

***Implementation of State-Owned Enterprise Organizational Culture
'Akhlak' in Improving Employee Performance at PT. Surveyor
Indonesia (Persero) Medan Branch***

**Implementasi Budaya Organisasi Bumn “Akhlak” Dalam
Meningkatkan Kinerja Karyawan Di PT. Surveyor Indonesia
(Persero) Cabang Medan**

M. Rafli Ichsan Fahmi¹, Dharmawan Sriyanto², Feby Aulia Safrin³

Email: rafliichsano@gmail.com¹, SriyantoDarmawan@gmail.com², feby.aulia1992@gmail.com³
Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik, Universitas
Sumatera Utara^{1,2,3}

ABSTRACT

The purpose of this research is to find out how to implement AKHLAK's core values for employees at PT. Surveyor Indonesia Medan branch and its impact on improving employee performance. So that it can be seen whether the implementation has a good impact or not. This study uses descriptive qualitative research methods to obtain in-depth information. The technique used in collecting data is through interviews and documentation. The results showed that the AKHLAK implementation process was running quite effectively, as evidenced by the results of interviews and documentation that showed a good awareness score which proved that the AKHLAK socialization process was running quite effectively. The implementation of AKHLAK's core values is proven by having a positive impact on employee performance which can be seen through income, profits and achievements in the company.

Keywords: Core value AKHLAK, Corporate Culture, Employee Performance, PT. Surveyor Indonesia

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui cara implementasi *core value* AKHLAK pada karyawan di PT. Surveyor Indonesia cabang Medan dan dampaknya dalam meningkatkan kinerja karyawan. Sehingga dapat diketahui implementasi tersebut berdampak baik atau tidak. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif untuk mendapatkan informasi secara mendalam. Adapun teknik yang digunakan dalam mengumpulkan data ialah melalui wawancara dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwasannya proses implementasi AKHLAK tersebut berjalan cukup efektif, dibuktikan dengan hasil wawancara serta hasil dokumentasi yang menunjukkan skor *awareness* yang baik yang membuktikan proses sosialisasi AKHLAK tersebut berjalan cukup efektif. Implementasi *core value* AKHLAK terbukti dengan memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan yang bisa dilihat melalui pendapatan, laba dan prestasi pada perusahaan.

Kata Kunci: *Core Value* AKHLAK, Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan, PT. Surveyor Indonesia

PENDAHULUAN

Budaya merupakan kesatuan pengetahuan manusia sebagai manusia yang dipakai untuk mempelajari lingkungan serta pengalaman yang bisa menjadi pedoman dalam hidup dan tingkah lakunya. Di dalam setiap individu atau kelompok terdapat budaya yang secara signifikan membentuk diri mereka, namun terkadang tidak memahami dampak dari budaya itu sendiri terhadap pembentukan kepribadiannya, sehingga diperlukannya perilaku-perilaku yang digunakan bersama-sama dan juga pedoman dasar untuk menjaga masyarakat di dalam organisasi maupun suatu negara tetap stabil. Menurut Wright, *et al* (Tuala, 2020:4) Menjelaskan budaya organisasi merujuk pada pola dan nilai kepercayaan serta tingkah laku yang diterima serta dipraktikkan pada karyawan organisasi tersebut. Dikarenakan semua organisasi menumbuhkan keunikan budayanya tersendiri, organisasi pada pada kota yang sama dan industri yang sama sekalipun nyatanya mampu mencerminkan proses operasional yang tidak sama. Budaya organisasi pada kasus lain menunjukkan pengaruh yang berasal dari pendirinya, serta dampak yang kuat yang berasal dari pemimpin lainnya daripada pendirinya.

BUMN merupakan organisasi yang didirikan oleh pemerintah via sarana hukum sehingga bisa mengintervensi pada *event* yang sifatnya komersial. UU No. 19 Tahun 2003 merupakan dasar hukum atas BUMN di Indonesia. Pada Undang-Undang tersebut, BUMN dipisahkan menjadi 3 jenis, yakni Perusahaan Perseroan, Perusahaan Perseroan Terbuka dan Perusahaan Umum (Perum). Pada dasarnya, BUMN dibuat untuk menggiatkan *commercial event* atas nama pemerintah. Ia juga termasuk penyumbang pertumbuhan ekonomi nasional. BUMN menyediakan barang atau jasa yang tidak ditanggung oleh perusahaan-perusahaan swasta dengan menyediakan lapangan kerja, memberikan panduan dukungan untuk pengusaha kecil dan menengah, dan merupakan sumber pendapatan pemerintah. Dikutip dari ACT *Consulting International*, rata-rata implementasi AKHLAK pada tahun 2022 meningkat dari tahun 2021 lalu meski tidak signifikan. Jika pada tahun 2021 rata-rata implementasi sebesar 42,9 atau berada pada posisi kurang sedangkan pada tahun ini mengalami peningkatan menjadi 50,1 atau berada pada persentase cukup. Walaupun begitu, implementasi pada beberapa nilai seperti harmonis, loyal dan adaptif masih dalam posisi yang kurang (<50%) sama seperti pada tahun sebelumnya. Tetapi terdapat penurunan pada nilai kompeten yang pada tahun sebelumnya sebesar 51% dan pada tahun 2022 turun menjadi 48%.

PT Surveyor Indonesia ialah salah satu organisasi/instansi yang tergabung di dalam daftar perusahaan BUMN, PT Surveyor Indonesia merupakan anak perusahaan biro klasifikasi Indonesia yang menghasilkan beragam jasa yang bergerak pada jasa survei. Lewat anak perusahaannya, organisasi tersebut pun memfasilitasi jasa EPC (*engineering, procurement and construction*). Dalam upaya menopang kegiatannya tersebut, sampai pada tahun 2020, organisasi tersebut mempunyai 11 *branch office* yang meluas ke seluruh Indonesia dan memiliki 1 kantor perwakilan yang terdapat di Singapura.



Gambar 1
Logo perusahaan PT. Surveyor Indonesia
Sumber : ptsi.co.id (2022)

PT. Surveyor Indonesia mungkin masih terdengar asing bagi telinga orang awam, maka dari itu peneliti tertarik untuk melakukan penelitian di perusahaan tersebut supaya para pembaca maupun saya sendiri sebagai peneliti skripsi ini mendapat wawasan tambahan mengenai Surveyor Indonesia serta *awareness* terhadap AKHLAK BUMN dan penerapannya di perusahaan tersebut. Sama halnya dengan perusahaan BUMN lainnya, PT. Surveyor Indonesia menganut budaya organisasi BUMN yaitu “AKHLAK”.



Gambar 2
Core Value Akhlak PT. Surveyor Indonesia
 Sumber : ptsi.co.id (2022)

Di samping untuk memberikan nilai tambah kepada produk dan layanan dari PT. Surveyor Indonesia, sinergi yang diimplementasikan PT. Surveyor Indonesia sejalan dengan *core value* AKHLAK yang digagas oleh Kementerian BUMN khususnya KOLABORASI. Surveyor Indonesia sebagai *Independent Assurance* nasional yang diakui dunia siap dalam melakukan sinergi yang positif demi menumbuh-kembangkan kesejahteraan ekonomi bangsa Indonesia.

PT. Surveyor Indonesia menunjukkan kinerja unggul lewat berbagai penghargaan yang didapatkan oleh PT. Surveyor Indonesia diantaranya : *Top GRC Awards 2022 #4 Stars*, *The Most Committed GRC Leader 2022* yang diberikan kepada Direktur Utama PT Surveyor Indonesia M Haris Witjaksono, *The High Performing Board of Commissioners on GRC 2022*, *Platinum Trophy* dalam acara Infobank BUMN Award 2022 yang diselenggarakan di *The Stones Legian*, Bali, serta meraih AKHLAK award 2 klaster Manufaktur dan survey. *Core Value* AKHLAK yang belum genap 3 tahun berjalan menimbulkan tanda tanya, apakah dengan diterapkannya AKHLAK berdampak secara signifikan terhadap PT. Surveyor Indonesia cabang Medan khususnya dalam meningkatkan kinerja karyawan.

KAJIAN LITERATUR
Implementasi

Implementasi bisa diterangkan sebagai proses pelaksanaan atau penerapan. Pengertian dari implementasi seyogyanya digunakan sebagai kata kerja yang bisa kita jumpai pada uraian pada penelitian. Menurut Pressman dan Widavsky (Pramono, 2020:2) Implementasi umumnya berhubungan pada suatu kebijakan yang telah ditentukan oleh suatu organisasi agar memenuhi suatu *set goals* yang telah ditentukan. Kata kerja implementasi sudah sewajarnya berkorelasi pada kata benda kebijaksanaan.

Budaya Organisasi

Budaya perusahaan sebagai suatu asumsi-asumsi dasar yang pada sekelompok orang di dalam organisasi sudah diketahui atau sudah dikembangkan lewat pelajaran dalam menuntaskan masalah untuk integrasi internal dan adaptasi eksternal, serta yang sudah beroperasi cukup lama serta dianggap sah, karenanya harus untuk diinstruksikan pada

karyawan-karyawan dalam cara merasa, berpikir serta memandang pada hubungannya dengan masalah-masalah tersebut (Schein dalam Tuala, 2020:1).

Corporate Culture “AKHLAK”

Dalam Tohir dan Agustian (2020:7) AKHLAK BUMN merupakan akronim dari Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif. AKHLAK merupakan budaya organisasi yang menjadi nilai-nilai utama atau core values yang harus dipedomani dan diimplementasikan oleh seluruh individu BUMN. AKHLAK dipakai sebagai ideologi moral untuk menempuh gejolak pada era VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*) yakni yang selalu berubah, tidak pasti, rumit dan ambigu. Sebab itu penting untuk organisasi untuk selalu maju sebab terdapat macam-macam problem yang sering dijumpai BUMN belakangan ini yakni nilai-nilai moral yang tidak dipatuhi. Nilai moral pada AKHLAK pula yang bisa mengantar BUMN beserta orang-orang di dalamnya untuk terus maju dan ikut serta terhadap negeri.

Kinerja

Menurut Bastian (Tsauri, 2014:1), Kinerja merupakan manifestasi dari seberapa banyak pekerjaan/tugas yang dilakukan pada suatu perusahaan, dalam usahanya memmanifestasikan visi, misi, tujuan dan sasaran perusahaan. Menurut Tohardi (Silaban & Siregar, 2023) menyatakan bahwa kinerja merupakan hal penting bagi perusahaan dikarenakan kinerja yang baik bisa mengurangi persentase ketidakhadiran atau tidak bekerja dikarenakan malas, dengan adanya kinerja yang baik dari karyawan maka pekerjaan yang diberikan kepada mereka akan selesai dalam waktu yang lebih cepat.

Menurut Wibowo (Ma'ruf, 2014:3) kinerja berasal dari kata “*Performance*” yang berarti hasil kerja atau prestasi kerja. Tetapi harus pula diketahui kalau kinerja bukan hanya hasil kerja atau prestasi kerja, tapi juga termasuk soal prosedur kerja tersebut berjalan. Menurut Wirawan (Maruf, 2014) kinerja ialah singkatan dari kinetika energi kerja jika diartikan kedalam bahasa Inggris artinya adalah *Performance*. Kinerja merupakan hasil yang dibentuk lewat indikator-indikator suatu profesi atau pekerjaan pada kurun waktu tertentu.

Karyawan

Menurut Ndraha (Ma'ruf, 2014:6), sumber daya manusia (*human resources*) merupakan penduduk yang mau, siap dan mampu memberikan sumbangan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Menurut Nawawi (Ma'ruf, 2014:6) sumber daya manusia merupakan potensi yang dijadikan motor penggerak perusahaan/organisasi. Menurut Wirawan (Ma'ruf, 2014:6), sumber daya manusia yaitu sumber daya yang digunakan untuk mensinergikan dan menggerakkan sumber daya yang lain dalam mencapai tujuan organisasi. Tanpa adanya SDM, sumber daya yang lain akan menganggur (*idle*) dan manfaatnya akan berkurang dalam mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan pernyataan di atas, peneliti menyimpulkan bahwa karyawan (SDM) merupakan unsur terpenting dalam menggerakkan sebuah organisasi. Dengan adanya SDM, akan mengaktifkan sumber daya yang lain yang ada di dalam organisasi tersebut dan juga memudahkan organisasi dalam mencapai tujuannya.

METODE PENELITIAN

Pada penelitian ini, metode penelitian yang digunakan peneliti ialah penelitian kualitatif deskriptif untuk memperoleh data yang mendalam, yakni data yang memuat suatu makna. Pada penelitian ini, peneliti melakukan penelitian di kantor PT. Surveyor cabang medan, yang beralamat di Jl. Sunggal No. 197, Tj. Rejo, Kecamatan Medan Sunggal, Medan. Penelitian ini dilaksanakan sejak wawancara penelitian pada bulan November 2022 sampai dengan bulan Januari 2023. Pada penelitian ini, subjek yang diteliti ialah karyawan pada PT. Surveyor Indonesia cabang medan dengan objek yang diteliti ialah implementasi budaya organisasi BUMN “AKHLAK” yang dilakukan pada PT. Surveyor Indonesia cabang Medan terhadap karyawan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Pada penelitian ini, metode dalam pengambilan sampel ialah *purposive sampling*. Peneliti menggunakan dua teknik utama untuk mengumpulkan data, yaitu wawancara dan dokumentasi. Wawancara semi terstruktur dilakukan dengan informan yang terkait di PT. Surveyor Indonesia cabang Medan. Wawancara mencakup pertanyaan terbuka dan standar, menciptakan kesempatan untuk mendapatkan data yang akurat dan relevan dalam konteks implementasi Core Value AKHLAK. Selain itu, teknik dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan informasi dari berbagai sumber seperti berita, website, laporan, dan buku yang berkaitan dengan PT. Surveyor Indonesia cabang Medan. Proses dokumentasi melibatkan pengumpulan, pemilihan, pengolahan, dan penyimpanan informasi, mencakup bukti seperti gambar, kutipan, dan referensi lainnya. Kombinasi teknik ini diharapkan dapat memberikan gambaran menyeluruh tentang implementasi budaya organisasi di PT. Surveyor Indonesia cabang Medan, khususnya terkait dengan nilai inti AKHLAK. Dalam penelitian ini, data yang diperoleh melalui wawancara dan dokumentasi di PT. Surveyor Indonesia akan menjalani analisis menggunakan teknik kualitatif deskriptif.

Proses analisis ini akan mengikuti tiga tahapan yang dianjurkan oleh Miles dan Huberman. Tahap pertama adalah pengurangan data, yang melibatkan penyederhanaan, penyusutan, abstraksi, dan pemilihan data yang paling relevan. Proses ini mencakup *living in*, di mana data yang digunakan, dan *living out*, yang merujuk pada data yang tidak digunakan. Tahap kedua, data display, melibatkan penyajian informasi yang terorganisir untuk memudahkan penarikan simpulan dan pengambilan tindakan. Dalam konteks kualitatif, bentuk teks naratif sering digunakan untuk menyajikan data. Tahap terakhir, penarikan kesimpulan dan verifikasi, melibatkan penarikan simpulan awal yang masih bersifat sementara. Simpulan tersebut dapat berubah jika tidak ada bukti yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Namun, jika simpulan awal didukung oleh bukti yang konsisten dan valid saat peneliti kembali ke lapangan, maka simpulan tersebut dianggap kredibel dan dapat diandalkan. Tahapan ini mencerminkan pendekatan sistematis dalam menganalisis data kualitatif untuk menghasilkan kesimpulan yang relevan dan dapat dipercaya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Implementasi Budaya Organisasi (*Corporate Culture*) BUMN AKHLAK Pada Karyawan di PT. Surveyor Indonesia (Persero) Cabang Medan

Martine (Tuala, 2020:2) menjelaskan pada saat orang-orang masuk ke dalam instansi atau perusahaan, mereka akan diperlihatkan norma yang terdapat di dalam organisasi tersebut, masuk kepada informasi-informasi yang menjelaskan apa yang pernah/sudah terjadi, peraturan serta prosedur resmi di dalam perusahaan tersebut, di samping hal tersebut mereka akan masuk juga kepada kode etik dan perilaku, tugas, formalitas, tata cara pembayaran, terms serta candaan-candaan yang cuma bisa dipahami oleh individu di dalamnya. Beberapa komponen tersebut ialah perwujudan dari budaya organisasi. Dalam mengimplementasikan budaya organisasi memerlukan beberapa tahapan menurut Pramono (2020:42), terdapat 2 bentuk dalam mengimplementasikan budaya organisasi diantaranya:

1. Self-executing

Artinya lewat disahkannya serta dirumuskannya kebijakan tersebut, maka dari itu kebijakan itu pasti bisa diterapkan secara otomatis, contohnya kesaksian suatu negara kepada wewenang negara lainnya. Pada individu PT. Surveyor Indonesia Cabang Medan sudah sepatutnya dan wajib untuk mempedomani *core value* AKHLAK saat kebijakan tersebut dikeluarkan, hal tersebut 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”.

Dalam mengimplementasikan AKHLAK secara *self-executing* sendiri, para insan Surveyor Indonesia menggunakan buku putih, panduan perilaku AKHLAK serta dari sosialisasi AKHLAK yang telah dilakukan oleh Surveyor Indonesia, lalu berdasarkan hasil wawancara, para insan di perusahaan juga dapat melakukan pelatihan mandiri yang sepenuhnya didukung oleh perusahaan. Berdasarkan pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwasanya baik atasan maupun karyawan yang ada di PT. Surveyor Indonesia cabang Medan telah mengerti betapa pentingnya mengimplementasikan budaya AKHLAK tersebut dalam upaya meningkatkan kinerjanya masing-masing.

2. *Non self-executing*

Artinya pada kebijakan baru hendaklah dilaksanakan dan diwujudkan lewat pihak manapun agar tujuan penyusun kebijakan terwujud. Pada situasi tersebut kebijakan pemberdayaan penduduk miskin merupakan kebijakan yang sifatnya *non self-executing*, sebab perlu dilaksanakan dan diwujudkan lewat berbagai pihak agar tujuan terpenuhi.

Pada PT. Surveyor Indonesia cabang Medan cara yang digunakan berupa kegiatan sosialisasi yang dilakukan oleh perusahaan, Menurut Gibson (Umam, 2021), pengertian sosialisasi adalah sebuah aktivitas mewujudkan dan mengintegrasikan dari organisasi demi tujuan organisasi maupun individu.

Berdasarkan informasi yang peneliti temukan di lapangan, terdapat beberapa kecocokan dengan teori Robbins (Tuala, 2020:16). Dikutip juga dari catatan laporan tahunan PT. Surveyor Indonesia Tahun 2021, dalam mensosialisasikan nilai-nilai inti atau *core value* AKHLAK ini, yaitu:

a. Seleksi pegawai yang objektif

Pada saat pemilihan calon karyawan apakah calon tersebut akan dapat menerima budaya organisasi/perusahaan tersebut atau justru malah menentang budaya yang telah terbentuk. Dengan begitu, maka budaya perusahaan tersebut dapat tetap dipertahankan. Meski begitu, menurut Gibson (Umam, 2021) Karyawan baru tidak sepenuhnya terindoktrinasi oleh budaya organisasi yang baru, walaupun proses perekrutan dan seleksi yang dilakukan organisasi tersebut sudah sangat baik.

PT. Surveyor khususnya cabang Medan melakukan rekrutmen tenaga kerja melalui program *Management Trainee*. Program *Management Trainee* adalah satu program rekrutmen pegawai yang terencana yang merupakan bagian dari pengembangan sumber daya manusia. Program ini diperuntukan bagi rekrutmen baru yang lulus seleksi penyaringan sesuai persyaratan yang ditentukan. Menurut kapolmen (Tsauri, 2014:23), proses penyeleksian karyawan dan pelatihan serta strategi peningkatan tenaga kerja dapat menumbuhkan kemampuan, keterampilan serta pengetahuan dari individu.

Program *Management Trainee* bertujuan untuk:

- 1) Mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas yang berasal dari rekrut baru.
- 2) Mempersiapkan tenaga kerja yang mempunyai kompetensi di atas rata-rata (kemampuan lebih dari pegawai rata-rata).
- 3) Mempercepat pembentukan kader pimpinan di masa yang akan datang

b. Pengukuran kinerja dan pemberian imbalan yang sesuai

PT. Surveyor indonesia melakukan penilaian kinerja terhadap karyawan yang mengacu pada kinerja sebagai stimulus untuk mendorong SDM agar memberikan *output* terbaiknya. Dengan begitu, karyawan mendapatkan kesempatan peningkatan karir yang lebih cepat. Dikutip dari hasil dokumentasi laporan tahunan tahun 2022 beberapa aspek yang diukur saat menilai kinerja karyawan si surveyor indonesia:

- 1) KPI Individu
- 2) Penilaian Kompetensi perilaku
- 3) Penilaian dampak pendidikan dan pelatihan (diklat) terhadap peningkatan kompetensi pegawai
- 4) Penilaian terhadap catatan administrasi kepegawaian

Penilaian dilakukan 2 (dua) kali setahun dengan pola perhitungan akhir penilaian ditetapkan sebagai berikut:

- 1) KPI = 60%

- 2) Kompetensi perilaku dan dampak diklat terhadap peningkatan kompetensi = 35%
- 3) Catatan administrasi pegawai = 5%

Ketentuan nilai akhir total ditetapkan sebagai berikut:

- 1) 4.5-5.0 = A (Baik Sekali)
- 2) 3.5-4.4 = B (Baik)
- 3) 2.5-3.4 = C (Cukup)
- 4) 1.5-2.4 = D (Kurang)
- 5) ≤ 1.4 = E (Kurang Sekali)

Remunerasi PTSI diberikan berdasarkan peraturan yang berlaku. Besaran remunerasinya disesuaikan dengan ketentuan internal yang berlaku dan mempertimbangkan undang-undang ketenagakerjaan serta Upah Minimum Provinsi (UMP). Perusahaan mengeluarkan kebijakan *Reward and Recognition* sebagai bentuk penghargaan/apresiasi yang menyeluruh kepada karyawan atas kontribusi, prestasi, dan keberhasilannya dalam pekerjaan/pelaksanaan tugas baik berupa kompensasi dan benefit. Program *Reward and Recognition* dilaksanakan dengan tujuan to *Attract, Retain and Motivate* karyawan sesuai dengan kemampuan dan strategi perusahaan.

Kemudian terdapat adanya evaluasi mengenai AKHLAK, evaluasi tersebut dilakukan oleh dua pihak yaitu pihak internal dan pihak eksternal. Evaluasi tersebut memiliki peran penting dalam memahami seberapa besar karyawan menerapkan dan memahami budaya AKHLAK dalam menjalankan kegiatan mereka selama berkerja pada kurun waktu setahun.

Hasil dari evaluasi tersebut adalah penghargaan berupa AKHLAK *award* yang didapat atas penilaian dalam kurun waktu 1 tahun dalam mengimplementasikan AKHLAK tersebut. Dalam hal ini PTSI memperoleh AKHLAK *award* II klaster Manufaktur dan Survey atas pengukuran implementasi budaya atau AKHLAK *Culture Health Index* (ACHII) oleh *ACT Consulting* (eksternal).

c. Pengakuan dan promosi bagi karyawan yang berprestasi

PT. Surveyor melakukan pembinaan dan pengembangan karyawan untuk memenuhi kompetensi dan keahlian yang dibutuhkan dengan metode pendidikan, pelatihan, penugasan khusus, maupun program mutasi dan promosi. Pembinaan dan pengembangan tersebut didasarkan pada kompetensi dasar dan kompetensi teknis.

d. Penghayatan akan nilai-nilai kerja atau lainnya yang penting

Berdasarkan analisis dari hasil wawancara dan dokumentasi, PT. Surveyor Indonesia melakukan sosialisasi pengenalan AKHLAK secara daring maupun luring berupa *workshop*, media sosial, maupun seminar/webinar, contohnya adalah seminar *Transformation talk series* yaitu acara yang membahas mengenai transformasi lingkungan juga menyebarkan budaya akhlak kepada karyawan, lalu ada *knowledge sharing* AKHLAK yang bertujuan untuk mengenalkan nilai-nilai akhlak serta esensinya kepada karyawan lama atau pun yang baru dan seminar lainnya, hal ini sesuai dengan strategi sosialisasi yang diterangkan oleh Susanto (Aroba, 2019) yang menjelaskan bahwa sosialisasi dapat dilakukan melalui top manager, pembuatan poster atau banner dan seminar. Berdasarkan analisis tersebut dapat disimpulkan bahwasanya proses sosialisasi budaya organisasi AKHLAK yang dilakukan pihak perusahaan terhadap karyawannya berjalan secara terstruktur dan sebagaimana mestinya.

Implementasi Budaya Organisasi BUMN AKHLAK Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di PT. Surveyor Indonesia (Persero) Cabang Medan

Wright, *et al* (Tuala, 2020:4) Menjelaskan Budaya organisasi mempunyai dampak besar bagi perkembangan kinerja perusahaan sebab pada umumnya budaya organisasi merujuk pada pola dan nilai kepercayaan serta tingkah laku yang diterima serta dipraktikkan pada karyawan organisasi tersebut. Dikarenakan semua organisasi menumbuhkan keunikan budayanya tersendiri, organisasi pada kota yang sama dan industri yang sama sekalipun nyatanya mampu mencerminkan proses operasional yang tidak sama. Budaya organisasi pada kasus lain menunjukkan pengaruh yang berasal dari pendirinya, serta dampak yang kuat yang berasal dari pemimpin lainnya daripada pendirinya.

Upaya transformasi pada seluruh BUMN termasuk PT. Surveyor Indonesia sebagai upaya pembenahan dan perbaikan. Penyatuan budaya perusahaan pada seluruh BUMN digunakan agar BUMN mempunyai panduan perilaku yang selaras dan tidak berbeda-beda seperti sebelumnya. Pada PT. Surveyor Indonesia khususnya di cabang Medan, budaya organisasi tentu sangat mempengaruhi kinerja di perusahaannya. Surveyor Indonesia menerapkan AKHLAK sebagai Budaya Surveyor Indonesia (*core values*) sesuai arahan Kementerian BUMN sebagai Pemegang Saham Pengendali dan mendukung hal tersebut dengan mengeluarkan kebijakan Surat Keputusan Direksi No. SKD:004/DRU-X/DHC/2020 tentang Nilai Nilai Utama (*Core Values*) Sumber Daya Manusia Surveyor Indonesia.

Konsep yang digunakan oleh Kementerian BUMN serupa dengan kebijakan *New Government*. Menurut Pramono (2020:16) menyatakan implementasi kebijakan *New Government* ini, tidak lepas dari konsep *Reinventing Government*. Konsep *Reinventing Government* merupakan representasi dari *New Public Management*, di mana negara dilihat sebagai perusahaan jasa modern yang bersaing dengan pihak swasta, tetapi di lain pihak dalam bidang-bidang tertentu monopoli layanan jasa, namun tetap dengan kewajiban memberikan layanan dan kualitas yang maksimal. *New Government* ini menerangkan bahwa transformasi pada organisasi pemerintah guna meningkatkan efektifitas, efisiensi, dan inovasi. Transformasi ini dilakukan dengan mengubah tujuan, pertanggung jawaban, struktur kekuasaan, budaya dan organisasi pemerintahan. Dalam rangka proses internalisasi AKHLAK, Surveyor Indonesia bersama ID Survey mengeluarkan kebijakan Surat Keputusan Direksi bersama No : DU.264/KP.008/KI-21 No : 2706/DRU-X/ SP/2021 No : SKD-002/DRU-X/SP/2021 tentang Buku Putih Panduan Budaya BUMN Holding Jasa Survei Tahun 2021 - 2024.

AKHLAK merupakan akronim dari Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif yang core value seluruh perusahaan yang berada di lingkungan BUMN, termasuk anak cucu perusahaan BUMN. *Core value* AKHLAK diharapkan dapat menjadi identitas dan perekat budaya kerja yang mendukung peningkatan kinerja secara berkelanjutan di setiap BUMN. Surveyor Indonesia melakukan sosialisasi dan internalisasi terkait core values ini kepada seluruh individu Surveyor Indonesia. Adapun kegiatan sosialisasi dan internalisasi yang dilakukan Surveyor Indonesia tahun 2021 antara lain dengan melakukan kegiatan sosialisasi AKHLAK bersama HJS, Survei AKHLAK, juga melalui Social Media lainnya. Berikut ini merupakan implementasi nilai budaya AKHLAK yang dilakukan oleh PT. Surveyor Indonesia cabang Medan.

1. Amanah

Amanah yang mempunyai arti berpegang teguh keyakinan yang telah diberikan. Dalam Thohir dan Agustian (2020:15) amanah memberikan makna penting dalam mempertanggung jawabkan tentang apa yang dipercayakan terhadap kita. Bekerja dengan berprinsip amanah, maka akan membuat moral kita terjaga, fokus pada visi dan misi, tidak neko-neko atau kepentingan pribadi dan berfokus pada output. Oleh karena itu, berdasarkan nilai amanah tidak hanya keberkahan saja yang didapat, namun sukses dalam mengerjakan pekerjaannya. Pernyataan tersebut sesuai dengan teori Miller (Sutrisno, 2018) yang menyatakan asas integritas yang memiliki makna bahwa perusahaan terutama pemimpin wajib memiliki sifat adil, jujur, dapat dipercaya, serta dapat diandalkan. perusahaan yang memiliki integritas dapat mudah mendapat kepercayaan dari pihak lain.

Pada PT. Surveyor Indonesia, nilai amanah menuntut para karyawan untuk bekerja sesuai dengan apa yang telah diperintahkan oleh atasan supaya dapat memenuhi permintaan dari *client*, misalnya seperti dari hal yang sederhana seperti absensi. Pada masa pandemi dulu maupun sekarang, karyawan dituntut untuk dapat bertanggung jawab atas tugasnya meskipun harus bekerja dirumah atau WFH supaya mencapai kinerja yang perusahaan inginkan.

2. Kompeten

Dalam Thohir dan Agustian (2020:19) kompeten yaitu terus belajar dan mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk menghadapi rintangan yang berubah-ubah. Kompetensi merupakan keharusan dalam meningkatkan daya saing pada BUMN

sesuai dengan tujuan transformasi human capital itu sendiri. Di zaman ini, situasi dan tantangan yang selalu berubah memerlukan keterampilan dan kemampuan karyawan yang baik. Dengan adanya nilai kompeten, karyawan bisa menciptakan inovasi-inovasi serta meningkatkan daya saing. Pernyataan tersebut sesuai dengan teori Miller (Sutrisno, 2018:10) yang menjelaskan asas prestasi adalah memberikan penghargaan yang layak terhadap karyawan yang berprestasi. Menghargai prestasi bisa dengan memberikan imbalan seperti promosi, upah, piagam, bonus, maupun diikutkan ke dalam pelatihan atau beasiswa. Pemberian tadi yang merupakan biaya bagi perusahaan juga merupakan sebuah investasi dikarenakan dengan memberikan pemberian terhadap karyawan tersebut maka karyawan tersebut akan terus berprestasi dan meningkatkan laba.

Pada PT. Surveyor Indonesia, nilai kompeten menuntut untuk dapat mengembangkan kemampuan dan kompetensi masing-masing individu, contohnya seperti melakukan *self training*, pelatihan instansi dan pelatihan lainnya.

3. Harmonis

Harmonis yang memiliki arti Saling peduli satu sama lain dan menghargai perbedaan. Thohir dan Agustian (2020:23) mengemukakan dengan adanya kerja sama yang harmonis menciptakan hasil yang optimal. Dengan adanya keharmonisan pada setiap pergerakan BUMN, jadi setiap insan harus saling menghargai apapun *background* nya. Dengan nilai harmonis, kita bisa menolong sesama dalam mencapai tujuan organisasi dengan membangun lingkungan kerja yang kondusif. Pernyataan tersebut sesuai dengan teori Miller (Sutrisno, 2018:10) yaitu asas kesatuan. Asas kesatuan merupakan perasaan satu diantara individu dengan individu lainnya dalam perusahaan, dikarenakan munculnya kesamaan dan tujuan bersama yaitu demi suksesnya tujuan perusahaan. Tujuannya disini ialah karyawan berpartisipasi didalam manajemen dan bekerja secara produktif yaitu tidak membedakan antara pekerja otak yang melulu saja dengan pekerja yang hanya menggunakan otot.

Insan-insan pada PT. Surveyor Indonesia lebih terbuka terhadap sesama individu di perusahaan maupun terhadap *client* layaknya keluarga atau kerabat, serta saling membantu satu sama lain dalam bekerja. Contohnya yaitu PTSI melakukan seminar *culture talk series* yang membahas nilai-nilai budaya dalam perusahaan terutama ditekankan pada nilai Harmonis, kemudian contoh sederhananya saat pandemi beberapa tahun lalu pada saat masih WFH dan juga sebagian WFO, saat salah satu karyawan tidak bisa melakukan pekerjaan yang bisa dikerjakan dirumah dan terpaksa harus WFH, maka yang sedang WFO bisa membantu pekerjaan karyawan yang sedang WFH tersebut di kantor.

4. Loyal

Loyal yang memiliki arti Berdedikasi secara penuh dan mengutamakan kepentingan Bangsa dan Negara. (Thohir dan Agustian 2020:25) saat mengemban tanggung jawab, seorang pemimpin wajib punya prinsip loyalitas. Dengan prinsip loyalitas ini, BUMN harus bekerja untuk Indonesia, bukan demi kepentingan diri sendiri sesuai dengan Pancasila dan Pembukaan UUD 1945. Pernyataan tersebut sesuai dengan teori Miller (Sutrisno, 2018:10) yaitu asas keakraban. Asas keakraban ialah memberikan perasaan, pikiran, kebutuhan emosional serta spiritual kepada karyawannya. Keakraban antar para karyawan di dalam perusahaan yang memungkinkan timbulnya rasa percaya, loyalitas dan pengorbanan.

Pada PT. Surveyor Indonesia cabang Medan, loyal bermakna mengharuskan kita untuk memiliki komitmen serta berpegang terhadap prinsip untuk melindungi serta mengembangkan perusahaan, contohnya jika terdapat pekerjaan tambahan atau lembur maka karyawan harus mengutamakan tugasnya terlebih dahulu supaya kinerja perusahaan terjaga dengan baik dan juga pada saat musyawarah saat rapat harus menghargai pendapat orang lain dan mengikuti suara terbanyak yang lebih bermanfaat untuk perusahaan dan negara.

5. Adaptif

Adaptif yang mempunyai makna terus memberlakukan inovasi serta berantusias untuk menggerakkan ataupun dalam menghadapi perubahan. Dalam Thohir dan Agustian (2020:29) adaptif mempunyai makna bahwa BUMN harus dapat melakukan inovasi serta antusias dalam

menggerakkan maupun dalam menghadapi perubahan pada situasi global kini yang begitu dinamis. BUMN harus bisa menyesuaikan diri untuk menjadi lebih baik dan selalu melakukan perbaikan mengikuti kemajuan teknologi serta selalu berperan proaktif. Pernyataan tersebut sesuai dengan teori miller (Sutrisno, 2018:10) yaitu asas keunggulan. Keunggulan ialah semangat yang mengendalikan jiwa dan kehidupan perusahaan maupun seseorang. Keunggulan ialah dampak dari tanggap serta mempelajari kondisi lingkungan sekitar lewat usaha-usaha yang produktif dan kreatif. Manajer yang sukses menciptakan budaya keunggulan dengan unsur: standar, motivasi dan umpan balik supaya perusahaan/organisasi tersebut bisa mencapai keunggulannya.

PT. Surveyor Indonesia cabang medan selalu melakukan inovasi serta beradaptasi terhadap era 5.0 ini yang dimana mereka harus bisa hidup berdampingan dengan teknologi, seperti selalu update dalam berbagai macam peralatan kantor terutama komputer dan internet, mempelajari hal terbaru di internet, dan PTSI cukup fleksibel pada setiap keadaan contohnya pada saat pandemi selalu melakukan rapat lewat *zoom meeting* supaya aktivitas operasional mereka bisa tetap terus berjalan di berbagai kondisi.

6. Kolaboratif

Kolaboratif yang memiliki arti Membentuk kerja sama yang sinergis. Menurut Thohir dan Agustian (2020:33) kolaborasi memberikan makna kerja sama dalam menjalani segala masalah yang ada. Dengan adanya kolaborasi, proses munculnya inovasi-inovasi terbaru semakin cepat. Pernyataan tersebut sesuai dengan teori Miller (Sutrisno, 2018:10) yaitu asas kesatuan. Asas kesatuan merupakan perasaan satu diantara individu dengan individu lainnya dalam perusahaan, dikarenakan munculnya kesamaan dan tujuan bersama yaitu demi suksesnya tujuan perusahaan.

Pada PT. Surveyor indonesia cabang Medan, kolaboratif bermakna setiap insan yang ada disini mampu bekerja sama antar karyawan maupun client demi mendapatkan hasil yang diinginkan. Pada pekerjaan mereka tidak hanya pihak perusahaan yang bekerja, namun client juga bisa membantu dalam menyelesaikan pekerjaan agar mendapatkan hasil yang optimal. Nilai kolaboratif merupakan nilai yang sangat ditekankan pada perusahaan ini dikarenakan surveyor indonesia merupakan perusahaan yang selalu melakukan kolaborasi dengan perusahaan maupun dengan client mereka demi mengoptimalkan hasil yang diinginkan.

Menurut Edwards (Pramono, 2020:17) menerangkan terdapat empat faktor yang mempengaruhi keberhasilan pada suatu implementasi kebijakan. Variabel-variabel tersebut adalah: komunikasi, sumber daya, disposisi dan struktur birokrasi. Pada PT. Surveyor Indonesia cabang Medan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi implementasi kebijakan budaya "AKHLAK" ialah sebagai berikut.

1. Komunikasi

Kesuksesan implementasi kebijakan mewajibkan supaya sang implementor dapat memahami apa yang perlu diperbuat. Dimana yang dijadikan sasaran dan juga tujuan kebijakan perlu di tujukan terhadap target group, maka bisa mereduksi penyimpangan implementasi.

PT. Surveyor Indonesia serta pihak BUMN melakukan komunikasi secara baik dengan kantor cabang beserta anak perusahaannya. Untuk menjamin keberhasilan implementasi budaya AKHLAK bisa dilihat melalui berbagai proses sosialisasi yang telah diterangkan sebelumnya. Proses sosialisasi ini ibarat komunikasi yang di mana pihak BUMN serta PT. Surveyor Indonesia memberikan arahan serta pemahaman kepada kantor cabang dan anak perusahaan. Pemberian arahan dan pemahaman secara bertahap merupakan proses komunikasi dari kedua pihak agar karyawan dapat mengimplementasikan kebijakan tersebut.

2. Sumber Daya

Meskipun muatan kebijakan sudah dipublikasikan secara konsisten dan transparan, namun jika sumber daya yang dimiliki implementor terdapat kekurangan pada saat melaksanakannya, lalu proses penerapannya tidak akan berjalan sesuai yang diinginkan. Sumber daya tersebut bisa berbentuk sumber daya manusia, contohnya kewenangan implementor serta finansialnya. Berdasarkan hasil wawancara dan dokumentasi, Sumber

daya finansial dan manusia bisa dikatakan tidak ada kendala karena selama proses sosialisasi budaya telah berjalan lancar sesuai dengan kebijakan yang telah diatur.

3. Disposisi

Disposisi yaitu akhlak dan perwatakan seorang implementor, contohnya kejujuran, komitmen, dan demokratis. Namun jika implementor mempunyai disposisi yang bagus, lalu implementor itu akan bisa mengamalkan kebijakan ssebaik-baiknya seperti apa yang diharapkan oleh penyusun kebijakan. Namun jika implementor mempunyai sikap atau sudut pandang yang tidak sama dengan yang menyusun kebijakan tersebut, dikhawatirkan proses mengimplementasikan kebijakan menjadi tidak sesuai harapan.

Pada PT. Surveyor Indonesia cabang Medan, disposisi merupakan variabel yang paling penting yang dapat mempengaruhi implementasi karena berkaitan dengan kepribadian atau watak implementor. Berdasarkan wawancara dan dokumentasi peneliti, pada dasarnya implementasi budaya AKHLAK sudah baik,

4. Struktur Birokrasi

Sebuah tatanan pada organisasi yang memiliki tugas menerapkan kebijakan mempunyai dampak yang signifikan kepada proses pengimplementasian kebijakan. Pada aspek dari tatanan perusahaan yaitu SOP serta fragmentasi. Tatanan dalam organisasi/perusahaan yang terlalu panjang dapat melonggarkan pengawasan serta memunculkan pita merah, yaitu tata cara birokrasi yang terlalu ketat dan rumit, yang menyebabkan kegiatan perusahaan tidak fleksibel.

PT. Surveyor Indonesia cabang Medan telah melakukan sosialisasi dan implementasi sesuai dengan kebijakan yang berlaku yang telah dikerjakan baik dari instansi. Pemerintah, Dewan pengawas BUMN, Komisaris PT. Surveyor Indonesia, dan seterusnya hingga kepada karyawan itu sendiri. Dalam mengetahui berhasil atau tidaknya suatu implementasi budaya organisasi pada perusahaan perlu dilakukannya sebuah evaluasi, evaluasi yang dimaksud adalah menilai tingkat keberhasilan implementasi budaya organisasi dan penilaian kinerja karyawan, menurut Pramono (2020:53) Dengan evaluasi kebijakan, kita dapat mengetahui pelaksanaan kebijakan dan pengukuran hasil-hasil yang dicapai. Pada dasarnya evaluasi kebijakan tersebut bermaksud mengetahui aspek proses pembuatan kebijakan, proses implementasi, konsekuensi kebijakan, dan efektivitas dampak kebijakan. Kemudian Menurut Summarjaya (Jean & Siregar, 2023), kinerja yang bisa ditingkatkan dengan melakukan pengawasan dari atasan hingga bawahan dalam menjalankan tugas. Pemeliharaan yang dilakukan atasan bertujuan untuk bisa meninjau dan membandingkan rencana yang dibuat dengan implementasi.

Dalam mengevaluasi tingkat keberhasilan implementasi AKHLAK, PT. Surveyor Indonesia menggunakan bantuan dari pihak eksternal namun masih sebagai perusahaan BUMN yaitu *ACT consulting*, *ACT consulting* merupakan perusahaan konsultan yang membantu transformasi budaya perusahaan atau organisasi. Dikutip dari *channel ACT Consulting*, selama dalam kurun dua tahun *ACT Consulting International* melakukan riset terhadap penerapan budaya AKHLAK di ratusan perusahaan BUMN beserta anak perusahaannya, selain itu PT. Surveyor Indonesia melakukan survei *awareness* AKHLAK kepada seluruh insan-insan yang terdapat di PT. Surveyor Indonesia, baik di pusat maupun dicabangnya.

Berdasarkan hasil dokumentasi dan hasil wawancara dengan para narasumber, PT. Surveyor Indonesia Khususnya cabang Medan telah terbukti cukup efektif dalam mengimplementasikan *Core Value* AKHLAK, hal tersebut dibuktikan dengan hasil survei *awareness* AKHLAK tahun 2021, dikutip dari laporan tahunan PT. Surveyor Indonesia pada tahun 2021, skor *awareness* karyawan Surveyor Indonesia terhadap budaya AKHLAK mencapai skor 80,99 dan 84% karyawan telah mencapai tingkat *awareness* yang baik, kemudian pada tahun 2022 memperoleh skor *awareness* dan *understanding* AKHLAK mencapai 93,13% dengan skor *awareness* tertinggi pada nilai Amanah yang membuktikan proses sosialisasi AKHLAK tersebut berjalan efektif serta sangat amanah dalam mengerjakan pekerjaannya, serta PT. Surveyor Indonesia meraih penghargaan berupa AKHLAK award II

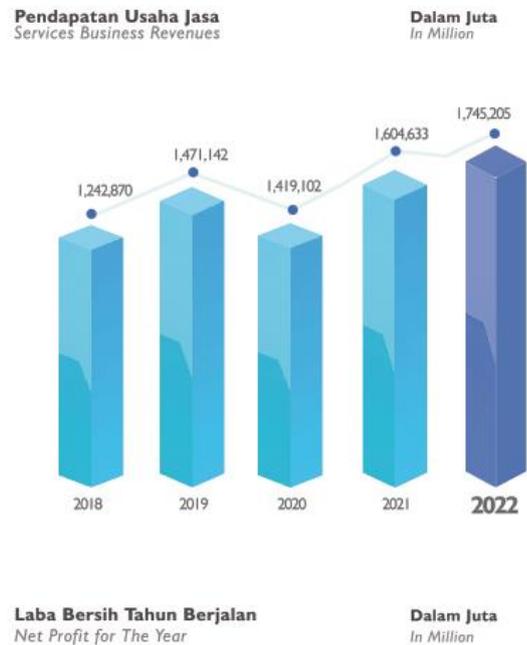
Klaster Manufaktur dan Survey atas pengukuran implementasi budaya atau AKHLAK *Culture Health Index* (ACHH) oleh ACT Consulting yang didapat pada bulan agustus tahun 2022.

Bagi surveyor indonesia, khususnya cabang Medan, budaya organisasi sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan serta mencapai cita-cita perusahaan, menurut Atmosoeparto (Tsauri, 2014:51) terdapat 2 faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu faktor eksternal dan internal, faktor eksternal berupa faktor politik, ekonomi dan sosial, kemudian faktor internal berupa tujuan organisasi, struktur organisasi, SDM dan budaya organisasi. Diantara banyak faktor tersebut terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja Surveyor Indonesia cabang Medan yang dapat peneliti simpulkan, yaitu dari faktor eksternal ada faktor ekonomi dan sosial, lalu dari faktor internal terdapat faktor sumber daya manusia dan budaya organisasi. Faktor ekonomi dan sosialnya ialah pandemi covid-19 yang melanda indonesia sejak tahun 2020 yang menyebabkan pergerakan ekonomi seluruh dunia terganggu dan adanya *social distancing* yang menyebabkan pergerakan masyarakat menjadi terbatas, hal tersebut juga berpengaruh terhadap kegiatan operasional perusahaan sehingga mengurangi pendapatan usaha, namun setelah berselang 2 tahun indonesia berangsur-angsur pulih dari keadaan tersebut dikarenakan angka yang tertular semakin menurun dibantu juga oleh vaksin dan new normal menyebabkan perekonomian indonesia semakin membaik hingga saat ini, begitu juga dengan produktivitas PT. Surveyor Indonesia khususnya cabang Medan. Kemudian faktor sumber daya dan budaya organisasinya ialah Pada PT. Surveyor Indonesia cabang Medan selaku perusahaan BUMN mendorong peningkatan kualitas sumber daya manusia sejak transformasi *human capital* yang digagas oleh Kementerian BUMN.

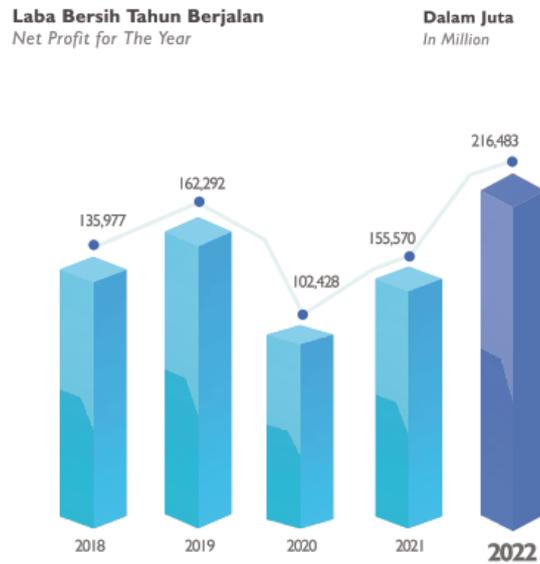
Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh informan kunci dan utama ditemukan bahwasanya implementasi budaya AKHLAK memiliki pengaruh secara *tangible* dan *intangibile*, secara *intangibile* berdasarkan hasil wawancara, peneliti menyimpulkan bahwasannya pekerjaan perusahaan semakin terarah karena mempedomani buku saku akhlak yang dipegang oleh setiap insan PT. Surveyor Indonesia cabang Medan dalam melakukan setiap pekerjaannya serta dibantu juga oleh GCG yang baik pada perusahaan, berdasarkan hasil dokumentasi, penerapan GCG tahun 2021 dengan mengacu pada Keputusan Sekretaris Kementerian BUMN No. SK-16/S.MBU/2012 tertanggal 6 Juni 2012 tentang Indikator/Parameter Penilaian dan Evaluasi atas Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada Badan Usaha Milik Negara, Pada tahun 2021, Surveyor Indonesia mendapatkan skor GCG 88,99 Meningkat dibandingkan dengan tahun sebelumnya yaitu 84,97 setelah AKHLAK diluncurkan. Secara *tangible* diukur berdasarkan kinerja personal setiap karyawan dan pendapatan perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara dengan manajer dan para karyawan di PT. Surveyor Indonesia cabang Medan, respon yang didapat setelah adanya AKHLAK di perusahaan mereka menunjukkan dampak positif yakni kinerja mereka terhitung lebih baik ketimbang tahun-tahun sebelum adanya AKHLAK, menurut Haryono (2018:117), meningkatkan kinerja bisa diperoleh lewat praktik serta kebijakan yang dibuat dalam peningkatan kinerja lewat belajar mandiri, bimbingan dan latihan. Manajer tertinggi memerankan peranan penting untuk memotivasi untuk belajar serta mendukungnya lewat pelatihan dan bimbingan. Menurut Gomes (Woromboni, 2018:1) Kinerja organisasi ditentukan oleh seberapa baik kinerja individu karyawannya. Meningkatnya kinerja individu (*individual performance*) maka juga akan meningkatkan kinerja perusahaan (*corporate performance*) karena keduanya mempunyai hubungan yang erat. Kinerja yang meningkat, akan menjadi feedback bagi usaha, atau motivasi karyawan pada tahap berikutnya.

Berdasarkan teori tersebut, peneliti menyimpulkan bahwasanya kinerja perusahaan yang baik menunjukkan kinerja karyawan yang baik pula dikarenakan kedua hal tersebut saling berkaitan erat dan berpengaruh satu sama lain. Lalu peneliti juga menggunakan pendapatan dan laba sebagai indikator dalam mengukur kinerja karyawan dan perusahaan. Menurut Pratiwi (Ramon, 2013:6), untuk mengetahui kinerja yang dihasilkan perusahaan, maka laba dapat menjadi salah satu parameternya. Laba menggambarkan secara menyeluruh tentang keadaan perusahaan dan laba berasal dari unsur-unsur seperti pendapatan dan beban yang berhubungan dengan aktivitas operasi perusahaan.

Kemudian dari segi pendapatan, berdasarkan laporan keuangan PT. Surveyor Indonesia, perusahaan mengalami pendapatan yang fluktuatif di antara tahun 2019 dan 2021 dikarenakan oleh covid-19 yang melanda indonesia pada tahun 2020 yang menyebabkan implementasi *core value* AKHLAK berjalan kurang optimal yang pada saat itu pula AKHLAK diluncurkan pada pertengahan tahun 2020 yaitu pada bulan juli 2020 yang menyebabkan pendapatan usaha jasa perusahaan menurun sebanyak RP. 1,41 Triliun, turun 3,5% yang pada tahun 2019 memperoleh RP. 1,47 Triliun, akan tetapi pendapatan pada tahun 2021 mengalami kenaikan pendapatan yang cukup drastis ketimbang tahun sebelumnya yaitu sebesar RP. 1,6 Triliun, naik 13,07% serta mengalami kenaikan lagi pada tahun 2022 yaitu memiliki pendapatan usaha jasa sebanyak RP. 1,7 Triliun, meningkat sebesar 8,76%. Kemudian laba bersih tahun 2021 yang dihasilkan setelah dikurangi oleh seluruh beban dan utang usaha menghasilkan RP. 155,5 Milyar, sedangkan pada tahun 2020 lalu menghasilkan sebesar RP. 102,4 Milyar, meningkat sebesar 51,88% kemudian pada tahun 2022 semakin mengalami peningkatan pada laba bersih tahun berjalan sebanyak RP. 216,4 Milyar, meningkat sebesar 39,15% dibandingkan tahun sebelumnya yang mengindikasikan produktivitas karyawan meningkat lebih pesat setelah AKHLAK diluncurkan.



Gambar 3 Data Pendapatan PT. Surveyor Indonesia
 Sumber: *Annual Report PT. SI (2022)*



Gambar 4 Data Laba Bersih Tahun Berjalan PT. Surveyor Indonesia
 Sumber: *Annual Report PT. SI (2022)*

Penelitian ini didukung oleh penelitian terdahulu seperti penelitian Yulisa Ilhami (2017) yang berjudul “Implementasi Nilai-Nilai Corporate Culture Pada Karyawan Bank BJB Syari’ah KCP Ciputat Tangerang Selatan”, penelitian Muhammad Ridho Prayogo (2018) yang berjudul “Penerapan Nilai-Nilai Budaya Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan Pada BRI Syariah KC Bandar Lampung”, penelitian Ivo Hajar Ulil Amri (2016) yang berjudul “Implementasi Budaya Organisasi Pada Organisasi Hasil Akuisisi di PT. KGI Sekuritas Indonesia Wilayah Jawa Timur”, penelitian Josephine Alodia (2018) yang berjudul “Analisis Penerapan Budaya Organisasi dan Sistem Kompensasi Pada PT. Innan”, penelitian Dewi Mustika Sari (2021) yang berjudul “Implementasi Nilai-Nilai Budaya Organisasi Pada Karyawan di PT. Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto”. Beberapa dari penelitian tersebut menyimpulkan bahwasannya budaya organisasi dapat memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Tabel 1 Data penghargaan PT. Surveyor Indonesia setelah adanya AKHLAK

No	Penghargaan	Tahun
1	Vendor terbaik dari IP	2020
2	<i>The Best Employee Engagement Strategy</i>	2021
3	<i>The Best Overseas Strategy</i>	2021
4	<i>The Best Human Capital Future Leader/Millennials of the Year</i>	2021
5	<i>Platinum Trophy Infobank BUMN Award</i>	2022
6	Akhlak Award II Klaster Manufaktur dan Survey	2022
7	<i>Silver Winner Technology Enhancement Kategori Marketing Perusahaan BUMN</i>	2022
8	<i>5 Stars Gold The Best Employee Engagement Strategy (Survey & Inspection Industries)</i>	2022
9	<i>5 Stars Gold The Best Reward and Recognition Strategy (Survey & Inspection Industries)</i>	2022
10	<i>5 Stars Gold The Best Human Capital Women Director Of The Year</i>	2022
11	<i>Outstanding Achievement in Liquidity Ratio</i>	2022



12	<i>Outstanding Achievement in Profitability Ratio Cluster Non Infrastructure</i>	2022
----	--	------

Sumber: [Peneliti](#) (2022)

Tabel 2 Data penghargaan PT. Surveyor Indonesia sebelum adanya AKHLAK

No	Penghargaan	Tahun
1	<i>Zero Accident Award</i>	2017
2	BUMN Hadir Untuk Negeri (BHUN) Terbaik I	2018

Sumber: [Peneliti](#) (2023)

PT. Surveyor Indonesia mendapatkan banyak penghargaan atas kinerja perusahaan dan karyawan yang baik setelah mengimplementasikan *core value* AKHLAK, tidak seperti sebelum adanya AKHLAK, PT. Surveyor Indonesia meraih jauh lebih sedikit penghargaan ketimbang setelah adanya AKHLAK, hal tersebut membuktikan bahwasannya AKHLAK memberi manfaat sangat besar terhadap perusahaan terutama dalam meningkatkan kinerja, contohnya seperti penghargaan *Outstanding Achievement in Liquidity Ratio* dan *Outstanding Achievement in Profitability Ratio Cluster Non Infrastructure* yang merupakan bentuk apresiasi terhadap pertumbuhan kinerja BUMN di mana pencapaian kinerja 107 BUMN yang bergerak di berbagai lapangan usaha bisa memberikan dampak berantai yang positif bagi perekonomian nasional, kemudian penghargaan AKHLAK Award II yang merupakan bentuk apresiasi dalam keberhasilan mengimplementasikan *core value* AKHLAK kepada seluruh insan di surveyor indonesia.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai implementasi budaya organisasi AKHLAK dalam meningkatkan kinerja karyawan, peneliti menyimpulkan bahwasannya:

1. PT. Surveyor Indonesia cabang Medan melakukan berbagai proses sosialisasi dalam mengimplementasikan *core value* AKHLAK ini, sosialisasi yang telah dilakukan telah berjalan cukup lancar dan efektif pada saat ini, adapun proses sosialisasinya yaitu *workshop* dan seminar/webinar yang dilakukan secara *conference meeting* ataupun secara luring, sosialisasi dari media sosial, menerbitkan buku putih dan pedoman AKHLAK, sosialisasi AKHLAK bersama HJS, survei AKHLAK, sosialisasi melalui proses rekrutmen, evaluasi ACHI (*AKHLAK Culture Health Index*) yang dilakukan oleh ACT, serta melakukan penilaian dari pihak internal. Kendala yang dihadapi oleh PT. Surveyor Indonesia dalam mengimplementasikan *core value* AKHLAK ialah AKHLAK diluncurkan pada saat pandemi covid 19 yang menyebabkan proses penerapan *core value* tersebut berjalan kurang efektif, sehingga penyampaiannya mayoritas menggunakan *conference meeting* yang menyebabkan proses sosialisasinya kurang efektif pada waktu itu.
2. PT. Surveyor Indonesia cabang Medan dalam mengimplementasikan *core value* AKHLAK telah berjalan dengan baik, *core value* AKHLAK adalah budaya perusahaan baru yang dibuat oleh menteri BUMN yaitu bapak Erick thohir yang digunakan oleh seluruh badan usaha milik negara, khususnya PT. Surveyor Indonesia. AKHLAK sendiri merupakan singkatan dari amanah, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, dan kolaboratif, nilai-nilai tersebut menjadi penting bagi insan-insan surveyor indonesia terutama kolaboratif dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan maupun kinerja perusahaan serta mewujudkan cita-cita perusahaan. Sejak AKHLAK diluncurkan, kinerja karyawan semakin meningkat dilihat dari hasil pendapatan dan laba yang didapat menunjukkan bahwa memang setelah diterapkannya AKHLAK kinerja karyawan di PT. Surveyor Indonesia cabang Medan semakin meningkat. Adapun banyak penghargaan yang didapatkan PT. Surveyor Indonesia setelah adanya AKHLAK, salah satunya adalah AKHLAK Award II Klaster Manufaktur dan Survey yang didapatkan atas kesuksesannya dalam menerapkan AKHLAK. Maka dari itu dampak positif yang didapat sejak adanya budaya AKHLAK ialah kinerja karyawan dan perusahaan telah meningkat.

DAFTAR PUSATAKA

- Haryono, S. (2018). *Manajemen Kinerja SDM Teori dan Aplikasi*. Jakarta: LUXIMA METRO MEDIA.
- Jean, S. & Siregar, O. M.,. (2023). The Effect of Work Supervision and Implementation of 5S Work Attitudes on Employee Work Productivity. In *Proceedings of the 4th international conference on social and political Development – ICOSOP*. SciTePress.
- Maruf, Abdullah. (2014). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Aswaja Pressindo.
- Pramono, J. (2020). *Implementasi dan Evaluasi Kebijakan Publik*. Surakarta: UNISRI Press.
- Ramon, Titin. (2013). *Pengaruh Kemampuan Prediktif Laba Dan Arus Kas Operasi Dalam Memprediksi Arus Kas Operasi Masa Depan (Studi Empiris pada Perusahaan Property dan Real Estate yang Terdaftar di BEI)*. Jurusan Akuntansi. Universitas Negeri Padang.
- Silaban, A. M., & Siregar, O. M. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Horti jaya lestari Cabang Dokan. *Jurnal Ekonomi, Akuntansi Dan Manajemen Indonesia*, 2(01), 16-26.
- Surat Keputusan Direksi No. SKD:004/DRU-X/DHC/2020 tentang Nilai Nilai Utama (*Core Values*) Sumber Daya Manusia Surveyor Indonesia.
- Sutrisno, E. (2018). *Budaya Organisasi*. Jakarta: PRENADAMEDIA GROUP.
- Thohir, E. (2020). *AKHLAK Untuk Negeri*. Jakarta: Arga Tilanta.
- Tsauri, S. (2014). *Manajemen Kinerja Performance Management*. Jember: STAIN Jember Press.
- Tuala, R. (2020). *Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Di Lembaga Pendidikan Islam*. Bandar Lampung: Pusaka Media.
- Woromboni, M. (2018). *Kaitan Insentif Dan Kinerja Studi Kasus di UKSW Pasca Adopsi Insentif Pegawai Non Akademik*. Jurusan Manajemen. Universitas kristen satya wacana