

## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian kualitatif deskriptif dengan teknik dokumentasi, observasi, dan wawancara yang dilaksanakan di Kantor Pusat PT PELNI (Persero) mengenai implementasi kebijakan terkait *core values* AKHLAK di Kantor Pusat PT PELNI (Persero), maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Pegawai masih kurang mengimplementasikan perilaku yang sesuai dengan nilai amanah pada tahun 2022. Hal tersebut ditandai dengan masih banyaknya pegawai yang tidak disiplin dalam berseragam, *walk out* tanpa izin saat *meeting*, melalaikan tugas yang diberikan, bermasalah dalam absensi, dan kurang memperhatikan etika pelayanan pada pelanggan. Tidak hanya itu, permasalahan lain yang menyebabkan nilai amanah ini kurang diimplementasikan di Kantor Pusat PT PELNI (Persero) yaitu karena kurangnya peran pemimpin dalam mengambil keputusan yang berisiko.
2. Pegawai masih kurang mengimplementasikan perilaku yang sesuai dengan nilai kompeten pada tahun 2022. Hal tersebut ditandai dengan rotasi dan mutasi yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan dan pengalaman yang dimiliki pegawai, pegawai kurang sadar untuk meningkatkan kompetensi dirinya masing-masing, dan kurangnya *transfer knowledge* karena takut tersaingi. Selain itu, pemimpin Kantor Pusat PT PELNI (Persero) kurang melakukan *coaching* dan tidak bisa menjadi *role model* bagi karyawan.

3. Perilaku pegawai yang sesuai dengan nilai harmonis masih kurang diimplementasikan di Kantor Pusat PT PELNI (Persero) pada tahun 2022. Hasil implementasi tersebut dihasilkan dari adanya pegawai yang merasa *leader* kurang mengapresiasi kinerja karyawan, promosi yang diberikan kurang bersifat objektif, penggajian belum berdasarkan pencapaian KPI dan lokasi penempatan, serta belum adanya kompensasi lembur. Selain itu, masih ada pegawai yang tidak bisa membantu rekan lain yang mengalami kesulitan karena beban kerja yang dimiliki dan adanya fungsi spesifik antar unit. Lingkungan di Kantor Pusat PT PELNI (Persero) pada tahun 2022 juga menyatakan bahwa pemimpin kurang bisa merangkul bawahannya.
4. Perilaku pegawai yang sesuai dengan nilai loyal masih kurang diimplementasikan di Kantor Pusat PT PELNI (Persero) pada tahun 2022. Nilai implementasi yang rendah tersebut dihasilkan karena karena pegawai Kantor Pusat PT PELNI (Persero) kurang berdedikasi kepada perusahaan untuk mencapai tujuannya. Hal tersebut dapat tercermin dari pegawai hanya bekerja sebatas *job desc* saja karena pekerjaan yang *overload*, serta pegawai bekerja tanpa mempedulikan hasilnya. Permasalahan lain yang mengakibatkan nilai loyal kurang diimplementasikan yaitu masih adanya pelakuan yang berbeda dari pimpinan dan pegawai yang tidak jujur dalam mengungkapkan fakta dan berkomunikasi kepada rekan lain. Selain itu, masih ada pegawai yang melakukan *fraud* dalam menjalankan tugasnya.
5. Pegawai masih kurang mengimplementasikan perilaku yang sesuai dengan nilai adaptif pada tahun 2022. Hal tersebut ditandai dengan pegawai yang

mengalami kesulitan dalam beradaptasi karena mutasi yang tidak sesuai dengan kompetensi, mutasi terjadi dengan cepat, dan pegawai keberatan untuk dimutasi. Selain itu, pegawai sulit beradaptasi di lingkungan kerja baru karena adanya *gap generasi*, serta perbedaan *mindset* dan peran dalam mencapai tujuan. Kemudian, pegawai juga kurang berinovasi dan berinisiatif karena pegawai tidak *update* dengan perubahan dan kondisi perusahaan, pekerja hanya bekerja sesuai *job desc* dan kurang memberikan inovasi dalam bekerja, serta kurangnya anggaran untuk mewujudkan inovasi yang ada.

6. Perilaku pegawai yang sesuai dengan nilai kolaboratif masih kurang diimplementasikan di Kantor Pusat PT PELNI (Persero) pada tahun 2022. Hal tersebut dapat terjadi karena masih adanya prosedur antar bagian yang membutuhkan waktu dan kurangnya kesiapan dan ketersediaan data sehingga mengganggu proses bisnis, adanya tupoksi antar divisi yang saling berbenturan sehingga saling lempar tanggung jawab saat pemindahan tugas, serta adanya perbedaan persepsi yang menghambat kolaborasi. Selain itu, masih adanya persaingan yang kurang sehat antar unit dan adanya ego sektoral, pegawai masih terpaku pada *job desc* masing-masing sehingga terjadi saling melempar tanggung jawab, serta adanya perilaku *toxic* dari karyawan senior atau putra daerah terhadap pegawai baru.

Akan tetapi, permasalahan-permasalahan tersebut sudah mulai diatasi oleh seluruh pihak di Kantor Pusat PT PELNI (Persero). Hal tersebut terbukti karena aspirasi yang telah tercantum di Laporan AKHLAK *Culture Health Index* telah

mulai terimplementasi di lingkungan Kantor Pusat PT PELNI (Persero) pada tahun 2023.

## **B. Implikasi**

Berdasarkan kesimpulan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka implikasi yang dapat dikemukakan dalam penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

### 1. Peningkatan etika kerja

Penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi kebijakan terkait *core values* AKHLAK yang telah diterapkan secara efektif dapat meningkatkan etika kerja di lingkungan Kantor Pusat PT PELNI (Persero).

### 2. Peningkatan kesejahteraan psikologis

Penelitian ini dapat memberikan wawasan bahwa implementasi kebijakan *core values* AKHLAK dapat memberikan dampak pada kesejahteraan psikologi karyawan di lingkungan kerja. Kesejahteraan psikologis yang terpenuhi bagi karyawan tentunya dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

### 3. Perubahan budaya organisasi

Dalam penelitian ini dinyatakan bahwa perubahan budaya organisasi yang lebih baik dan menyesuaikan dengan nilai-nilai yang ada dalam *core values* AKHLAK dapat menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan bermoral. Dengan demikian, hal tersebut dapat berdampak pada kinerja perusahaan.