

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Salah satu upaya menghadapi kompetisi persaingan dalam melayani masyarakat dengan cara mengelola manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Kaho (1997: 60), faktor yang paling penting yang mempengaruhi pelaksanaan pelayanan adalah manusia yang bertindak sebagai pelaksana harus baik karena manusia merupakan pelaku utama dalam setiap kegiatan perusahaan. Oleh karena itu, penilaian kinerja karyawan sangat penting dilakukan sebagai upaya meningkatkan kualitas SDM dan meningkatkan pelayanan terhadap masyarakat.

Kinerja karyawan merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. Pentingnya penilaian kinerja yang rasional dan diterapkan secara obyektif terlihat paling sedikit memiliki dua kepentingan (manfaat) baik bagi karyawan itu sendiri maupun bagi organisasi dimana dia bekerja. Bagi karyawan, penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, keletihan, kekurangan dan potensinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karirnya. Hasil dari penilaian tersebut yang memberikan hasil nilai yang positif. Hasil penilaian yang negatif, diharapkan karyawan yang bersangkutan bisa mengetahui kelemahan dan kekurangannya sehingga diharapkan karyawan tersebut bisa memperbaiki baik kinerja maupun perilakunya dimasa mendatang.

Menurut Rivai (2005:78), tuntutan akan kinerja karyawan yang tinggi memang sudah menjadi bagian dari semua perusahaan. Faktanya yang ada sekarang memperlihatkan bahwa belum semua karyawan memiliki kinerja yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan. Masih banyak terdapat karyawan yang memiliki kinerja rendah. Aktifitas kerja karyawan menunjukkan hasil yang berbeda-beda antara karyawan satu dengan karyawan yang lainnya, meskipun tempat bekerja pada bidang dan tempat yang sama. Hal ini membuktikan bahwa banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Salah satu perusahaan yang selalu memperhatikan kinerja karyawan adalah perusahaan perkebunan yang memiliki kompetitif tinggi dalam mengatasi persaingan. PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero) adalah badan usaha milik negara (BUMN) agribisnis perkebunan dengan core bisnis gula. Perusahaan ini bahkan satu-satunya BUMN yang mengusahakan komoditas tunggal yakni gula dengan kontribusi sekitar 16-18% terhadap produk gula nasional. Sebagian besar bahan baku berasal dari tebu rakyat yang diusahakan para petani sekitar melalui kemitraan dengan pabrik gula (PG). Pendirian perusahaan sesuai Peraturan Pemerintah Republik Indonesia no 16 tahun 1996 tanggal 14 februari 1996 dan merupakan gabungan antara PT Perkebunan XX (Persero) dan PT Perkebunan XXIV-XXV (Persero) yang masing-masing didirikan berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia no. 6 tahun 1972 dan no 5 tahun 1975. Anggaran Dasar Perusahaan Perseroan yang dibuat berdasarkan Akte Notaris Harun Kamil SH, No 44 tanggal 11 Maret 1996, telah dilakukan perubahan dan mendapat persetujuan sesuai Keputusan Menteri Kehakiman dan Hak Asasi Manusia

Republik Indonesia no. C-21048HT.01.04.Th.2002 tanggal 29 Oktober 2002. Walaupun demikian, secara umum sebagian besar unit usaha di lingkungan PTPN XI telah beroperasi sejak masa kolonial berkuasa di Hindia Belanda. Kantor Pusat PTPN XI sendiri merupakan peninggalan HVA yang dibangun pada tahun 1924 dan merupakan lambang konglomerasi industri gula saat itu. Bentuk perusahaan berulang kali mengalami perubahan dan restrukturisasi terakhir terjadi pada tahun 1996 bersamaan dengan penggabungan 14 PTP menjadi 14 PTPN.

Menurut Suwandi (2013), perkembangan industri gula telah mengalami dinamika perubahan yang sangat besar seperti halnya perubahan global dalam bidang ekonomi dan iklim makro. Perusahaan PTPN XI dihadapkan pada situasi perubahan yang besar diantaranya perubahan iklim makro, penurunan kesuburan tanah, liberalisasi perdagangan, dan kebebasan petani untuk mengusahakan komoditas tanaman pangan menurut asas profitable. Perubahan iklim makro yang berakibat mengubah kebijakan pemerintah dalam pemanfaatan lahan pertanian untuk budidaya tanaman pangan.

Pemerintah pusat mengeluarkan UU no 12 tahun 1992 berisi tentang budidaya tanaman, yang membebaskan petani dalam mengusahakan lahannya, sehingga menanam tebu tidak lagi kewajiban tetapi pilihan bebas petani berdasarkan rasional ekonomi. Industri gula dalam hal ini pabrik gula mengalami perubahan struktural yang sangat penting, kesulitan dalam memperoleh bahan baku tebu, penurunan efisiensi kinerja pabrik, sehingga harga tebu ditingkat petani menjadi rendah dan beralih ke usahatani lainnya (Mardianto, dkk. 2005).

Pada kenyataannya industri gula Indonesia yang telah dibangun lebih dari empat abad silam ternyata tidak memunculkan produk-produk baru yang berhasil dikembangkan, sebagaimana industri perkebunan lainnya sebagian besar produk ekspor merupakan bahan mentah. Industri gula masih saja berkonsentrasi pada gula putihnya dan mengesampingkan produk pendamping gula tebu atau lebih dikenal PPGT sebagaimana yang telah dilakukan negara-negara produsen gula dunia (Ibrahim, 2004).

Dalam upayanya mengatasi permasalahan utama di atas diperlukan adanya perubahan struktural mendasar bagi perusahaan PTPN XI dalam hal ini perubahan struktural bagian penelitian dan pengembangan usaha. Menurut Suwandi (2013), bagian penelitian dan pengembangan usaha (PPU) mampu menjadi instrument vital dalam organisasi untuk menghasilkan solusi melalui teknologi yang dihasilkan, merupakan tempat orang pilihan terbaik yang berkontribusi terhadap kemajuan perusahaan. Memiliki fungsi jelas melakukan riset yang mendalam dan berkelanjutan untuk menghasilkan teknologi tepat guna, serta melakukan diseminasi teknologi yang dihasilkan, dan menyusun rekomendasi teknis managerial, dan diperlukan anggaran perusahaan yang mendukung terciptanya karya inovatif. Suatu sistem penilaian kinerja yang baik harus bisa menampung berbagai tantangan eksternal yang dihadapi oleh para karyawan, terutama yang mempunyai dampak kuat terhadap pelaksanaan tugasnya. Tidak dapat disangkal bahwa berbagai situasi yang dihadapi oleh seseorang diluar pekerjaannya, seperti masalah keluarga, keadaan keuangan, tanggungjawab sosial dan berbagai masalah pribadi lainnya pasti berpengaruh terhadap kinerja seseorang. Sistem penilaian

tersebut harus memungkinkan para karyawan untuk mengemukakan berbagai masalah yang dihadapinya itu.

Hal terpenting yang harus diperhatikan agar meningkatkan kinerja karyawan adalah iklim organisasi dan motivasi kerja. Iklim organisasi bidang penelitian dan pengembangan usaha mendukung adanya motivasi untuk melakukan penelitian budidaya tanaman tebu. Iklim organisasi yang dimaksud adalah struktur organisasi, tanggung jawab pekerjaan, imbalan atau jasa (Cruch, 1995). Alavi dan Jahandari (2005) menambahkan iklim organisasi meliputi gaji karyawan, *reward*, resiko pekerjaan, iklim kerja yang harmonis, adanya dukungan manajemen, dan konflik internal organisasi. Semua hal tersebut saling berhubungan yang akan mempengaruhi perilaku karyawan, lebih dari itu iklim organisasi merupakan faktor yang penting dalam usaha peningkatan kinerja karyawan di perusahaan.

Iklim dipengaruhi oleh hampir semua hal yang terjadi dalam suatu organisasi. Jika sebuah organisasi ingin berhasil dalam mewujudkan cita-cita dan tujuannya secara utuh dan sempurna, maka dibutuhkan individu-individu yang handal sebagai sumber daya yang akan memegang kendali tali organisasi. Agar sumber daya manusia di dalam organisasi dapat bekerja secara optimal dan memiliki loyalitas yang tinggi, maka organisasi harus dapat menciptakan iklim yang baik dan menyenangkan. Sehingga sumber daya manusia yang telah terbentuk kualitasnya dapat terus dipertahankan dan mereka memiliki kinerja yang tinggi.

Iklim organisasi yang ada di PTPN XI yaitu suasana kerja karyawan yang kurang kondusif. Namun tingkat efektifitas komunikasi yang terjadi antar

pimpinan dan karyawan belum optimal yang berdampak kesalahpahaman dalam pekerjaan kurangnya partisipasi seorang pemimpin yang membawahi karyawan-karyawannya dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepada karyawan.

Adanya kebijakan dan peraturan yang diterapkan perusahaan, dimana tidak semua karyawan menerapkan aturan dan menerima kebijakan perusahaan tersebut. Kurangnya komitmen karyawan terjadi dimana masih terdapat karyawan yang kurang disiplin, karyawan yang merasa terlalu nyaman berada di posisinya dan tidak merasa adanya alternatif pekerjaan lain selain di perusahaan ini, sehingga menimbulkan kurangnya rasa ingin memberikan kontribusi yang lebih terhadap perusahaan.

Motivasi kerja yang tinggi merupakan hal penting bagi staf PPU untuk bisa menumbuhkan potensi maksimal dan kompetensi dalam dirinya agar mau bekerja keras mewujudkan tujuan strategis perusahaan. Menurut Sunarta (2014), motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan dalam diri karyawan melakukan pekerjaan. Dorongan atau motivasi kerja sangat dipengaruhi oleh faktor pimpinan, teman kerja, sarana fisik, kebijakan organisasi, imbalan, jenis pekerjaan, dan tantangan. Sebagaimana Wursanto (1983) dalam Lieke (2013), tinggi rendahnya motivasi dipengaruhi banyak faktor diantaranya disiplin kerja tinggi, antusias kerja, iklim organisasi, loyalitas tinggi, kebutuhan kreatifitas, dan rasa kebanggaan organisasi.

Iklim organisasi yang baik dan benar akan menumbuhkan motivasi kerja dari karyawan, sehingga menjadikan kinerja karyawan tinggi memberikan

keuntungan bagi organisasi. Dalam jangka panjang, karyawan akan memberikan gagasan dan inisiatif bagi organisasi dalam menyelesaikan permasalahan yang dihadapi. Organisasi yang memiliki iklim organisasi yang kondusif bagi peningkatan kinerja karyawan didalam organisasi tersebut akan dipenuhi karyawandengan motivasi kerja yang tinggi. Kinerja yang baik bagi untuk staf PPU menghasilkan karya inovatif dalam teknologi budidaya tanaman tebu dan usaha diseminasi teknologi.

Berdasarkan berbagai kajian tentang kinerja karyawan maka dapat dijelaskan pentingnya pengelolaan SDM perusahaan sehingga harus mampu memahami karakter Sumber Daya Manusia terutama yang berhubungan dengan faktor-faktor SDM yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan antara lain iklim organisasi dan motivasi kerja. Apabila kinerja dapat diwujudkan maka hal tersebut akan membantu instansi lebih mengenal struktur dan pengelolaan MSDM.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan ruang lingkup dan batasan masalah di atas, maka masalah-masalah dalam penelitian dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja staf penelitian dan pengembangan usaha?
2. Apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja staf penelitian dan pengembangan usaha?

3. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja staf penelitian dan pengembangan usaha?
4. Apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja staf penelitian dan pengembangan usaha dengan motivasi kerja sebagai variabel *intervening*?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Menganalisis pengaruh iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja staf penelitian dan pengembangan usaha (PPU).
2. Menganalisis pengaruh iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja staf penelitian dan pengembangan usaha (PPU).
3. Menganalisis pengaruh motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja staf penelitian dan pengembangan usaha (PPU).
4. Menganalisis pengaruh iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja staf penelitian dan pengembangan usaha (PPU) dengan motivasi kerja sebagai variabel *intervening*.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Bagi pemegang kebijakan perusahaan, dalam hal ini manajemen PT. Perkebunan Nusantara XI bagian penelitian dan pengembangan, hasil penelitian ini dapat memberikan informasi mengenai iklim organisasi dalam tujuan motivasi kerja dan kinerja staf penelitian dan pengembangan usaha menjadi departemen *research and development*.
2. Bagi pemegang kebijakan pada tingkat Unit Usaha Pabrik Gula, secara khusus hasil penelitian ini dapat memberikan informasi mengenai iklim organisasi yang menghasilkan staf penelitian dan pengembangan usaha untuk mengatasi permasalahan budidaya tanaman tebu.