

# TRANSFORMASI JASA MARGA: MENJADIKAN GENERASI MILENIAL SEBAGAI SERUM PERUBAHAN UNTUK MEMBANGUN KULTUR BARU. (Studi Kasus PT Jasa Marga Tbk.)

JB Susetiyono<sup>1)</sup>, Anthonius Whisnu Perdana Widiputra<sup>2)</sup>  
, Neva Permatasari Sutedjo<sup>3)</sup>, Arypaska Chrisandy Ginting<sup>4)</sup>

<sup>1)2)3)4)</sup>Magister Manajemen Teknologi, President University

<sup>1)2)3)4)</sup>Jababeka Education Park, Jl. Ki Hajar Dewantara, RT.2/RW.4, Mekarmukti, North Cikarang,  
Bekasi, West Java 17530

Diterima 12 Desember 2019/ Disetujui 06 Januari 2020

## ABSTRAK

Pemerintah meminta PT Jasa Marga Tbk. (JSMR) menerapkan sistem pembayaran *cashless*. Keputusan itu langsung meningkatkan risiko bisnis JSMR. Ada sekitar 5.000 karyawan yang bekerja di gardu-gardu sebagai pengumpul tol (pultol). Bagaimana nasib mereka ketika pekerjaannya digantikan oleh teknologi? Bagaimana JSMR melakukan transformasi terhadap kondisi ini?

Mendeskripsikan pengalaman JSMR melakukan transformasi, dari perusahaan yang kuno dan kolot menjadi perusahaan yang lincah, tangkas dan adaptif terhadap perubahan (*agile company*).

Studi kasus yang bersifat naratif digunakan untuk menjelaskan kebijakan dan proses transformasi yang dilakukan JSMR. Unit analisisnya adalah Direktur HRD dan unit amatannya adalah kebijakan, peraturan, kegiatan terkait dengan HRD di JSMR. In-depth interview digunakan untuk pengumpulan data serta naratif sebagai metode analisisnya.

Untuk mendorong perubahan, JSMR merekrut generasi milenial. Mereka diharapkan bisa menjadi “serum perubahan” di JSMR, dengan cara-cara yang kreatif, inovatif, lebih cepat prosesnya dan lebih murah biayanya, tetapi lebih baik kualitasnya. Mereka disebut sebagai *Jet Roaster*. Setelah direkrut, mereka diperlakukan dengan cara berbeda. Mereka tidak diajari oleh seniorinya, tetapi sebaliknya mereka yang diminta mengajari seniorinya. Mereka juga dengan cepat mampu menghasilkan Travoy, aplikasi yang membantu JSMR dan pengguna jalan merencanakan perjalanannya. Perjalanan transformasi JSMR masih sangat panjang. Namun, serum perubahan tersebut kini sudah mulai bekerja. Gairah belajar karyawan JSMR mulai tumbuh. Serikat pekerja yang dulu menolak perubahan, kini mendukung. JSMR kini siap membangun kulturperusahaan yang baru: *no comfort zone*, belajar menjadi bagian dari pekerjaan, dan meninggalkan DNA sebagai regulator. Riset mendatang perlu dilakukan terkait dengan perubahan budaya kerja dan peningkatan kinerja organisasi, baik di JSMR maupun di organisasi lain yang menjalankan program serupa.

**Keyword:** Tranformasi, generasi milenial, *agile company*, serum perubahan, *Jet Roadster*, regulator.

## ABSTRACT

*The government asks PT Jasa Marga Tbk. (JSMR) applies a cashless payment system. This decision immediately increased JSMR's business risk. There are about 5,000 employees working in toll gates as toll collectors (Pultol). What will happen to them when their jobs are replaced by technology? How has JSMR transformed this condition?*

*Describing JSMR's experience in transforming, from an old-fashioned and old-fashioned company to a company that is agile, agile and adaptive to change (agile company).*

*Narrative case studies are used to explain the policies and transformation processes undertaken by JSMR. The unit of analysis is the HRD Director and the observation unit is the policies, regulations, activities related to HRD at JSMR. In-depth interviews are used for data collection and narrative as a method of analysis.*

*To drive change, JSMR recruits millennial generation. They are expected to become a "serum of change" at JSMR, in ways that are creative, innovative, process faster and cheaper, but better quality. They are referred to as Jet Roaster. After being recruited, they are treated differently. They are not taught by their seniors, but instead they are asked to teach their seniors. They are also quickly able to produce Travoy, an application that helps JSMR and road users plan their trips. The journey to transform JSMR is still very long. However, the serum of changes has now begun to work. JSMR employees' enthusiasm for learning began to grow. Trade unions that used to reject change now support it. JSMR is now ready to build a new company culture: no comfort zone, learning to be a part of work, and leaving DNA as a regulator. Future research needs to be done related to changes in work culture and improvement in organizational performance, both at JSMR and in other organizations that are running similar programs.*

**Keyword: Transformation, millennial generation, agile company, change serum, Jet Roadster, regulator.**

---

Korespondensi Penulis  
Email :jb.susetiyo@president.ac.id

## PENDAHULUAN

Siapa yang bisa meramalkan masa depan? *"Trying to predict the future is like trying to drive down a country road at night with no lights while looking out the back window,"* kata Peter Drucker (2014). Ibarat mengendarai mobil pada malam hari, tanpa lampu dengan kaca yang gelap. Sulit untuk melihat ke depan. Lalu, apasolusinya? Drucker menyarankan, *"The best way to predict the future is to create it."*

Pesatnya perkembangan teknologi membuat masa depan menjadi kian sulit diramalkan. Disrupsi terjadi di mana-mana. Perusahaan-perusahaan besar yang mapan, tetapi masih beroperasi dengan cara-cara lama, tersingkir oleh perusahaan-perusahaan *startup* yang didirikan oleh dua-tiga orang dan bermula dari garasi rumah.

Kecemasan terhadap masa depan juga dihadapi oleh PT Jasa Marga Tbk. (JSMR), sebuah Badan Usaha Milik Negara yang bergerak dalam bisnis jalan tol. Mereka tak tahu seperti apa kelak bisnis jalan tol seiring dengan kemajuan teknologi yang sangat mungkin mengubah lanskap bisnisnya.

JSMR didirikan pada 1 Maret 1978, delapan hari menjelang peresmian jalan tol pertama di Indonesia, Jakarta-Bogor-Ciawi (Jagorawi). JSMR kemudian ditunjuk untuk mengelola jalan tol pertama di Indonesia tersebut. Bahkan lebih dari itu, pemerintah

kemudian menunjuk JSMR sebagai regulator untuk bisnis jalan tol. Jadi, JSMR menjalankan dua peran sekaligus: pemain dan sekaligus regulator atau wasit. Peran JSMR sebagai regulator secara resmi baru berakhir pada tahun 2004, seiring dengan lahirnya UU No. 38 tahun 2004 tentang Jalan. UU tersebut mengamankan dibentuknya Badan Pengelola Jalan Tol sebagai regulator bisnis jalan tol di Indonesia.

Sebagai pebisnis jalan tol, hingga kini JSMR menguasai 60% ruas jalan tol di seluruh Indonesia. Namun, dari sisi volume transaksi, JSMR menguasai hampir 80% dari seluruh transaksi di jalan tol di Indonesia. Artinya, jalan-jalan tol yang dimiliki JSMR lebih ramai dilintasi oleh kendaraan ketimbang ruas-ruas jalan tol milik swasta.

JSMR sampai dengan tahun 2018 tercatat mengoperasikan jalan tol sepanjang 1.000 kilometer yang tersebar di beberapa provinsi di Indonesia. BUMN ini mengelola aset sebesar Rp82,42 triliun. Pendapatan JSMR pada 2018 mencapai Rp9,03 triliun atau meningkat 9,12% dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Sementara laba bersih JSMR adalah Rp2,2 triliun, sama dengan tahun sebelumnya.

Lalu, apa yang membuat JSMR cemas terhadap masa depannya? Ada dari faktor eksternal dan internal. Faktor eksternal mencakup perubahan kebijakan pemerintah dan perubahan teknologi, baik *Information*

&Communication Technology (ICT) maupun teknologi di industri otomotif.

Sementara, faktor internal adalah akibat JSMR terlalu lama menjalankan peran ganda sebagai pemain dan sekaligus regulator, sehingga JSMR pun tumbuh dengan DNA regulator. Bukan pebisnis. Akibatnya ketika lingkungan bisnis berubah dengan sangat cepat, JSMR mengalami kesulitan beradaptasi.

DNA adalah singkatan dari *deoxyribonucleic acid* atau asam deoksiribonukleat. Secara biologis, DNA adalah materi pembawa sifat yang biasanya diwariskan secara turun temurun dari orang tua ke anak-anaknya. Dalam konteks ini, orang tua JSMR adalah pemerintah, yang melahirkan JSMR sebagai pemain dan sekaligus regulator dalam bisnis jalan tol.

Kini, faktor eksternal di lingkungan bisnis telah, dan masih akan terus, berubah. Maka, JSMR pun harus berubah—jika tak ingin punah. Untuk itu JSMR mencanangkan dirinya untuk menjadi *agile company* atau perusahaan yang lincah, tangkas dan adaptif terhadap perubahan. Untuk menjadi *agile company*, sumber dana manusia (SDM) di lingkungan JSMR tak boleh berhenti belajar. Mereka harus selalu mau belajar (*willingness to learn*) dan mampu cepat belajar (*speed of learning*).

Namun, untuk menuju ke sana, ada masalah dari internal JSMR. Akibat kuatnya pengaruh DNA sebagai regulator, SDM di lingkungan seolah terjebak dalam zona nyaman (*comfort zone*). Maka, JSMR perlu menyuntikkan “serum-serum transformasi” ke lingkungan internalnya.

Di sisi lain, JSMR juga harus menghadapi masalah yang ada di depan mata. Seiring dengan penerapan sistem *cashless* atau pembayaran non tunai di gardu-gardu tol, JSMR tak lagi memerlukan karyawan pengumpul tol (pultol). Masalahnya jumlah mereka tidak sedikit. Mencapai 5.000-an. Apa yang harus JSMR lakukan untuk mereka? Itulah tantangan yang dihadapi JSMR dan menjadi persoalan riset ini.

## Tujuan

Riset ini bertujuan untuk mendiskripsikan pengalaman JSMR melakukan transformasi, dari perusahaan yang kuno dan kolot menjadi perusahaan yang lincah, tangkas dan adaptif terhadap perubahan (*agile company*).

## Kajian Literatur

Ada beberapa teori yang bisa dipergunakan untuk melihat proses perubahan atau transformasi yang dilakukan oleh suatu organisasi. Dalam kasus JSMR, di sini dipergunakan dua teori, yakni teori *Uncertainty Avoidance* dari Hofstede dan *8-Step Change Model* dari Kotter. Teori yang pertama adalah **Uncertainty Avoidance**. Menurut Hofstede (2001), setiap manusia atau organisasi akan selalu memiliki perasaan tidak pasti dalam menghadapi masa depannya. Itu alamiah. Untuk mengatasinya, manusia atau organisasi melakukan berbagai cara, seperti memanfaatkan teknologi, menciptakan aturan hukum, atau melakukan berbagai ritual lainnya. Perlu dipahami bahwa upaya mengurangi ketidakpastian di sini tidak sama dengan menghindari risiko. Dalam upaya manusia atau organisasi untuk menghindarkan dirinya dari ketidakpastian, di sana pun ada risikonya.

Teori yang kedua adalah **8-Step Change Model**. Menurut Kotter, transformasi atau perubahan bukan proses yang simpel dan cepat. Banyak langkah yang diperlukan. Oleh sebab itu perubahan memerlukan rencana dan tahap-tahap yang jelas. Untuk itu Kotter menyarankan delapan tahap perubahan.

**Pertama, create sense of urgency.** Buatlah kondisi agar setiap orang di dalam organisasi menyadari ada masalah serius dan mendesak yang mereka hadapi, dan tegaskan pula bahwa ada jalan ke luarnya. Untuk itu organisasi perlu berubah, perlu melakukan transformasi. Perlu ditekankan bahwa perubahan ini merupakan kebutuhan, bukan keinginan.

**Kedua, form a powerful coalition.** Perubahan tak mungkin dilakukan sendiri. Harus bersama-sama. Maka, organisasi perlu

membangun koalisi yang kokoh, yang melibatkan orang-orang dengan beragam keterampilan dan dari berbagai departemen yang ada di dalam organisasi. Di sini, dukungan dari para pimpinan menjadi sangat menentukan.

**Ketiga, *create a vision for change.*** Gagaslah visi perubahan. Visi ini penting untuk memberikan kejelasan ke arah mana organisasi akan berubah. Buat visi yang mudah dipahami, terukur, dan merangkum seluruh tujuan yang ingin dicapai, sehingga memberi inspirasi kepada segenap anggota organisasi.

**Keempat, *communicate the vision.*** Visi harus jelas, terukur dan dikomunikasikan ke seluruh jajaran organisasi. Uraikan bagaimana kondisi ke depan dan bagaimana cara mencapainya. Ini penting bukan saja agar setiap anggota dalam organisasi paham, tetapi juga untuk membangun koalisi. Jika visi ini sudah menjadi milik bersama, akan lebih mudah membangun koalisi untuk mendukung perubahan.

**Kelima, *remove obstacles.*** Melakukan transformasi itu tidak mudah. Selalu ada saja rintangannya. Misalnya, ada anggota yang menolak dengan berbagai alasan, perubahan yang akan dilakukan bertentangan dengan kebiasaan atau tradisi organisasi, hambatan dalam bentuk regulasi dan berbagai hambatan lainnya. Usahakan untuk menyingkirkan hambatan-hambatan tersebut, kecuali yang di luar kemampuan organisasi untuk melakukannya.

**Keenam, *create short-term wins.*** Perubahan memerlukan waktu lama. Menunggu sampai garis akhir bisa sangat melelahkan dan memicu rasa frustrasi. Maka, buatlah beberapa kemenangan yang bisa diraih dalam jangka pendek atau *quick wins*. Ini bukan saja menjadi penyemangat, tetapi sekaligus juga panduan bagi setiap anggota bahwa transformasi organisasi sudah berada di jalur yang benar.

**Ketujuh, *build on the change.*** Banyak organisasi yang berpuas diri dengan kemenangan-kemenangan kecil. Atau, berpuas diri begitu mendekati garis finish. Semangat mengendur. Akibatnya perubahan gagal dicapai. Atau, setelah sampai garis finish,

semua merasa perubahan (tujuan) telah tercapai dan mereka berhenti. Padahal, perubahan di luar sana terus terjadi. Maka, jangan pernah berhenti. Setelah mencapai garis finish, ciptakan lagi perubahan-perubahan baru dan pertahankan dan bahkan percepat ritmenya.

**Kedelapan, *anchor the changes in corporate culture.*** Mengubah kebiasaan dan proses-proses bisnis di dalam organisasi tidak cukup. Juga, jangan pernah menganggap perubahan telah selesai. Sejatinnya, perubahan tak pernah berhenti. Ia terus bergulir dan semakin lama semakin cepat gulirannya. Maka, harus ditanamkan ke seluruh orang dan lini agar perubahan menjadi budaya dari organisasi.

## METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif-studi kasus. Metode ini, menurut Sukmadinata (2005), bertujuan untuk memahami fenomena-fenomena sosial di masyarakat, terutama dilihat dari sudut pandang sang narasumber, yakni orang-orang yang diwawancarai. Mereka diminta untuk memberikan pendapat, pemikiran, persepsi dan bahkan data atau informasi lainnya yang relevan.

### Pengumpulan Data

Menurut Bogdan dan Taylor (dalam Moleong, 2000), metode kualitatif merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif. Bentuknya bisa berupa kata-kata tertulis atau pernyataan lisan dari narasumber. Data deskriptif dalam penelitian ini diperoleh melalui metode interview dan studi dokumen atau data sekunder.

**Interview.** Narasumber yang diinterview adalah Direktur Human Capital dan Transformasi JMSR, Dr. Ir. Alex Denni, MM. Narasumber lainnya adalah karyawan JSMR, terutama dari generasi milenial yang direkrut melalui program Jet Roaster. Teknik interview yang dipakai adalah *in-depth interview* secara tatap muka dengan menggunakan daftar pertanyaan yang semi terstruktur.

Wawancara Alex Denni dilakukan dalam dua kesempatan. Wawancara pertama dilakukan, Kamis, 15 Mei 2019, seusai yang bersangkutan menjadi pembicara dalam seminar HR 4.0 di Gedung President Executive Club di Cikarang, Bekasi, Jawa Barat. Wawancara kedua dilakukan Kamis, 21 November 2019, di kantor pusat JSMR di kawasan Taman Mini, Jakarta.

Menurut Morris (2015), wawancara mendalam dengan model semi terstruktur mirip dengan percakapan di mana dua orang saling berdiskusi dan membahas tentang suatu topik. Wawancara semacam ini biasanya berlangsung secara rileks, terbuka dan jujur atau apa adanya.

Untuk konfirmasi atau melengkapi informasi yang kurang jelas, dilakukan interview susulan. Interview susulan tersebut dilakukan dengan menggunakan telepon atau Whatsapp.

#### **Studi dokumen atau data sekunder.**

Dokumen atau data sekunder yang dimaksud dalam penelitian ini adalah berupa Laporan Tahunan (Annual Report) JSMR untuk tahun 2010 dan 2015 hingga 2018. Laporan Tahunan ini dipergunakan untuk memperoleh gambaran tentang kinerja perusahaan pada tahun-tahun tersebut.

Dokumen atau data lainnya adalah berupa pemberitaan tentang JSMR. Pemberitaan tersebut diperoleh dari website JSMR ([www.jasamarga.com](http://www.jasamarga.com)), media internal dan beberapa media online.

#### **Validitas Data**

Agar data hasil *in-depth* interview tersebut valid, dilakukan uji silang dengan metode triangulasi. Menurut Moelong, triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data dengan memanfaatkan sesuatu di luar data tersebut atau data deskriptif. Dalam konteks ini, metode pemeriksaan silang dilakukan dengan menggunakan dua metode, yakni triangulasi dokumen atau data sekunder dan triangulasi narasumber.

**Triangulasi dokumen atau data sekunder.** Bahan untuk melakukan uji silang dari hasil wawancara dengan Alex Denni adalah berita-berita di media massa atau di

website JSMR, termasuk di dalamnya juga dokumentasi yang berupa foto-foto.

**Triangulasi narasumber.** Data deskriptif hasil wawancara dengan Alex Denni juga diuji silang dengan hasil wawancara dari narasumber yang lain. Mereka terdiri dari kalangan milenial yang lolos seleksi dalam rekrutmen pegawai JSMR.

#### **Analisis Data**

Data hasil triangulasi dianalisis dengan model Mills & Huberman (2014) yang mencakup empat tahapan, yakni *data collection*, *data reduction*, *display* dan *data conclusion*.

**Data Collection.** Seluruh data hasil wawancara dengan narasumber dan data sekunder, yang telah di-cross check melalui proses triangulasi, kemudian dikumpulkan kembali.

**Data Reduction.** Data yang ada kemudian dipilah-pilah. Hanya data yang dianggap penting dan sesuai dengan kebutuhan penelitian dan penulisan makalah yang akan dipergunakan.

**Data Display.** Data yang telah direduksi kemudian disajikan kembali. Kali ini hanya data yang memberikan gambaran tentang penelitian dan penulisan, serta memiliki keterkaitan satu sama lain, yang ditampilkan.

**Data Conclusion.** Kini, seluruh data telah dipilah dan ditampilkan. Untuk tahap berikutnya adalah seluruh data tersebut kemudian digali pengertian dan maknanya, sehingga diperoleh kesimpulannya.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Program transformasi dilakukan JSMR untuk menghindarkan perusahaan dari risiko bisnis (*avoidance risk*) di masa depan. Risiko meningkat, karena perubahan-perubahan yang terjadi pada faktor eksternal dan di luar kendali JSMR. Risiko akan semakin meningkat jika kondisi internal JSMR sendiri tidak siap dalam menghadapi perubahan-perubahan tersebut.

Maka, untuk meminimalkan risiko, JSMR harus mengidentifikasi faktor-faktor



eksternal apa saja yang bakal mempengaruhi bisnis JSMR di masa yang akan datang. Lalu, JSMR juga harus mengidentifikasi faktor-faktor internal yang menghalangi proses transformasi, sehingga membuat perusahaan tersebut gagal mengantisipasi perubahan-perubahan di luar JSMR.

### Faktor Eksternal

**Pertama**, pemerintah baik di tingkat pusat maupun daerah mendorong masyarakat agar beralih dari menggunakan kendaraan pribadi ke kendaraan umum. Alasannya beragam. Di Provinsi DKI Jakarta, kebijakan tersebut ditempuh untuk mengurangi tingkat kemacetan dan menekan polusi udara. Regulasi yang mendukung kebijakan tersebut adalah peraturan daerah tentang larangan penggunaan kendaraan berplat nomor ganjil atau genap pada ruas-ruas jalan tertentu sesuai dengan tanggalnya. Jika tanggal genap, yang boleh melintas adalah mobil berplat nomor genap, dan sebaliknya.

Di sisi lain, pemerintah juga terus membangun jaringan transportasi publik. Mulai dari *mass rapid transport* (MRT) hingga kereta Lintas Rel Terpadu (LRT). MRT sudah beroperasi dan LRT akan diuji coba pada Desember 2019. Kemudian masih ada lagi bus Trans Jakarta yang jumlah dan layanannya bakal terus ditambah dan diperluas. Kata Alex Denni soal ini:

“Dengan adanya moda transportasi alternatif, seperti LRT, kereta cepat, MRT dan sebagainya, kebiasaan masyarakat melakukan perjalanan tentu akan berubah. Sekarang mereka mungkin masih senang masuk dan ke luar dari jalan tol. Ke depan mungkin masyarakat akan lebih suka memilih transportasi publik. Untuk apa repot-repot memakai kendaraan pribadi?”

Kalau sudah semakin banyak masyarakat yang menggunakan transportasi publik, siapa yang akan menggunakan jalan tol?

**Kedua**, perkembangan teknologi otomotif. Isunya kini bukan lagi mobil listrik,

tetapi mobil terbang. Beberapa perusahaan terkemuka di dunia saat ini terus menyempurnakan mobil terbangnya. Mereka, antara lain, Toyota dengan proyek mobil terbang yang dinamai Skybridge. Google membiayai dua *startup*, Zee.Aero dan Kitty Hawk, untuk proyek mobil terbangnya. Airbus, produsen pesawat terbang, tengah mengembangkan mobil terbang dengan nama Vahana. Bahkan Airbus akan bekerja sama dengan Uber atau Grab dalam mengembangkan skema *car-sharing* untuk pengoperasian mobil terbangnya.

Dalam kunjungannya ke Korea Selatan pada akhir Juli 2019, Presiden Joko Widodo bertemu dengan para petinggi dari Hyundai Motor. Salah satu topik yang dibahas adalah kemungkinan Hyundai untuk membangun pabrik mobil terbang di Indonesia, selain mobil listrik dan mobil berbahan bakar hidrogen.

Alex mengungkapkan kekhawatirannya soal perkembangan teknologi otomotif tersebut dan dampaknya terhadap bisnis JSMR. Begini ungkapannya:

“Bagaimana kalau nanti mobil kecil-kecil sudah bisa terbang? Semua orang mungkin akan punya mobil terbang. Sekarang ini mobil seperti itu sudah ada. Bukan prototype lagi. Memang mungkin sekarang masih sangat mahal. Hanya fenomenanya mungkin akan seperti yang terjadi di industri telepon selular (ponsel). Dulu ketika pertama kali muncul, harga satu unit ponsel bisa mencapai Rp17 juta. Padahal, hanya bisa dipakai untuk menelepon. Sekarang dengan uang Rp500.000 kita bahkan sudah bisa mendapatkan telepon yang lebih pintar, *smartphone*. Nah, kalau mobil terbangnya sudah bisa dijual seharga Toyota Avanza, jangan-jangan setiap rumah bakal punya tiga mobil terbang. Satu untuk mengantar anak sekolah, satu khusus untuk

ke pasar, dan satunya lagi untuk pergi ke kantor.”

Jika mobil terbang sudah bisa diproduksi secara massal dan harganya relatif terjangkau, siapa lagi yang akan menggunakan jalan tol?

**Ketiga**, upaya pemerintah menghubungkan seluruh daerah di Indonesia dilakukan melalui dua upaya. *Upaya pertama* adalah dengan membangun jaringan transportasi berupa jalan raya, termasuk jalan tol, tol laut dan transportasi udara. *Upaya kedua* adalah membangun jaringan telekomunikasi di seluruh Indonesia baik yang berbasis kabel serat optik maupun satelit melalui program Palapa Ring. Pemerintah menargetkan hingga tahun 2019, seluruh daerah di Indonesia sudah terkoneksi dengan internet.

Data Digital in 2019 yang dipublikasikan oleh We Are Social melaporkan bahwa tingkat penetrasi internet di Indonesia sudah mencapai 56%. Artinya, dari seluruh penduduk Indonesia, yang telah terjangkau dengan internet mencapai 56%. Angka ini relatif rendah dibandingkan dengan negara-negara Asia Tenggara lainnya. Masih menurut laporan tersebut, tingkat penetrasi internet di Vietnam sudah mencapai 66%, Filipina 77%, Malaysia 80%, Thailand 82% dan Singapura sudah 84% atau yang tertinggi di Asia Tenggara.

Dengan semakin mudahnya akses internet, kini setiap orang bisa bekerja kapan saja dan dari mana saja. Waktu kerja menjadi semakin fleksibel. Akibat kemacetan di Jakarta dan kemudahan akses internet, beberapa tahun belakangan sejumlah perusahaan swasta di Ibukota sudah mengurangi kewajiban pegawainya untuk masuk kantor. Jika semula dalam seminggu mereka harus masuk kantordelima hari kerja (Senin sampai Jumat), kini tinggal empat hari kerja (Senin-Kamis). Pada hari ke-5, karyawannya boleh bekerja dari rumah atau dari manapun.

Gagasan serupa tengah dikembangkan pemerintah. Sebagaimana dilaporkan [www.detik.com](http://www.detik.com) edisi 4 Desember 2019, Komisioner Komisi Aparatur Sipil Negara

(KASN) tengah menggagas kemungkinan pegawai negeri sipil (PNS) untuk bekerja dengan waktu yang lebih fleksibel, sehingga setiap Jumat (tanggal genap atau ganjil) mereka dapat bekerja dari rumah.

Jika semakin banyak saja karyawan yang bekerja dari rumah, siapa lagi yang akan menggunakan jalan tol?

### Faktor Internal

Itulah beberapa faktor eksternal yang berpotensi menurunkan pengguna jalan tol dan pada akhirnya tentu akan berdampak pada bisnis JSMR di masa yang akan datang. Selain faktor eksternal, ada juga faktor internal. Apa saja?

**Pertama**, seiring lahirnya UU No. 38 tahun 2004 tentang Jalan, peran JSMR sebagai regulator jalan tol sejak tahun 2004 telah diambil alih oleh Badan Pengelola Jalan Tol (BPJT). Sejak itu JSMR hanya menjadi pebisnis jalan tol biasa, sama seperti perusahaan swasta lainnya.

Masalahnya, sejak tahun 1978 hingga tahun 2004, JSMR menjalankan dua peran secara sekaligus, yakni sebagai pemain dan regulator. Jadi, meski sejak tahun 2004 JSMR hanya sebagai pebisnis jalan tol biasa, DNA yang sudah terbentuk adalah DNA regulator. Bukan DNA pebisnis. Direktur Human Capital dan Transformasi JSMR Alex Denni menegaskan soal ini:

“Oleh karena DNA-nya regulator, JSMR tidak pernah memikirkan daya saing dan bisnis. Pikirannya adalah bagaimana mengatur. Dan, JSMR lama sekali hidup sebagai regulator. Lebih dari 25 tahun, yakni dari 1978, sejak lahirnya jalan tol Jakarta-Bogor-Ciawi (Jagorawi), hingga 2004. Meski sejak 1987 swasta boleh masuk ke bisnis jalan tol, peran JSMR sebagai regulator tidak dicabut. Maka, jadilah JSMR sebagai pemain dan sekaligus wasit. Jadi, ibarat main pingpong, kalau bolanya keluar, JSMR tetap bisa bilang masuk. Caranya, sebagai regulator, JSMR tinggal mengubah aturan agar meja pingpongnya diperbesar. Peran JSMR sebagai regulator baru benar-benar berakhir pada tahun 2004, seiring dengan lahirnya UU No. 38 tahun 2004 tentang

Jalan. Peran JSMR sebagai regulator diambil alih oleh Badan Pengelola Jalan Tol (BPJT). Meski begitu mentalitas JSMR sebagai regulator masih sangat kuat. Bahkan hingga saat ini.”

**Kedua**, terlalu lamanya perilaku JSMR sebagai regulator mempunyai dampak. Misalnya, menurut Alex, sejak tahun 1992 sebetulnya JSMR sudah siap untuk menerapkan sistem *cashless* di jalan tol. Namun, karena regulasinya masih memungkinkan transaksi di gerbang tol dilakukan secara tunai, JSMR tidak tergerak untuk menerapkan model transaksi secara *cashless*. Mengapa? Alex menjelaskan soal ini:

“Sejak tahun 1992, kalau mau, sebenarnya kami sudah bisa memperkenalkan sistem pembayaran non tunai atau *cashless* di gardu-gardu tol. Namun, kami selalu mengelak dengan alasan hal tersebut belum diatur. Padahal, *customer* sudah ingin sistem *cashless*. Memang menerima uang tunai jauh lebih enak. Hilang sedikit tidak ada yang tahu. Sampai tahun 2017, ketika Presiden Jokowi ingin sistem pembayarannya 100% *cashless*, kami tergopoh-gopoh. Namun, nyatanya dalam enam bulan JSMR bisa menerapkan 100% sistem *cashless*.”

Pada sistem transaksi secara tunai ada peluang untuk melakukan *fraud*. Misalnya, dari sepuluh mobil yang melakukan transaksi di gardu tol, mungkin petugas di gardu tol hanya melaporkan delapan. Bagaimana bisa? Bisa, sebab tak semua pengemudi mobil meminta tanda bukti pembayaran di gardu tol. Selain itu ada juga peluang bagi petugas yang memalsukan tanda bukti pembayaran. Berapa banyak di antara pengemudi yang mengecek kebenaran tanda bukti pembayaran yang diberikan oleh petugas di gardu tol? Sangat sedikit.

**Ketiga**, ada sekitar 5.000 pegawai JSMR yang bekerja di lapangan sebagai petugas pengumpul tol (pultol). Seiring dengan diberlakukannya sistem *cashless*, kini tak ada lagi petugas yang bekerja sebagai pultol. Semua sudah digantikan oleh mesin otomatis. Lalu, bagaimana nasib mereka?

### Avoiding Risk

Faktor eksternal dan internal itulah yang “memaksa” JSMR untuk berubah. Mereka harus melakukan transformasi. Lingkungan bisnis sedang, dan akan terus, berubah. Perubahan tersebut bergulir bak bola salju. Kian lama gulirannya kian membesar dan semakin cepat (*snowball effect*). Bola salju tersebut akan menggilas apa pun yang ada di hadapannya, termasuk JSMR—jika tidak berubah. Maka, perusahaan menjadi perusahaan yang lincah, tangkas dan adaptif (*agile company*) agar tidak tergilas oleh perubahan lingkungan bisnis, kebijakan pemerintah dan kemajuan teknologi.

Robbins & Judge (2017) mengungkapkan bahwa perilaku organisasi sangat dipengaruhi oleh perilaku individu-individu yang ada di dalamnya. Maka, untuk menjadi organisasi yang *agile*, organisasi perlu memiliki individu-individu yang *agile*.

Untuk menjadi *agile company*, JSMR mesti menjadi organisasi yang tidak berhenti belajar (*learning agility*) dan mesti didukung pula oleh SDM yang *agile*. SDM yang memiliki *agility*. Kata *agility* ini menjadi penting dalam konteks transformasi JSMR. Rhenald Kasali (2014) mendefinisikan *agility* sebagai, “...kapabilitas yang harus dibangun secara terus-menerus agar kelak organisasi mampu merespons perubahan dengan tangkas, efektif, tepat waktu, dan berkelanjutan.”

JSMR mengidentifikasi bahwa untuk itu organisasi dan SDM-nya mesti memiliki dua ciri, yakni memiliki *willingness to learn* (harus selalu ingin belajar) dan *speed of learn* (mampu belajar dengan cepat). Kendalanya, sudah terlalu banyak SDM di JSMR yang merasa nyaman dengan kondisi selama ini, yakni sebagai regulator. Mereka sudah terlalu lama berada di *comfort zone*, sehingga sulit diajak untuk diajak berubah.



Maka, untuk menghindari perusahaan dari risiko-risiko bisnis di masa yang akan datang (*avoiding risk*), JSMR harus berubah. Harus melakukan transformasi. Bagaimana caranya? Dengan menyuntikkan “serum perubahan”. Siapa yang menjadi serumnya? Generasi milenial. Mereka adalah anak-anak muda yang berada pada rentang usia 18 tahun – 34 tahun, atau biasa disebut sebagai Generasi Y, dan akan direkrut dengan tujuan khusus.

### Delapan Tahap Kotter

Kotter menegaskan bahwa melakukan transformasi itu tidak mudah. Itu sebabnya Kotter merancang tahap demi tahap bagi perusahaan yang akan melakukan transformasi. Dalam konteks JSMR, berikut tahap-tahap yang mereka lakukan sesuai dengan tahapan Kotter.

**Pertama, menciptakan *sense of urgency*.** Hal ini dilakukan JSMR dengan melakukan sosialisasi tentang tidak menentunya keberlanjutan bisnis JSMR di masa yang akan datang sebagai akibat perkembangan teknologi dan perubahan kebijakan pemerintah. Fakta yang ada di depan mata adalah pemerintah gencar membangun transportasi publik baik yang berbasis rel maupun jalan raya. Selain itu pemerintah juga gencar mendorong masyarakat agar beralih dari penggunaan kendaraan pribadi ke transportasi publik. Fakta lainnya yang ada di depan mata adalah tersingkirnya pekerjaan dari para poltut sebagai akibat otomatisasi di gardu-gardu tol.

**Kedua, membangun koalisi yang kuat.** Gerakan perubahan ini juga ditandai dengan perubahan namadi direktorat manajemen sumber daya manusia (SDM). Sampai dengan tahun 2018, namanya masih Direktorat *Human Capital & General Affairs*. Memasuki tahun 2019, nama direktoratnya berganti menjadi *Human Capital & Transformation*. Perubahan nama di jajaran direksi ini sekaligus menegaskan keinginan jajaran direksi dan komisaris untuk melakukan transformasi yang prosesnya dimotori oleh Direktorat *Human Capital & Transformation*.

Pada perjalanan berikutnya, seiring dengan masuknya rekrutmen baru dari generasi

milenial—yang dijadikan “serum perubahan”, tantangan (dan sekaligus dukungan) bermunculan. Di antaranya, disediakannya anggaran untuk membangun laboratorium *Internet of Things* (Lab IoT) di kawasan Serpong, Tangerang Selatan, yang dikelola oleh generasi milenial tersebut (mereka disebut juga *Jet Roaster*). Alex bercerita panjang soal ini:

“Saya minta mereka mempelajari peran JSMR untuk *Connecting Indonesia*. Saya stimulasi cara berpikirnya. *Connecting* di era yang lalu mungkin masih berupa infrastruktur fisik. Kalau di era digital? Mereka bilang, *connect everything*. Ok, apatools-nya? *Internet of Things* (IoT). Saya bilang, kalau begitu tugas kalian dalam tiga bulan berikutnya adalah menyiapkan Laboratorium IoT. Manajemen menyediakan lahan di Tangerang Selatan, kami minta mereka memaparkan konsep dan anggarannya. Jadi, meski bukan *digital company*, kami sudah punya Lab IoT. Kami alokasikan anggaran agar mereka bisa belajar apa itu AI, robotic, AR, VR, *smart CCTV*, dan sebagainya. Sekarang ini dengan aplikasi *smart CCTV*, mereka tengah melakukan riset untuk mengembangkan aplikasi *automatic vehicle classification*. Semua itu orientasinya untuk meningkatkan kinerja bisnis JSMR.”

Dukungan juga muncul dalam bentuk tantangan. Para milenial tersebut ditantang mengembangkan *software* yang akan digunakan untuk mengoperasikan gardu tol Cinere-Jagorawi tahap II, yang dioperasikan pada akhir tahun 2019.

Selama ini mesin-mesin otomatis yang ada di gardu-gardu tol JSMR dipasok dan dikelola oleh vendor (pihak ketiga). Akibatnya data yang terkait lalu lintas transaksi, seperti



**Respek.**

JSMR menghargai pihak lain secara proporsional. JSMR memberikan respeknya terhadap pemangku kepentingan dalam rangka bersinergi guna mencapai prestasi.

**Keempat, komunikasikan visi.**

Perubahan tata nilai, termasuk upaya menjadi *agile company* dan membangun budaya belajar menjadi bagian dari pekerjaan sehari-hari terus disosialisasikan melalui berbagai cara dan saluran. Misalnya, spanduk atau *standing banner* yang berisi tata nilai baru JSMR dapat dengan mudah ditemui di berbagai tempat di kantor JSMR. Baik di kantor pusat, cabang-cabang atau anak-anak usaha. Sosialisasi juga dilakukan dengan menggunakan media internal, seperti website perusahaan dan majalah internal, *Miles*.

Dialog langsung menjadi ajang yang paling menarik. Dalam rapat koordinasi yang melibatkan seluruh pimpinan, serikat-serikat, para pengelola Human Capital di anak-anak usaha, Direktorat Human Capital & Transformasi JSMR melontarkan gagasan pentingnya belajar *coding* untuk karyawan JSMR, terutama mereka bagi mereka yang terkena alih fungsi akibat penggunaan teknologi. Misalnya, mereka yang tidak bisa lagi bekerja di gardu tol akibat penerapan sistem *cashless*.

*Coding* adalah bahasa pemrograman untuk komputer (*computer programming*). Melalui bahasa pemrograman, kita bisa memerintahkan komputer untuk melakukan sesuatu sesuai keinginan kita.

Apakah karyawan yang dulu hanya menjadi penjaga gardu tol bisa belajar *coding*? Bukankah *coding* sangat sulit, sehingga hanya mereka yang memiliki keahlian dalam bidang *information technology* atau *information system* yang bisa melakukannya? Dialog soal ini antara mereka yang dulu bekerja di lapangan dengan Direktorat Human Capital & Transformasi berlangsung dengan seru. Alex menceritakannya:

“Mereka resah. Apa bisa mereka yang hanya lulusan SMA, dan selama bertahun-tahun bekerja di gardu tol, belajar *coding*? Seumur-umur pegang komputer saja jarang-jarang. Dalam kondisi seperti itu, tugas saya di Direktorat Human Capital & Transformasi adalah membangun harapan. Saya minta staf saya untuk riset, berapa usia termuda orang belajar *coding*. Juga, berapa usia paling tua. Rupanya ada anak usia delapan tahun sudah belajar *coding*. Lalu, usia paling tua yang belajar *coding* lebih dari 80 tahun. Saya minta staf saya membuat slide-nya. Saya bilang ke mereka, “Lihat ini. Anak usia delapan tahun saja bisa belajar *coding*. Lihat ini, nenek-nenek umur 82 tahun mampu belajar *coding*. Apa kalian lebih bodoh dari anak-anak usia delapan tahun atau nenek-nenek usia 82 tahun?” Wah, semangat mereka langsung bangkit.”

Kantor berita AFP, sebagaimana dikutip [www.cnnindonesia.com](http://www.cnnindonesia.com) melaporkan tentang Vita, seorang anak asal China yang berusia delapan tahun, yang terampil melakukan *coding*. Bahkan Vita memberikan tutorialnya di kanal video streaming Bilibili. Kata Vita, “*Coding* tidak semudah itu, tetapi juga tidak sulit. Setidak-tidaknya tidak sesulit yang Anda bayangkan.”

Berapa usia paling tua untuk belajar *coding*? Ada pensiunan banker asal Jepang, Masako Wakamiya. Ia mengeluh, tak ada *game* yang cocok untuk orang-orang seusianya. Maka, ia pun belajar *coding* agar bisa membuat

game tentang festival boneka di Jepang, Hinamatsuri. Berapa usia Masako Wakamiya? Saat itu, 82 tahun! Ketika *Fortune* melaporkan berita itu pada 3 Juni 2017 ([www.fortune.com](http://www.fortune.com)), Masako tengah mengikuti ajang World Wide Developer Conference di San Jose, California, AS.

Jadi, kalau anak usia delapan tahun dan seorang nenek yang 82 tahun bisa *coding*, mengapa kita tidak? Itulah tantangan yang dilontarkan Direktorat Human Capital & Transformasi JSMR. Desember 2019, JSMR mulai membuka kelas untuk siapa pun karyawannya yang mau belajar *coding*.

Sosialisasi transformasi juga dilakukan pada ajang perayaan HUT ke-41 JSMR. Pada awal Maret 2019, bertempat di rest area Km 519 ruas tol Solo-Ngawi, direksi dan karyawan JSMR merayakannya dengan melepas kupu-kupu. Mengapa kupu-kupu? “Itu simbol transformasi: ulat-kepompong-kupu-kupu,” kata Alex Denni.

**Kelima, singkirkan hambatan.** Salah satu hambatan terbesar dari setiap perubahan adalah tradisi atau kebiasaan. Hambatan ini biasanya berkelindan dengan keengganan dan ketakutan untuk berubah.

Dalam rangka program transformasinya, kali ini hambatan yang disingkirkan JSMR adalah cara-cara lama dalam merekrutkaryawan. Mengapa rekrutmen yang dipilih? Sebab cara-cara rekrutmen yang baru kali ini bukan saja menjadi penanda program transformasi di JSMR, tetapi lebih dari itu. Karyawan baru yang direkrut inilah yang diharapkan bisa menjadi “serum”

perubahan di JSMR. Alex Denni memaparkan soal rekrutmen ini:

“Saya ke tim di Human Capital, selama ini bagaimana caranya merekrut karyawan? Mereka bilang, kami cari dari 20 universitas top, kami datang ke kampus-kampus tersebut dan merekrut mereka yang IPK-nya di atas 3,0. Saya bilang, stop. Lupakan asal universitas, lupakan IPK. Sekarang yang kita cari adalah mereka yang mempunyai kemampuan *critical thinking*, kreatif dan inovatif, dan mampu melakukan *complex problem solving*. Nggak peduli dari universitas mana pun. Nah, sekarang bagaimana merekrutnya? Nggak lucu kalau mau merekrut orang kreatif, tetapi cara kita tidak kreatif. Maka, muncul ide menjadikan rekrutmen sebagai ajang untuk branding, memakai media sosial, termasuk rekrutmen berhadiah nonton ajang Formula 1 di Shanghai, China. Belum ada ‘kan perusahaan yang melakukan seperti ini?”

Itulah yang kemudian dilakukan JSMR. Proses rekrutmen dan seleksi dilakukan dengan memanfaatkan media sosial. Rekrutmen juga dijadikan sarana untuk *leverage image* dan sekaligus *branding* bagi JSMR. Lalu, mereka yang lolos seleksi juga akan mendapatkan hadiah, yakni menyaksikan balap mobil Formula 1 (F1) di Shanghai, China.

**Tabel 2: Perubahan Pola Rekrutmen JSMR**

Cara Lama	Cara Baru
Kandidat harus berasal dari 20 universitas ternama.	Kandidat bebas dari universitas mana pun.
IPK harus > 3,0(dari skala 1-4)	IPK bebas, yang penting kandidat memahami dan bisa menerapkan: - <i>Critical Thinking</i> . - Kreatif dan Inovatif. - <i>Complex Problem Solving</i> .

Cara Lama	Cara Baru
Seleksi melalui serangkaian proses: - Seleksi dokumen. - Tes bahasa Inggris. - Psikotest. - Aptitude test. - Interview.	1. Seleksi dengan menggunakan: - Media sosial. - Quest di tol Trans Jawa. - Interview. 2. Rekrutmen sekaligus sarana untuk me- <i>leverage image</i> dan <i>brand</i> JSMR sebagai perusahaan yang inovatif. 3. Berhadiah nonton F1 di Shanghai, China.
Sebutan: <i>Management Trainee</i> .	Sebutan: <i>Jet Roaster</i> .
<i>On board</i> : 3 bulan.	<i>On board</i> : 10 hari.
Biaya mahal.	Biaya lebih murah.

Rekrutmen cara baru ini dimulai pada 1 Maret 2019, bertepatan dengan HUT ke-41 JSMR. Informasinya diumumkan melalui media sosial dan dipublikasikan melalui berbagai media. Seleksi tahap pertama ini disebut Video Quest. Setiap kandidat diminta untuk membuat video edukasi berdurasi tiga menit dan ditayangkan di kanal Youtube selambat-lambatnya 6 Maret 2019. Ada tiga tema video edukasi yang boleh dipilih para kandidat, yakni tentang *safety driving*, *eco-friendly* dan *information*. Mereka

yang memperoleh banyak *like* akan lolos seleksi tahap pertama.

Hasilnya, sampai dengan tenggat, ada 1.448 video tentang JSMR dan tiga tema tersebut yang diunggah di kanal Youtube. Berdasarkan perolehan *like* di kanal Youtube, berhasil terjaring 600-an kandidat. Sehari kemudian mereka diminta men-*submit* profil tentang dirinya di kanal Youtube dengan narasi menggunakan bahasa Inggris. Durasinya 2-3 menit. Lagi, seleksi berdasarkan *like*.



Gambar 1. Materi promo rekrutmen JSMR.  
 Sumber: [www.jasamarga.com](http://www.jasamarga.com)



Pada tahap ini terjaring 100 kandidat. Sehari setelah diumumkan, kandidat-kandidat ini diundang untuk datang ke kantor pusat JSMR di kawasan Taman Mini, Jakarta. Alex menuturkan:

“Kandidat datang dari berbagai daerah. Bahkan ada yang dari luar Jawa, seperti Kalimantan. Waktu yang pendek sekaligus untuk menguji seberapa *agile* mereka. Para kandidat tersebut diuji untuk memikirkan dan melakukan berbagai cara agar dalam waktu sehari harus sudah ada di kantor pusat Jasa Marga.”

Untuk tahap berikutnya, 100 kandidat tersebut dibagi dalam 25 kelompok yang masing-masing beranggotakan empat orang. Mereka akan mengikuti seleksi berikutnya yang disebut TransJava Quest. Setiap kelompok disediakan satu mobil, satu pengemudi (yang seluruh peserta tidak tahu bahwa para pengemudi tersebut sekaligus juga merangkap sebagai asesor) dan uang saku dalam jumlah terbatas. Mereka akan melintasi tol Trans Jawa dari Jakarta ke Surabaya. Sehari berangkat ke Surabaya, dan esok harinya harus sudah kembali ke Jakarta.

Sepanjang perjalanan setiap kelompok harus menayangkan video-nya secara langsung di kanal Youtube dan Instagram. Lalu, di beberapa *rest area* di sepanjang jalur tol, mereka juga masih harus menyelesaikan sejumlah tantangan yang sudah disiapkan. Masalah lainnya adalah uang saku yang terbatas. Alex menjelaskan maksudnya:

“Kalau dihitung secara normal, sebetulnya jumlah uang saku tersebut tidak cukup. Tapi, itu sengaja kami lakukan. Sepanjang perjalanan kami memaksa mereka untuk berpikir kreatif dan inovatif guna mencari bisnis-bisnis apa saja yang harus mereka lakukan selama di *rest area* dan tempat-tempat lain agar bisa menghasilkan uang. Uang itulah

yang akan dipergunakan untuk menutupi kekurangan dananya. Jadi, melalui tantangan TransJava Quest kami ingin menguji *creative thinking* dan *sense of business* para kandidat.”

Setelah dua hari menempuh perjalanan Jakarta-Surabaya-Jakarta, akhirnya terpilih 30 kandidat. Mereka inilah yang kemudian diwawancara oleh jajaran direksi JSMR. Hasilnya, 19 kandidat lolos seleksi. Lalu, tiga kandidat terbaik kemudian dikirim ke Shanghai untuk menonton F1. Selama di Shanghai, mereka harus memakai rompi JSMR seraya tetap menayangkan aktivitasnya di media sosial.

Seluruh proses rekrutmen dengan cara-cara baru tersebut memakan waktu hanya sepuluh hari. Bandingkan dengan cara-cara lama yang bisa menghabiskan waktu hingga tiga bulan dan menghabiskan banyak biaya untuk serangkaian tes.

Di banyak perusahaan, kandidat yang lolos seleksi biasa disebut dengan istilah *management trainee* (MT). JSMR memilih sebutan lain. Para kandidat tadi disebut dengan istilah *Roadster*. Alex menjelaskan soal istilah ini:

“*Roadster* adalah istilah untuk mobil *convertible* yang keren. Memiliki dua kursi dengan kap terbuka, sehingga kalau mobil itu lewat, banyak yang iri. Oleh karena mereka berada di “jalur cepat”, maka kami menyebutnya *Jet Roadster*.”

Setelah *Jet Roadster* ini bergabung, perlakuan terhadap mereka pun berbeda. Di JSMR, dan banyak perusahaan lainnya, biasanya sebelum memulai bekerja, mereka akan digembleng terlebih dahulu oleh para seniornya. Para senior akan mengajarkan apa itu JSMR, model bisnisnya, cara bekerja di JSMR, dan lain sebagainya. Persis mengulang seperti apa yang pernah mereka terima dari para senior terdahulu.

Seiring dengan program transformasi di JSMR, kebiasaan atau cara-cara lama tersebut kali ini tidak berlaku. Sebaliknya justru para *Jet Roadster* itulah yang diminta mengajari para seniornya, bahkan termasuk jajaran direksi, tentang apa itu *disruption*, *Big Data*, *Artificial Intelligence (AI)*, *Internet of Things (IoT)*, *robotic*, *Augmented Reality (AR)*, *Virtual Reality (VR)* dan sebagainya. “*The best way to learn is to teach*,” tegas Alex Denni. Jadi, selama sebulan pertama setelah diterima, para *Jet Roadster* tersebut diminta belajar tentang IoT. Setelah itu mereka harus menjelaskan kepada para seniornya tentang apa itu IoT dan dampaknya bagi JSMR.

Itulah cara-cara baru JSMR dalam merekrut karyawan sebagai bagian dari program transformasi. Cara yang menyingkirkan kebiasaan-kebiasaan atau tradisi lama dalam merekrut calon-calon karyawan baru.

**Keenam, ciptakan kemenangan cepat dalam jangka pendek.** *Jet Roadster* itu direkrut Maret 2019, lalu minggu pertama Juni sudah Idul Fitri. Pada saat-saat menjelang dan pada hari Idul Fitri, semua direksi JSMR tak ada yang libur. Semua turun ke lapangan, memantau pergerakan arus mudik di jalan-jalan tol JSMR.

Proyek pertama *Jet Roadster* dalam waktu tiga bulan adalah mencari solusi untuk membantu kelancaran arus mudik. Mereka datang ke beberapa *rest area*, memantau gardu-gardu tol dan titik-titik yang biasa menjadi kemacetan, serta mewawancarai sejumlah pengguna jalan tol. Hasilnya, mereka datang dengan aplikasi Travoy atau *Travel with Comfort and Joy*.

Aplikasi Travoy ini diluncurkan pada awal Juni 2019 dan bisa di-*download* secara gratis di Playstore atau website JSMR. Melalui aplikasi ini, setiap pengguna jalan bisa merencanakan jadwal mudiknya. Kapan mereka akan berangkat, jam berapa, ke mana tujuannya, berapa total tarif tolnya, dan seterusnya. Seluruh data yang diisi oleh pengguna jalan kemudian dikumpulkan oleh tim *Jet Roadster* dan diolah. Hasilnya diinformasikan kembali ke pengguna jalan. Dari sana tersaji data, berapa banyak pengguna

jalan yang akan melintas di ruas jalan tol tertentu, jam berapa diperkirakan arus lalu lintas mencapai puncaknya, kapasitas setiap rest area, tempat-tempat istirahat alternatif di luar jalan tol, dan sebagainya.

Berbekal informasi tersebut, para pengguna jalan dapat merancang ulang perjalanannya. Kalau jalur tol diperkirakan mencapai puncaknya pada jam 07.00-10.00, mereka bisa memilih berangkat lebih pagi atau sesudahnya.

Ketika tim *Jet Roadster* mengembangkan aplikasi Travoy, Direktorat Human Capital & Transformasi sengaja tidak memberikan dana. Mereka diminta mencari pendanaan sendiri. Alex mengungkapkan soal ini:

“Mereka datang ke saya, menginformasikan soal kebutuhan dana untuk pembuatan aplikasi Travoy. Saya bilang ke mereka, “Tidak ada budget. Kalian cari sendiri dananya.” Saya sengaja melakukan itu. Padahal, kami ada dana untuk itu. Tapi, itu sengaja saya lakukan untuk *men-challenge* mereka.”

Maka, tim *Jet Roadster* lalu mendatangi beberapa bank untuk meminta dukungan sponsorship. Ada bank yang bersedia mendanai dengan imbalan diperbolehkan berpromosi di aplikasi Travoy. Sepakat!

Itulah *quick win* dari tim *Jet Roadster*. Berbeda dengan program *management trainee* JSMR sebelumnya yang hanya menugaskan kandidatnya untuk membuat makalah atau paper, tim *Jet Roadster* langsung menghasilkan produk yang bisa dipergunakan oleh para pengguna jalan tol. Biaya untuk pengembangan aplikasi itu pun dari pihak bank, bukan dari dana internal JSMR.

**Ketujuh, menguatkan perubahan.** Perjalanan transformasi JSMR masih sangat panjang. Tim *Jet Roadster* sudah menghasilkan Travoy, tetapi itu belum cukup. Untuk memperkuat peran mereka, JSMR membangun Lab IoT di kawasan Serpong, Tangerang Selatan. Di laboratorium inilah tim *Jet*

Roadster bergulat mengerahkan seluruh pemikiran kritisnya, kemampuan kreatifnya untuk mengembangkan berbagai aplikasi yang berbasis teknologi, seperti *Big Data* dan pengolahannya, *robotic*, *AR* dan *VR*, *AI* hingga smart CCTV. Pada akhirnya mereka dituntut untuk menghasilkan karya yang bisa dipergunakan baik oleh JSMR maupun masyarakat.

Kini, tim *Jet Roadster* tengah bergulat mengembangkan aplikasi yang bisa dipakai bukan saja untuk mengatur sistem buka-tutup gardu tol, tetapi juga mendapatkan data profil penggunaannya. Misalnya, jenis mobil, asal mobil—yang diketahui dari plat nomornya, dan seterusnya. Data tersebut selama ini dikuasai oleh vendor JSMR yang memasok mesin-mesin di gardu tol. Aplikasi baru buatan tim *Jet Roadster* akan dipakai pada gerbang tol Cinere-Jagorawi tahap II yang bakal beroperasi pada Desember 2019. Kelak aplikasi ini bakal dipakai di gardu-gardu tol milik JSMR, seperti gardu tol yang ada di calon Ibukota baru Indonesia di Kalimantan Timur.

Serum yang disuntikkan dengan hadirnya tim *Jet Roadster* kini mulai berpengaruh ke JSMR. Pihak JSMR kini mulai mengidentifikasi jenis-jenis pekerjaan apa saja yang bakal hilang akibat kemajuan teknologi. Ada pekerjaan yang bakal segera hilang, masih membutuhkan waktu tetapi sudah mulai menurun atau masih aman. Bagi karyawan yang pekerjaannya bakal segera hilang akibat kemajuan teknologi, mereka diminta mempelajari keterampilan tertentu yang bisa menjadi bekal untuk bisa terus bekerja. Salah satunya adalah belajar *coding* atau *data analyst*. Dananya berasal dari *learning wallet*. JSMR menghitung, jika data dari seluruh gardu tol bisa mereka kuasai, JSMR akan membutuhkan banyak *data analyst*.

Desember 2019, pihak JSMR menggelar *crash program* berupa belajar *coding* dan *data analyst*. Mereka yang pekerjaannya bakal segera terdisrupsi oleh kemajuan teknologi dipersilakan bergabung. Untuk *crash program* ini pihak JSMR bekerja sama dengan beberapa universitas. Mereka yang berminat harus ikut *placement test*. Alex menjelaskan:

“*Placement test* ini bukan untuk menilai layak atau tidak layaknya calon peserta mengikuti *crash program*. Bukan itu. *Placement test* lebih untuk memilih siapa yang layak menjadi pengajar. Pihak universitas harus menunjuk pengajar yang paling sabar untuk bisa mengajari mereka yang paling tidak pintar.”

Ke depan, pihak JSMR juga bakal mengambil alih sejumlah pekerjaan yang selama ini diserahkan ke para vendor. Ini dimulai dengan hanya memilih vendor yang mau mengajari karyawan-karyawan JSMR, yang pekerjaannya terdisrupsi. Kelak karyawan-karyawan inilah melakukan pekerjaan vendor. Misalnya, untuk merawat AC, alat-alat listrik, komputer hingga implementasi aplikasi-aplikasi yang berbasis *Information & Communication Technology* lainnya. Pekerjaan-pekerjaan baru tersebut diharapkan mampu menyerap sebagian dari sekitar 5.000 karyawan lapangan yang terpaksa harus meninggalkan gardu tol akibat penerapan sistem *cashless*.

**Kedelapan, menanamkan perubahan sebagai budaya perusahaan.** Ada beberapa kultur baru yang tengah dikembangkan oleh pihak JSMR seiring dengan program transformasinya. *Pertama*, budaya untuk selalu minta petunjuk (akibat masih kuatnya DNA regulator) menjadi berani mengambil inisiatif atau proaktif dengan berorientasi pada *complex problem solving*. Ini adalah sebagian dari ciri-ciri DNA entrepreneur.

*Kedua*, membangun *comfort zone*. Sudah tidak ada lagi zona nyaman. Akibat kemajuan teknologi, setiap saat pekerjaan bisa hilang. Bahkan masa depan perusahaan pun bisa tidak menentu.

*Ketiga*, menjadikan JSMR sebagai organisasi pembelajar. Untuk itu setiap karyawan JSMR harus menjadi individu pembelajar. Belajar adalah bagian dari pekerjaan. *Learning is daily job*. Itulah kultur baru yang tengah dikembangkan oleh JSMR,

yang serumnya disuntikkan oleh tim *Jet Roadster*.

## KESIMPULAN

Kemajuan teknologi dan perubahan kebijakan pemerintah berpotensi menciptakan ketidakpastian, sehingga meningkatkan risiko bisnis. Risiko menjadi semakin meningkat ketika perusahaan tidak siap akibat terlalu lama berada dalam zona nyaman, sebagaimana dialami oleh JSMR. Sejak berdiri pada tahun 1978 sampai dengan tahun 2004, JSMR menjalankan dua peran sekaligus, yakni sebagai pebisnis dan sekaligus regulator, sebagai pemain dan sekaligus wasit.

Meski sejak tahun 2004 tak lagi menjadi regulator, JSMR tetap kesulitan untuk meninggalkan zona nyamannya. Ketika pada tahun 2017, pemerintah memerintahkan JSMR untuk menerapkan sistem pembayaran *cashless* di gardu-gardu tol, masalah pun muncul. Sebab ada sekitar 5.000 karyawan JSMR yang bertugas di gardu-gardu tol JSMR di seluruh Indonesia sebagai pengumpul tol. Kini, peran mereka tidak diperlukan lagi, karena digantikan oleh mesin. Lalu, bagaimana nasib mereka?

Begitulah, perubahan teknologi dan kebijakan pemerintah menciptakan ketidakpastian dan meningkatkan risiko bisnis bagi JSMR. Belajar dari kasus tersebut, JSMR mulai menata diri dengan melakukan transformasi. Melalui transformasi ini, JSMR ingin berubah dari perusahaan yang kuno dan kolot menjadi perusahaan yang lincah, tangkas dan adaptif (*agile company*), sehingga senantiasa siap menghadapi setiap perubahan.

Untuk bisa menjadi *agile company*, JSMR dan seluruh karyawannya tak boleh berhenti belajar. Guna membangun budaya baru sebagai perusahaan pembelajar, JSMR merekrut kalangan milenial. Mereka direkrut dan dikelola dengan cara-cara yang berbeda. Kalangan milenial ini, yang mereka sebut *Jet Roadster*, akan disuntikkan sebagai “serum” untuk mendorong transformasi di JSMR.

Meski masih dalam tahap awal, serum tersebut mulai menunjukkan pengaruhnya. Dalam waktu singkat, tim *Jet Roadster* sudah

menghasilkan aplikasi yang bermanfaat bagi JSMR dan pengguna jalan tol. Di sisi lain, para karyawan mulai paham bahwa setiap saat pekerjaan bisa digantikan oleh mesin atau teknologi. Maka, agar bisa lincah, tangkas dan adaptif menghadapi perubahan, karyawan tak boleh berhenti belajar.

Belajar adalah bagian dari pekerjaan sehari-hari. Itulah salah satu kultur baru yang tengah dikembangkan JSMR lewat program transformasi.

Perjalanan transformasi JSMR masih sangat panjang. Perubahan yang sedang mereka lakukan mungkin tak akan pernah mencapai titik akhir. *Transformation is a never ending journey*. JSMR harus siap menjalaninya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Drucker, P. F. (2014). *The Peter Drucker Collection on Managing in Turbulent Times (Revised Edition): Management Challenges for the 21st Century, Managing in Turbulent Times, and The Practice of Management*. Harper Collins.
- Handayani, YSMR. (2016). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Remunerasi Terhadap Kinerja Karyawan*. Media Ekonomi dan Manajemen. Vol. 29 (1)
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Sage Publications.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., Matteson, M. T. (2005). *Organizational Behavior and Management. Seventh Edition*. McGraw-Hill
- Kasali, R. (2014). *Agility, Bukan Singa yang Mengembik*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

- Koentjaraningrat. (2004). *Kebudayaan, Mentalitas, dan Pembangunan*. Gramedia Pustaka Utama.
- Milles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook Methods*.
- Moelong, L.J. (2012). *Metode Penelitian Kualitatif* (Edisi Revisi). PT Remaja Rosda Karya.
- Morris, A. (2015). *A Practical Introduction to In-depth Interviewing*. Sage.
- Oberman, R., Dobbs, R., Budiman, A., Thompson, F., & Rossé, M. (2012). *The Archipelago Economy: Unleashing Indonesia's Potential*. McKinsey Global Institute. [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com).
- Rao, L. 3 Juni 2017. *This 82-Year-Old Woman Is WWDC's Oldest Attendee*. [www.fortune.com](http://www.fortune.com).
- Robbins, S. P., Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*. Pearson Education
- Sukmadinata, S. N. (2005). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Tong, D., & Waltermann, B. (2013). *Tackling Indonesia's Talent Challenges-Growing Pains, Lasting Advantage*. Boston Consulting Group. Jakarta Office.
- Watson, R. (2007). *Cogito, Ergo Sum: The Life of Rene Descartes*. David R. Godine Publisher.
- (2019). *Digital 2019: Indonesia. We Are Social& Hootsuite*.
- (11 Desember 2019). *Anak-anak China Makin Getol Belajar Program Komputer Coding*. [www.cnnindonesia.com](http://www.cnnindonesia.com).
- (2017). *Transformasi untuk Pertumbuhan Berkelanjutan*. Annual Report 2017 PT Jasa Marga Tbk.
- (2018). *Connecting Indonesia*. Annual Report 2018 PT Jasa Marga Tbk.