

**MANAJEMEN KINERJA DALAM PROGRAM AKHLAK
HEROES DI PT PERKEBUNAN NUSANTARA I
REGIONAL 7 BANDAR LAMPUNG**

SKRIPSI

**Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian
Persyaratan Dalam Menempuh Derajat
Sarjana S-1 Administrasi Publik**



Oleh:

**DELLA ANGELLIA
NIM. 07011282126068**

**JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS SRIWIJAYA
INDRALAYA 2025**

HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI

**MANAJEMEN KINERJA DALAM PROGRAM AKHLAK
HEROES DI PT PERKEBUNAN NUSANTARA I
REGIONAL 7 BANDAR LAMPUNG**

SKRIPSI

**Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian
Persyaratan Dalam Menempuh Derajat
Sarjana S-1 Administrasi Publik**

Oleh:

**DELLA ANGELLIA
NIM. 07011282126068**

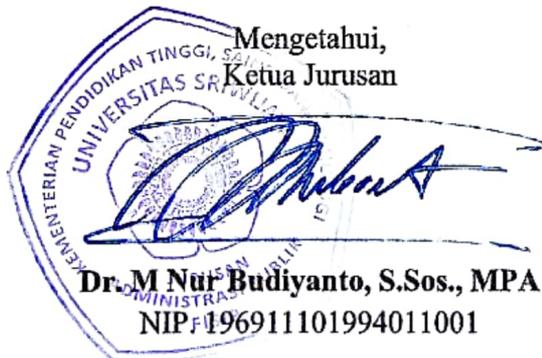
Telah Disetujui oleh Dosen Pembimbing, Februari 2025

Pembimbing

**Zailani Surya Marpaung, S.Sos., MPA
NIP. 198108272009121002**



**Mengetahui,
Ketua Jurusan**



**Dr. M Nur Budiyanto, S.Sos., MPA
NIP. 196911101994011001**

HALAMAN PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

MANAJEMEN KINERJA DALAM PROGRAM AKHLAK HEROES DI PT PERKEBUNAN NUSANTARA I REGIONAL 7 BANDAR LAMPUNG

SKRIPSI

Oleh:

Della Angellia

07011282126068

Telah dipertahankan di depan penguji
Dan dinyatakan Telah Memenuhi Syarat
Pada tanggal 26 Februari 2025

Pembimbing :

1. Zailani Surya Marpaung, S.Sos., MPA
NIP. 198108272009121002

Tanda Tangan



Penguji :

1. Junaidi, S.IP., M.Si
NIP. 197603092008021009

Tanda Tangan

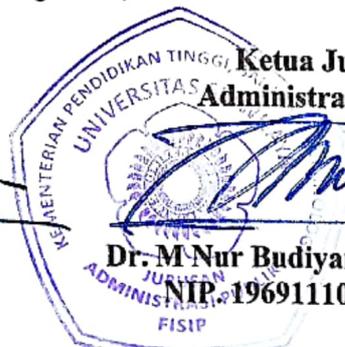


2. Riza Adelia Suryani, S.Sos., M.Si
NIP. 198902222023212044

Mengetahui,


Dekan FISIP UNRSI,

Prof. Dr. Alfitri, M. Si
NIP. 196601221990031004


Ketua Jurusan
Administrasi Publik,

Dr. M Nur Budiyanto, S.Sos., MPA
NIP. 196911101994011001

LEMBAR PERNYATAAN ORINSINALITAS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Della Angellia

NIM : 07011282126068

Jurusan: Administrasi Publik

Menyatakan dengan sungguh-sungguh bahwa skripsi yang berjudul **“Manajemen Kinerja dalam Program AKHLAK Heroes di PT Perkebunan Nusantara I Regional 7 Bandar Lampung”** ini adalah benar-benar karya saya sendiri dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan dengan cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan yang berlaku sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pencegahan dan Penanggulangan Plagiat di Perguruan Tinggi. Apabila di kemudian hari, ada pelanggaran yang ditemukan dalam skripsi ini dan/atau ada pengaduan dari pihak lain terhadap keaslian karya ini, saya bersedia menanggung sanksi yang dijatuhkan kepada saya.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sungguh-sungguh tanpa pemaksaan dari pihak manapun.

Yang membuat pernyataan,
Inderalava, Maret 2025



Della Angellia
NIM 07011282126068

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

“Dan dia mendapatimu sebagai seorang yang bingung, lalu Dia memberikan petunjuk”

(Q.S Ad-Dhuha: 7)

“Saat kita berjuang, itulah saat kita tumbuh”

(Satoru)

Atas Ridho Allah SWT, Skripsi Ini Saya
Persembahkan Kepada :

1. Kepada kedua orang tua saya, Aba Helmi dan Ibu Maryanti.
2. Saudara saya, Farizky Al Fahrezi.
3. Keluarga besar saya.
4. Seluruh Dosen dan Staf FISIP Universitas Sriwijaya.
5. Teman-teman seperjuangan Administrasi Publik Angkatan 2021.
6. Almamaterku.

ABSTRAK

Penelitian ini memiliki tujuan yaitu untuk mengetahui bagaimana manajemen kinerja dalam pelaksanaan program AKHLAK *Heroes* di PT Perkebunan Nusantara I Regional 7 Bandar Lampung. Penelitian di latar belakang dengan adanya upaya strategis perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui internalisasi nilai-nilai AKHLAK. Namun, pelaksanaan program AKHLAK *Heroes* pada tahun 2024 belum optimal karena hanya terlaksana sebagian, yaitu dari April hingga Agustus, akibat dari kurangnya partisipasi karyawan. Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori manajemen kinerja yang dikemukakan oleh Ken Blanchard dan Garry Ridge menggunakan metode kualitatif dengan teknik pengumpulan data studi pustaka, wawancara, dokumentasi dan observasi. Penelitian ini mendapatkan hasil bahwa pelaksanaan program AKHLAK *Heroes* memberikan dampak yang baik pada kinerja karyawan dilihat dari hasil wawancara mengenai dampak yang dirasakan langsung oleh para karyawan. Namun, target pelaksanaan program AKHLAK *Heroes* yaitu setiap bulan di tahun 2024 belum tercapai dikarenakan kurangnya partisipasi dari karyawan untuk mengikuti program, belum adanya sosialisasi secara langsung mengenai program, metode penilaian masih manual serta kurangnya karyawan (SDM) yang mengelola program. Hasil penelitian ini merekomendasikan untuk menambah sumber daya manusia (SDM) sebagai pengelola program, mempertimbangkan syarat yang ditetapkan untuk mengikuti program AKHLAK *Heroes*, meningkatkan komunikasi dan sosialisasi kepada seluruh jajaran dan karyawan di setiap bagian.

Kata Kunci: Manajemen Kinerja, Program budaya AKHLAK, Karyawan

Pembimbing

Zailani Surya Marpaung, S.Sos., MPA

NIP. 198108272009121002



Inderalaya, Februari 2025

**Ketua Jurusan Administrasi Publik
Fakultas Ilmu sosial dan Ilmu Politik
Universitas Sriwijaya**



Dr. M Nur Budiyanto, S.Sos., MPA

NIP. 196911101994011001

ABSTRACT

This study aims to determine how performance management in the implementation of the AKHLAK Heroes program at PT Perkebunan Nusantara 1 Regional 7 Bandar Lampung. The research was motivated by the company's strategic efforts to improve employee performance through the internalization of AKHLAK values. However, the implementation of the AKHLAK Heroes program in 2024 was not optimal because it was only partially implemented, namely from April to August, due to lack of employee participation. The theory used in this research is the performance management theory proposed by Ken Blanchard and Garry Ridge using qualitative methods with data collection techniques of literature study, interviews, documentation and observation. This study found that the implementation of the AKHLAK Heroes program has a good impact on employee performance as seen from the results of interviews regarding the impact felt directly by employees. However, the target of implementing the AKHLAK Heroes program, which is every month in 2024, has not been achieved due to lack of participation from employees to participate in the program, no direct socialization of the program, the assessment method is still manual and the lack of employees (HR) who manage the program. The results of this study recommend adding human resources (HR) as program managers, considering the conditions set for participating in the AKHLAK Heroes program, improving communication and socialization of the program.

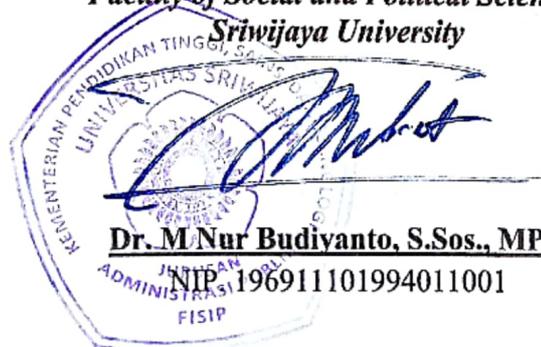
Keywords: *Performance Management, AKHLAK culture program, Employee*

Advisor

Zailani Surya Marpaung, S.Sos., MPA
NIP. 198108272009121002



Inderalaya, February 2025
Head of Public Administration Departmen
Faculty of Social and Political Sciences
Sriwijaya University



Dr. M Nur Budiyanto, S.Sos., MPA
NIP. 196911101994011001

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kepada Allah SWT yang telah memberikan Rahmat, Hidayah, serta Karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“Manajemen Kinerja dalam Program AKHLAK *Heroes* di PT Perkebunan Nusantara I Regional 7 Bandar Lampung”**. Shalawat beserta salam semoga senantiasa tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW, kepada keluarganya para sahabat, serta pengikutnya hingga akhir zaman. Penulisan skripsi ini diajukan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana pada program studi Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sriwijaya.

Dalam proses penyusunan dan penulisan skripsi ini penulis mendapatkan banyak bantuan, bimbingan serta dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang tulus kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Taufiq Marwa, S.E., M.Si selaku Rektor Universitas Sriwijaya.
2. Bapak Prof. Dr. Alfitri, M.Si. selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sriwijaya, Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sriwijaya beserta jajaran pengurus Dekanat lainnya.
3. Bapak Dr. M. Nur Budiyanto, S.Sos., MPA Selaku ketua jurusan Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik.
4. Bapak Januar Eko Aryansah, S.IP., M.SI selaku sekretaris jurusan Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
5. Ibu Dr. Katriza Imania S.IP., M.SI dosen pembimbing akademik penulis yang telah mengizinkan, mengarahkan dan memberikan dukungan kepada penulis.
6. Bapak Zailani Surya Marpaung, S.Sos., MPA selaku dosen pembimbing skripsi penulis yang telah memberikan arahan dan dukungan kepada penulis.
7. Seluruh Dosen beserta Staf Jurusan Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sriwijaya yang telah memberikan bantuan selama proses penyusunan skripsi.
8. Kedua orang tua tercinta dan adek yang selalu memotivasi untuk terus berjuang menyelesaikan skripsi ini. Terima kasih atas segala dukungannya selama ini, baik dari dukungan moral dan finansial yang tidak henti-hentinya diberikan

agar penulis selalu semangat menyelesaikan pendidikan dan kuat menghadapi segala hambatan, serta doa yang selalu mengiringi setiap langkah penulis.

9. Teman-teman seperjuangan, Ine, Nikita, Nadia dan teman-teman yang lain, terima kasih atas dukungan dan bantuannya selama ini.
10. Semua pihak yang telah memberikan dukungan dan doa kepada penulis, sehingga penulis berhasil menyelesaikan skripsi ini.

Inderalaya, Februari 2025

Della Angellia

DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI.....	i
HALAMAN PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI.....	ii
LEMBAR PERNYATAAN ORINSINALITAS	iii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	iv
ABSTRAK	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
DAFTAR SINGKATAN.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	10
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	10
1. Manfaat Teoritis	10
2. Manfaat Praktis	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	12
2.1 Landasan Teori	12
2.1.1 Konsep Manajemen.....	12
2.1.2 Manajemen Kinerja.....	14
2.1.3 Konsep Program	22
2.1.4 Budaya Perusahaan “AKHLAK”	23

2.2 Penelitian Terdahulu	24
2.3 Kerangka Pemikiran	34
BAB III METODE PENELITIAN	35
3.1 Jenis Penelitian	35
3.2 Definisi Konsep	35
3.3 Fokus Penelitian	36
3.4 Jenis Data dan Sumber Data	38
3.5 Informan Penelitian	39
3.6 Teknik Pengumpulan Data	40
3.7 Teknik Analisis Data	41
3.8 Jadwal Penelitian	42
3.9 Sistematika Penulisan	43
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	45
4.1 Deskripsi Wilayah Penelitian	45
4.2 Deskripsi Responden/Informan Penelitian	53
4.3 Hasil Penelitian	55
4.3.1 Perencanaan Kinerja (<i>Performance Planning</i>)	55
4.3.2 Pelaksanaan Kinerja (<i>Performance Planning</i>)	60
4.3.3 Evaluasi Kinerja (<i>Performance Evaluation</i>)	68
4.4 Pembahasan dan Diskusi	71
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	82
5.1 Kesimpulan	82
5.2 Saran	84
DAFTAR PUSTAKA	85
LAMPIRAN	90

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Jadwal Pelaksanaan Program AKHLAK <i>Heroes</i> Tahun 2024.	9
Tabel 2. Ringkasan Penelitian Terdahulu.....	25
Tabel 3. Fokus Penelitian.....	37
Tabel 4. Jadwal Penelitian.....	43
Tabel 5. Jumlah Karyawan PTPN Tahun 2024.	52
Tabel 6. Informan Penelitian.	54
Tabel 7. Hasil Temuan penelitian Manajemen Kinerja dalam Program AKHLAK <i>Heroes</i> di PT Perkebunan Nusantara I Regional 7 Bandar Lampung.....	75

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Manajemen Kinerja Model Deming (1950).....	17
Gambar 2. Manajemen Kinerja Model Torrington dan Hall (2008).....	18
Gambar 3. Manajemen Kinerja Model Costello (1994).....	19
Gambar 4. Manajemen Kinerja Ken Blanchard & Garry Ridge (2009)	20
Gambar 5. Bagan Kerangka Pemikiran	34
Gambar 6. Wilayah kerja PTPN 1 Regional 7.....	46
Gambar 7. Logo PTPN I Regional 7	47
Gambar 8. Struktur Organisasi <i>Region Head</i> PTPN I Regional 7	52
Gambar 9. Surat Keputusan pelaksanaan AKHLAK <i>Heroes</i>	59
Gambar 10. Sertifikat pemenang AKHLAK <i>Heroes</i> 2024	61
Gambar 11. Pemberian Penghargaan Kepada Pemenang AKHLAK <i>Heroes</i> 2024 ...	62
Gambar 12. Lembar Penilaian AKHLAK <i>Heroes</i>	63
Gambar 13. Data pendukung penilaian (data presensi)	64

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Pedoman Wawancara	91
Lampiran 2. Surat Tugas Dosen Pembimbing	93
Lampiran 3. Surat Izin Penelitian.....	94
Lampiran 4. Surat Balasan Izin Penelitian dari Instansi	95
Lampiran 5. Surat Perubahan Judul	96
Lampiran 6. Surat Edaran Tentang Nilai-nilai Utama (<i>Core Values</i>) Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara (BUMN)	98
Lampiran 7. Surat Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Tentang Pedoman Implementasi Nilai-Nilai Utama Sumber Daya Manusia Milik Negara (<i>AKHLAK Culture Journey</i>)	101
Lampiran 8. Lembar Perihal Pelaksanaan AKHLAK <i>Heroes</i> di Kantor Regional 7 tahun 2024.....	108
Lampiran 9. Surat Perihal Permohonan Panelis atau penilai pada Pelaksanaan AKHLAK <i>Heroes</i>	109
Lampiran 10. Lembar Bimbingan Proposal Penelitian.....	110
Lampiran 11. Lembar Perbaikan Seminar Proposal	111
Lampiran 12. Lembar Bimbingan Skripsi	112
Lampiran 13. Lembar Perbaikan Ujian Skripsi.....	113
Lampiran 14. Dokumentasi Wawancara	114

DAFTAR SINGKATAN

SDM	: Sumber Daya Manusia
PTPN	: PT Perkebunan Nusantara
AKHLAK	: Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif
BUMN	: Badan Usaha Milik Negara
PKL	: Praktik Kerja Lapangan
NWLF	: Nusantara <i>Women Leadership</i> Forum
SPPN	: Serikat Pekerja Perkebunan Nusantara
BRM	: <i>Board of Regional Management</i>
SuppCo	: <i>SupportingCo</i>

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Manajemen adalah suatu proses yang berisi tentang perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian berbagai sumber daya dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Fungsi-fungsi manajerial ini begitu penting karena tanpa adanya manajemen yang efektif, kesulitan akan dihadapi oleh organisasi untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan, baik itu dalam konteks perusahaan, instansi pemerintah, maupun lembaga non-profit.

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu faktor yang penting dalam sebuah perusahaan. SDM yang bekerja di dalam sebuah perusahaan merupakan penggerak dalam penentuan perusahaan untuk dapat mencapai tujuannya. salah satu tantangan terbesar dalam manajemen adalah bagaimana mengelola dan mengembangkan SDM secara optimal. Fungsi manajerial dalam pengelolaan SDM termasuk perencanaan tenaga kerja, pengorganisasian tugas, pengarahan, dan pengendalian kinerja yang berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi. Menurut Hasibuan (2003:244) “SDM adalah keahlian terpadu yang berasal dari daya pikir dan daya fisik setiap individu. Ia menekankan bahwa prestasi kerja dipengaruhi oleh motivasi individu untuk memenuhi keinginan mereka.”

Kinerja seseorang dapat dikatakan baik apabila bekerja sesuai dengan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai pada organisasi tersebut. Kinerja ialah sebagai fungsi kemampuan pekerja dalam menerima tujuan pekerjaan, tingkat pencapaian tujuan dan interaksi antara tujuan dan kemampuan. Sebuah perusahaan membutuhkan sumber

daya manusia yang ahli di dalam bidangnya. Perusahaan yang baik ialah Perusahaan yang dapat bertumbuh dan berkembang dengan sumber daya manusia yang melaksanakan fungsinya dengan baik dan optimal.

Dalam upaya menciptakan peran BUMN sebagai pendorong pertumbuhan ekonomi dan peningkatan kesejahteraan sosial, dilakukan transformasi nilai budaya oleh BUMN, yang berfungsi sebagai identitas dan pengikat kebiasaan dalam beraktivitas kerja, Transformasi ini mendukung peningkatan kinerja BUMN secara berkelanjutan.

Langkah transformasi ini terwujud melalui pengembangan entitas budaya yang berlandaskan nilai-nilai inti, yang di dalam konteks BUMN dikenal sebagai “AKHLAK” (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif). Nilai-nilai ini mencakup enam prinsip utama dengan 18 panduan perilaku. *Core values* ini bukan hanya sekedar nilai inti yang menyelaraskan organisasi, tetapi juga menjelaskan mengenai prinsip-prinsip dasar yang menjadi pedoman sepanjang perilaku pada setiap anggota organisasi. Dengan demikian, nilai-nilai inti ini diharapkan dapat dihargai dan menjadi acuan dalam menjalankan tugas dilingkungan BUMN. Di dunia profesionalisme BUMN, AKHLAK diformulasikan sebagai *core values* yang diterapkan menjadi satu akronim dari Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyalitas, Adaptif, dan Kolaboratif ini dikenal sebagai (AKHLAK).

Menurut Erick Thohir (Thohir dkk., 2020) AKHLAK merupakan akronim dari enam nilai inti yang harus dijunjung tinggi oleh seluruh karyawan BUMN yaitu:

1. Amanah : Menunjukkan komitmen dengan berpegang teguh kepada kepercayaan yang diberikan
2. Kompeten: Mencerminkan sikap cakap, yang berusaha untuk terus belajar dan mengembangkan kemampuan
3. Harmonis: Mengedepankan keserasian, saling peduli, serta menghargai perbedaan

4. Loyal : Menunjukkan dedikasi yang tinggi serta mengutamakan kepentingan bangsa dan negara
5. Adaptif : Berkomitmen untuk selalu berinovasi dan bersikap antusias dalam menggerakkan maupun menghadapi perubahan
6. Kolaboratif : Membangun kerja sama yang sinergis.

Nilai-nilai yang terkandung dalam AKHLAK ini saling berhubungan dan menjadi fondasi bagi terciptanya budaya kerja yang positif dan profesional di BUMN. Dalam praktiknya, nilai-nilai inti AKHLAK akan berkontribusi pada peningkatan kinerja melalui tiga saluran utama. Pertama, adanya koordinasi dan kontrol yang lebih baik di dalam Perusahaan. Kedua, peningkatan keselarasan tujuan antara perusahaan dan para pemangku kepentingan. Ketiga, peningkatan produktivitas dan perilaku karyawan sesuai dengan harapan organisasi.

Dengan penerapan AKHLAK yang baik di seluruh level BUMN, mulai dari jajaran tertinggi sampai terendah, hal ini akan menjadi pendorong utama untuk menciptakan aksi korporasi yang positif. Aksi korporasi yang baik, nantinya akan berkontribusi pada reputasi dan citra perusahaan. Reputasi dan citra yang baik ini sangat berperan sebagai bahan bakar bagi organisasi untuk mempertahankan keberlanjutan dan keunggulan kompetitif di pasar. Adapun sumber hukum yang mengatur tentang program AKHLAK *Heroes* yaitu:

1. Surat Edaran Menteri BUMN Nomor SE-07/MBU/07/2020 menetapkan nilai-nilai utama yang harus dipegang oleh bagi sumber daya manusia di BUMN, termasuk penerapan nilai-nilai AKHLAK. Isi dari surat edaran tersebut sebagai berikut:

Isi dari surat edaran ini bertujuan agar setiap Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara mengetahui, mengimplementasikan, dan menginternalisasikan Nilai-Nilai Utama (*Core Values*) Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara secara sungguh-sungguh, konsisten, dan konsekuen, sehingga melahirkan perilaku keseharian dan membentuk budaya kerja Badan Usaha Milik Negara yang selaras dengan Nilai-Nilai Utama (*Core Values*) tersebut. Penerapan nilai-nilai utama (*core values*) pada seluruh Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara, mulai dari Direksi, Dewan

Komisaris/Dewan Pengawas, manajemen/pegawai, dan karyawan/pekerja di lingkungan Badan Usaha Milik Negara, Anak Perusahaan, serta Perusahaan Afiliasi Terkonsolidasi. Setiap Badan Usaha Milik Negara wajib menerapkan Nilai-Nilai Utama (*Core Values*) Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara menjadi Budaya Perusahaan (*Corporate Culture*) dan menjadi dasar pembentukan karakter sumber daya manusia di lingkungan Badan Usaha Milik Negara, Anak Perusahaan, serta Perusahaan Afiliasi Terkonsolidasi. Dalam rangka membangun keseragaman Nilai-Nilai Utama (*Core Values*) Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara, maka Nilai-Nilai Utama (*Core Values*) agar diimplementasikan secara utuh tanpa pengurangan atau penambahan Nilai-Nilai Utama (*Core Values*) lainnya pada seluruh group BUMN. Setiap anggota Dewan Komisaris dan Dewan Pengawas BUMN diminta untuk mengawasi pelaksanaan dan turut mengimplementasikan isi Surat Edaran ini.

2. Keputusan Menteri BUMN Nomor SK-115/MBU/05/2022 menetapkan Pedoman Implementasi Nilai-nilai Utama Sumber Daya Manusia di Badan Usaha Milik Negara, yang dikenal dengan sebutan AKHLAK *Culture Journey*. Berikut isi dari Surat Keputusan tersebut:

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sebagai suatu perusahaan diharapkan dapat membangun identitas, menciptakan keunggulan dan daya saing perusahaan. Untuk itu, diperlukan lingkungan kerja yang kondusif dan Sumber Daya Manusia (SDM) BUMN yang berperilaku positif sehingga peningkatan produktivitas dan kinerja BUMN secara berkelanjutan dapat tercapai. Guna menciptakan perilaku dan budaya di lingkungan BUMN, perlu diatur pedoman implementasi Nilai-Nilai utama SDM BUMN (*AKHLAK Culture Journey*) sebagai standar nilai berperilaku bagi SDM BUMN dalam kehidupan sehari-hari, serta menjadi identitas dan perekat budaya kerja perusahaan.

Penyusunan pedoman implementasi Nilai-Nilai Utama SDM BUMN (*AKHLAK Culture Journey*) bertujuan untuk:

1. memberikan acuan bagi BUMN dalam menyusun rencana implementasi, monitoring, dan evaluasi program implementasi Nilai-Nilai Utama SDM BUMN; dan
2. menjadi alat bantu bagi Kementerian BUMN dalam memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan implementasi Nilai-Nilai Utama SDM BUMN.
3. Pedoman ini memuat pengaturan tentang Nilai-Nilai Utama, tahapan implementasi Nilai-Nilai Utama, hasil dan dampak, pengukuran, dan pelaporan dalam penerapan Nilai-Nilai Utama SDM BUMN.

PT Perkebunan Nusantara sebagai bagian dari BUMN yang beroperasi di sektor Perkebunan pada pengelolaan, pengolahan, dan pemasaran hasil komoditas perkebunan seperti kelapa sawit, teh, kopi, dan karet yang menjadi fokus utama dalam pengelolaan PT Perkebunan Nusantara I Regional 7. Wilayah kerjanya mencakup tiga provinsi, yaitu Lampung dengan 9 unit usaha, Sumatera Selatan yang memiliki 12 unit usaha, serta Bengkulu dengan 3 Unit Usaha. Persebaran wilayah tersebut terbagi atas komoditi budidaya yang berbeda-beda yaitu kelapa sawit, teh, tebu, dan karet.

Program Budaya Tahun 2024 masih memberlakukan program-program budaya eksisting baik *mandatory* (15 program) & program *participatory* sampai dengan terbitnya kebijakan baru. Program *Mandatory* adalah program yang ditetapkan oleh *Holding* dan wajib dijalankan oleh Anak Perusahaan. Terdapat 15 program *mandatory* yakni AKHLAK *Heroes*, Ngupi Ber-AKHLAK, AKHLAK *Monthly Booster*, AKHLAK *Fun Quiz*, AKHLAK *Experience Sharing*, AKHLAK *Story*, *Leaders Culture Exploration*, AKHLAK *Upskilling Series*, *Milenial Ber-AKHLAK Boot Camp*, *ToT AKHLAK Clinic*, *Share to be Dare*, *Culture Measurement*, *Corporate Culture Award*, *Culture Alignment to HR System*, dan *AKHLAK Day*.

Program *mandatory* BUMN dimulai sebagai respon terhadap kebutuhan akan reformasi dalam pengelolaan perusahaan negara, dengan fokus pada peningkatan kinerja, transparansi, dan akuntabilitas. Dari 15 program *Mandatory* terdapat salah satu program yaitu AKHLAK *Heroes*, Program AKHLAK *Heroes* merupakan inisiatif yang dirancang untuk menginternalisasi dan menerapkan nilai-nilai AKHLAK dalam budaya perusahaan, Dalam lingkungan BUMN (Badan Usaha Milik Negara) di Indonesia.

Program AKHLAK *Heroes* merupakan Program yang dilakukan untuk memberikan penghargaan kepada karyawan atas komitmennya dalam menghidupkan nilai-nilai AKHLAK. AKHLAK *Heroes* ini dirancang untuk menghargai dan mengapresiasi karyawan yang telah menunjukkan komitmen dalam mengimplementasikan nilai-nilai AKHLAK. Penghargaan yang diberikan berupa sertifikat dan insentif uang sebesar Rp 200.000. Program AKHLAK *Heroes* diadakan dalam dua kategori, yakni AKHLAK *Heroes of The Month* untuk tingkat unit kerja bulanan dan Tahunan yakni AKHLAK *Heroes of The Year* untuk tingkat unit kerja. Program AKHLAK *Heroes* direalisasikan di PT Perkebunan Nusantara I Regional 7 Bandar Lampung pada tahun 2021, dengan bagian Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi unit kerja yang bertanggung jawab atas pelaksanaan program ini.

Tujuan dari program AKHLAK *Heroes* ini menurut buku pedoman AKHLAK (2024:12) yaitu:

1. Memberikan apresiasi dan rekognisi atas komitmen karyawan dalam menghidupkan nilai AKHLAK
2. AKHLAK yang baik dan dapat dijadikan panutan
3. Memberikan keyakinan bahwa penerapan perilaku AKHLAK dalam perusahaan adalah nyata, sangat bisa dilakukan, dan memberikan manfaat bagi karyawan dan perusahaan

Sasaran dari program ini adalah seluruh karyawan yang ada di PT Perkebunan Nusantara I Regional 7. Alur pendaftaran dan pelaksanaan program AKHLAK *Heroes* di BUMN dimulai dengan persiapan yang dilakukan pada akhir Januari atau awal Februari. Pada tahap ini, informasi mengenai program akan disampaikan kepada masing-masing bagian dengan menjelaskan syarat-syarat yang harus dipenuhi jika mereka ingin mengajukan calon peserta. Setelah informasi disebar, setiap bagian akan mengumpulkan dan menyampaikan nama-nama calon peserta yang dianggap

memenuhi kriteria yakni membuat karya tulis ilmiah seperti tentang pencapaian mereka selama di Perusahaan.

Setelah semua calon peserta dikumpulkan, tim penilai yang telah ditunjuk akan melakukan penilaian berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Proses penilaian ini bertujuan untuk memastikan bahwa pemenang yang terpilih benar-benar mencerminkan nilai-nilai AKHLAK. Setelah penilaian selesai dan pemenang ditentukan, hasil tersebut akan disampaikan kepada BRM (*Board Region of Management*) untuk mendapatkan persetujuan akhir.

Setelah mendapatkan persetujuan, sertifikat penghargaan akan diterbitkan untuk para pemenang. Penyerahan sertifikat ini akan dilakukan pada kegiatan upacara bendera bulanan, sehingga dapat menjadi momen publikasi yang efektif untuk memberitahukan seluruh karyawan tentang pencapaian para pemenang AKHLAK *Heroes*. Dengan cara ini, diharapkan program ini tidak hanya memberikan penghargaan kepada individu, tetapi juga menginspirasi karyawan lainnya untuk menerapkan nilai-nilai AKHLAK dalam pekerjaan mereka sehari-hari.

Program AKHLAK *Heroes* juga bertujuan agar setiap unit kerja secara rutin melaksanakan kegiatan AKHLAK *Heroes* baik secara bulanan maupun tahunan. Indikator penilaian melalui sikap yang di wujudkan melalui indikator AKHLAK.

Pemilihan program AKHLAK *Heroes* untuk diteliti karena Program ini bertujuan untuk menginternalisasi nilai-nilai AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif) di dalam lingkungan kerja secara langsung melalui sikap dan tindakan lalu karyawan yang karyawan yang memperoleh nilai tertinggi dalam merealisasikan nilai-nilai AKHLAK di dalam lingkungan kerjanya maka akan diapresiasi oleh Perusahaan dengan penghargaan, dengan adanya

penghargaan karyawan cenderung lebih serius dalam menghayati dan menerapkan nilai-nilai tersebut dalam aktivitas harian mereka. Proses program AKHLAK *Heroes* melibatkan penilaian yang teliti. penelitian tentang pelaksanaan program AKHLAK *Heroes* dapat memberikan wawasan mendalam mengenai efektivitas pendekatan berbasis penghargaan dalam membangun kinerja melalui budaya Perusahaan.

Hubungan Program AKHLAK *Heroes* dengan kinerja karyawan adalah program ini digunakan untuk mengapresiasi karyawan yang telah menunjukkan prestasi tinggi dalam implementasi budaya perusahaan. Program ini dapat meningkatkan motivasi kerja karena karyawan merasa dihargai atas kontribusi mereka. Ketika karyawan menerima penghargaan, mereka cenderung lebih termotivasi untuk terus meningkatkan performa mereka.

Karyawan yang memiliki dinilai melalui perilaku harmonis, loyal, adaptif, dan kolaboratif cenderung bekerja sama efektif dan efisien, yang berupaya untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja secara keseluruhan. kinerja karyawan dapat berkontribusi langsung pada produktivitas, Oleh karena itu perusahaan sangat memerlukan sumber daya manusia yang berkualitas dan memiliki potensi yang besar. Alasan seseorang bergabung dengan sebuah organisasi atau perusahaan tidak hanya terbatas pada gaji pokok, tetapi juga mencakup berbagai bentuk penghargaan (*reward*) yang dapat memenuhi kebutuhan mereka.

Pelaksanaan program AKHLAK *Heroes* di PT Perkebunan Nusantara merupakan langkah strategis untuk meningkatkan kinerja maupun motivasi karyawan. Program ini dirancang untuk mengembangkan nilai-nilai AKHLAK dan menciptakan budaya organisasi yang positif. Program AKHLAK *Heroes* dilaksanakan sebanyak sekali dalam sebulan di PT Prekebunan Nusantara I Regional

7 berikut jadwal pelaksanaan AKHLAK *Heroes* pada tahun 2024:

Tabel 1. Jadwal Pelaksanaan AKHLAK *Heroes* Tahun 2024

Kegiatan	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Ags	Sep	Okt	Nov	Des
AKHLAK <i>Heroes</i>				✓	✓	✓	✓	✓				

Sumber: Jadwal pelaksanaan program AKHLAK Heroes dari bagian Sumber Daya Manusia (SDM)

Dari data tersebut terlihat beberapa bulan terakhir tidak terlaksananya program AKHLAK *Heroes* di PT Perkebunan Nusantara I Regional 7, Program AKHLAK *Heroes* terlaksana hanya pada bulan April sampai dengan Agustus tahun 2024. Pada bulan Januari sampai dengan Maret dan bulan September sampai dengan Desember tidak terlaksana karena tidak ada karyawan yang mendaftarkan diri sebagai kandidat.

Program AKHLAK *Heroes* menghadapi tantangan serius terkait kurangnya partisipasi dari karyawan, yang mengakibatkan ketidakberlangsungan program ini pada beberapa bulan di tahun 2024. Salah satu dugaan awal yang mungkin menjadi penyebabnya adalah kurangnya sosialisasi dan pemahaman mengenai tujuan serta manfaat dari program ini. Jika karyawan tidak sepenuhnya memahami bagaimana mereka dapat berkontribusi, minat untuk berpartisipasi akan menurun. Selain itu, keterbatasan sumber daya, baik dari segi anggaran maupun personel, juga dapat menghambat pelaksanaan program secara efektif.

Selain itu, pemberian penghargaan (*rewarding*) kepada tim atau individu dengan kinerja baik mungkin kurang memadai atau tidak sesuai dengan harapan karyawan. Akibatnya, karyawan mungkin merasa bahwa partisipasi dalam program AKHLAK *Heroes* belum memberikan manfaat yang sepadan dengan usaha yang mereka keluarkan.

Jadi, pelaksanaan program AKHLAK *Heroes* pada tahun 2024 ini belum optimal dikarenakan belum memenuhi target program AKHLAK *Heroes* yaitu ada pemenang AKHLAK *Heroes* disetiap bulan. Oleh karena itu, ingin diketahui bagaimana manajemen kinerja program AKHLAK *Heroes* ini kepada karyawan PT Perkebunan Nusantara I Regional 7 Bandar Lampung. Mengacu pada fenomena yang telah diuraikan sebelumnya, Penulis berkeinginan untuk melakukan penelitian mengenai “Manajemen Kinerja dalam Program AKHLAK *Heroes* di PT Perkebunan Nusantara I Regional 7 Bandar Lampung”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan latar belakang yang telah disampaikan, maka dapat dirumuskan permasalahan yaitu Bagaimana Manajemen Kinerja dalam Program AKHLAK *Heroes* di PT Perkebunan Nusantara I Regional 7 Bandar Lampung?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas tujuan penelitian adalah Untuk Menjelaskan Manajemen Kinerja dalam Program AKHLAK *Heroes* di PT Perkebunan Nusantara I Regional 7 Bandar Lampung.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan kegunaan sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan menyajikan teori atau konsep baru yang berhubungan dengan pelaksanaan program, khususnya dari sisi Pelaksanaan program yang bertujuan memberikan *reward* kepada karyawan dan meningkatkan kinerja karyawan.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan kontribusi pemikiran dan informasi bagi PT Perkebunan Nusantara I Regional 7 Bandar Lampung dalam rangka pelaksanaan program AKHLAK *Heroes* untuk meningkatkan kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung. PT, Remaja Rosdakarya.
- Adhithanaya, I. (2024). *Implementasi Pemberian Reward dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan pada PT Astra Internasional Tbk. Toyota Auto 2000 Cabang Sanur* (Doctoral dissertation, Politeknik Negeri Bali).
- Barney, J.B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 17 No. 1, pp. 19-120.
- Buku Pedoman Internalisasi AKHLAK Tahun 2024.
- Costello, S. J. (1994). *Effective performance management*. Business One Irwin/Mirror Press.
- Farida, Y. T. (2008). *Evaluasi program dan instrumen evaluasi untuk program pendidikan dan penelitian*. Rineka Cipta.
<https://onesearch.id/Record/IOS4274.slims-24482/TOC>
- Fahmi, M. R. I., Sriyanto, D., & Safrin, F. A. (2024). Implementasi Budaya Organisasi Bumn "Akhlak" Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Di PT. Surveyor Indonesia (Persero) Cabang Medan. *Business Research and Management Journal*, 1(1), 1-16.
- Fauzi, A. (2020). *Manajemen kinerja*. Airlangga university press.
- Handoko, T. H. (2003). *Pengantar manajemen*, yogyakarta: BPFE.
- Hanif, I. I., Rudiana, R., & Taryana, A. (2024). PELAKSANAAN PROGRAM MANAJEMEN BANDUNG KINERJA (MANG BAGJA) DI BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PEMERINTAH KOTA BANDUNG. *Jurnal Administrasi Pemerintahan (Janitra)*, 4(2), 343-352.
- Hasibuan, M. S. P. (2010). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi Revisi). Bumi Aksara.

- Henri Simamora (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi III*. Jakarta: STIE TKPN.
- Irmaya, N., & Farida, S. N. (2024). IMPLEMENTASI PROGRAM BUDAYA PERUSAHAAN DAN MANAJEMEN KARIR UNTUK PENGOPTIMALISASIAN KINERJA KARYAWAN DI PT SINERGI GULA NUSANTARA. *KARYA: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 4(1), 54-59. https://jurnalfkip.samawa-university.ac.id/KARYA_JPM/issue/view/25
- Kementerian BUMN Republik Indonesia. (2020). *Surat Edaran Menteri BUMN Nomor SE-07/MBU/07/2020, yang mengatur nilai-nilai utama bagi sumber daya manusia di BUMN*. Kementerian BUMN Republik Indonesia. <https://www.bumn.go.id>
- Kementerian BUMN Republik Indonesia. (2022). *Keputusan Menteri BUMN Nomor SK-115/MBU/05/2022 tentang pedoman implementasi nilai-nilai utama sumber daya manusia di BUMN*. Kementerian BUMN Republik Indonesia. <https://www.bumn.go.id>
- Kusuma, T., Silvianita, A., Rubiyanti, N., & Widodo, A. (2024). KERANGKA KONSEPTUAL: PERAN CORE VALUES AKHLAK DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 11(2), 1519-1529.
- Larasati, A. A., Zainal, V. R., & Nawangsari, L. C. (2022). Konsep Penilaian Kinerja Karyawan Berbasis Akhlak. *COMSERVA: Jurnal Penelitian dan Pengabdian Masyarakat*, 2(6), 597-604.
- Lavidya, V., Apriliana, P. S., & Hanum, K. Z. (2023). Peran Budaya Perusahaan Dalam Pembentukan Citra Perusahaan Dan Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Multinasional. *Mutiara: Multidisciplinary Scientific Journal*, 1(1), 34-39. <https://doi.org/10.57185/mutiara.v1i1.5>
- Lewin, K. (1947). *Frontiers in group dynamics: Concept, method, and reality in social science; Contributions to the study of social interactions*. *Human Relations*, 1(1), 5-41. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>

- Lexy J. Moleong. (2012). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offse.
- Malayu S. P. Hasibuan (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Martoyo Susilo. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 5, Cetakan Pertama, BPFE Yogyakarta.
- Mathis dan Jackson. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen , Salemba Empat.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (Third edition). SAGE Publications, Inc.
- Nawawi, H. (2017). *Perencanaan SDM untuk organisasi profit yang kompetitif* (Cetakan ketujuh).
- RACHMAN, R. A. *Internalisasi Nilai-Nilai Budaya Organisasi Perusahaan*.
- Sari, IW, & Imsar, I. (2023). Implementasi Budaya Perusahaan Berbasis Core Values Akhlak Terhadap Produktivitas Pegawai PT KAI (Persero) UPT Balai Yasa Pulubrayan. *GEMA: Jurnal Manajemen dan Akuntansi Gentiaras* , 15 (2), 167-182.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabet.
- Subarsono, (2011). *Analisis Kebijakan Publik (Konsep Teori dan Aplikasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Sugiyono, D. (2013). *Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D*.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Afabeta.

- Sugiyono. (2018). *METODE PENELITIAN KUANTITATIF, KUALITATIF, DAN R&D*. Alfabeta.
https://www.academia.edu/118903676/Metode_Penelitian_Kuantitatif_Kualitatif_dan_R_and_D_Prof_Sugiono
- Suyadi Prawirosentono (2008):, *Manajemen N Sumber Daya Manusia Kebijakan Kinerja Karyawan* “. Yogyakarta : BPFE.
- Thoha, M. (1986). *Kepimpinan dalam manajemen* (Cet. 2). CV Rajawali Cet.
- Thohir, E., Agustian, A. G., & Arga Tilanta, PT (Ed.). (2020). *Akhlaq untuk negeri* (Cetakan pertama). PT. Arga Tilanta.
- Utomo, U., Hariyono, H., Prabowo, R. F., & Ikatrinasari, Z. F. (2020). Analisis Implementasi Model Manajemen Kinerja Karyawan Pada Industri Steel Casting (Studi Kasus PT. MB Indonesia). *Journal Industrial Servicess*, 5(2).
<https://doi.org/10.36055/jiss.v5i2.8002>
- Van der Knaap, R., & Cools, M. (2008). *Managing the implementation of organizational programs*.
- Wahab, Solichin Abdul. (1991). Analisis Kebijakan dari formulasi ke implementasi kebijakan Negara. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wibisono, D. W., Kartika, E. S., & Basory, H. A. (2024, September). Penerapan Reward Berhubungan dengan Kinerja Karyawan pada CV Makmur Kurnia Kasih Motor. In *Prosiding Seminar Nasional Ekonomi dan Bisnis* (Vol. 4, pp. 193-202).
- Wibowo. (2018). *Manajemen Kinerja* (Kelima). Rajawali Pers.
<https://www.jaritelunjuk.com/buku/manajemen-kinerja-edisi-kelima>
- Wijaya, L. F. (2021). Sistem Reward dan Punishment sebagai Pemicu dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Journal MISSY (Management and Business Strategy)*, 2(2), 25-28.
<https://ummaspul.e-journal.id/JKM/article/download/2371/763>
- Williams, C. A., & McCarter, A. A. (2011). *Program management theory and practice*. South-Western Cengage Learning.

Wirawan. (2009). *EVALUASI KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA: Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Salemba empat.

<https://edeposit.perpusnas.go.id/collection/evaluasi-kinerja-sumber-daya-manusia-teori-aplikasi-dan-penelitian-sumber-elektronis/3695#>

Yusuf, Haryoto, C., Husainah, N., & Nuraeni. (2023). *Teori Manajemen*. Cendikia Muslim.