

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Konteks Penelitian**

Setiap perusahaan pasti memiliki tujuan yang hendak dicapai. Untuk mencapai tujuan tersebut, diperlukan sebuah kinerja karyawan agar mampu mendapat hasil yang terbaik. Kinerja karyawan bisa disebut sebagai hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas, yang dihasilkan karyawan atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan juga menjadi acuan dalam merealisasi tujuan pada organisasi bisnis yang dapat mewujudkan efektivitas dan efisiensi dalam pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi.<sup>2</sup> Melalui kinerja karyawan yang baik, maka sangat dimungkinkan tercapainya visi, misi, serta tujuan dari perusahaan tersebut.

Efektivitas lebih menekankan pada hasil yang diperoleh sesuai dengan rencana yang disusun sebelumnya. Efektivitas kinerja sebuah organisasi bisnis menjadi penting untuk diperhatikan mengingat hal tersebut menjadi tolak ukur keberhasilan pencapaian. Dengan begitu pemilihan strategi untuk menciptakan efektivitas kinerja perlu dipertimbangkan sesuai dengan kondisi sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan.

---

<sup>2</sup> Irma Erawati, Muhammad Darwis, dan Muh Nasrullah, "Efektivitas Kinerja Pegawai pada Kantor Kecamatan Pallangga Kabupaten Gowa," *Jurnal Office*, Vol. 3, No. 1 (2017): hal. 13

Sumber daya manusia menjadi salah satu hal yang harus diutamakan untuk mencapai tujuan utama perusahaan. Maka seorang pemimpin organisasi perlu memperhatikan kontribusi karyawan dalam meningkatkan efektivitas pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu, sebuah perusahaan harus dapat menempatkan karyawan sesuai dengan kompetensi kerja yang dimilikinya. Kompetensi merupakan pengetahuan maupun keterampilan yang menjadi ciri khas profesionalisme pada sebuah bidang sebagai sebuah hal yang esensial dan menjadi unggulan.<sup>3</sup>

Berbagai cara dilakukan untuk meningkatkan efektivitas kerja karyawan dalam sebuah perusahaan. Salah satu cara tersebut adalah melalui penciptaan budaya organisasi yang baik. Dengan adanya budaya organisasi yang baik maka dapat meningkatkan kualitas karyawan yang mengantarkan pada efektivitas kinerja yang tinggi. Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.<sup>4</sup>

Pedoman pada suatu organisasi bisnis juga bisa tercermin dari adanya Standar Operasional Prosedur (SOP). SOP merupakan serangkaian instruksi tertulis yang menjadi pedoman untuk melaksanakan tugas

---

<sup>3</sup> Miftahul Jannah dan Irwan Septayuda, "Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompetensi Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT . Trans Musi Palembang Jaya," *Economics and Digital Business Review*, Vol. 3, No. 2 (2022), hal. 357

<sup>4</sup> Merry Meilany, "Pengaruh Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Wanita di PT Bank Syariah Mandiri Pekanbaru," *JMAPAN: Jurnal Manajemen, Akuntansi, Ekonomi dan Perbankan*, Vol. 2, No. 2 (2022), hal. 87

pekerjaan sesuai dengan fungsi dan alat penilaian kinerja dalam menjalankan kegiatan operasionalnya.<sup>5</sup> Melalui SOP, sebuah perusahaan akan lebih mudah mengajak seluruh anggota perusahaan untuk bekerja sama mengacu pada suatu pedoman dalam rangka mencapai tujuan bersama.

Sumber daya manusia memiliki peran yang sangat besar dalam menentukan keberhasilan perusahaan. Pengelolaan sumber daya manusia harus sebanding dengan kemajuan zaman agar tidak memunculkan sikap saling ego antar pekerja. Keberadaan sumber daya alam yang melimpah namun tidak dibarengi dengan sumber daya manusia yang mendukung, maka ketersediaan sumber daya alam yang banyak tersebut tidak dapat memberikan kontribusi secara maksimal. Sebaliknya jika memiliki sumber daya manusia yang berkualitas, meskipun sumber daya alam kurang mendukung, namun mampu membawa organisasi tersebut mencapai tujuannya dengan baik.

Dalam sebuah industri gula, sumber daya manusia tidak hanya dipandang dari segi kuantitas, namun juga dari segi kualitasnya. Sumber daya manusia yang baik dibutuhkan pada rangkaian proses produksi gula untuk mengoperasikan maupun memperbaiki alat-alat produksi gula. Antara lain dalam proses pemerahan tebu di stasiun gilingan, proses pemunian pada stasiun pemurnian, proses penguapan nira encer di stasiun penguapan, proses kristalisasi pada stasiun masakan, proses puteran

---

<sup>5</sup> Ayu Siami Sulistiani, "Standar Operasional Prosedur (SOP) Administrasi Kependudukan dalam Meningkatkan Efektivitas Pelayanan Publik di Kecamatan Sambutan," *eJournal Ilmu Pemerintahan*, Vol. 4, No. 1 (2016), hal. 55

(*centrifugal*) dan proses penyelesaian yang terdiri dari kegiatan pemisahan, pengeringan, pengemasan dan penyimpanan.

PT Perkebunan Nusantara X merupakan agroindustri berbasis tebu terintegrasi dari hulu ke hilir yang mengerjakan bisnis turunan tebu non-gula serta bisnis yang dapat memperkuat nilai tambah bagi mata rantai bisnis perusahaan. Produk utama PTPN X adalah gula kristal putih dengan produk samping, berupa tetes. Untuk produksi gula, PT Perkebunan Nusantara X didukung oleh 9 pabrik gula (PG) yang tersebar di wilayah Jawa Timur.

**Tabel 1.1**  
**Realisasi dan Target Penjualan/Pendapatan PTPN X**  
**Tahun 2020 dan Tahun 2021**

<b>Tahun</b>	<b>Penjualan /Pendapatan</b>	<b>Realisasi (Rp-Juta)</b>	<b>Target (Rp-Juta)</b>	<b>Pencapaian Realisasi Terhadap Target (%)</b>
2020	Gula	1.551.037	630.927	245,83%
	Tetes	323.750	36.340	890,89%
2021	Gula	1.252.053	1.417.207	88,35%
	Tetes	303.080	261.140	116,06%

Sumber: Laporan Tahunan PTPN X Tahun 2020 dan 2021

Pada tahun 2020, realisasi penjualan gula melebihi target yang sudah ditentukan dengan pencapaian realisasi terhadap target sebesar 245,83%. Begitupula realisasi pada penjualan tetes yang mencapai 890,89% pencapaian realisasi terhadap target. Sedangkan pada tahun 2021, penjualan gula tidak melebihi target yang sudah disusun pada Rencana Kerja dan Anggaran Perseroan (RKAP). Pencapaian realisasi terhadap target hanya

mampu 88,35%. Namun, untuk penjualan tetes masih melampaui target dengan pencapaian realisasi terhadap target sebesar 116,06%.

PG Ngadiredjo merupakan salah satu unit usaha dari PT Perkebunan Nusantara X yang bergerak dibidang usaha pengolahan bahan baku tebu menjadi produk gula kristal putih dengan hasil sampingan berupa tetes. PG Ngadiredjo terletak di Jl. Raya Kras, Jambean, Kras, Kab. Kediri dan didirikan sejak tahun 1912 oleh Perusahaan Swasta Belanda yaitu HVA (*Handels Verniging Amsterdam*). Pada PG Ngadirejo memiliki kapasitas lebih besar dibanding dengan 6 unit usaha PG lainnya, yaitu sebesar 6.250 TCD (*Ton Cane/Day*).

Ada 179 karyawan tetap pada PG Ngadiredjo, 629 PKWT dan 141 pekerja *outsourcing*. PKWT merupakan pekerja kontrak yang terikat dengan perjanjian kerja waktu. Ketika memasuki masa giling, PG Ngadiredjo membutuhkan banyak tenaga kerja. Sehingga untuk memaksimalkan pencapaian target PG Ngadiredjo dilakukan penambahan tenaga kerja manusia melalui PKWT. Pekerja PKWT harus memiliki tingkat pendidikan minimal pada jenjang SMA sederajat.

Dalam menjalankan usahanya, perseroan telah memiliki strategi bisnis yang dijalankan untuk mencapai kinerja yang optimal dan berkelanjutan melalui strategi EDO (Efisiensi, Diversifikasi, dan Optimalisasi). Proses produksi yang efisien diharapkan mampu mendorong kinerja perusahaan menjadi lebih efektif dalam mencapai tujuannya. Adanya diversifikasi *beyond sugar* akan mengurangi risiko produksi pada industri

tebu yang sering mengalami peningkatan biaya produksi dan fluktuasi harga gula. Optimalisasi, memacu rendemen dengan menekan *sugar losses* melalui peningkatan kinerja ekstraksi gilingan dan efisiensi pemrosesan.

Bapak Agus Susanto mengatakan bahwa:

“Strategi efisiensi yang kami lakukan salah satunya, ketika masuk waktu giling, kami memfokuskan pada perbaikan alat-alat produksinya. Jadi tidak langsung membeli baru. Selain itu, ada juga program diversifikasi yang sudah kami lakukan melalui pengolahan ampas tebu untuk dijadikan bahan bakar dalam proses produksi gula. Seluruh rangkaian strategi efisiensi, diversifikasi itu bisa menciptakan suatu optimalisasi dari proses produksi yang akan dilakukan.”<sup>6</sup>

Selain realisasi melalui strategi yang sudah ditetapkan perusahaan, general manajer PG Ngadiredjo tidak hanya terfokus pada kegiatan operasionalnya saja, melainkan juga ke para tenaga kerja. Memperkuat budaya organisasi yang baik di lingkungan kerja dapat mendorong kinerja karyawan. Budaya organisasi terbentuk melalui nilai-nilai atau pesan moral yang sudah tersampaikan baik tersirat maupun tersurat. Pesan moral yang terkandung tersebut digunakan untuk menyatukan tujuan individu, kelompok dan perusahaan. Sehingga akan selalu terbaca dan mendorong karyawan dalam mencapai sasaran yang ditentukan. Bahkan sasaran yang hendak dicapai juga ditempel di area kerja, misalnya pada stasiun gilingan PG Ngadiredjo.

---

<sup>6</sup> Wawancara dengan Bapak Agus Susanto, Karyawan Bagian SDM di PG Ngadiredjo, pada hari Rabu, 01 Februari 2023

**Gambar 1.1**  
**Dokumentasi Pesan Moral dan Banner Sasaran 2022**



Manajemen sumber daya manusia mencakup seluruh keputusan dan praktek manajemen yang dapat mempengaruhi langsung ke sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia dapat digunakan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia pada suatu organisasi yang bertujuan untuk membentuk satuan kerja yang efektif. Kinerja perusahaan yang efektif akan mengantarkan perusahaan untuk mencapai tujuan atau target yang telah ditentukan melalui serangkaian strategi yang ditetapkan.

Berdasarkan konteks penelitian yang telah diuraikan, maka dianggap penting untuk melakukan penelitian mengenai manajemen sumber daya manusia yang menunjukkan bagaimana suatu organisasi mengelola, mengembangkan, serta mengevaluasi kinerjanya yang berkaitan dengan kualitas maupun kuantitas karyawan untuk mencapai target yang ditentukan. Maka, peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul **“Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Efektivitas Kinerja Unit Usaha PG Ngadiredjo pada PT Perkebunan Nusantara X”**.

## **B. Fokus Penelitian**

1. Bagaimana pengelolaan kompetensi kerja mampu meningkatkan efektivitas kinerja PT Perkebunan Nusantara X di PG Ngadiredjo?
2. Bagaimana budaya organisasi mampu meningkatkan efektivitas kinerja PT Perkebunan Nusantara X di PG Ngadiredjo?
3. Bagaimana penerapan *Standard Operating Procedures* (SOP) mampu meningkatkan efektivitas kinerja PT Perkebunan Nusantara X di PG Ngadiredjo?

## **C. Tujuan Penelitian**

1. Untuk mendeskripsikan terkait pengelolaan kompetensi kerja dalam meningkatkan efektivitas kinerja PT Perkebunan Nusantara X di PG Ngadiredjo.
2. Untuk mendeskripsikan terkait budaya organisasi dalam meningkatkan efektivitas kinerja PT Perkebunan Nusantara X di PG Ngadiredjo.
3. Untuk mendeskripsikan terkait penerapan *Standard Operating Procedures* (SOP) dalam meningkatkan efektivitas kinerja PT Perkebunan Nusantara X di PG Ngadiredjo.

## **D. Manfaat Penelitian**

1. Secara Teoritis

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian teoritis ilmu ekonomi syariah

yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan efektivitas kinerja untuk mengoptimalkan proses pengelolaan pada industri gula.

## 2. Secara Praktis

### a. Bagi Pengelola PG Ngadiredjo

Diharapkan dengan adanya penelitian ini dapat menjadi masukan dan bahan pertimbangan khususnya bagi PG Ngadiredjo untuk meningkatkan manajemen sumber daya manusia guna mendorong efektivitas kinerja pada pengelolaannya.

### b. Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini dapat digunakan untuk menambah wawasan serta pengetahuan baik secara teoritis maupun aplikasi. Selain itu, diharapkan mampu menjadi bahan referensi untuk penelitian selanjutnya.

## **E. Penegasan Istilah**

### 1. Definisi Konseptual

#### a. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja secara efisien dan efektif sehingga tercapai tujuan dari perusahaan, karyawan dan masyarakat. Manajemen sumber daya manusia menjadi sebuah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan

sumber daya manusia untuk mencapai tujuan individu maupun organisasi.<sup>7</sup>

b. Efektivitas Kinerja

Efektivitas kerja merupakan kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh suatu organisasi agar pelaksanaan kegiatan yang dilakukan dalam organisasi tersebut dapat terealisasi sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan sebelumnya hingga mencapai hasil yang baik.<sup>8</sup>

2. Definisi Operasional

Secara operasional, berdasarkan judul “Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Efektivitas Kinerja Unit Usaha PT Perkebunan X pada PG Ngadiredjo”, penelitian ini menjelaskan terkait manajemen sumber daya manusia yang diterapkan dari sisi pengelolaan kompetensi kerja, budaya yang berkembang dan penerapan SOP (*Standard Operating Procedures*). Dalam hal ini, peneliti mendeskripsikan terhadap peningkatan kinerja karyawan untuk mencapai target yang telah direncanakan secara efektif.

---

<sup>7</sup> Pandi Afandi, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Konsep dan Indikator*, (Riau: Zanafa Publishing, 2018), hal. 3

<sup>8</sup> Rheza Pratama, *Pengantar Manajemen*, (Yogyakarta: Deepublish, 2020), hal. 9

## **F. Sistematika Penulisan Skripsi**

### **BAB I PENDAHULUAN**

Pada bab ini berisi terkait konteks penelitian, fokus penelitian, tujuan penelitian, identifikasi penelitian, manfaat penelitian, penegasan istilah dan sistematika penulisan.

### **BAB II KAJIAN PUSTAKA**

Pada bab ini menguraikan tentang beberapa teori-teori pendukung yang sesuai dengan pembahasan. Dalam bab ini juga membahas penelitian yang mencangkup pada hasil penelitian terdahulu yang dapat dijadikan acuan sebagai bahan analisa maupun perbandingan dalam membahas objek penelitian.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

Pada bab ini berisi tentang metode penelitian yang terdiri dari pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, kehadiran peneliti, sumber data, teknik pengumpulan data, teknik analisa data dan pengecekan keabsahan temuan penelitian. Semua hal tersebut berperan untuk mendapatkan data maupun informasi yang mendukung penelitian.

### **BAB IV HASIL PENELITIAN**

Pada bab ini berisi tentang hasil penelitian yang terdiri dari paparan data atau temuan penelitian yang terdapat pada hasil wawancara dengan para karyawan di PG Ngadiredjo, baik karyawan tetap bagian instalasi, pengolahan, SDM dan *outsourcing*. Sehingga pada bab ini menjadi upaya

untuk menemukan jawaban atas pertanyaan yang terdapat pada fokus penelitian.

## **BAB V PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**

Pada bab ini berisi tentang pembahasan hasil penelitian yang bersangkutan dengan analisis yang dilakukan dengan cara mengombinasikan serta menganalisis antara fakta di lapangan dari temuan peneliti dengan teori dan penelitian terdahulu yang sesuai dengan fokus penelitian.

## **BAB VI PENUTUP**

Pada bab ini berisi tentang kesimpulan dan saran dari penulis yang akan ditunjukkan kepada seluruh pihak yang berkepentingan. Dengan ini, diharapkan akan berguna bagi para pembaca untuk mengetahui dan memahami secara detail terkait permasalahan yang terjadi.