas di antara anggotanya. Berikut ini adalah struktur organisasi PT PP Semarang-Demak:



Gambar 1. 3 Struktur Organisasi PT PP Semarang- Demak

Gambar 1.3 menunjukkan struktur organisasi PT Pembangunan Perumahan Semarang-Demak, yang menggambarkan pembagian tugas dan tanggung jawab antar divisi dalam perusahaan yaitu,

1. Unsur Pimpinan Perusahaan :
 - a. Dewan Komisaris terdiri dari Komisaris Utama dan Komisaris.
 - b. Dewan Direksi terdiri dari Direktur Utama dan Direktur.
2. Organisasi Pembantu Pimpinan Perusahaan
 - a. Unsur Organisasi Operasional:
 - Biro Fungsional Manajer Operasional dan Manager Teknik
 - b. Unsur Organisasi Keuangan
 - Pimpinan Unit Kerja: General Manajer Keuangan & Administrasi
 - Biro Fungsional: Manager Keuangan & Akuntansi
3. Unsur Organisasi Manajemen Risiko & Legal

1.2. Latar Belakang

Pada saat ini, perusahaan di Indonesia sedang memperhatikan masalah sumber daya manusia, terutama pada aspek untuk menjaga produktivitas dan kinerja karyawan di suatu perusahaan, dinamika yang terus berubah mendorong untuk memperbaiki pengelolaan SDM yang semakin baik (Kementerian Ketenagakerjaan RI, 2023).

Konsep budaya organisasi mengacu pada norma, nilai, keyakinan, dan perilaku yang ada dalam suatu organisasi yang membentuk karakteristiknya. (Robbins & Judge, 2019). Budaya organisasi memiliki kepribadian unik dari suatu perusahaan yang terbentuk dari kebiasaan dan kepercayaan bersama. Budaya yang kuat dapat meningkatkan kinerja karyawan, membuat mereka merasa lebih puas, dan mendorong perusahaan untuk terus berkembang. Suksesnya sebuah perusahaan sangat dipengaruhi oleh budaya organisasinya, yang mencakup segala hal mulai dari semangat kerja hingga kemampuan beradaptasi dengan perubahan (Cameron & Quinn, 2011)

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang terdiri dari beberapa perusahaan, juga telah membuat suatu budaya perusahaan. Kementerian BUMN menetapkan *Core Values AKHLAK* (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif) sebagai nilai utama yang menjadi pedoman perilaku seluruh insan BUMN melalui *Surat Edaran Menteri BUMN Nomor SE-7/MBU/07/2020*. Core Values ini diharapkan dapat membentuk budaya kerja positif, meningkatkan integritas, memperkuat kerja sama, serta mendorong pencapaian kinerja yang berkelanjutan (Kementerian BUMN RI, 2020).

Sejumlah penelitian telah menunjukkan hubungan positif antara penerapan Core Values AKHLAK dan kinerja karyawan. Rahmawati & Darmawan (2022) menemukan bahwa penerapan nilai AKHLAK di PT Telkom Indonesia berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kedisiplinan, kolaborasi, dan produktivitas. Sementara itu, Prasetyo, Nugroho, & Astuti (2023) membuktikan bahwa implementasi AKHLAK di PT Pertamina berdampak langsung pada

peningkatan produktivitas dan kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa penguatan budaya organisasi melalui AKHLAK memiliki potensi besar dalam mendorong kinerja karyawan di lingkungan BUMN.

PT PP Semarang-Demak merupakan anak perusahaan milik PT PP (Persero) Tbk. dan PT. Wijaya Karya (Persero), yang juga terdaftar dalam Badan Usaha Milik Negara (BUMN). PT PP Semarang-Demak menyediakan layanan pengelolaan infrastruktur, khususnya pada proyek strategis nasional pembangunan Jalan Tol Semarang-Demak (PT PP Semarang-Demak, 2023).

Untuk tetap bersaing di era modern, perusahaan berusaha untuk menggunakan berbagai strategi untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawannya untuk mencapai tujuan dan arah yang telah ditetapkan. Salah satu strategi untuk meningkatkan produktivitas karyawan adalah dengan menerapkan budaya organisasi, budaya ini sangat penting untuk kemajuan perusahaan yang tumbuh melalui proses pengembangan gagasan yang baru dan inovatif.

Core Value membantu organisasi berperilaku dan membuat keputusan. Dengan adanya *Core Value* dalam sebuah organisasi, diharapkan terciptanya budaya kerja yang positif, tingkat kepuasan karyawan yang lebih tinggi, dan peningkatan kinerja karyawan dapat dicapai melalui penerapan nilai-nilai inti ini.

Kinerja karyawan sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja yang baik berdampak pada kualitas layanan dan kepuasan pelanggan. Oleh karena itu, sangat penting untuk memahami bagaimana penerapan nilai inti AKHLAK dapat mempengaruhi kinerja karyawan di perusahaan multinasional. Beberapa penelitian sebelumnya juga menunjukkan pentingnya dalam mempengaruhi kinerja. Misalnya, penelitian oleh (Saffarudin et al., 2021) tentang pengaruh di BUMN menunjukkan bahwa nilai-nilai perusahaan yang diterapkan secara konsisten dapat meningkatkan kinerja dan kualitas kerja karyawan. Sementara itu, studi tentang implementasi di industri konstruksi menyimpulkan bahwa berkontribusi pada tercapainya target operasional dan meningkatkan kepuasan karyawan.

Latar belakang ini digunakan untuk penelitian tambahan. Meskipun prinsip dasar AKHLAK telah ditetapkan, seringkali ada masalah dalam menerapkannya. Karyawan mungkin kesulitan menginternalisasi prinsip-prinsip ini, terutama jika tidak ada dukungan dari manajemen. Oleh karena itu, analisis faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas penerapan prinsip inti ini sangat penting.

Penelitian ini akan mengumpulkan data melalui wawancara dan observasi. Jumlah responden akan terdiri dari beberapa karyawan PT PP Semarang-Demak yang telah terlibat dalam program *Core Value* AKHLAK. Hasil wawancara dan observasi yang telah didapatkan akan dianalisis untuk menentukan bagaimana penerapan nilai-nilai ini mempengaruhi kinerja karyawan.

Penelitian ini diharapkan dapat membantu PT PP Semarang-demak memahami pentingnya menerapkan prinsip inti AKHLAK. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat membantu manajemen membuat cara yang lebih baik untuk meningkatkan kinerja karyawan mereka.

Kebijakan nasional yang mendorong transparansi, akuntabilitas, dan etika dalam pengelolaan BUMN juga sejalan dengan penerapan *Core Value* AKHLAK. (Kementerian BUMN RI, 2020). Penelitian ini akan mendukung upaya pemerintah untuk menciptakan BUMN yang lebih profesional dan berintegritas dengan mengidentifikasi bagaimana nilai-nilai ini mempengaruhi kinerja karyawan.

Berdasarkan temuan ini, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis sejauh mana penerapan *Core Value* AKHLAK mempengaruhi kinerja karyawan di PT PP Semarang-Demak. Secara teoritis, penerapan nilai-nilai perusahaan yang kuat dapat dikaitkan dengan teori budaya organisasi *organizational culture* dari (Armenakis et al., 2011), yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang jelas dan konsisten dapat meningkatkan komitmen, loyalitas, serta kinerja karyawan. Selain itu, model *"Person-Organization Fit"* dari (Kristof-Brown et al., 2023) mengungkapkan bahwa kecocokan antara nilai individu dan organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja, motivasi, dan produktivitas.

1.2.1. Relevansi dengan Bidang Manajemen

Penelitian ini memiliki relevansi yang cukup signifikan terhadap bidang manajemen sumber daya manusia., terutama dalam konteks penerapan sebuah *Core Value* perusahaan. Di dalam manajemen Sumber daya Manusia tantangan yang sering dihadapi adalah bagaimana *Core Value* ini dapat diinternalisasi pada kegiatan operasional perusahaan dengan baik.

1.3. Rumusan Masalah

1.3.1. Identifikasi Masalah

Selama magang di PT PP Semarang-Demak, ditemukan bahwa penerapan *Core Value* AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif) sebagai nilai-nilai budaya BUMN, telah menjadi pedoman perilaku dan etika kerja bagi karyawan. Namun, terdapat beberapa kendala dalam penerapan nilai-nilai ini yang mempengaruhi kinerja karyawan. Beberapa karyawan mungkin belum sepenuhnya menginternalisasi nilai-nilai tersebut dalam aktivitas sehari-hari, yang berpotensi menurunkan efektivitas kerja. Hal tersebut menimbulkan pertanyaan sejauh mana penerapan AKHLAK berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan di PT PP Semarang-Demak.

1.3.2. Pertanyaan Penelitian

- 1 Bagaimana penerapan *Core Value* AKHLAK dalam kegiatan operasional di PT PP Semarang-Demak?
- 2 Bagaimana kontribusi penerapan *Core Value* AKHLAK terhadap kinerja karyawan di PT PP Semarang-Demak?

1.4. Tujuan Penelitian

1.4.1. Tujuan Umum

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan *Core Value* AKHLAK BUMN terhadap kinerja karyawan di PT PP Semarang-Demak.

1.4.2. Tujuan Spesifik

Dengan memahami hubungan antara penerapan nilai-nilai AKHLAK dan kinerja karyawan, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan mendalam mengenai pentingnya internalisasi budaya perusahaan dalam meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja. Secara spesifik, tujuan penelitian ini adalah:

1. Menganalisis bagaimana penerapan *Core Value* AKHLAK diterapkan dalam kegiatan operasional perusahaan.
2. Menganalisis pengaruh penerapan *Core Value* AKHLAK terhadap kinerja karyawan di PT PP Semarang-Demak.

1.4.3. Hubungan dengan Perusahaan

Tujuan penelitian ini diharapkan menjadi relevan bagi PT PP Semarang-Demak karena penerapan *Core Value* AKHLAK merupakan bagian integral dari strategi perusahaan untuk membangun budaya kerja yang kuat dan berintegritas. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan berharga bagi manajemen perusahaan dalam mengoptimalkan implementasi *Core Value* AKHLAK, sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan serta mendukung pencapaian tujuan perusahaan, terutama dalam proyek-proyek infrastruktur strategis. Selain itu, penelitian ini juga dapat membantu perusahaan mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki dalam penerapan nilai-nilai tersebut, guna menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan harmonis.

1.5. Implikasi/ kontribusi

1.5.1. Kontribusi Praktis

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi praktis bagi PT PP Semarang-Demak dalam meningkatkan efektivitas penerapan *Core Value* AKHLAK BUMN di lingkungan kerja. Hasil penelitian dapat menjadi dasar bagi manajemen dalam merancang program pelatihan dan pengembangan yang lebih terarah, untuk memastikan bahwa seluruh karyawan memahami dan

menginternalisasi nilai-nilai AKHLAK secara mendalam. Selain itu, penelitian ini juga dapat membantu perusahaan dalam mengidentifikasi area operasional yang memerlukan peningkatan dalam penerapan budaya organisasi, sehingga dapat memperbaiki produktivitas dan kinerja karyawan secara keseluruhan. Dengan demikian, hasil penelitian ini berpotensi mendukung perusahaan dalam mencapai target proyek yang lebih efisien dan efektif.

1.5.2. Solusi yang Diharapkan

Dengan berkaca pada pengamatan yang sudah peneliti lakukan diharapkan dapat diterapkan oleh perusahaan untuk memperkuat budaya kerja dan meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan, yang pada akhirnya mendukung pencapaian tujuan strategis perusahaan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu fungsi penting dalam organisasi yang berfokus pada perencanaan, pengorganisasian, pengembangan, dan pengendalian sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien (Dessler, 2020). Manajemen sumber daya manusia tidak hanya berkaitan dengan aspek administratif seperti penggajian dan rekrutmen, tetapi juga mencakup pengembangan karyawan, pengelolaan kinerja, serta pembentukan budaya organisasi yang mendukung produktivitas dan inovasi. (Mathis et al., 2017)

Menurut Armstrong, (2023), MSDM adalah proses strategis yang bertujuan untuk mengoptimalkan potensi karyawan melalui berbagai kegiatan seperti pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, kompensasi, serta hubungan industrial. Dengan demikian, SDM berperan sebagai penghubung antara kebutuhan organisasi dan aspirasi karyawan, sehingga dapat menciptakan sinergi yang positif.

Keberhasilan MSDM sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya manusia secara holistik, termasuk aspek motivasi, keterlibatan, dan kepuasan kerja. Karyawan yang termotivasi dan merasa dihargai cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik dan loyalitas yang tinggi terhadap organisasi.

Secara keseluruhan, SDM merupakan pondasi utama dalam membangun organisasi yang adaptif, inovatif, dan berorientasi pada hasil. Oleh karena itu, pemahaman mendalam tentang teori dan praktik MSDM sangat diperlukan untuk menganalisis bagaimana penerapan *Core Value AKHLAK* dapat mempengaruhi kinerja karyawan di perusahaan.

2.1.2. Budaya Organisasi

Budaya organisasi didefinisikan sebagai seperangkat nilai, keyakinan, dan norma yang mempengaruhi cara karyawan bertindak dalam organisasi. Menurut Nurkarim, (2023). Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan .Budaya yang kuat mampu menciptakan identitas organisasi yang jelas, meningkatkan kesinambungan antar karyawan, serta meningkatkan kinerja perusahaan. (Schein, 2019) menyatakan bahwa budaya organisasi berperan sebagai kerangka kerja yang mempengaruhi pola pikir dan perilaku anggota organisasi. Sehingga dapat menciptakan identitas yang kuat serta meningkatkan kesinambungan dan kinerja perusahaan.

Budaya yang kuat dalam sebuah organisasi mampu meningkatkan kesinambungan kerja dan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Hal ini karena budaya yang jelas dan diterapkan secara konsisten memberikan rasa kebersamaan dan tujuan bersama bagi seluruh anggota. Nurkarim, (2023) menambahkan bahwa budaya yang baik juga dapat meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan, sehingga berdampak positif pada produktivitas dan kualitas kerja. (Robbins & Judge, 2009) juga menegaskan bahwa budaya yang kuat akan mempererat hubungan antar karyawan dan membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya secara efektif. Dalam konteks BUMN, penerapan seperti AKHLAK sangat penting untuk membangun profesionalisme, integritas dan kolaborasi di lingkungan kerja.

2.1.3. Dimensi Budaya Organisasi

Menurut Hofstede (2010), budaya organisasi memiliki beberapa dimensi utama seperti jarak kekuasaan (*power distance*), penghindaran ketidakpastian (*uncertainty avoidance*), individualisme vs kolektivisme, dan maskulinitas vs femininitas. Dimensi-dimensi ini membantu menjelaskan bagaimana individu dalam organisasi merespons struktur kekuasaan, perbedaan, dan ketidakpastian dalam pengambilan keputusan serta hubungan kerja. Misalnya, organisasi dengan *power distance* rendah cenderung memiliki budaya kerja yang lebih terbuka dan partisipatif.

Selain itu, Denison mengemukakan empat dimensi budaya organisasi yang berfokus pada efektivitas organisasi, yaitu: keterlibatan (*involvement*), konsistensi (*consistency*), kemampuan beradaptasi (*adaptability*), dan misi (*mission*). Keterlibatan berkaitan dengan sejauh mana karyawan merasa memiliki dan terlibat dalam pencapaian tujuan organisasi. Konsistensi menyangkut sejauh mana nilai bersama dapat menciptakan sistem yang stabil. Kemampuan beradaptasi adalah sejauh mana organisasi merespons perubahan lingkungan. Sedangkan misi menggambarkan kejelasan tujuan jangka panjang yang menjadi arah bersama. Pemahaman terhadap dimensi-dimensi ini penting dalam menilai seberapa jauh budaya organisasi dapat mendukung pencapaian kinerja optimal.

2.1.4. Hambatan dan Tantangan Implementasi Budaya Organisasi

Kotter, (2021) mengungkapkan bahwa tantangan dalam membentuk budaya organisasi terletak pada resistensi terhadap perubahan, ketidaksesuaian antara nilai dan sistem penghargaan, serta kurangnya keteladanan dari pemimpin. Dalam praktiknya, banyak organisasi menghadapi kendala saat nilai-nilai budaya tidak diinternalisasi secara menyeluruh oleh seluruh lapisan karyawan. Hal ini menjadi tantangan serius dalam membangun budaya yang hidup dan konsisten.

Resistensi terhadap perubahan merupakan tantangan utama dalam implementasi budaya, terutama ketika nilai-nilai baru bertentangan dengan kebiasaan lama yang sudah mengakar. Beberapa karyawan cenderung mempertahankan zona nyaman dan enggan beradaptasi dengan sistem baru, sehingga proses internalisasi nilai menjadi lambat dan tidak merata. Hal ini juga sering diperparah dengan kurangnya komunikasi yang efektif dari manajemen dalam menjelaskan tujuan dan manfaat dari budaya organisasi yang diusung.

Kurangnya keteladanan dari pimpinan juga menjadi faktor krusial yang menghambat keberhasilan budaya organisasi. Menurut Schein (2019), pemimpin merupakan agen utama dalam proses internalisasi budaya. Jika pemimpin tidak menunjukkan sikap yang sejalan dengan nilai-nilai yang diharapkan, maka karyawan akan kehilangan kepercayaan terhadap arah budaya yang dibentuk.

Keteladanan harus konsisten dan ditunjukkan secara nyata dalam tindakan sehari-hari.

2.1.5. Nilai Inti (*Core Value*)

Core Value adalah prinsip mendasar yang menjadi fondasi identitas dan perilaku dalam sebuah organisasi. Nilai-nilai ini tidak hanya mencerminkan keyakinan dan standar yang dijunjung tinggi oleh perusahaan, tetapi juga menjadi pedoman dalam pengambilan keputusan serta penentu arah budaya kerja yang diharapkan dari setiap anggota organisasi (Lencioni, 2002).

Dengan adanya *Core Value* yang jelas, organisasi dapat memastikan bahwa setiap tindakan dan keputusan yang diambil selalu selaras dengan visi dan misi jangka panjang perusahaan. *Core Value* membantu menciptakan sikap dan perilaku yang konsisten, sehingga memperkuat reputasi dan citra organisasi. Selain itu, nilai ini menjadi dasar dalam pengembangan kebijakan, pelatihan dan sistem penghargaan perusahaan.

Dalam praktiknya, *Core Value* menjadi alat strategis untuk mengarahkan seluruh sumber daya manusia agar bergerak menuju tujuan bersama. Organisasi yang memiliki *Core Value* yang kuat dan dipahami dengan baik oleh seluruh anggota akan lebih mudah menghadapi tantangan dan perubahan lingkungan bisnis. Oleh karena itu, internalisasi *Core Value* menjadi salah satu aspek penting dalam sebuah organisasi.

2.1.6. *Core Value* AKHLAK

Sutrisno, (2018) menyatakan bahwa budaya organisasi dapat diartikan sebagai kumpulan sistem, nilai, keyakinan, asumsi, atau norma yang telah diterima dan diadopsi oleh anggota organisasi, yang berfungsi sebagai pedoman perilaku serta penyelesaian masalah di lingkungan organisasi, yang berfungsi sebagai pedoman perilaku serta penyelesaian masalah di lingkungan organisasi. Sementara itu, Nurkarim, (2023) mengungkapkan bahwa konsep budaya organisasi sangat beragam, sebagaimana terlihat dari banyaknya definisi yang ditemukan. BUMN menganut budaya organisasi yang berlandaskan pada prinsip AKHLAK. Nilai –

nilai inti AKHLAK merupakan nilai utama perusahaan. Nilai ini menjadi sistem nilai baru yang mencerminkan transformasi bisnis yang ingin dicapai. Nilai AKHLAK BUMN yang ditetapkan oleh Bapak Erick Thohir menjadi dasar budaya organisasi yang wajib diterapkan oleh setiap pegawai BUMN dalam perilaku sehari-hari, sehingga membentuk budaya positif di lingkungan perusahaan.

Core Value AKHLAK merupakan akronim dari Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif, yang diperkenalkan oleh Kementerian BUMN untuk diterapkan diseluruh perusahaan milik negara. Nilai-nilai ini bertujuan untuk membentuk integritas dan profesionalitas karyawan BUMN, sehingga mampu mendukung pencapaian kinerja perusahaan secara optimal. Setiap elemen dari AKHLAK memiliki peran penting, yaitu;

- 1 Amanah: Bertindak secara jujur dan dapat dipercaya.
- 2 Kompeten: Terus belajar dan mengembangkan kapabilitas diri.
- 3 Harmonis: Menghargai perbedaan dan membangun kerja sama yang harmonis.
- 4 Loyal: Berdedikasi dan mengutamakan kepentingan bangsa dan negara.
- 5 Adaptif: Terbuka terhadap perubahan dan inovasi.
- 6 Kolaboratif: Mampu bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.

Dalam rangka mewujudkan keseragaman penerapan *Core Value* sumber daya manusia BUMN, kementerian BUMN mengeluarkan Surat Edaran Nomor SE-7/MBU/Q7/2020 Tahun 2020 yang mengatur bahwa nilai-nilai utama tersebut harus diimplementasikan secara utuh tanpa pengurangan maupun penambahan nilai lain pada seluruh grup BUMN. Surat edaran ini menegaskan bahwa penerapan *Core Value* AKHLAK menjadi identitas dan perekat budaya kerja yang wajib diinternalisasi oleh seluruh jajaran dari tingkat atas hingga tingkat bawah. Hal ini bertujuan untuk membangun karakter sumber daya manusia yang selaras dengan nilai-nilai tersebut demi mendukung peningkatan kinerja secara berkelanjutan.

Temuan penelitian Rahmawati & Darmawan, (2022), pada PT Telkom Indonesia menunjukkan bahwa implementasi nilai AKHLAK secara konsisten mampu meningkatkan disiplin kerja, rasa tanggung jawab, serta efektivitas kerja tim. Hal ini menegaskan bahwa nilai-nilai budaya yang jelas dan dipahami seluruh

anggota organisasi dapat menjadi penggerak kinerja. Penelitian lain oleh Prasetyo, Nugroho, & Astuti (2023) pada PT Pertamina juga menemukan bahwa penerapan AKHLAK berpengaruh positif terhadap produktivitas dan kepuasan kerja, terutama melalui peningkatan loyalitas dan adaptabilitas karyawan terhadap perubahan.

Implementasi *Core Value* AKHLAK bukan hanya bersifat formalitas, melainkan menjadi bagian dari budaya kerja sehari-hari yang mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan di lingkungan BUMN. Dengan penerapan nilai-nilai ini secara konsisten diharapkan dapat tercipta lingkungan kerja yang kondusif, produktif, dan berorientasi pada pencapaian kinerja optimal. Nilai-nilai AKHLAK juga menjadi fondasi dalam membangun integritas dan profesionalisme karyawan yang mampu mendukung peran strategis BUMN.

2.1.7. Pengaruh Budaya perusahaan dan Kinerja

Budaya organisasi yang kuat dapat memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut Mayowan, (2016), budaya organisasi yang kuat dapat memberikan dampak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan budaya organisasi tersebut menciptakan lingkungan kerja yang mendukung motivasi, disiplin dan komitmen. Budaya yang positif dan konsisten menjadi landasan bagi karyawan untuk memahami nilai-nilai perusahaan serta menginternalisasikannya dalam setiap aktivitas kerja, sehingga tercipta sinergi yang efektif dalam mencapai tujuan organisasi.

Schein, (2019) juga menegaskan bahwa budaya organisasi yang diterapkan secara konsisten akan membentuk perilaku positif dan meningkatkan produktivitas karyawan. Terdapat hubungan positif antara budaya organisasi yang baik dan produktivitas karyawan. Ketika nilai-nilai organisasi seperti AKHLAK diimplementasikan dengan baik, karyawan akan lebih terarah dalam mencapai tujuan, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja perusahaan.

Selain itu (Robbins & Judge, 2009) menyatakan bahwa budaya organisasi berperan sebagai sistem nilai bersama yang membentuk sikap dan perilaku karyawan. Budaya yang positif akan menciptakan siklus kerja yang kondusif, meningkatkan kinerja karyawan dan komitmen karyawan, serta memperkuat

identitas organisasi. Dengan demikian, budaya organisasi bukan hanya menjadi pedoman formal, tetapi juga menjadi kekuatan sosial yang mendorong karyawan untuk mencapai kinerja terbaiknya secara berkelanjutan.

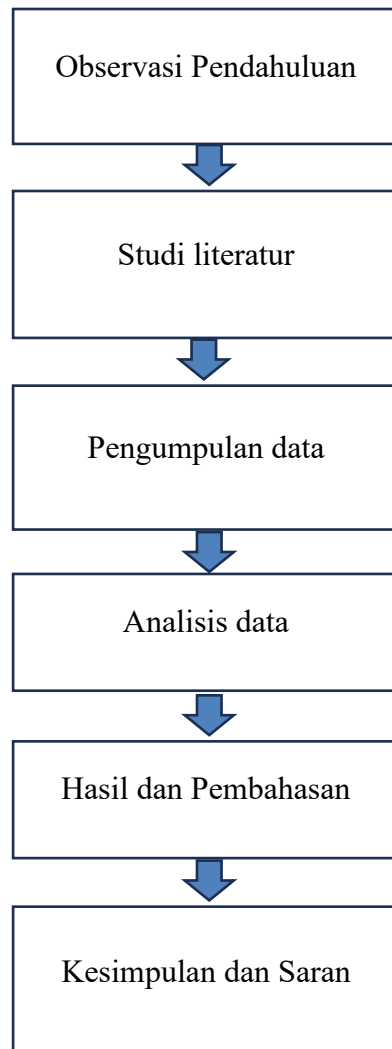
2.1.8. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merujuk pada seberapa baik individu menjalankan tugas yang diberikan, dan bagaimana kontribusinya terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dessler, (2020) menyatakan Kinerja karyawan biasanya dinilai melalui berbagai indikator seperti produktivitas, efisiensi, kualitas pekerjaan, serta sikap kerja. Armstrong, (2014) menambahkan, faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan mencakup kemampuan, motivasi, lingkungan kerja, serta budaya organisasi. Dalam konteks penerapan AKHLAK, teori ini menekankan bahwa kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh seberapa baik nilai-nilai organisasi diinternalisasi dan diterapkan dalam aktivitas sehari-hari.

Pendapat lainnya yaitu, (Rerung, 2019) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah perilaku yang dihasilkan pada tugas yang dapat diamati dan dievaluasi, serta merupakan kontribusi yang dibuat oleh seorang individu dalam pencapaian tujuan organisasi. (Sinaga & Hidayat, 2020) menambahkan bahwa kinerja merupakan hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi.

(Kaplan & Norton, 2007) melalui konsep balanced scorecard menekankan perlu memasukan dimensi budaya dan nilai organisasi dalam sistem pengukuran kinerja agar tujuan strategis dapat tercapai secara menyeluruh. Dengan memasukan dimensi ini, perusahaan dapat memastikan bahwa pengukuran kinerja tidak hanya fokus pada aspek finansial, tetapi juga mempertimbangkan aspek non-finansial yang mendukung pencapaian tujuan strategis secara berkelanjutan, oleh karena itu, pengelolaan kinerja karyawan yang efektif harus mempertimbangkan berbagai faktor dan dimensi yang relevan agar dapat memberikan hasil yang optimal.

2.2. Kerangka Kerja



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

3.1.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus untuk memahami pengaruh penerapan *Core Value* AKHLAK terhadap kinerja karyawan di PT PP Semarang-Demak. Menurut Sugiyono, (2010). Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filosofi yang digunakan untuk meneliti pada kondisi alamiah, di mana peneliti berperan sebagai instrumen utama dalam pengumpulan data dan analisis dilakukan secara induktif. Metode kualitatif dipilih karena mampu menggali persepsi, pengalaman, dan dinamika di lingkungan kerja secara mendalam, memungkinkan eksplorasi komprehensif melalui observasi langsung, wawancara mendalam, dan analisis konteks sosial. Pendekatan studi kasus mendukung penelitian ini dengan menyediakan pandangan mendalam dalam konteks spesifik penerapan *Core Value* AKHLAK, memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi secara detail bagaimana nilai-nilai ini mempengaruhi perilaku karyawan dan berdampak pada kinerja mereka. Melalui studi kasus, penelitian dapat mencakup pengamatan budaya organisasi, wawancara dengan karyawan, serta analisis terhadap kebijakan dan praktik internal terkait nilai-nilai tersebut, sehingga memberikan data kontekstual yang kaya dan pemahaman yang holistik

3.1.2. Pendekatan yang Digunakan

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan wawancara. Wawancara berlangsung dengan responden yang mendalam dan detail dapat berbagai perspektif dan pengalamannya yang memberikan pemahaman yang lebih luas tentang bagaimana penerapan *Core Value* AKHLAK terhadap kinerja karyawan.

3.1.3. Kesesuaian dengan Tujuan

Pemilihan metode kualitatif dengan pendekatan wawancara sebagai metode pengumpulan data sangat sesuai dengan tujuan menganalisis *Core Value* AKHLAK BUMN terhadap kinerja karyawan PT PP Semarang-Demak. Wawancara memungkinkan untuk penggalian mendalam terhadap serta mendapatkan beragam perspektif beragam dari individu dalam perusahaan.

3.2. Unit Analisis

3.2.1. Definisi Unit Analisis

Unit analisis dalam penelitian ini adalah pegawai PT PP Semarang-demak. Fokus penelitian adalah pada karyawan individu yang bekerja di PT PP Semarang-Demak, terutama yang berada pada level manajemen. Penelitian ini akan mengumpulkan data dari wawancara mendalam dengan karyawan yang memiliki posisi penting dalam pengelolaan operasional dan penerapan *Core Value* AKHLAK di perusahaan.

3.2.2. Alasan Pemilihan

Pemilihan individu sebagai unit analisis didasarkan pada relevansi data yang dapat diperoleh dari mereka yang terlibat langsung dalam implementasi dan pengelolaan AKHLAK di PT PP Semarang-Demak. Karyawan yang dipilih terdiri dari direktur dan manajer di beberapa departemen kunci, yang memiliki peran penting dalam mempengaruhi kinerja perusahaan melalui penerapan nilai-nilai AKHLAK. Selain itu, jumlah dan jabatan yang dipilih juga didasarkan pada ketersediaan akses dan kedekatan dengan konteks magang yang dilakukan oleh peneliti.

3.2.3. Deskripsi Unit

Dalam penelitian ini, informan dipilih secara purposive dengan mempertimbangkan posisi strategis dan keterlibatan mereka dalam penerapan Core Value AKHLAK di PT PP Semarang-Demak. Total terdapat tiga informan utama yang diwawancarai, masing-masing mewakili level manajerial hingga operasional. Pengelompokan informan dilakukan sesuai dengan fokus pertanyaan penelitian, yaitu:

- 1. Pertanyaan penelitian pertama: Bagaimana penerapan Core Value AKHLAK dalam kegiatan operasional di PT PP Semarang-Demak?**

- a. Direktur**

Memimpin dan mengawasi seluruh aspek operasional perusahaan. Peran direktur penting untuk melihat sejauh mana nilai AKHLAK diinternalisasi dalam kebijakan strategis serta arah manajemen perusahaan.

- b. Staf Manajemen Risiko dan Legal**

Bertugas menyiapkan dokumen aksi korporasi, menyusun aturan perusahaan, serta melakukan pengecekan kontrak dan dokumen strategis. Peran ini berkaitan erat dengan penerapan nilai Amanah, Kompeten, dan Loyal dalam pengambilan keputusan, kepatuhan hukum, serta mitigasi risiko.

- 2. Pertanyaan penelitian kedua: Bagaimana kontribusi penerapan Core Value AKHLAK terhadap kinerja karyawan di PT PP Semarang-Demak?**

- a. Staf Lalu Lintas**

Melaksanakan komunikasi dengan petugas pelayanan di lapangan, memberikan informasi operasional, serta membantu evaluasi laporan kegiatan operasi jalan tol. Peran ini menggambarkan bagaimana nilai Kolaboratif, Adaptif, dan Harmonis dijalankan dalam mendukung kelancaran pelayanan serta kinerja tim operasional.

Dengan pembagian ini, setiap informan memiliki kontribusi langsung dalam menjawab fokus penelitian, baik dari sisi implementasi nilai AKHLAK pada level kebijakan maupun kontribusinya terhadap kinerja karyawan di lapangan.

3.3. Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data

3.3.1. Sumber Data primer

Wawancara dilakukan terhadap karyawan yang berada pada posisi strategis di PT PP Semarang-Demak, seperti Direktur, Staf Manajemen dan legal, dan Staf Lalu lintas. Wawancara bertujuan untuk mendapatkan wawasan langsung mengenai implementasi *Core Value* AKHLAK dan dampaknya terhadap kinerja karyawan.

3.3.2. Sumber Data Sekunder

Sumber data sekunder yang digunakan meliputi:

1. Publikasi ilmiah: Artikel atau jurnal akademik yang relevan dengan implementasi nilai-nilai organisasi, khususnya *Core Value AKHLAK* dalam konteks BUMN. Publikasi ilmiah ini digunakan untuk memberikan landasan teoritis dan perbandingan dalam menganalisis temuan penelitian.
2. Dokumen perusahaan: Dokumen seperti kebijakan internal dan laporan tahunan perusahaan akan digunakan untuk memahami bagaimana *Core Value AKHLAK* diformalkan dalam aturan dan prosedur perusahaan.

3.3.3. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini mencakup:

1. Wawancara semi-terstruktur: Menggunakan panduan wawancara dengan pertanyaan yang telah disiapkan, namun tetap fleksibel untuk menggali lebih dalam isu-isu yang muncul selama wawancara.

2. Observasi partisipatif: Peneliti akan terlibat langsung di lingkungan kerja untuk mengamati penerapan *Core Value* AKHLAK dalam kegiatan sehari-hari, interaksi karyawan, dan pengambilan keputusan di perusahaan.
3. Analisis dokumen: Menganalisis dokumen-dokumen yang relevan seperti laporan tahunan dan kebijakan internal terkait *Core Value* AKHLAK

3.4. Teknik Analisis Data

3.4.1. Proses Analisis Data

Proses analisis data dalam penelitian ini akan dilakukan melalui beberapa tahapan:

1. Reduksi Data.

Menurut Vaismoradi (2016), Reduksi data adalah langkah kritis dalam analisis data kualitatif di mana data yang berlebihan dan tidak relevan dihapus, dan informasi penting diidentifikasi dan disederhanakan untuk mendukung penarikan kesimpulan. Pada tahap ini, data yang telah dikumpulkan disaring untuk menjaga agar tetap relevan dengan fokus penelitian. Data yang tidak relevan, berlebihan, atau berulang dikurangi agar peneliti dapat lebih fokus pada informasi yang bermakna. Proses ini membantu menyederhanakan data yang besar dan memungkinkan identifikasi informasi inti tentang bagaimana *Core Value* AKHLAK mempengaruhi kinerja karyawan.

2. Penyajian Data

Mishra & Satish (2021), menyatakan bahwa Penyajian data adalah proses mengatur dan menyusun data yang telah dikumpulkan dan dianalisis sehingga dapat disajikan dalam format yang mudah dipahami dan diinterpretasikan oleh audiens yang dituju. Data yang telah direduksi kemudian disajikan dalam format yang memudahkan interpretasi, seperti tabel, diagram, atau narasi deskriptif. Penyajian data ini membantu peneliti

memahami dan mengidentifikasi pola yang muncul. Misalnya, data tentang persepsi karyawan terhadap nilai AKHLAK dapat dipresentasikan dalam tabel untuk memperlihatkan pola pemahaman karyawan terhadap setiap nilai.

3. Triangulasi Data

(Moleong, 2007) menyatakan bahwa Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembandingan terhadap data. Pada tahap ini, peneliti memeriksa ulang data dan interpretasi untuk memastikan validitas serta konsistensi kesimpulan sementara yang dihasilkan. Kesimpulan ini berisi ringkasan hasil penelitian yang menjawab pertanyaan penelitian, seperti dampak penerapan nilai-nilai AKHLAK pada perilaku dan kinerja karyawan. Kesimpulan ini juga memberikan rekomendasi atau implikasi praktis yang dapat diterapkan oleh perusahaan untuk memperkuat budaya kerja berbasis nilai AKHLAK.

BAB IV

HASIL PELAKSANAAN MAGANG DAN DISKUSI

4.1. Hasil Pelaksanaan Magang

Proses pelaksanaan program magang ini berlangsung selama empat bulan, Dengan posisi penempatan magang pada bidang Human Capital. Dalam pelaksanaannya, ruang lingkup pekerjaan yang berkaitan dengan perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, pelatihan, pengembangan, manajemen kinerja, dan kompensasi. Pelaksanaan program magang magang terhitung sejak 1 agustus 2024 sampai dengan 31 November 2024. Kegiatan magang berlangsung selama hari kerja yaitu hari senin hingga jumat dengan jam kerja yang sama dengan karyawan yaitu masuk pada pukul 08.00 WIB hingga 17:00 WIB dengan total waktu 9 jam kerja.

Pada bab ini, penulis menuliskan semua temuan yang penulis dapat dari pengumpulan data. Data ini di dapatkan dari hasil wawancara yang penulis lakukan. Wawancara tersebut penulis jadikan acuan untuk menjawab rumusan masalah. Wawancara dilakukan oleh 3 orang yang dinilai sangat relevan dengan topik yang akan diteliti. Berikut adalah daftar narasumber yang akan diwawancarai:

Tabel 4. 1 Data Responden

NO.	NARASUMBER	JABATAN
1	Siswantono	Direktur Utama PT PP Semarang-Demak
2	Muhammad Iqbal	Sekretaris Dewan Komisaris dan Manajer Manajemen Risiko Dan Legal
3	Hilmy Ridho	Staff Operasional Lalu Lintas Jalan Tol Semarang - Demak

Tahapan selanjutnya, analisis dilakukan dengan tahapan observasi yang digunakan untuk memperdalam topik dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Menjadi mahasiswa magang di PT PP Semarang-Demak selama empat bulan.
2. Masuk dalam divisi *Human Capital*
3. Mengamati dan membantu *Manager Human Capital* dalam urusannya terhadap Sumber Daya Manusia Perusahaan.

4.2. Hasil Wawancara

Wawancara dengan narasumber yang terlibat langsung dalam memastikan berjalannya program implementasi *Core Value AKHLAK* di PT PP Semarang-demak menghasilkan informasi tambahan yang relevan dengan penelitian pembahasan penelitian ini. Hasil wawancara yang didapat dapat dilihat sebagai berikut:

1. Pemahaman *Core Value AKHLAK*

Tabel 4. 2 Hasil Wawancara penerapan *Core Value AKHLAK*

Bagaimana penerapan <i>Core Value AKHLAK</i> dalam kegiatan operasional di PT PP Semarang-Demak?		
Narasumber 1	Narasumber 2	Narasumber 3
Core Value AKHLAK sangat penting diterapkan dalam aktivitas sehari-hari. Penerapan nilai ini membentuk kerja sama yang baik antar karyawan. Perusahaan menggunakan KPI dan <i>personal appraisal</i> untuk	AKHLAK menjadi pedoman utama dalam menjalankan operasional perusahaan. Penerapan dilakukan melalui audit internal, laporan tahunan, serta kegiatan pendukung seperti pelatihan, <i>teamwork</i> , dan konseling SD	Nilai AKHLAK berdampak positif, meskipun sebagian tidak relevan dengan kondisi operasional lapangan. Tidak ada program khusus, namun nilai loyalitas diterapkan melalui inisiatif pribadi di divisi, serta pemberian

menilai kesesuaian kinerja dengan nilai AKHLAK, serta melakukan evaluasi bulanan.		<i>reward</i> informal kepada rekan kerja.
---	--	--

Berdasarkan hasil wawancara, semua informan sepakat bahwa nilai AKHLAK merupakan pedoman penting dalam aktivitas kerja. Siswantono menegaskan bahwa nilai ini jika diterapkan dengan konsisten akan membentuk kerja sama yang baik. Muhammad Iqbal menambahkan bahwa nilai AKHLAK menjadi acuan utama dalam menjalankan kegiatan operasional agar sejalan dengan visi perusahaan. Hilmy Ridho menekankan pentingnya penerapan dari level pimpinan hingga bawahan, meski menilai bahwa beberapa nilai terkadang kurang relevan dengan kondisi lapangan.

Dari sisi penerapan, perusahaan telah menggunakan *Key Performance Indicator* (KPI) dan *personal appraisal* untuk menilai kesesuaian perilaku karyawan dengan nilai AKHLAK. Audit internal dan laporan tahunan juga digunakan untuk mengidentifikasi temuan yang menyimpang dari nilai tersebut. Program yang mendukung antara lain pelatihan, konseling SDM, dan kegiatan *teamwork*. Namun, menurut Hilmy Ridho, implementasi seringkali masih bergantung pada inisiatif individu, misalnya dengan menjaga loyalitas tim meskipun tidak ada arahan formal.

Mengenai evaluasi, sebagian besar informan menyebut bahwa alat ukur khusus untuk menilai implementasi AKHLAK belum tersedia. Evaluasi masih dilakukan melalui appraisal rutin atau KPI yang lebih umum. Bahkan ada divisi yang menggunakan reward informal untuk mendorong nilai AKHLAK, meski inisiatif ini belum terintegrasi dalam sistem perusahaan.

pemahaman nilai AKHLAK sudah cukup baik di kalangan karyawan, tetapi implementasi dan evaluasinya belum konsisten. Instrumen yang digunakan masih bersifat umum dan tidak secara spesifik mengukur penerapan

AKHLAK. Hal ini menunjukkan perlunya sistem evaluasi yang lebih terstruktur.

Selama magang, saya menemukan bahwa kegiatan sosialisasi AKHLAK memang berjalan, namun partisipasi karyawan bervariasi. Ada karyawan yang aktif mengikuti kegiatan bersama seperti senam pagi, tetapi ada juga yang absen. Hal ini memperkuat hasil wawancara bahwa implementasi AKHLAK masih belum merata dan membutuhkan dorongan lebih kuat dari manajemen.

2. Kontribusi penerapan *Core Value* AKHLAK

Tabel 4. 3 Hasil Wawancara kontribusi Penerapan *Core Value* AKHLAK

Bagaimana kontribusi penerapan <i>Core Value</i> AKHLAK terhadap kinerja karyawan di PT PP Semarang-Demak?		
Narasumber 1	Narasumber 2	Narasumber 3
Penerapan nilai AKHLAK, terutama adaptif, berdampak signifikan pada pencapaian target, misalnya dalam menghadapi program digital baru.	AKHLAK membentuk karakter karyawan lebih hati-hati dan bertanggung jawab, sehingga perilaku yang tidak sesuai dengan nilai akan tersingkir secara alami.	Nilai AKHLAK memperkuat loyalitas tim, terutama pada divisi lapangan dan lalu lintas yang membutuhkan solidaritas tinggi.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa nilai AKHLAK berdampak nyata terhadap kinerja. Informan menegaskan bahwa penerapan amanah, adaptif, dan loyal membantu pencapaian target perusahaan. Selain itu, nilai ini mendorong karyawan bekerja lebih hati-hati, disiplin, dan loyal terhadap tim. Salah satu informan menambahkan bahwa karyawan yang tidak bekerja sesuai prinsip AKHLAK akan tersisih secara alami, sehingga nilai ini berfungsi sebagai filter internal kualitas karyawan.

Nilai AKHLAK berkontribusi pada dua sisi kinerja, yaitu kuantitatif (pencapaian target, efisiensi) dan kualitatif (loyalitas, disiplin, kerja sama tim). Ini memperkuat pandangan bahwa budaya organisasi dapat menjadi faktor pendorong produktivitas dan kepuasan kerja.

Selama magang, penulis melihat bahwa divisi lalu lintas mampu menjaga solidaritas tinggi di lapangan, yang sesuai dengan nilai kolaboratif. Selain itu, dalam menghadapi perubahan sistem digital, karyawan cukup cepat beradaptasi, yang menunjukkan penerapan nilai adaptif. Temuan ini konsisten dengan pernyataan informan, bahwa nilai AKHLAK memang berdampak positif pada kinerja sehari-hari.

4.3. Pembahasan

Pada BAB IV ini menyajikan hasil temuan dari penelitian yang telah dilakukan melalui pendekatan kualitatif, dengan menggali pandangan, pengalaman, serta interpretasi dari informan terkait penerapan AKHLAK dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan di PT PP Semarang-Demak. Proses analisis dilakukan dengan mengacu pada masalah utama yang disusun berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian.

4.3.1. Pemahaman terhadap *Core Value* AKHLAK

Hasil wawancara menunjukan seluruh narasumber yang peneliti wawancara memiliki pemahaman yang cukup baik mengenai nilai nilai AKHLAK. Menurut Bapak Siswantono ini sangat penting untuk dijadikan pedoman dalam berperilaku sehari hari di lingkungan kerja. Ia meyakini bahwa internalisasi nilai AKHLAK mampu membentuk pribadi yang baik dan mendorong terciptanya kerjasama yang harmonis antar karyawan.

Narasumber kedua yaitu bapak Muhammad Iqbal mengafirmasi pandangan tersebut, menyebut AKHLAK sebagai pedoman utama dalam menjalankan operasional perusahaan. Nilai-nilai tersebut tidak hanya dijadikan slogan, tetapi benar-benar harus terimplementasi dalam setiap tindakan. Hal ini mencerminkan

harapan agar nilai AKHLAK tidak hanya bersifat simbolik semata, melainkan menjadi bagian dari budaya kerja yang hidup dan dinamis.

Namun, Narasumber ketiga yaitu bapak Hilmy memberikan pandangan yang lebih kritis, ia menilai bahwa meskipun secara prinsip nilai-nilai AKHLAK sangat baik, terdapat beberapa aspek yang belum secara prinsip nilai-nilai AKHLAK sangat baik, terdapat beberapa aspek yang belum sepenuhnya relevan dengan realitas lapangan. Ia menekankan bahwa implementasi nilai tersebut harus dilakukan dari tingkat pimpinan hingga ke level paling bawah, agar tidak terhenti pada tatan ideal semata. Pendapat ini menunjukkan adanya kesadaran bahwa penerapan tidak selalu linier, melainkan perlu disesuaikan dengan konteks tantangan operasional.

4.3.2. Penerapan *Core Value* AKHLAK pada karyawan PT PP Semarang – Demak

Dalam penerapannya, budaya organisasi perlu melalui beberapa tahapan. Menurut (Pettigrew, 1979) dalam bukunya, terdapat 2 bentuk dalam penerapan budaya organisasi pada perusahaan. Diantaranya yaitu:

- *Self-executing*

Dimana dengan dirumuskannya kebijakan ini, kebijakan tersebut tentu dapat diterapkan secara otomatis pada perusahaan. Dengan demikian sudah semestinya seluruh karyawan PT. PP Semarang-Demak wajib untuk mempedomani *Core Value* AKHLAK saat kebijakan tersebut dibuat. Ini sesuai dengan surat edaran NO: SE-7 / MBU/Q7 /2020 Tentang nilai-nilai utama (*core values*) SUMBER DAYA MANUSIA BADAN USAHA MILIK NEGARA yang berbunyi.:

“Dalam rangka membangun keseragaman Nilai-Nilai Utama (*Core Values*) Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara, maka Nilai-Nilai Utama (*Core Values*) sebagaimana dimaksud pada angka 1 agar diimplementasikan secara utuh tanpa pengurangan atau penambahan Nilai-Nilai Utama (*Core Values*) lainnya pada seluruh group BUMN”.

Penerapan nilai AKHLAK secara self-executing di PT PP Semarang-demak dilakukan melalui berbagai mekanisme. Bapak Siswantono menyebutkan bahwa perusahaan menggunakan panduan perilaku yang ada dan sesuai dengan Key Performance Indicators (KPI) dan personal appraisal

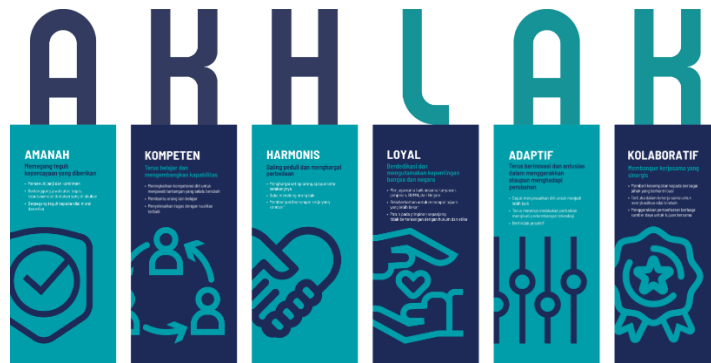
- *Non self-executing*

Dalam proses internalisasi nilai perusahaan hendaknya dilaksanakan melalui mekanisme dan pihak manapun agar tujuan dapat terwujud. Bapak Muhammad Iqbal mengatakan bahwa penerapan juga dilakukan dengan mengadakan kegiatan pengembangan seperti pelatihan mutu, kerja tim dan layanan konseling. Sedangkan menurut Bapak Himly Ridho pendekatan informal melalui penanaman nilai loyalitas kepada rekan kerja, bahkan tanpa perlu adanya instruksi formal dari atasan.

Ini sejalan dengan pendapat (Kotter, 2021) menegaskan pentingnya konsistensi dan keteladanan pemimpin dalam menyelaraskan strategi organisasi dengan nilai-nilai yang ingin diinternalisasi agar tercipta perubahan yang berkelanjutan. Yang dimana selain melalui penilaian formal seperti Key Performance Indicators (KPI) juga perlu adanya contoh atau panutan dalam penerapan nilai *Core Value* AKHLAK.

Pendekatan lainnya yang berhubungan dengan penerapan *Core Value* AKHLAK yaitu Competing Values Framework (CVF) yang dirumuskan oleh Cameron dan Quinn (2006). Dapat dilihat sebagai penerapan nyata dari model CVF ini, di mana nilai-nilai seperti kolaboratif dan adaptif mencerminkan budaya clan dan adhocracy yang mendukung inovasi dan kerja sama. Nilai-nilai loyalitas dan kepercayaan mendukung budaya hirarki yang menekankan pada disiplin dan integritas, sedangkan kompetensi dan harmonis memperkuat bagian internal organisasi yang fokus pada pengembangan sumber daya manusia. Dengan budaya organisasi yang kokoh dan seimbang berdasarkan model CVF, PT PP Semarang Demak dapat menciptakan suasana kerja yang stabil, produktif, dan berorientasi hasil, sehingga mendorong peningkatan kinerja pegawai secara signifikan.

4.3.3. Kontribusi penerapan *Core Value* AKHLAK terhadap kinerja karyawan



Gambar 4. 1 Indikator AKHLAK Berdasarkan SE Menteri BUMN 2020

(Schein, 2019) menyatakan bahwa budaya organisasi berperan sebagai kerangka kerja yang mempengaruhi pola pikir dan perilaku anggota organisasi. Dalam penelitian ini, AKHLAK merupakan akronim dari Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. *Core Value* AKHLAK diharapkan dapat menjadi budaya dan identitas kerja yang mendukung peningkatan kinerja karyawan dan perusahaan. Berikut ini merupakan temuan dari pengaruh penerapan *Core Value* AKHLAK terhadap kinerja karyawan PT PP Semarang-Demak;

1. Amanah

Temuan di lapangan menunjukkan bahwa nilai ini telah diinternalisasi dengan baik oleh karyawan PT PP Semarang-Demak. Seperti yang disampaikan oleh Bapak Muhammad Iqbal, nilai amanah menjadikan karyawan lebih berhati-hati dalam menjalankan tugasnya, yang berimbas pada meningkatnya akuntabilitas dan efektivitas kerja tim. Ia mengatakan bahwa tanggung jawab yang diemban membuat karyawan lebih fokus dan teliti, terutama dalam operasional harian dan proses pelaporan proyek. Hal ini menciptakan ekosistem pekerja yang disiplin dan terpercaya di antara sesama anggota tim.

Selama magang, penulis mengamati bahwa nilai amanah tampak dari cara karyawan menyelesaikan laporan tepat waktu dan transparan.

Misalnya, pada saat penyusunan laporan keuangan bulanan, staf selalu melakukan pengecekan berulang agar tidak terjadi kesalahan data. Hal ini mencerminkan kehati-hatian serta rasa tanggung jawab yang tinggi.

Bila dikaitkan dengan indikator resmi AKHLAK (SE-7/MBU/07/2020), perilaku ini selaras dengan poin *“memegang teguh kepercayaan yang diberikan”* dan *“menyelesaikan tugas dengan penuh tanggung jawab”*. Dengan demikian, implementasi amanah di PT PP Semarang-Demak sudah berjalan konsisten sesuai standar budaya kerja BUMN.

2. Kompeten

Penguatan nilai kompeten individu akan berbanding lurus dengan peningkatan kinerja. Dengan adanya dorongan kepada karyawan untuk menjadi kompeten, karyawan tidak hanya bekerja sesuai standar, tetapi juga berupaya mencapai kualitas yang lebih baik melalui inovasi dan efisiensi.

Temuan di lapangan menunjukkan bahwa nilai ini telah diinternalisasi dengan baik oleh karyawan PT PP Semarang-Demak. Seperti yang disampaikan oleh Bapak Muhammad Iqbal, nilai amanah menjadikan karyawan lebih berhati-hati dalam menjalankan tugasnya, yang berimbas pada meningkatnya akuntabilitas dan efektivitas kerja tim. Ia mengatakan bahwa tanggung jawab yang diemban membuat karyawan lebih fokus dan teliti, terutama dalam operasional harian dan proses pelaporan proyek.

Selama magang, penulis mengamati bahwa nilai amanah tampak dari cara karyawan menyelesaikan laporan tepat waktu dan transparan. Misalnya, pada saat penyusunan laporan keuangan bulanan, staf selalu melakukan pengecekan berulang agar tidak terjadi kesalahan data. Hal ini mencerminkan kehati-hatian serta rasa tanggung jawab yang tinggi.

Indikator resmi AKHLAK menyebutkan *“meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah”* dan *“membantu orang lain belajar”*. Perilaku karyawan yang terus berusaha memahami sistem baru menunjukkan keselarasan dengan indikator tersebut,

sekaligus memperlihatkan dorongan nyata untuk meningkatkan kinerja berbasis kompetensi.

3. Harmonis

PT PP Semarang-Demak nilai harmonis diwujudkan melalui interaksi sosial informal yang mendekatkan antar karyawan lintas divisi. Contohnya, PT PP Semarang-Demak nilai harmonis diwujudkan melalui interaksi sosial informal yang mendekatkan antar karyawan lintas divisi. Contohnya, kegiatan senam pagi setiap hari Jumat bersama seluruh karyawan PT PP Semarang-Demak dan mitra kerja Jasa Marga menciptakan suasana kerja yang lebih cair dan akrab. Lingkungan kerja yang harmonis terbukti mendorong efektivitas komunikasi dan memperkuat solidaritas tim. Hal ini mendukung temuan Robbins & Judge (2009) yang menyatakan bahwa iklim organisasi yang positif dapat mengurangi stres kerja dan meningkatkan kinerja secara berkelanjutan.

Penulis melihat bahwa keakraban antar karyawan tidak hanya terbatas pada kegiatan senam, tetapi juga tercermin dalam kebiasaan makan siang bersama dan saling membantu dalam pekerjaan lintas divisi. Hubungan yang cair ini membantu memperlancar koordinasi proyek, terutama saat ada kendala mendesak di lapangan.

Indikator AKHLAK menegaskan *“menghargai setiap orang apapun latar belakangnya”* dan *“suka menolong orang lain”*. Implementasi nilai harmonis di PT PP Semarang-Demak telah sesuai dengan indikator ini, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan saling mendukung.

4. Loyal

Wawancara dengan Bapak Muhammad Iqbal menunjukan bahwa loyalitas sangat terasa dalam hal mengemban tugas, karyawan bersedia bekerja di luar jam kerja operasional jika dibutuhkan. Ini juga bisa terjadi pada saat libur tahunan yang memungkinkan hal-hal di luar perkiraan dapat

terjadi pada ruas tol Semarang-Demak, karyawan PT PP Semarang-Demak khususnya pada divisi operasional, secara sukarela mengutamakan kepentingan perusahaan dibandingkan dengan kepentingan pribadi.

Selama periode magang, penulis mendapati contoh konkret saat beberapa staf operasional tetap turun ke lapangan di akhir pekan untuk memastikan kesiapan sarana jalan tol menghadapi lonjakan kendaraan libur panjang. Hal ini memperlihatkan dedikasi yang kuat terhadap keberhasilan operasional.

Indikator AKHLAK menekankan *“menjaga nama baik sesama karyawan, pimpinan, BUMN, dan Negara”* serta *“rela berkorban untuk mencapai tujuan yang lebih besar”*. Perilaku karyawan PT PP Semarang-Demak sejalan dengan indikator ini, memperlihatkan loyalitas sebagai kekuatan budaya kerja.

5. Adaptif

Bapak Siswantono mengungkapkan bahwa karyawan menunjukkan respon positif terhadap berbagai perubahan sistem kerja, termasuk implementasi program digitalisasi. Karyawan yang adaptif menjadi lebih fleksibel dan cepat menyesuaikan diri sehingga proyek dapat berjalan lebih baik. Sejalan dengan pernyataan Yukl et al. (2019), adaptabilitas merupakan kompetensi inti yang dibutuhkan dalam organisasi modern untuk menciptakan inovasi dan kelincahan organisasi.

Penulis melihat bahwa transisi menuju digitalisasi, seperti penggunaan aplikasi untuk monitoring lalu lintas tol, direspons positif oleh karyawan. Mereka cepat beradaptasi dengan sistem baru meski sebelumnya terbiasa menggunakan metode manual. Hal ini membuktikan bahwa nilai adaptif menjadi kebutuhan nyata dalam dinamika pekerjaan di perusahaan.

Indikator AKHLAK menekankan *“cepat menyesuaikan diri untuk menjadi lebih baik”* dan *“terus-menerus melakukan perbaikan mengikuti perkembangan teknologi”*. Implementasi nilai adaptif di PT PP Semarang-

Demak sangat relevan dengan indikator ini, memperlihatkan budaya organisasi yang siap menghadapi perubahan.

6. Kolaboratif

Nilai kolaboratif PT PP Semarang-Demak, tercermin dalam kerja sama lintas fungsi dan komunikasi yang terbuka antar divisi. Khususnya dalam pengelolaan data operasional dan keuangan. Kedua tim bekerja sama untuk menyelaraskan data pengguna jalan tol Semarang-Demak. Kedua divisi saling bertukar informasi untuk menghadirkan data yang jelas dan terbuka. Robbins & Judge (2009) menegaskan bahwa budaya kerja yang kolaboratif mendorong inovasi dan menyatukan kompetensi beragam untuk menciptakan solusi yang komprehensif.

Berdasarkan pengamatan, kolaborasi terlihat saat staf lalu lintas dan staf keuangan bekerja sama dalam rapat koordinasi bulanan. Diskusi berjalan terbuka, setiap divisi saling mengoreksi data yang tidak sesuai, hingga tercapai kesepakatan yang lebih akurat. Proses ini mempercepat pengambilan keputusan manajemen. Secara keseluruhan, temuan dari wawancara dan observasi menunjukkan bahwa penerapan *Core Value* AKHLAK memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT PP Semarang-Demak.

Indikator AKHLAK menekankan “*memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi*” dan “*menggerakkan pemanfaatan berbagai sumber daya untuk tujuan bersama*”. Kolaborasi di PT PP Semarang-Demak mencerminkan penerapan nilai kolaboratif yang nyata sesuai standar BUMN.

Pengaruh budaya organisasi ini juga diperkuat oleh penelitian (Wardani et al., 2016) yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat memberikan dampak signifikan terhadap kinerja karyawan. dengan menjadikan AKHLAK sebagai identitas kerja, PT PP Semarang-Demak tidak hanya memperkuat

pencapaian target, tetapi juga membentuk lingkungan kerja yang sehat, beretika dan berkelanjutan.

Dengan demikian, penerapan *Core Value* AKHLAK tidak hanya menjadi simbol, melainkan telah menyatu dalam perilaku keseharian karyawan, *Core Value* ini juga menjadi pedoman dalam bertindak, sumber inspirasi dalam menghadapi tantangan, dan pendorong dalam mencapai tujuan organisasi secara kolektif.

4.3.4. Proses evaluasi karyawan terhadap implementasi AKHLAK

Evaluasi terhadap implementasi *Core Value* AKHLAK di PT PP Semarang masih mengalami kendala. Bapak Siswantono menjelaskan bahwa evaluasi dilakukan masih melalui *Key Performance Indicators (KPI)* dan *personal appraisal* secara keseluruhan setiap bulan untuk meninjau konsistensi perilaku karyawan terhadap nilai-nilai perusahaan. Apabila ditemukan kekurangan, maka akan dilakukan perbaikan dan evaluasi ulang di bulan berikutnya. Evaluasi berkala ini sejalan dengan prinsip *continuous improvement* dalam manajemen kinerja.

Namun, menurut bapak Muhammad Iqbal belum ada alat ukur kuantitatif untuk mengevaluasi keberhasilan penerapan AKHLAK. Saat ini perusahaan masih mengandalkan *Key Performance Indicator (KPI)* yang ditetapkan oleh pemegang saham, yang lebih fokus pada output kerja. Padahal menurut (Armstrong, 2023), pengukuran kinerja berbasis nilai sangat penting untuk mengukur *soft Competencies* yang tidak tercermin langsung dari hasil kerja, tetapi sangat menentukan jangka panjang.

Bapak Hilmy Ridho menambahkan bahwa untuk mengisi kekosongan alat ukur penerapan nilai AKHLAK, ia sering membuat inisiatif sendiri pada divisinya, seperti pemberian reward kepada rekan kerja yang menunjukkan sikap sesuai dengan nilai-nilai yang ada pada AKHLAK.

Berbeda dengan beberapa perusahaan BUMN lainnya, yang dimana mereka sudah menggunakan metode pengukurannya. Seperti yang dilakukan oleh PT Pertamina Misalnya, PT Pertamina (Persero) mengintegrasikan nilai AKHLAK ke dalam *Performance Management System (PMS)* mereka (Pertamina, 2022). Dalam sistem ini, setiap karyawan dinilai berdasarkan indikator perilaku yang langsung

dikaitkan dengan enam nilai AKHLAK. Hasil penilaian ini mempengaruhi appraisal tahunan, bonus kinerja, dan peluang promosi. Praktik ini menunjukkan bahwa evaluasi nilai budaya dapat dilakukan secara kuantitatif, terukur, dan memiliki konsekuensi nyata pada pengembangan karier karyawan. Penerapan mekanisme serupa di PT PP Semarang–Demak dapat membantu memastikan internalisasi nilai AKHLAK secara lebih konsisten.

Evaluasi nilai organisasi membutuhkan pendekatan yang terukur dan konsisten. Menurut (Wheelen et al., 2015) indikator perilaku (*Behavioral Indicators*) perlu dirumuskan secara spesifik untuk menilai sejauh mana karyawan menghidupi nilai inti organisasi. Selain itu, Kaplan dan Norton (2004) melalui konsep *balanced scorecard* menekankan perlu memasukan dimensi budaya dan nilai organisasi dalam sistem pengukuran kinerja agar tujuan strategis dapat tercapai secara menyeluruh.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai penerapan *Core Value* AKHLAK dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan di PT PP Semarang-Demak, dapat disimpulkan bahwa nilai-nilai AKHLAK telah dipahami dengan baik oleh sebagian besar karyawan. Mereka mengakui bahwa nilai Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif menjadi landasan penting dalam berperilaku dan mengambil keputusan di tempat kerja. Namun, meskipun pemahaman nilai cukup merata, implementasinya masih dihadapkan pada tantangan kontekstual di lapangan.

Penerapan AKHLAK telah dilakukan melalui berbagai mekanisme antara lain; *Self-executing* yang dimana dengan dirumuskannya kebijakan ini, kebijakan tersebut tentu dapat diterapkan secara otomatis pada perusahaan yang nantinya akan dinilai dengan *Key Performance Review*. Serta pendekatan *Non self-executing*, dimana dalam proses internalisasi nilai perusahaan dilaksanakan melalui mekanisme dan pihak manapun agar tujuan dapat terwujud. Kedua mekanisme tersebut terbukti berperan dalam menanamkan nilai-nilai tersebut. Hal ini sejalan dengan teori budaya organisasi yang menekankan pentingnya sistem, struktur, dan simbol dalam membentuk budaya kerja yang kohesif. Keteladanan pemimpin menjadi faktor krusial dalam menyelaraskan nilai dan tindakan di lingkungan kerja.

penerapan *Core Value* AKHLAK di PT PP Semarang-Demak telah memberikan kontribusi positif terhadap kinerja karyawan. Setiap nilai inti yang terdiri dari Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif terwujud dalam praktik kerja sehari-hari dan mendukung terciptanya budaya organisasi yang sehat serta produktif.

Nilai Amanah tampak dari sikap hati-hati dan transparansi karyawan dalam pelaporan maupun penyelesaian tugas. Kompeten tercermin dalam upaya peningkatan mutu kerja melalui inovasi dan efisiensi. Nilai Harmonis diwujudkan melalui interaksi sosial yang memperkuat solidaritas tim lintas divisi, sementara

Loyal terlihat dari dedikasi karyawan yang bersedia mengutamakan kepentingan perusahaan, bahkan di luar jam kerja. Nilai Adaptif muncul melalui kesiapan karyawan menghadapi digitalisasi sistem kerja, dan Kolaboratif terimplementasi dalam kerja sama lintas divisi yang mempercepat pengambilan keputusan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa Core Value AKHLAK tidak hanya menjadi pedoman normatif, tetapi telah menyatu dalam perilaku keseharian karyawan. Hal ini mendukung teori budaya organisasi yang menyatakan bahwa budaya yang kuat mampu meningkatkan komitmen, motivasi, dan kinerja (Robbins & Judge, 2009), serta memperkuat konsep *person-organization fit* (Kristof-Brown et al., 2023) di mana keselarasan nilai individu dengan organisasi berdampak langsung pada peningkatan produktivitas dan kepuasan kerja.

5.2. Saran

Bagi manajemen PT PP Semarang-Demak, disarankan untuk memperkuat sistem evaluasi implementasi nilai AKHLAK dengan menyusun indikator perilaku yang jelas dan relevan. Hal ini dapat dikembangkan melalui kerjasama antara tim SDM dan tiap unit kerja, agar proses internalisasi nilai berjalan secara konsisten, merata pada setiap individu, dan terukur. Selain itu, perlu adanya pelatihan khusus untuk pimpinan unit agar mereka dapat menjadi role model dalam menerapkan nilai AKHLAK secara nyata.

Penerapan *Core Value* juga perlu disesuaikan dengan dinamika di lapangan dan kebutuhan. Fleksibilitas dalam interpretasi nilai, tanpa mengurangi substansi etisnya, hal ini penting dilakukan agar setiap nilai tetap relevan dalam berbagai situasi operasional. Pendekatan dialog antar level organisasi akan membantu dalam mengidentifikasi hambatan serta merumuskan strategi penerapan yang lebih adaptif.

Untuk penelitian selanjutnya, peneliti menyarankan agar melakukan kajian kuantitatif yang menggunakan instrumen pengukuran berbasis nilai untuk melihat korelasi antara tingkat internalisasi AKHLAK dengan indikator kinerja spesifik seperti produktivitas, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan. Penelitian dengan

cakupan lebih luas, mencakup proyek lain dalam lingkup PT PP (Persero) Tbk atau BUJT lainnya, juga akan memberikan gambaran yang lebih menyeluruh terhadap efektivitas AKHLAK di sektor infrastruktur

DAFTAR PUSTAKA

- Armenakis, A., Brown, S., & Mehta, A. (2011). Organizational culture: Assessment and transformation. *Journal of Change Management*, 11(3). <https://doi.org/10.1080/14697017.2011.568949>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Jossey-Bass.
- Dessler, G. (2020). *Fundamentals of human resource management*. Pearson.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). Balanced Scorecard. In C. Boersch & R. Elschen (Eds.), *Das summa summarum des Management* (pp. 137–148). Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9320-5_12
- Kotter, J. P. (2021). *The 8-step process for leading change*. Kotter Inc.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. Business Review Press.
- Kristof-Brown, A., Schneider, B., & Su, R. (2023). Person–organization fit theory and research: Conundrums, conclusions, and calls to action. *Personnel Psychology*, 76(2), 375–412. <https://doi.org/10.1111/peps.12581>
- Lencioni, P. M. (2002). Make your values mean something. *Harvard Business Review*, 80(7), 113–117.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. A. (2017). *Human resource management*. Cengage Learning.
- Mishra, P., & Satish, M. (2021). Data visualization techniques for enhanced understanding of big data. *International Journal of Computer Applications*, 175(32), 22–28.
- Moleong, L. J. (2007). *Metode penelitian kualitatif*. Remaja Rosdakarya.

- Nurkarim, S. (2023). Pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan (Studi kasus di PT Swadharma Sarana Informatika). *Journal on Education*.
- Pramono, J. (2020). Implementasi dan evaluasi kebijakan publik. Prenada Media.
- Prastowo, H. E., & Suhariadi, F. (2023). Implementation of “Morals” in cultural values and organizational behavior: Interventions for reducing and aligning cultural values in BUMN. *Psikostudia: Jurnal Psikologi*, 12(1). <https://doi.org/10.30872/psikostudia.v12i1.9491>
- Rerung, R. R. (2019). Peningkatan kinerja karyawan melalui employee engagement dan organizational citizenship behavior. CV Media Sains Indonesia.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2004). *Manajemen* (Edisi ke-7). Indeks.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Organizational behavior*. Pearson South Africa.
- Saffarudin, Indah, B., & Franca, M. L. (2021). Pengaruh pelatihan internalisasi “Core Value AKHLAK”. *Jurnal Kotamo*, 1(3).
- Schein, E. H. (2019). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.
- Sinaga, T. S., & Hidayat, R. (2020). Pengaruh motivasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT Kereta Api Indonesia. *Jurnal Ilman: Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(1), 15–22.
- Sugiyono. (2010). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Sutrisno, S., Haryono, A. T., & Warso, M. M. (2018). Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui organizational citizenship behavior sebagai variabel intervening. *Journal of Management*, 4(4).
- Tbk, P. P. (2025). *Informasi anak perusahaan*. From ptpp.co.id: <https://www.ptpp.co.id/id/informasi/informasi-anak-perusahaan?tabs=companyGrandchild>

- Thohir, E., Agustian, A. G., & Tilanta, A. (2020). AKHLAK untuk negeri. PT Arga Tilanta. <https://books.google.co.id/books?id=wIIfEAAAQBAJ>
- Vaismoradi, M., Jones, J., Turunen, H., & Snelgrove, S. (2016). Theme development in qualitative content analysis and thematic analysis. *Nursing and Health Sciences*, 18(1), 19–26.
- Wardani, R. K., Mukzam, M. D., & Mayowan, Y. (2016). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan (Studi pada karyawan PT Karya Indah Buana Surabaya) (Unpublished undergraduate thesis). Brawijaya University.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2015). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability* (14th ed.). Pearson Education.
- Yukl, G., Mahsud, R., Prussia, G., & Hassan, S. (2019). Effectiveness of broad and specific leadership behaviors. *Personnel Review*, 48(3), 774–783.
- Kementerian BUMN RI. (2020). *Core values dan employer branding BUMN*. Jakarta: Kementerian BUMN RI.
- Kementerian Ketenagakerjaan RI. (2023). *Pengelolaan SDM adaptif di era disrupsi*. Jakarta: Kementerian Ketenagakerjaan RI.
- PT PP Semarang-Demak. (2023). *Profil perusahaan*. PT PP Semarang-Demak. <https://www.ptpp-semarangdemak.co.id>
- Lestari, A., & Prabowo, H. (2022). Implementasi Nilai AKHLAK dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai pada Industri Perbankan BUMN. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 14(2), 155–167. <https://doi.org/10.xxxx/jmb.v14i2.xxx>

Saffarudin, A., Rahman, F., & Putra, D. (2021). *Penerapan Core Values AKHLAK dan Dampaknya terhadap Kinerja Pegawai BUMN*. Jurnal Ekonomi dan Manajemen, 19(1), 23–35. <https://doi.org/10.xxxx/jem.v19i1.xxx>

LAMPIRAN

Lampiran 1 Transkrip Hasil Wawancara

Narasumber 1: Sis Wantono (Direktur Utama PT PP Semarang-demak)

Narasumber 2: Muhammad Iqbal (Sekretaris Dewan Komisaris dan manajer manajemen risiko dan legal)

Narasumber 3: Hilmy Ridho (Staff operasional lalu lintas jalan tol semarang – demak)

1. Pemahaman *Core Value* AKHLAK

Tabel 4. 6 Hasil Wawancara Pemahaman *Core Value* AKHLAK

Apa pandangan Anda mengenai <i>Core Value</i> AKHLAK yang diterapkan di perusahaan ini?		
Narasumber 1	Narasumber 2	Narasumber 3
Sangat penting untuk diterapkan dalam menjalankan kegiatan sehari-hari, apabila diterapkan akan menjadi manusia yang baik sesuai dengan <i>Core Value</i> . Sehingga menjadi kerjasama yang baik.	sangat menjadi pedoman yang harus dipegang dalam menjalankan kegiatan operasional harus sejalan dengan nilai AKHLAK.	memiliki nilai-nilai yang bagus, tetapi ada beberapa nilai yang kurang relevan dengan keadaan di lapangan terkait operasional . sangat setuju dan semoga tidak hanya slogan tetapi harus diterapkan dari pimpinan sampai bawahan.

2. Penerapan *Core Value* AKHLAK

Tabel 4. 7 Hasil Wawancara Penerapan *Core Value* AKHLAK

Apa saja langkah langkah dan kebijakan yang diterapkan untuk mendukung penerapan <i>Core Value</i> AKHLAK di pt pp semarang-demak?		
Narasumber 1	Narasumber 2	Narasumber 3
Menggunakan <i>Key Performance Indicators (KPI)</i> dan <i>personal appraisal</i> digunakan untuk menilai karyawan sudah sesuai atau belum memenuhi kriteria. Dan memastikan dan mengingatkan tentang nilai nilai AKHLAK.	Melakukan audit secara menyeluruh. Dengan melihat temuan-temuan yang menyimpang dari <i>Core Value</i> . Dan dilaporkan pada rapat tahunan. Program yg dilakukan seperti melakukan kegiatan team work, pelatihan peningkatan mutu karyawan membuka konseling SDM	Untuk program secara khusus tidak ada, yang ada hanya saya menerapkan kepada rekan kerja untuk selalu loyal pada perusahaan tanpa harus diberitahu atau saat hanya ada pimpinan. Karena menurut saya loyal adalah nilai inti dari AKHLAK ini.

3. Pengaruh Penerapan *Core Value* AKHLAK terhadap Kinerja Karyawan

Tabel 4. 8 Hasil Wawancara Dampak terhadap Kinerja Karyawan

Bagaimana <i>Core Value</i> AKHLAK mempengaruhi cara kerja dan apakah penerapan <i>Core Value</i> ini memiliki dampak langsung terhadap pencapaian target atau produktivitas karyawan?		
Narasumber 1	Narasumber 2	Narasumber 3
Memiliki dampak yang cukup signifikan	Sangat berdampak terutama terhadap	Memberikan dampak yg positif terkait loyalitas

terhadap pencapaian target yang telah ditentukan oleh perusahaan. Dampak penerapannya adalah, seperti jika ada penambahan program digital maka nilai adaptif kita kedepankan.	personal karakter pada masing-masing karyawan. Seperti jika terbiasa yang bekerja tidak sehat akan tersingkir secara perlahan. Dan karyawan lebih berhati hati dalam mengemban tugas.	tim, terutama pada divisi lapangan dan lalu lintas
---	---	--

4. Proses evaluasi kinerja karyawan terhadap penerapan *Core Value AKHLAK*

Tabel 4. 9 Hasil Wawancara Proses evaluasi kinerja karyawan terhadap penerapan *Core Value AKHLAK*

Bagaimana anda mengevaluasi keberhasilan karyawan dalam melakukan implementasi <i>Core Value AKHLAK</i> di perusahaan ini?		
Narasumber 1	Narasumber 2	Narasumber 3
Dengan menggunakan penilaian kinerja (<i>personal appraisal</i>). Kalau memang ada yg tak tertangani dengan baik maka perlu adanya perbaikan di bulan berikutnya dan kembali di evaluasi di bulan berikutnya.	Secara khusus untuk <i>Core Value AKHLAK</i> tidak ada alat yang dapat mengukur nya. Sementara ini kita masih menggunakan <i>Key performance indicator</i> yang telah dibuat oleh pemegang saham.	Masih minim dalam mengevaluasi keberhasilan khusus nya nilai-nilai AKHLAK. Tetapi untuk divisi lalu lintas sendiri saya sendiri melakukan inisiatif untuk memberikan <i>reward</i> kepada rekan kerja.

Lampiran 2 Dokumen Magang

Surat permohonan izin magang



FAKULTAS
BISNIS DAN EKONOMIKA

Gedung Prof. Dr. Ace Paradiredja
Universitas Islam Indonesia
Condong Catur Depok Yogyakarta 55283
T. (0274) 881546, 885376
F. (0274) 882589
E. fbe@uii.ac.id
W. fbe.uii.ac.id

Nomor : 1556/Ka.ProdiMnj/10/Prodi.Mj/VII/2024
Perihal : Permohonan izin magang
Lampiran : RPS Magang dan KHS Mahasiswa

Yogyakarta, 22 Juli 2024

Kepada Yth.
Direktur Keuangan
PT PP Semarang Demak
Bapak Pramusinto, S.E., M.M.
Jl. Raya Semarang – Demak KM.10
Jawa Tengah

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dengan hormat,

Bersama ini kami sampaikan bahwa mahasiswa berikut ini:

No	Nama	NIM	Program Studi	Bidang
1	Hafidz Maulana	21311521	S1 Manajemen Reguler	Sumber Daya Manusia

adalah mahasiswa Program Studi Manajemen Program Sarjana, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia yang hendak melakukan magang kerja pada Perusahaan yang Bapak pimpin sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan tugas akhir. Oleh karena itu, mohon kiranya mahasiswa tersebut diizinkan untuk melakukan magang di perusahaan Bapak mulai tanggal 1 Agustus – 30 November 2024 (4 bulan).

Demikian permohonan kami, atas bantuan dan kerjasamanya kami mengucapkan terima kasih

Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Hormat kami

Abdur Rafik, S.E., M.Sc.

Laporan Bulanan

DAFTAR HADIR MAGANG Bulan/Tahun: Agustus 2024

Nama Instansi : PT. PP Semarang Demak

Nama Mahasiswa : Hafidz Maulana

Asal Perguruan Tinggi : Prodi Manajemen Universitas Islam Indonesia

No	Tanggal	Lama kerja (jam)	Deskripsi Singkat Aktivitas
1	Kamis 1/8/2024	9 jam	Mengetahui bagaimana proses rapat pada perusahaan pada skala yang besar yaitu dengan para pemegang saham jalan tol semarang demak
2	Jumat 2/08/2024	9 jam	Melihat dan mengidentifikasi langsung, bagaimana proses pembangunan tol semarang demak seksi 1.
3	Senin 5/08/2024	9 jam	Me-resume berkas-berkas lamaran para calon karyawan baru PT PPSD
4	Selasa 6/08/2024	9 jam	Membuat resume jurnal terkait dengan sumber daya manusia di perusahaan PPSD dan Mengetahui bagaimana perilaku karyawan pada perusahaan
5	Rabu 7/08/2024	9 jam	Membantu perencanaan ulang tahun perusahaan dan Melakukan beberapa persiapan seperti barang barang perlombaan hadiah dan venue
6	Kamis 8/08/2024	9 jam	Acara ulang tahun PT PP semarang demak, Melaksanakan acara ulang tahun PPSD dan menjadi panitia dokumentasi acara
7	Jumat 9/08/2024	9 jam	Melakukan kunjungan ke panti asuhan masih dalam rangka ulang tahun PT PP Semarang Demak yang ke 5
8	Senin 12/08/2024	9 jam	Mempelajari pokok pokok organisasi, susunan organisasi, peraturan perusahaan dan Mengetahui istilah istilah jabatan perusahaan, unit kerja beserta organ fungsional nya, Lingkup Unit Kerja Beserta Organ Fungsionalnya, Pembentukan Unit Kerja beserta Organ Fungsionalnya, Pembubaran Unit Kerja beserta Organ Fungsionalnya, pola manajemen unit kerja beserta organ Fungsionalnya, ketentuan umum, tata tertib, penerimaan pegawai, penempatan, pengangkatan, penugasan, mutasi dan tugas lapangan.
9	Selasa 13/08/2024	9 jam	Mempelajari tentang apa saja pelatihan yang bagus untuk karyawan perusahaan PT PP Semarang Demak

10	Rabu 14/08/2024	9 jam	Membuat SK Perubahan struktur organisasi PT PPSD, mengetahui bagaimana mekanisme proses pembuatan surat keputusan dalam lingkup perusahaan
11	Kamis 15/08/2024	9 jam	Melakukan kunjungan ke JMTO sebagai bagian sistem operasi jalan tol Semarang Demak, Mengetahui kegiatan operasional dan pemantauan jalan tol seperti papan informasi jalan tol, transaksi gerbang tol dan pengawasan jalan tol
12	Jumat 16/08/2024	9 jam	Membuat surat negosiasi dan berita acara penyewaan mobil operasional kantor
13	Senin 19/08/2024	9 jam	Mempersiapkan dan melaksanakan acara kunjungan UGM dan BNI KC UGM ke PPSD, mulai dari persiapan tempat materi dan melakukan kunjungan bersama ke seksi 1 tol Semarang Demak
14	Selasa 20/08/2024	9 jam	Rapat perihal produk baru untuk pengadaan rumah tangga PPSD
15	Rabu 21/08/2024	9 jam	Mengikuti agenda rapat MONEV bersama kementerian koordinator bidang Kemaritiman dan Investasi republik indonesia dengan membahas monitoring dan evaluasi PSN jalan tol Semarang Demak seksi 1 dan seksi 2
16	Kamis 22/08/2024	9 jam	Melakukan kunjungan ke gerbang tol sayung, untuk memantau dan melakukan penerbitan akses pintu masuk tol
17	Jumat 23/08/2024	9 jam	Melakukan sharing season tentang manajemen sumber daya manusia pada lingkup perusahaan
18	Senin 26/08/2024	9 jam	Merekap daftar undangan acara
19	Selasa 27/08/2024	9 jam	Membuat dan mempersiapkan materi bincang kemitraan dengan tema Penta-Helix
20	Rabu 28/08/2024	9 Jam	Melakukan perjalanan ke Jogja untuk acara seminar di hotel UNY
21	Kamis 29/08/2024	9 jam	Acara seminar di UNY Bincang Kemitraan
22	Jumat 30/08/2024	9 jam	Mengikuti presentasi laporan hasil magang mahasiswa yang telah berakhir magang di PPSD

Catatan dari supervisor:

- lebih ditingkatkan lagi agar bisa menyerap dan belajar sebanyak mungkin tentang bagaimana dunia kerja.
- Mampu menyelesaikan tugas / kerjaan sesuai dengan target yg telah ditentukan.
- Sangat cepat beradaptasi.
- Secara ini sudah sangat bagus, lebih ditingkatkan 1/ bulan selanjutnya.

Kota, Semarang 5 September 2024


Hafid Maulana
(Mahasiswa)


Khurri K.
(supervisor)

DAFTAR HADIR MAGANG
Bulan/Tahun: September 2024

Nama Instansi : PT. PP Semarang Demak
 Nama Mahasiswa : Hafidz Maulana
 Asal Perguruan Tinggi : Prodi Manajemen Universitas Islam Indonesia

No	Tanggal	Lama kerja (jam)	Deskripsi Singkat Aktivitas
1	Senin 2/9/2024	9 jam	Membuat daftar list tamu undangan Acara PPSD
2	Selasa 3/09/2024	9 jam	Mengikuti <i>Forum Group Discussion</i> kunjungan dari bank Riau Kepri dan Universitas Negeri Yogyakarta
3	Rabu 4/09/2024	9 jam	Melakukan kunjungan ke kantor cabang Bank Mandiri Sisingamangaraja untuk membahas pasar saham
4	Kamis 5/09/2024	9 jam	Melakukan kunjungan ke kantor cabang Bank Mandiri Pemuda untuk membahas pasar saham
5	Jumat 6/09/2024	9 jam	Melanjutkan tambahan daftar list tamu undangan Acara PPSD
6	senin 9/09/2024	9 jam	Rapat kunjungan oleh Kantor Akuntan Publik ke kantor PPSD dan dilanjut site visit ke Gerbang tol Sayung
7	Selasa 10/09/2024	9 jam	Merekap total nama-nama tamu undangan acara PPSD
8	Rabu 11/09/2024	9 jam	Sosialisasi produk LOS ke PT.Polytron
9	kamis 12/09/2024	9 jam	Menghadiri undangan Seminar Dialog Publik & Partnership Gathering pada acara vokasi UGM di hotel Tentrem Yogyakarta Bersama PT PPSD
10	Jumat 13/09/2024	9 jam	Melakukan rapat dan persiapan acara Pernikahan di Alana Hotel Yogyakarta bersama tim PPSD
11	Senin 16/09/2024	0 jam	(Libur) tanggal merah
12	selasa 17/09/2024	9 jam	Menghadiri Seminar bersama Direktur Keuangan dan Manajemen Resiko di SMA Negeri 8 dengan tema "Berbagi Inspirasi dan Ilmu Untuk Masa Depan"

13	rabu 18/09/2024	0 jam	Libur
14	Kamis 19/09/2024	9 jam	Mempersiapkan dan menghadiri agenda kunjungan KSP dalam rangka Monitoring dan Evaluasi Proyek Jalan Tol Semarang Demak
15	Jumat 20/09/2024	9 jam	Pencarian Judul untuk kebutuhan judul TA magang
16	senin 23/09/2024	9 jam	Melakukan bimbingan dengan dosen pembimbing untuk pengajuan Judul TA magang dan Melakukan pembuatan Kerangka Laporan Tengah
17	Selasa 24/09/2024	9 jam	Membuat laporan tengah magang
18	Rabu 25/09/2024	9 jam	Membuat Laporan Tengah Magang dan Mengikuti Seminar Bisnis dengan topik International Conference of Economics and Business (ICONECOBIZ)
19	kamis 26/09/2024	9 jam	Membuat SK Peraturan Tugas Lapangan dan Kembali Ke Home Base
20	Jumat 27/09/2024	9 Jam	Pengelompokan dan Penyusunan Dokumen Perusahaan
21	senin 30/09/2024	9 jam	Pengelompokan dan Penyusunan Dokumen Perusahaan

Catatan dari supervisor:

- Menyerjakan tugas dengan cepat sesuai dengan deadline/ target yg telah ditentukan.
- Mengikuti semua acara kantor dan jam kerja kantor
- Agar bisa ditugaskan lagi 1/ Bulan berikutnya
- Memanfaatkan waktu sebaik-baiknya 1/ mencari ilmu sebanyak-banyaknya dari perusahaan

Semarang, 7 Oktober 2024


(Mahasiswa)


(supervisor)

DAFTAR HADIR MAGANG
Bulan/Tahun: Oktober 2024

Nama Instansi : PT. PP Semarang Demak
 Nama Mahasiswa : Hafidz Maulana
 Asal Perguruan Tinggi : Prodi Manajemen Universitas Islam Indonesia

No	Tanggal	Lama kerja (jam)	Deskripsi Singkat Aktivitas
1	Selasa 1/10/2024	9 jam	Melanjutkan Progres Laporan Akhir ✓
2	Rabu 2/10/2024	9 jam	Melanjutkan Progres Laporan Akhir ✓
3	Kamis 3/10/2024	9 jam	Melanjutkan Progres Laporan Akhir ✓
4	Jumat 4/10/2024	9 jam	Melanjutkan Progres Laporan Akhir ✓
5	Senin 7/10/2024	9 jam	Melanjutkan Progres Laporan Akhir ✓
6	Selasa 8/10/2024	9 jam	Melanjutkan Progres Laporan Akhir ✓
7	Rabu 9/10/2024	9 jam	Melanjutkan Progres Laporan Akhir ✓
8	Kamis 10/10/2024	9 jam	Melanjutkan Progres Laporan Akhir ✓
9	Jumat 11/10/2024	9 jam	Membantu Tim divisi Marketing untuk menyebarkan surat Penawaran ke PT terdekat ✓
10	Senin 14/10/2024	9 jam	Melanjutkan Progres Laporan Akhir ✓
11	Selasa 15/10/2024	9 jam	Melanjutkan Progres Laporan Akhir ✓
12	Rabu 16/10/2024	9 jam	Pembuatan Struktur PT PPSD Operasi dan Pemeliharaan ✓

13	Kamis 17/10/2024	9 jam	Izin mewakili UII dalam Perombaan Marching band ✓
14	Jumat 18/10/2024	9 jam	Izin mewakili UII dalam Perombaan Marching band ✓
15	Senin 21/10/2024	9 jam	Rapat bersama Badan Pengatur Jalan Tol (BPJT) ✓
16	Selasa 22/10/2024	9 jam	Rapat bersama Badan Pengatur Jalan Tol (BPJT) ✓
17	Rabu 23/10/2024	9 jam	Rapat bersama Badan Pengatur Jalan Tol (BPJT) ✓
18	Kamis 24/10/2024	9 jam	Mengikuti Pelatihan Excel ✓
19	Jumat 25/10/2024	9 jam	Mengikuti Pelatihan SAP ✓
20	Senin 28/10/2024	9 Jam	Membantu Divisi Mengang Marketing untuk mencari platform marketing berbasis Location Based Advertising (LBA) ✓
21	Selasa 29/10/2024	9 jam	Sito Visit ke Gerbang Tol Sayung dengan agenda lanjutan pemeriksaan Standar Pelayanan Minimal Jalan Tol (SPM) ✓
22	Rabu 30/10/2024	9 Jam	Sito Visit ke gerbang toll bersama Tim Badan pengatur Jalan Tol (BPJT) ✓
23	Kamis 31/10/2024	9 Jam	Sito Visit ke gerbang toll bersama Tim Badan Pengatur Jalan Tol (BPJT)

Catatan dari supervisor:

- lebih ditugaskan lagi Keaktifan sesuai peraturan
(Jam 08.00 s.d 17.00)

DAFTAR HADIR MAGANG
Bulan/Tahun: November 2024

Nama Instansi : PT. PP Semarang Demak

Nama Mahasiswa : Hafidz Maulana

Asal Perguruan Tinggi : Prodi Manajemen Universitas Islam Indonesia

No	Tanggal	Lama kerja (jam)	Deskripsi Singkat Aktivitas
1	Senin 4/11/2024	9 Jam	Melanjutkan Progres Laporan Akhir
2	Selasa 5/11/2024	9 Jam	Melakukan analisis SWOT di bidang pemasaran khususnya pada program LOS
3	Rabu 6/11/2024	9 Jam	Mengikuti presentasi Analisis SWOT bersama tim marketing
4	Kamis 7/11/2024	9 Jam	Melanjutkan Progres Laporan Akhir dan PPT responsi
5	Jumat 8/11/2024	9 Jam	Melakukan Administrasi pengarsipan dan pemindaian dokumen
6	Senin 11/11/2024	9 Jam	Melanjutkan Progres Laporan Akhir
7	Selasa 12/11/2024	9 Jam	Menganalisis dokumen mengenai AKHLAK untuk keperluan TA
8	Rabu 13/11/2024	9 Jam	Mengikuti rapat kunjungan BPJT mengenai Monitoring dan Evaluasi Natal dan Tahun baru
9	Kamis 14/11/2024	9 Jam	Membuat materi presentasi mengenai Bisnis Investasi Infrastruktur Jalan Tol
10	Jumat 15/11/2024	9 Jam	Membuat daftar pertanyaan wawancara untuk kebutuhan TA magang
11	Senin 18/11/2024	9 Jam	Melakukan bimbingan dengan dosbing terkait daftar pertanyaan wawancara
12	Selasa 19/11/2024	9 Jam	Mencetak brosur untuk kegiatan promosi program LOS

13	Rabu 20/11/2024	9 Jam	Membuat materi presentasi mengenai Kebijakan Jalan Tol di Indonesia
14	Kamis 21/11/2024	9 Jam	Menganalisis dokumen mengenai Kode Etik perusahaan untuk keperluan TA
15	Jumat 22/11/2024	9 Jam	Mempersiapkan berkas berkas presentasi magang
16	Senin 25/11/2024	9 Jam	Melakukan wawancara penelitian bersama dengan Divisi Manajemen Resiko & Legal dan Divisi Operasional
17	Selasa 26/11/2024	9 Jam	Mempersiapkan berkas berkas presentasi magang
18	Rabu 27/11/2024	0 Jam	Libur nasional
19	Kamis 28/11/2024	9 Jam	Melakukan responsi pelaksanaan magang
20	Jumat 29/11/2024	9 Jam	Melakukan perbaikan proosal TA magang

Catatan dari supervisor:

1. Mengaga kedisiplinan (Jam Kerja sesuai dg peraturan perusahaan)
2. Tetap Cepat dalam Beradaptasi di lingkungan yg Baru.
3. Menggunakan ilmu-mym yg sudah didapat di PPSP & diterapkan pada lingkungan yg Baru.
4. Tetap mengerjakan semua tugas yg diberikan sesuai dg deadline & menjaga
5. Semangat, semoga ilmunya Berkah!! semoga Cepat Lulus & cepat Kerja
6. Terima kasih atas Bantuan yg diberikan kpd PPSP
7. Atas nama Direksi & Karyawan PPSP msta maaf jika ada kurang ksh dalam memberi ilmu.

Semarang, 25 November 2024

(Hafidz Maulana)


(Khusnul Khotimah)

Lampiran 3 Dokumentasi pelaksanaan magang



