

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

#### 1.1.1 Sejarah dan Profil Perusahaan

Komoditas kelapa sawit bukan merupakan barang baru dalam dunia industri perkebunan di Indonesia. Kelapa sawit diperkenalkan pertama kali oleh kolonial Belanda sejak tahun 1848 di Kebun Raya Bogor dan mulai berkembang menjadi komoditas skala komersial di daerah Deli, Sumatera Timur pada tahun 1904. Seiring berjalannya waktu, industri kelapa sawit semakin berkembang dengan keputusan Presiden Soeharto yang membuka keran izin peraturan perundangan bagi liberalisasi ekonomi. Hal ini turut mendorong menggeliatnya industri minyak sawit yang bermula sejak akhir dekade 1960-an. Pemerintah yang menguasai mayoritas lahan Perkebunan kelapa sawit pada saat itu mulai membentuk PT Perkebunan (Persero) pada tahun 1970-an untuk mengelola lahan-lahan perkebunan kelapa sawit yang ada di Sumatera.

Namun pada pertengahan tahun 1990-an, perusahaan-perusahaan transnasional di industri minyak sawit mulai masuk ke Indonesia dengan menanamkan modal tiga kali lebih besar, rantai produksi yang bersifat global, serta melakukan perluasan geografis perkebunan minyak sawit dari Malaysia ke Indonesia. Sejak 1998, tercatat sebanyak 45 investor sawit Malaysia masuk bermitra dengan pebisnis Indonesia untuk membuka 1,3 juta hektar lahan melalui usaha *joint venture* dan *merger*.

Dari sekitar 10 juta hektar total perkebunan sawit di Indonesia, seluas 31 persen dari luas area yang ditanami sawit dimiliki oleh hanya beberapa group perusahaan besar swasta seperti Sinarmas Group, Salim Group, Jardine Matheson Group, Wilmar Group dan Surya Dumai Group. Group yang berafiliasi dengan negara, seperti PTPN, Sime Darby Malaysia, PTT Thailand dan Felda Global Ventures Malaysia secara bersama-sama menguasai sekitar 15 Persen. Adapun pengusaha sawit lainnya mengendalikan grup bisnis bersama para petani mandiri dan perusahaan milik keluarga kecil.

Salah satu BUMN yang didirikan oleh Pemerintah Indonesia pada saat itu adalah PT Perkebunan IV (Persero). Didirikan berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 9 tahun 1996, merupakan hasil peleburan tiga Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yaitu PT Perkebunan VI (Persero), PT Perkebunan VII (Persero), dan PT Perkebunan VIII (Persero) sebagaimana dinyatakan dalam Akta Pendirian Perusahaan Perseroan (Persero) PT Perkebunan Nusantara IV No. 37 tanggal 11 Maret 1996 yang dibuat dihadapan Notaris Harun Kamil, SH, Notaris di Jakarta, yang anggaran dasar telah mendapat pengesahan dari Menteri Kehakiman Republik Indonesia sebagaimana dimaksud dalam Surat Keputusan Nomor: C2-8332.HT.01.01.Th.96 tanggal 8 Agustus 1996 dan telah diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia tanggal 8 Oktober 1996 Nomor 81 dan Tambahan Berita Negara No. 8675. Pada tahun 2014 berdasarkan ketentuan Pasal 1 Akta Perubahan Anggaran Dasar Nomor: 25 tanggal 23 Oktober 2014 yang dibuat dihadapan Notaris Nanda Fauz Iwan, SH,M.Kn, nama perusahaan resmi berubah menjadi PT Perkebunan Nusantara IV atau disingkat PTPN IV .

Melalui PP 72/2014 tanggal 17 September 2014 tentang Penambahan Penyertaan Modal Negara Republik Indonesia ke Dalam Modal Saham Perusahaan Perseroan, Pemerintah melalui Kementerian Badan Usaha Milik Negara resmi membentuk  *Holding*  Perkebunan Nusantara dan menunjuk PT Perkebunan Nusantara III menjadi induk (*holding*) bagi PTPN I, PTPN II, PTPN IV, PTPN V, PTPN VI, PTPN VII, PTPN VIII, PTPN IX, PTPN X, PTPN XI, PTPN XII, PTPN XIII dan PTPN XIV. Dengan adanya peraturan ini, maka PTPN IV telah resmi berubah status dari BUMN menjadi anak perusahaan BUMN.

PT Perkebunan Nusantara IV merupakan perusahaan yang bergerak pada bidang usaha agroindustri. PTPN IV mengusahakan perkebunan dan pengolahan komoditas kelapa sawit dan teh yang mencakup pengolahan areal dan tanaman, kebun bibit dan pemeliharaan tanaman menghasilkan, pengolahan komoditas menjadi bahan baku berbagai industri, pemasaran komoditas yang dihasilkan dan kegiatan pendukung lainnya. PTPN IV memiliki 30 Unit Usaha yang mengelola budidaya Kelapa Sawit, tiga Unit Usaha yang mengelola budidaya Teh (Sidamanik, Bah Butong dan Tobasari), satu Unit kebun plasma kelapa sawit, serta satu unit usaha perbengkelan (PMT Dolok Ilir) yang menyebar di sembilan Kabupaten di

Sumatera Utara, yaitu Kabupaten Langkat, Deli Serdang, Serdang Bedagai, Simalungun, Asahan, Labuhan Batu, Padang Lawas, Batubara dan Mandailing Natal. PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) saat ini menghasilkan beberapa hasil produk dan jasa seperti minyak sawit mentah, inti sawit, daun teh basah, teh hitam siap pakai serta yang terakhir jasa *engineering, manufacturing, construction* pabrik kelapa sawit yang dikerjakan oleh PMT Dolok Ilir.

### **1.1.2 Visi dan Misi Perusahaan**

#### **Visi**

Menjadi perusahaan unggul dalam usaha agroindustri yang terintegrasi.

#### **Misi**

- a. Menjalankan usaha dengan prinsip-prinsip usaha terbaik, inovatif, dan berdaya saing tinggi.
- b. Menyelenggarakan usaha agroindustri berbasis kelapa sawit, teh, dan karet.
- c. Mengintegrasikan usaha agroindustri hulu, hilir dan produk baru, pendukung agroindustri dan pendayagunaan aset dengan preferensi pada teknologi terkini yang teruji (*proven*) dan berwawasan lingkungan.

Selain itu, PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) juga memiliki budaya perusahaan dengan memberi, membimbing dan mendorong perilaku seluruh karyawan perusahaan agar dalam melaksanakan tugas selalu:

- a. Berpikir positif untuk dapat menangkap setiap peluang.
- b. Proaktif dalam menghasilkan inovasi dan prestasi.
- c. Kerjasama tim untuk membangun kekuatan
- d. Menempatkan kepentingan perusahaan sebagai pertimbangan utama bagi setiap keputusan yang diambil oleh setiap jajaran perusahaan.
- e. Menempatkan peningkatan kesejahteraan karyawan sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari pencapaian sasaran perusahaan.

### 1.1.3 Logo PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan



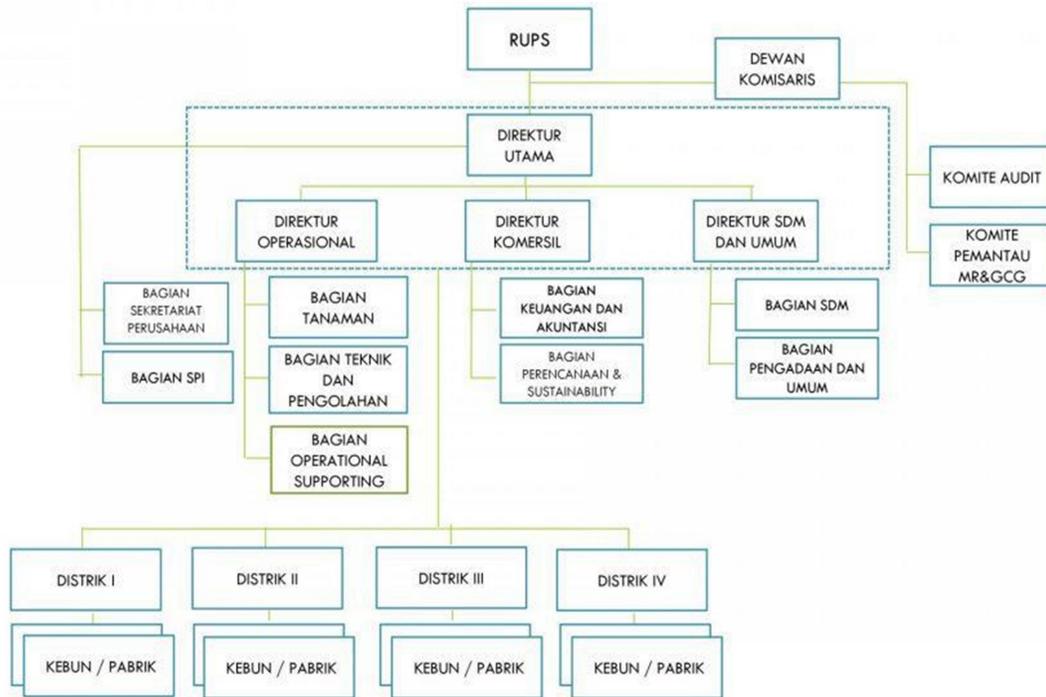
**Gambar 1.1 Logo PT Perkebunan Nusantara IV (Persero)**

*Sumber:* Website PT Perkebunan Nusantara IV (Persero)

Makna dari logo PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan, yaitu bentuk pohon sebagai gambaran dari pohon/buah yang mendekati bentuk tumbuhan dan digambarkan dengan tiga pelepah di atas serta dua pelepah di bawah. Tiga pelepah di atas mempunyai arti dua unit perkebunan, yaitu perkebunan kelapa sawit dan perkebunan teh yang menjadi satu. Kemudian dua pelepah di bawah selanjutnya memiliki arti sebuah “wadah”, maksudnya wadah tersebut merupakan tempat mengolah dua unit perkebunan di atasnya. Sedangkan untuk empat bidang lengkungan yang terletak paling bawah mempunyai arti suatu landasan yang menunjang kedua unit di atasnya. Lengkungan mengarah ke kanan dan ke kiri yang berarti PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) merupakan industri hulu dan industri hilir dan juga arah pengembangan/ pemasaran. Empat bidang ini dianalogikan sebagai angka empat dari PT Perkebunan Nusantara IV maka disebut PT Perkebunan Nusantara IV (Persero).

### 1.1.4 Struktur Organisasi Perusahaan

Setiap perusahaan memiliki struktur organisasi agar dapat menjalankan operasional dengan baik tanpa adanya tumpang tindih kewajiban antar bagian kerja. Struktur organisasi yang ada pada PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) adalah sebagai berikut



**Gambar 1.2 Struktur Organisasi PT Perkebunan Nusantara IV (Persero)**

*Sumber: Website PT Perkebunan Nusantara IV (Persero)*

Gambar diatas menunjukkan struktur organisasi yang ada pada PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan. Struktur organisasi diperlukan agar setiap pegawai dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan batasan-batasan yang telah ditentukan oleh perusahaan dan tidak saling tumpang tindih dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Berikut akan dijabarkan tugas setiap posisi:

a. Dewan Komisaris

Dewan Komisaris memiliki tugas untuk mendorong penerapan prinsip tata kelola perusahaan yang baik dan juga melakukan tugas pengawasan dan pemberian nasihat kepada jajaran Direksi secara efektif dan lebih memberikan nilai tambah bagi perusahaan. PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) saat ini memiliki empat anggota Komisaris yang terdiri dari:

- 1) Komisaris Utama : Suwhono
- 2) Komisaris : Pos M Hutabarat
- 3) Komisaris : Andogo Wiradi
- 4) Komisaris Independen : Osmar Tanjung

b. Direktur Utama

Saat ini, PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) dipimpin oleh Siwi Peni S,Si, ,MM selaku Direktur Utama. Adapun tugas dari Direktur Utama adalah sebagai berikut:

- 1) Memutuskan dan menentukan peraturan dan kebijakan tertinggi perusahaan.
- 2) Bertanggung jawab dalam memimpin dan menjalankan perusahaan.
- 3) Bertanggung jawab atas kerugian yang dihadapi perusahaan termasuk juga keuntungan perusahaan.
- 4) Merencanakan serta mengembangkan sumber-sumber pendapatan seperti dari kelapa sawit dan karet serta pembelanjaan kekayaan perusahaan.
- 5) Bertindak sebagai perwakilan perusahaan dalam hubungannya dengan dunia luar perusahaan.
- 6) Mengkoordinasikan dan mengawasi semua kegiatan di perusahaan, mulai bidang administrasi, kepegawaian hingga pengadaan barang.

Secara umum, Direktur Utama memiliki wewenang dan kewajiban dalam mengawasi semua unit bagian kerja yang ada di perusahaan. Namun dalam struktur organisasi, ada beberapa unit kerja yang langsung berada dibawah pengawasan Direktur Utama seperti :

1) Bagian Sekretaris Perusahaan

Bertugas sebagai perantara pihak-pihak yang ingin berhubungan dengan Direktur Utama. Beberapa kegiatan yang bisa dilakukan misalnya melakukan pertemuan, kunjungan, konferensi maupun *roadshow* dalam rangka menjalin hubungan dengan berbagai pihak yang berkepentingan dengan pimpinan/perusahaan.

2) Bagian Satuan Pengawas Internal (SPI)

Satuan Pengawas Internal memiliki tugas mengelola penyelenggaraan pemeriksaan rutin bidang tanaman, bidang pengolahan dan instalasi, teknik umum, bidang keuangan, pemasaran, SDM, dan bidang umum seperti pengadaan, pengkajian, sekretariat dan kegiatan umum lainnya. Selain itu, SPI juga haru menyajikan laporan hasil pemeriksaan (LHP) rutin dan pemeriksaan khusus kepada Direktur Utama.

### c. Direktur Operasional

Direktur operasional memiliki tugas untuk ikut serta membantu tugas-tugas Direktur Utama seperti mengecek, mengawasi dan menentukan semua kebutuhan dalam proses operasional perusahaan terutama pada pengawasan pembibitan tanaman serta pengolahan hasil perkebunan. Selain itu, Direktur Operasional juga harus merencanakan, menentukan, mengawasi, mengambil keputusan dan mengkoordinasi dalam hal keuangan untuk memenuhi kebutuhan operasional pada perusahaan. Direktur Operasional membawahi beberapa bagian yang dipimpin oleh seorang Kepala Bagian, yaitu:

#### 1) Bagian Tanaman

Kepala Bagian tanaman (kelapa sawit dan teh) bertugas untuk melakukan penyusunan dan mengevaluasi kebijakan dibidang produksi tanaman, menyusun kebutuhan anggaran dibidang tanaman, melakukan evaluasi terhadap permintaan pembelian dari Grup Unit Usaha, melakukan pengukuran dan pemetaan areal kebun, melaksanakan monitoring dan evaluasi kinerja bidang peremajaan tanaman baru/pemeliharaan tanaman/pemupukan dan hasil panen serta membuat laporan kepada Direksi tentang pelaksanaan tugas bagian secara periodik minimal per triwulan.

#### 2) Bagian Teknik dan Pengolahan

Bagian teknik dan pengolahan bertugas membantu Direksi untuk melaksanakan fungsi-fungsi manajemen dalam merencanakan dan mengawasi pelaksanaan pekerjaan yang berhubungan dengan mesin-mesin pabrik dan bangunan baik dari kebun sendiri (inti) maupun di kebun plasma dan daerah pengembangan. Selain itu bagian teknik juga bertugas membuat rencana perawatan / pemeliharaan mesin-mesin pabrik, traksi dan bangunan sipil yang ada pada perusahaan.

#### 3) Bagian *Operational Supporting*

Bagian operational supporting adalah sebuah unit kerja yang bertujuan untuk melakukan dukungan pada aktivitas utama perusahaan (panen dan olah) agar bisa berjalan sesuai dengan rencana perusahaan.

#### d. Direktur Komersial

Direktur Komersial dalam melaksanakan tugasnya memiliki wewenang untuk merencanakan anggaran belanja dan pendapatan perusahaan serta melakukan pengawasan keuangan perusahaan. Selain itu, Direktur Komersial juga harus mengatur pemasaran produk-produk dari PT Perkebunan Nusantara IV dalam hal ini minyak sawit dan teh agar dapat dibeli oleh industri yang membutuhkan. Posisi Direktur Komersial memimpin beberapa unit bagian kerja seperti:

##### 1) Bagian Keuangan dan Akuntansi

Bagian keuangan dan akuntansi berfokus dalam hal pencarian, pengelolaan, pengalokasian dana, melakukan dan menerima pembayaran perusahaan serta mencatat dan melakukan ikhtisar juga mengelompokkan semua transaksi yang terjadi dalam perusahaan. Pada umumnya, bagian keuangan dan akuntansi selalu memegang uang perusahaan, serta menerima dan mengeluarkan uang baik yang ada pada kas, bank, deposit, hingga investasi. Bagian keuangan dan akuntansi juga dituntut untuk mengatur kebutuhan uang kas perusahaan dan memastikan semuanya sesuai dengan pencatatan yang dilakukan. Selain itu, bagian ini juga harus membuat laporan keuangan dengan memeriksa dan memastikan semua transaksi telah tercatat pada akun-akun yang tepat. Laporan keuangan biasanya akan disajikan pada periode tertentu seperti akhir bulan, triwulan, semester, atau akhir tahun. Bagian keuangan dan akuntansi ditugaskan juga menghitung besaran pajak yang harus dibayar perusahaan kepada Negara.

##### 2) Bagian Perencanaan dan *Sustainability*

Bagian perencanaan dan sustainability memiliki tugas untuk melaksanakan pengkajian kelayakan usaha dan penyusunan usaha pendayagunaan aset yang menguntungkan, menyusun *business plan* investasi sebagai dasar pelaksanaan usaha pendayagunaan aset, melaksanakan analisa potensi pendayagunaan aset sesuai dengan properti yang dimiliki perusahaan, serta mengeksekusi usaha pendayagunaan aset yang telah mendapat persetujuan Direksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku dengan hasil yang optimal.

e. Direktur SDM & Umum

Direktur sumber daya manusia (SDM) & umum bertugas untuk mengelola bidang kepegawaian dan umum serta pelaksanaan *corporate social responsibility* (CSR) kepada masyarakat yang diberikan oleh PT Perkebunan Nusantara IV (Persero). Direktur SDM & Umum memimpin beberapa unit bagian kerja seperti:

1) Bagian SDM

Bertugas untuk menyusun rencana jangka panjang dan jangka pendek pendidikan keselamatan dan kesejahteraan kerja dan pelayanan keselamatan, serta merumuskan kebijakan program pengembangan Sumber Daya Manusia (pendidikan dan pelatihan).

2) Bagian Pengadaan & Umum

Bagian pengadaan & umum berkewajiban untuk melaksanakan tugas-tugas yang berhubungan dengan kesejahteraan karyawan staf dan non staf, menyelesaikan peraturan-peraturan yang berkaitan dengan tenaga kerja, mengelola administrasi pendokumentasian, serta merumuskan kerja sama dan kebijakan pengamanan di jajaran perusahaan dan mengadakan hubungan kerja sama dengan aparat keamanan / pemerintah daerah setempat.

## 1.2 Latar Belakang Penelitian

Pesatnya perkembangan perusahaan-perusahaan kelapa sawit swasta di Indonesia tentu sangat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan kelapa sawit milik Negara salah satunya adalah PT Perkebunan Nusantara IV (Persero). Menyadari hal ini, Pemerintah melalui Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN) membentuk holding Perkebunan Nusantara pada tahun 2014 dan menunjuk PT Perkebunan Nusantara III Medan menjadi induk Holding Perkebunan Nusantara. Tujuan awal pembentukan holding ini untuk memberikan peluang yang lebih besar bagi PTPN dalam meningkatkan daya saing global (*world class holding company*), percepatan penciptaan nilai (*creating values*), peningkatan kontribusi bagi kesejahteraan, dan kemajuan bangsa, serta menguatnya profesionalitas maupun citra BUMN Perkebunan. Untuk bisa bersaing dan mencapai tujuan tersebut, tentu diperlukan sumber daya manusia yang handal dan profesional di bidang perkebunan kelapa

sawit. PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) saat ini memiliki karyawan yang cukup banyak dan tersebar di seluruh unit usaha yang ada di wilayah Sumatera Utara. Berikut merupakan data jumlah karyawan PT Perkebunan Nusantara IV (Persero):

**TABEL 1.1**  
**JUMLAH PEGAWAI PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV (Persero)**

GOLONGAN	2015	2016	2017	2018
IIIA s/d IVD	582	537	654	615
IA s/d IID	9327	9327	8658	8424
HONORER	213	611	590	144
<b>JUMLAH (ORANG)</b>	<b>10.122</b>	<b>10.475</b>	<b>9.902</b>	<b>9.183</b>

*Sumber : Annual Report PT Perkebunan Nusantara IV (Persero)*

Tabel 1.1 diatas menunjukkan jumlah pegawai PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) dari 2015-2018. Pada tahun 2015 perusahaan memiliki total pegawai sebanyak 10.122 pegawai, dan mengalami penambahan sebanyak 353 pegawai pada tahun 2016 menjadi 10.475 pegawai. Namun pada tahun 2017, jumlah ini mengalami penurunan sebanyak 573 orang hingga total keseluruhan mencapai 9902 pegawai pada tahun 2017. Di tahun 2018, PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) kembali mengalami penurunan jumlah pegawai sebanyak 719 orang dengan total akhir sebanyak 9.183 pegawai.

Dengan jumlah pegawai yang mencapai ribuan tersebut, PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) setiap tahunnya memberikan program pelatihan bagi pegawai sesuai dengan kebutuhan yang telah didata oleh pihak perusahaan. Baik pegawai pimpinan maupun pegawai pelaksana tetap mendapatkan program pelatihan sesuai dengan golongan kerja yang dimiliki. Selain memberikan pelatihan secara mandiri terhadap pegawai mereka, PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) juga melakukan kerja sama dengan Lembaga Pendidikan Perkebunan (PT LPP Agro Nusantara) untuk melakukan pelatihan seperti Kursus Manajemen Perkebunan Dasar (KMPD), Kursus Manajemen Perkebunan (KMP), Kursus Manajemen Perkebunan Madya

(KMPM), Kursus Manajemen Perkebunan Lanjutan (KMPL), dan Pekan Ceramah Istri-Istri Manajer (PCIM). Berikut data pelatihan pegawai PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) tahun 2015:

**TABEL 1.2**  
**DATA PELATIHAN PEGAWAI PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV**  
**(PERSERO) TAHUN 2015**

NO	URAIAN	RKAP	REALISASI	PERTUMBUHAN	PERSENTASE	DESKRIPSI
			PESERTA			
<b>A</b>	<b>Kursus Jabatan GOL IIIA S/D IVD</b>					<b>Office Class for IIIA to IVD Level</b>
1	PASCA SARJANA (S2)	-	-	-		POST GRADUATE (S2)
2	KMPL	8	2	-6	25 %	KMPL
3	KMP LPP YOGYAKARTA	5	5	5	100%	KMP LPP YOGYAKARTA
4	KMP LPP MEDAN	5	3	-2	60%	KMP LPP MEDAN
5	KMPM	15	9	-6	60%	KMPM
6	KMPD	10	14	4	140%	KMPD
7	PCIM KMPL	5	2	-3	40%	PCIM KMPL
8	PCIM KMP LPP YOGYAKARTA	8	5	-3	62%	PCIM KMP LPP YOGYAKARTA
9	PCIM KMP LPP MEDAN	5	3	-2	60%	PCIM KMP LPP MEDAN
10	PCIM KMPM	15	8	-7	53%	PCIM KMPM
11	PCIM KMPD	15	12	-3	80%	PCIM KMPD
12	Semiloka / Seminar / Kursus Eksternal	100	202	102	202%	Semiloka/Seminar/External Course
13	In House Training	400	436	36	109%	In House Training
18	Mapping / Assessment	150	90	-60	60%	Mapping/Assessment
19	International Palm Oil Conference	10	9	-1	90%	International Palm Oil Conference
	<b>JUMLAH - A</b>	<b>751</b>	<b>800</b>	<b>49</b>	<b>107%</b>	<b>TOTAL - A</b>
<b>B</b>	<b>Karyawan GOL. IA S/D IID</b>					<b>Employees of IA to IID Level</b>
1	Kursus Ketrampilan & IHT	250	393	143	157%	Skills Course & IHT
2	SEMINAR/SMILOKA/KURSUS EKSTERNAL	100	27	-73	27%	SEMINAR/SMILOKA/EXTERNAL COURSE
3	Pelatihan Internal (3,900 jpl)	8000	10.411	2.411	130%	Internal Training (3,900 jpl)
	<b>JUMLAH - B</b>	<b>8350</b>	<b>10.777</b>	<b>2.427</b>	<b>129%</b>	<b>TOTAL - B</b>
	<b>JUMLAH : A + B</b>	<b>9101</b>	<b>11.577</b>	<b>2.476</b>	<b>127%</b>	<b>TOTAL : A + B</b>

*Sumber: Annual Report 2015 PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan*

Dari tabel 1.2 diatas dapat dilihat total sebanyak 11.577 pegawai telah mengikuti pelatihan pada tahun 2015. Jumlah ini terdiri dari 800 orang pegawai golongan IIIA s/d IVD (pegawai pimpinan) dan 10.777 pegawai golongan IA s/d IID (pegawai pelaksana).

Pada beberapa program pelatihan yang dilakukan tahun 2015, dapat dilihat bahwa terdapat angka yang tidak mencapai target realisasi. Dari 19 program pelatihan untuk karyawan golongan IIIA s/d IVD, hanya empat yang mencapai atau melebihi angka rencana kerja anggaran perusahaan (RKAP) yaitu KMP LPP Yogyakarta, KMPD, semiloka/seminar dan *in house training* sementara 15 program lainnya tidak mencapai target RKAP yang telah ditetapkan.

Untuk pegawai golongan IA s/d IID, terdapat tiga program pelatihan yang diadakan dan hanya dua program pelatihan yang mencapai bahkan melebihi target RKAP yaitu kursus keterampilan/IHT dan pelatihan internal. Meskipun banyak program pelatihan yang tidak mencapai RKAP, namun secara keseluruhan total realisasi pegawai yang mengikuti pelatihan melebihi target dari RKAP. Hal ini terjadi karena adanya beberapa program pelatihan yang pesertanya dialihkan ke satu program pelatihan yang sama sehingga jumlahnya melonjak tajam.

Penggabungan beberapa peserta dari program pelatihan yang berbeda menjadi satu program pelatihan yang sama ini disebabkan karena adanya kebijakan efisiensi anggaran yang diterapkan oleh manajemen pada saat itu sehingga menyebabkan adanya penggabungan ini dan ada juga peserta yang ditunda pelaksanaan program pelatihannya oleh manajemen PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) ke tahun pelatihan berikutnya.

Selain data pelatihan tahun 2015, terdapat juga data untuk program pelatihan PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) tahun 2016 yang akan dijelaskan pada tabel di halaman berikutnya

**TABEL 1.3**  
**DATA PELATIHAN PEGAWAI PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV**  
**(PERSERO) TAHUN 2016**

URAIAN	RKAP	REALISASI	PERTUMBUHAN	PERSENTASE		DESKRIPSI
KMP LPP YOGYAKARTA	8	4	-4	50%		KMP LPP YOGYAKARTA
KMP LPP MEDAN	5	3	-2	60%		KMP LPP MEDAN
KMPM	15	12	-3	80%		KMPM
KMPD	15	11	-4	73%		KMPD
PCIM KMPL	3	-	-3	-		PCIM KMPL
PCIM KMP LPP Yogyakarta	8	3	-5	37%		PCIM KMP LPP Yogyakarta
PCIM KMP LPP Medan	5	3	-2	60%		PCIM KMP LPP Medan
PCIM KMPM	15	11	-4	73%		PCIM KMPM
PCIM KMPD	15	8	-7	53%		PCIM KMPD
SEMILOKA/SEMINAR/KURSU S EKSTERNAL	100	477	377	477%		Semiloka/Seminar/ External Courses
<i>In house Training</i>	456	987	531	216%		<i>In-house Training</i>
Biaya <i>Benchmark</i> ke Luar Negeri	15	-	-	-		Overseas Benchmark Cost
Biaya <i>Benchmark</i> ke Dalam Negeri	15	-	-	-		Domestic Benchmark Cost
Kursus Bahasa Inggris	75	-	-	-		English Courses
PIPOC	10	-	-	-		PIPOC
Mapping / Asesmen Gol. IIIA	50	38	-12	76%		Mapping / Assessment Level IIIA
Mapping / Asesmen Gol. Direksi	40	-	-	-		Mapping / Assessment BoD Level
<b>JUMLAH A (Gol IIIA s/d IVD)</b>	<b>856</b>	<b>1.557</b>	<b>701</b>	<b>182%</b>		<b>TOTAL A</b>
<b>GOLONGAN I.A S/D II.D</b>						<b>LEVEL I.A S/D II.D</b>
Kursus Ketrampilan dan IHT	504	1368	864	271%		Skill Courses and IHT
Seminar/ Semiloka/ Kursus <i>External</i>	100	83	-17	83%		Semiloka/Seminar/ External Courses
Pelatihan Internal (3.900 jp)	8,00 0	11,771	(3,771)	147%		Internal Training (3.900 jpl)
<b>Jumlah B (Gol IA s/d IVD)</b>	<b>8,60 4</b>	<b>13,222</b>	<b>(4,618)</b>	<b>154%</b>		<b>Total B</b>
<b>Jumlah A + B</b>	<b>9,46 0</b>	<b>14,779</b>	<b>(5,319)</b>	<b>156%</b>		<b>Total A+B</b>

*Sumber: Annual Report 2016 PT Perkebunan Nusantara IV (Persero)*

Pada tabel 1.3 diatas dapat dilihat jumlah pegawai yang mendapatkan program pendidikan dan pelatihan dari PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) untuk tahun 2016 berjumlah 14.779 pegawai yang terdiri dari 1557 pegawai golongan IIIA s/d IVD dan 13.222 pegawai golongan IA s/d IID. Selain itu, jumlah peserta di tahun 2016 ini mengalami kenaikan dari program pendidikan dan pelatihan yang dilakukan oleh PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) pada tahun 2015 sebanyak 11.577 pegawai.

Pada data pelatihan di tahun 2016 ini, banyak realisasi yang tidak mencapai target sesuai dengan rencana kerja anggaran perusahaan (RKAP). Pada golongan pegawai IIIA s/d IVD, dari 17 program pelatihan yang diadakan oleh PT Perkebunan Nusantara IV (Persero), sebanyak 10 program tidak mencapai target, lima program tidak dilaksanakan serta dua program (semiloka/seminar dan *in house training*) yang melebihi target RKAP tahun 2016. Sementara pada golongan pegawai IA s/d IID, dari tiga program yang dilaksanakan hanya satu program (seminar/semiloka/kursus eksternal) yang tidak mencapai target RKAP dan dua program lain (kursus keterampilan/IHT dan pelatihan internal) yang melebihi target RKAP yang dicanangkan.

Banyaknya program yang jumlah targetnya tidak terealisasi ini disebabkan oleh adanya perubahan kebijakan dimana pimpinan menginginkan hasil produksi menjadi lebih tinggi sehingga asisten pabrik, asisten tanaman atau manajer kebun maupun karyawan pelaksana yang sebelumnya sudah terdata untuk mengikuti pelatihan harus ditunda keikutsertaannya agar bisa fokus mengejar kenaikan hasil produksi yang diminta oleh pimpinan perusahaan.

Dengan kebijakan seperti ini, maka pegawai mau tidak mau harus mengikuti perintah yang sudah diterbitkan. Pegawai yang mengalami penundaan pada program pelatihannya akan digantikan pada program pelatihan di tahun berikutnya sesuai dengan aturan yang berlaku di perusahaan.

PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan juga melakukan program pelatihan untuk para pegawai yang diadakan pada tahun 2017, berikut data yang terlampir:

**TABEL 1.4**

**DATA PELATIHAN PEGAWAI PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV 2017**

URAIAN	RKAP	REALISASI	PERTUMBUHAN	PERSENTASE	DESKRIPSI
<b>Kursus Jabatan GOL.IIIAS/D IVD</b>					<b>Office Class for IIIA to IVD Level</b>
PASCA SARJANA (S3)	-	-	-	-	DOCTORAL PROGRAM
PASCA SARJANA (S2)	5	-	-	-	POST GRADUATE
PEDP	5	29	24	580%	PEDP
PLDP I LPP YOGYAKARTA	15	-	-	-	PLDP I LPP YOGYAKARTA
PLDP I LPP MEDAN	15	-	-	-	PLDP I LPP MEDAN
PLDP II	30	30	30	100%	PLDP II
PLDP III	39	63	24	161%	PLDP III
PCIM PEDEP	5	-	-	-	PCIM PEDEP
PCIM PLDP I LPP YOGYAKARTA	15	-	-	-	PCIM PLDP I LPP YOGYAKARTA
PCIM PLDP I LPP MEDAN	15	-	-	-	PCIM PLDP I LPP MEDAN
PCIM PLDP II	30	29	-1	97%	PCIM PLDP II
PCIM PLDP III	39	58	19	149%	PCIM PLDP III
SEMILOKA/SEMINAR/KURSUS EKSTERNAL	200	237	37	118%	Workshop
<i>In House Training</i>	500	897	397	179%	<i>In House Training</i>
Biaya <i>Benchmark</i> ke Luar Negeri	25	35	10	140%	<i>Overseas Benchmark</i>
Biaya <i>Benchmark</i> ke Dalam Negeri	30	7	-23	23%	<i>Domestic Benchmark</i>
Kursus Bahasa Inggris	200	114	-86	57%	<i>English Course</i>
PIPOC	30	-	-	-	PIPOC
Mapping / Asesmen Gol. IIIA	150	72	-78	48%	Mapping / Level IIIA Assessment
Mapping / Asesmen Gol. Direksi	100	-	-	-	Mapping / Director's Level Assessment
Pendamping Program SDM	-	-	-	-	Complementary HR Program
<b>JUMLAH A</b>	<b>1448</b>	<b>1571</b>	<b>595</b>	<b>108%</b>	<b>TOTAL A</b>
<b>Golongan I.A S/D II.D</b>					<b>I.A – II.D LEVEL</b>
Kursus Ketrampilan & IHT	1500	1906	406	127%	<i>In House Training and Skills Courses</i>
SEMINAR/SEMILOKA/KURSUS EKSTERNAL	100	90	-10	90%	Workshop
Mapping / Asesmen	100	-	-	-	Mapping / Assessment
Pelatihan Internal (3,900 jpl)	8000	21,678 jam	13,678	271%	<i>Internal Training (3900 training hours)</i>
<b>JUMLAH B</b>	<b>9700</b>	<b>23,674</b>	<b>13.974</b>	<b>244%</b>	<b>Total B</b>
<b>JUMLAH : A + B</b>	<b>11,148</b>	<b>25,245</b>	<b>14.097</b>	<b>226%</b>	<b>Total A+B</b>

Sumber: Annual Report 2017 PT Perkebunan Nusantara IV (Persero)

Dari data yang ada pada tabel 1.4 diatas, dapat dilihat bahwa peserta pelatihan untuk pegawai golongan IIIA s/d IVD terealisasi sebanyak 1571 orang. Jumlah ini melebihi RKAP yang ditetapkan perusahaan sebanyak 1448 orang. Sementara untuk pegawai golongan IA s/d IID yang menjalani program pelatihan ini mencapai angka 23.674. Sehingga total pegawai yang mendapatkan pendidikan dan pelatihan oleh PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) pada tahun 2017 mencapai 25.245 orang.

Di tahun 2017 ini, PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) cukup banyak tidak melaksanakan program pelatihan yang tahun sebelumnya dilaksanakan. Dari 21 program yang ditujukan untuk golongan pegawai IIIA s/d IVD terdapat 11 program yang tidak dilaksanakan, dua program tidak mencapai target RKAP dan delapan program yang mencapai/melebihi target RKAP.

Sementara untuk golongan pegawai IA s/d IID, terdapat empat program pelatihan yang disediakan, satu program tidak terlaksana, satu program tidak mencapai target RKAP dan dua program mencapai/melebihi target RKAP yang ditetapkan oleh manajemen PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan.

Adanya program pelatihan yang tidak dilaksanakan ini dikarenakan keputusan manajemen untuk menunda beberapa pelaksanaan program pelatihan yang sudah dicanangkan tahun 2017 ke tahun berikutnya. Hal ini dilakukan karena tingginya biaya beberapa program pelatihan dan juga adanya kebijakan efisiensi anggaran pada tahun yang sama oleh manajemen PT Perkebunan Nusantara IV (Persero).

Di tahun 2018, PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) kembali membuat program pelatihan untuk pegawai mereka. Terdapat beberapa program yang diadakan seperti berikut :

**TABEL 1.5**  
**DATA PELATIHAN PEGAWAI PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV 2018**

URAIAN	RKAP	REALISASI	PERTUMBUHAN	PERSENTASE	DESKRIPSI
<b>Kursus Jabatan GOL.IIIA S/D IVD</b>					<b>Office Class for IIIA to IVD Level</b>
PASCA SARJANA (S3)	-	-	-	-	DOCTORAL PROGRAM
PASCA SARJANA (S2)	5	-	-	-	POST GRADUATE
PEDP	-	-	-	-	PEDP
PLDP I LPP YOGYAKARTA	5	-	-	-	PLDP I LPP YOGYAKARTA
PLDP I LPP MEDAN	5	-	-	-	PLDP I LPP MEDAN
PLDP II	15	8	-7	53%	PLDP II
PLDP III	40	40	40	100%	PLDP III
PCIM PEDEP	-	-	-	-	PCIM PEDEP
PCIM PLDP I LPP YOGYAKARTA	5	-	-	-	PCIM PLDP I LPP YOGYAKARTA
PCIM PLDP I LPP MEDAN	5	-	-	-	PCIM PLDP I LPP MEDAN
PCIM PLDP II	15	7	-8	46%	PCIM PLDP II
PCIM PLDP III	40	34	-6	85%	PCIM PLDP III
SEMILOKA/SEMINAR/KURSUS EKSTERNAL	310	785	475	253%	Workshop
<i>In House Training</i>	960	788	-172	82%	<i>In House Training</i>
<i>Benchmark ke Luar Negeri</i>	30	-	-	-	<i>Overseas Benchmark</i>
<i>Benchmark ke Dalam Negeri</i>	53	9	-44	17%	<i>Domestic Benchmark</i>
Kursus Bahasa Inggris	230	30	-200	13%	English Course
PIPOC	-	-	-	-	PIPOC
<i>Mapping / Asesmen Gol. IIIA</i>	145	210	65	144%	<i>Mapping / Level IIIA Assessment</i>
<i>Mapping / Asesmen Gol. Direksi</i>	26	8	-18	30%	<i>Mapping / Director's Level Assessment</i>
Pendamping Program SDM	-	-	-	-	Complementary HR Program
<b>JUMLAH A</b>	<b>1889</b>	<b>1919</b>	<b>137</b>	<b>101%</b>	<b>TOTAL A</b>
<b>Golongan I.A S/D II.D</b>					<b>I.A – II.D LEVEL</b>
Kursus Ketrampilan & IHT	2.510	2.641	131	105%	<i>In House Training and Skills Courses</i>
SEMINAR/SEMILOKA/KURSUS EKSTERNAL	50	3	-47	6%	Workshop
<i>Mapping / Asesmen</i>	50	-	-	-	<i>Mapping / Assessment</i>
Pelatihan Internal (3,900 jpl)	8.800	49.193	40.393	559%	<i>Internal Training (3900 training hours)</i>
<b>JUMLAH B</b>	<b>11.410</b>	<b>51.837</b>	<b>40.477</b>	<b>454%</b>	<b>Total B</b>
<b>JUMLAH : A + B</b>	<b>13.299</b>	<b>53.756</b>	<b>40.614</b>	<b>404%</b>	<b>Total A+B</b>

*Sumber: Annual Report 2018 PT Perkebunan Nusantara IV (Persero)*

Pada tabel 1.5 diatas, dapat dilihat bahwa peserta pelatihan untuk pegawai golongan IIIA s/d IVD terealisasi sebanyak 1919 orang. Jumlah ini melebihi RKAP yang ditetapkan perusahaan sebanyak 1889 orang. Sementara untuk pegawai golongan IA

s/d IID yang menjalani program pelatihan ini mencapai angka 49.193, sehingga total pegawai yang mendapatkan pendidikan dan pelatihan oleh PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) pada tahun 2017 mencapai 53.756 orang.

Di tahun 2018, PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) tidak melaksanakan beberapa program pelatihan yang tahun sebelumnya dilaksanakan. Dari 21 program yang ditujukan untuk golongan pegawai IIIA s/d IVD terdapat 11 program yang tidak dilaksanakan, tujuh program tidak mencapai target RKAP dan tiga program yang mencapai/melebihi target RKAP.

Sementara untuk golongan pegawai IA s/d IID, terdapat empat program pelatihan yang disediakan, satu program tidak terlaksana, satu program tidak mencapai target RKAP dan dua program mencapai/melebihi target RKAP yang ditetapkan oleh manajemen PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan.

Program-program pelatihan tersebut dilaksanakan oleh PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) berdasarkan analisis kebutuhan pelatihan atau *training need analysis* (TNA) yang telah dirancang oleh divisi sumber daya manusia berdasarkan kebutuhan serta kondisi yang terjadi di lapangan. Selain itu, PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) juga melakukan konsultasi dengan Lembaga Pendidikan Perkebunan (LPP) selaku pihak yang menjalankan diklat agar program-program yang dilaksanakan dapat tepat sasaran. Berikut data *training need analysis* (TNA) PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) tahun 2015:

**TABEL 1.6**

**DATA TNA TAHUN 2015 PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV (PERSERO)**

<b>NO</b>	<b>PROBLEM KINERJA</b>	<b>PROBLEM KOMPETENSI</b>	<b>PELATIHAN YANG DIBUTUHKAN</b>
1.	Perencanaan target produksi rendemen minyak sawit dan inti	Kurangnya pemahaman asisten pabrik terhadap teknis pengelolaan tanaman kelapa sawit	Kursus Manajemen Perkebunan Dasar (KMPD)

	sawit yang masih tidak tepat sasaran	Kurangnya pemahaman terhadap wawasan industri kelapa sawit di Indonesia	
2.	Adanya kebutuhan untuk mengisi posisi Manager atau Kepala Bagian (Kabag) yang sedang kosong.	Sumber daya manusia yang ada saat ini belum memenuhi kualifikasi secara kompetensi untuk mengisi posisi Manager atau Kepala Bagian	Kursus Manajemen Perkebunan Madya (KMPM)
3.	Target panen tandan buah segar (TBS) kelapa sawit yang tidak tercapai	Kurangnya pemahaman terhadap teknis pola tanam dan panen pada kelapa sawit Kurangnya control terhadap peran pendukung pada pengelolaan tanaman sawit seperti pupuk, kondisi lahan, dsb.	Kursus Manajemen Perkebunan (KMP)
4.	Efektivitas kinerja <i>corporate secretary</i> yang masih rendah	Kurangnya pemahaman sekretaris perusahaan terhadap ketersediaan informasi perusahaan yang akan diberikan kepada jajaran dewan direksi	Seminar dan lokakarya (Semiloka)
5.	Kinerja karyawan pelaksana (mandor, kepala kerja, krani dan operator) yang masih jauh dari target kerja yang ditetapkan	Masih rendahnya pemahaman mengenai uraian tugas dalam pekerjaan yang dilakukan	<i>In House Training</i> (IHT) dan pelatihan internal

6.	Permasalahan yang dialami oleh industri sawit nasional dan berpengaruh terhadap penjualan sawit PTPN IV sehingga sulit bersaing dengan produk sawit internasional	Masih adanya perusahaan sawit yang beroperasi tanpa izin dan tidak berorientasi secara ramah lingkungan sehingga membuat <i>image</i> industri sawit nasional menjadi jelek di mata internasional	Indonesian Palm Oil Conference (IPOC)
7.	Adanya SDM yang memiliki potensi untuk mengisi jabatan lebih tinggi	Pengalaman yang dimiliki belum memenuhi kualifikasi untuk mengisi posisi jabatan yang lebih tinggi	Mapping/Assessment

Sumber: Divisi Sumber Daya Manusia PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan

Selain data tahun 2015, PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan juga membuat data *training need analysis* (TNA) untuk tahun 2016 berdasarkan gambaran keadaan dan kebutuhan yang ada pada perusahaan. Berikut data yang terlampir:

**TABEL 1.7 DATA TNA TAHUN 2016  
PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV (PERSERO)**

No	PROBLEM KINERJA	PROBLEM KOMPETENSI	PELATIHAN YANG DIBUTUHKAN
1.	Minimnya peremajaan tanaman sawit yang sudah berusia tua sehingga tidak menghasilkan	Lemahnya analisis dan juga kontrol dari asisten kebun (askeb) terhadap tanaman kelapa sawit di unit usaha yang ada	Kursus Manajemen Perkebunan (KMP)

	buah secara optimal		
2.	Beberapa posisi Manajer di unit usaha akan naik jabatan dan harus dipersiapkan regenerasi agar tidak terjadi kekosongan	Generasi yang dipersiapkan untuk mengisi posisi manajer tersebut belum memiliki pengetahuan serta kepemimpinan yang mumpuni	Kursus Manajemen Perkebunan Madya (KMPM)
3.	Adanya penumpukan antrian olah pada tandan buah segar (TBS) sawit di pabrik sehingga mengurangi kualitas sawit	Kurangnya pemahaman dari asisten pabrik terhadap teknis pengaturan dan kapasitas pengolahan pabrik sehingga menyebabkan adanya tumpukan sawit yang tidak langsung diolah	Kursus Manajemen Perkebunan Dasar (KMPD)
4.	Lemahnya tata kelola keuangan	Kurangnya pemahaman tentang Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK)	Seminar dan lokakarya (Semiloka)
5.	Operator pabrik lambat dalam melakukan penanganan saat mesin mengalami kerusakan	Kurangnya <i>update</i> pengetahuan dari operator pabrik terhadap SOP bila kondisi mesin pabrik sedang bermasalah	<i>In House Training</i> (IHT) dan pelatihan internal
6.	Adanya target produksi yang tidak tercapai di tahun-tahun sebelumnya	Sinergi antara manajemen di pusat dan unit di daerah yang masih kurang baik sehingga banyak rancangan kerja yang tidak terlaksana	<i>Benchmark</i> dalam negeri dan <i>benchmark</i> luar negeri
7.	Lemahnya	Kurangnya pemahaman	Kursus Bahasa Inggris

	penguasaan Bahasa Inggris pada sebagian pegawai kantor pusat terutama pada pegawai angkatan lama	terhadap Bahasa Inggris sehingga sedikit menghambat penggunaan perangkat teknologi	
8.	Adanya SDM yang memiliki potensi untuk mengisi jabatan lebih tinggi	Pengalaman yang dimiliki belum memenuhi kualifikasi untuk mengisi posisi jabatan yang lebih tinggi	Mapping/Assessment
9.	Adanya penolakan Uni Eropa terhadap produk sawit dari Malaysia dan Indonesia	Mengatasi isu kampanye hitam terhadap produk sawit Malaysia dan Indonesia yang dilakukan Uni Eropa	MPOB International Palm Oil Congress and Exhibition (PIPOC)

Sumber: Divisi Sumber Daya Manusia PT Perkebunan Nusantara IV (Persero)

Medan

Pada tahun 2017 PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) juga sudah membuat data *training need analysis* (TNA) yang ada pada dibawah ini:

**TABEL 1.8**

**DATA TNA TAHUN 2017 PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV (Persero)**

NO	PROBLEM KINERJA	PROBLEM KOMPETENSI	PELATIHAN YANG DIBUTUHKAN
1.	Fungsi eksekutif, <i>leadership</i> serta <i>strategic management</i> yang terus berkembang setiap tahunnya	Adanya kebutuhan <i>upgrading</i> dan <i>qualifying</i> kompetensi manajerial & leadership pada Direksi perusahaan	<i>Plantation Executive Development Program</i> (PEDP)

2.	Kurangnya persiapan bagi generasi selanjutnya yang akan mengisi posisi manajer	Pengalaman serta ilmu kepemimpinan dan strategi bisnis yang masih kurang dimiliki bagi generasi penerus	<i>Plantation Leadership Development Program (PLDP)</i>
4.	Rendahnya kepedulian pegawai terhadap <i>personal development</i>	Kurangnya <i>refresh</i> terhadap pengetahuan tertentu yang telah diperoleh sebelumnya	Seminar dan lokakarya (Semiloka)
5.	Mandor panen belum dapat memenuhi target panen buah sawit yang dibuat	Rendahnya pengetahuan dan kedisiplinan mandor dalam menentukan waktu panen dengan luas lahan yang ada	<i>In House Training (IHT)</i> dan pelatihan internal
6.	Adanya SOP yang tidak dijalankan khususnya pada bidang tanaman	SOP yang ada tidak cocok dengan beberapa kondisi unit usaha di daerah	<i>Benchmark</i> dalam negeri dan <i>benchmark</i> luar negeri
7.	Lemahnya penguasaan Bahasa Inggris pada sebagian pegawai kantor pusat terutama pada pegawai angkatan lama	Kurangnya pemahaman terhadap Bahasa Inggris sehingga sedikit menghambat penggunaan perangkat teknologi	Kursus Bahasa Inggris
8.	Adanya SDM yang memiliki potensi untuk mengisi jabatan lebih tinggi	Pengalaman yang dimiliki belum memenuhi kualifikasi untuk mengisi posisi jabatan yang lebih tinggi	Mapping/Assessment

9.	Adanya penolakan Uni Eropa terhadap produk sawit dari Malaysia dan Indonesia	Mengatasi isu kampanye hitam terhadap produk sawit Malaysia dan Indonesia yang dilakukan Uni Eropa	MPOB International Palm Oil Congress and Exhibition (PIPOC)
----	--	--	---

*Sumber: Divisi Sumber Daya Manusia PT Perkebunan Nusantara IV (Persero)*

*Medan*

Kebutuhan pelatihan yang berbeda di setiap tahunnya menuntut PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan untuk terus melakukan pemantauan terhadap kinerja para pegawai mereka baik yang berada di kantor pusat maupun distrik perkebunan sehingga dapat diketahui apa saja kekurangan yang harus segera di *upgrade* melalui program pelatihan yang mereka buat. Kekurangan tersebut dibuat dan dimasukkan ke dalam tabel TNA. Berikut data *training need analysis* (TNA) tahun 2018 :

**TABEL 1.9**

**DATA TNA TAHUN 2018 PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV (PERSERO)**

NO	PROBLEM KINERJA	PROBLEM KOMPETENSI	PELATIHAN YANG DIBUTUHKAN
1.	Kurangnya persiapan bagi generasi selanjutnya yang akan mengisi posisi manajer	Pengalaman serta ilmu kepemimpinan dan strategi bisnis yang masih kurang dimiliki bagi generasi penerus	<i>Plantation Leadership Development Program</i> (PLDP)
2.	Tidak optimalnya pengelolaan kehumasan di lingkungan perusahaan	Tingkat profesionalisme pada <i>media relation</i> dan Humas perusahaan masih kurang dan perlu peningkatan	Seminar dan lokakarya (Semiloka)
3.	Pengetahuan Asisten pabrik	Kurangnya pengetahuan seputar <i>Quality Control</i>	<i>In House Training</i> (IHT) dan pelatihan

	seputar kualitas hasil olahan minyak sawit masih belum optimal	sehingga hasil olahan minyak sawit yang kurang layak banyak yang lolos dari pemantauan	internal
4.	Adanya SOP yang tidak dijalankan khususnya pada bidang tanaman	SOP yang ada tidak cocok dengan beberapa kondisi unit usaha di daerah	<i>Benchmark</i> dalam negeri dan <i>benchmark</i> luar negeri
5.	Lemahnya penguasaan Bahasa Inggris pada sebagian pegawai kantor pusat terutama pada pegawai angkatan lama	Kurangnya pemahaman terhadap Bahasa Inggris sehingga sedikit menghambat penggunaan perangkat teknologi	Kursus Bahasa Inggris
6.	Adanya SDM yang memiliki potensi untuk mengisi jabatan lebih tinggi	Pengalaman yang dimiliki belum memenuhi kualifikasi untuk mengisi posisi jabatan yang lebih tinggi	Mapping/Assessment

*Sumber: Divisi Sumber Daya Manusia PT Perkebunan Nusantara IV (Persero)*

#### *Medan*

PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan memiliki beberapa golongan kepangkatan yang membedakan posisi jabatan serta tugas yang diberikan oleh perusahaan kepada para pegawai. Berikut merupakan golongan kepangkatan di PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan :

- a. Golongan I A dan I B, yang dipangku oleh pegawai pelaksana dengan tugas : pemanen, penjaga pos afdeling, centeng kebun, tukang kebun dan petugas pertamanan.
- b. Golongan I C dan I D, yang dipangku oleh pegawai pelaksana dengan tugas : petugas pemeriksa buah, juru ukur, petugas laboratorium, kerani, operator kolam limbah, operator pabrik, teknisi, petugas gudang, petugas timbangan, petugas produksi, mandor pemeliharaan tanaman, petugas tata usaha, supir, satpam, pelaksana paramedis perawatan, pelaksana paramedis non perawatan, juru masak.
- c. Golongan II A, II B, II C dan II D, yang dipangku oleh pegawai pelaksana tugas : kerani I urusan kantor pusat, kerani I afdeling/bagian unit usaha, kepala laboratorium, kepala satpam, mandor transport, mandor teknik, mandor I afdeling, pengelola paramedis perawatan, pengelola paramedis non perawatan.
- d. Golongan III A, III B, III C, dan III D yang dipangku oleh pegawai pimpinan dengan jabatan asisten (tanaman atau pengolahan) dan asisten urusan.
- e. Golongan IV A dan IV B yang dipangku oleh pegawai pimpinan dengan jabatan kepala dinas dan kepala urusan.
- f. Golongan IV C dan IV D yang dipangku oleh pegawai pimpinan dengan jabatan manajer unit, manajer grup dan kepala bagian.

Program-program pelatihan tersebut dilakukan oleh PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas pegawai mereka sehingga diharapkan dapat berpengaruh terhadap kinerja baik dari sisi kinerja individu maupun kinerja perusahaan. Menurut Kasmir (2016:6) manajemen sumber daya manusia merupakan proses pengelolaan manusia melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan *stakeholder*. Maka dari itu, kinerja pegawai sangat berperan penting bagi keberlangsungan usaha PT Perkebunan Nusantara IV (Persero). Berikut disajikan data kinerja pegawai PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) dari tahun 2015 hingga 2017 beserta keterangannya :

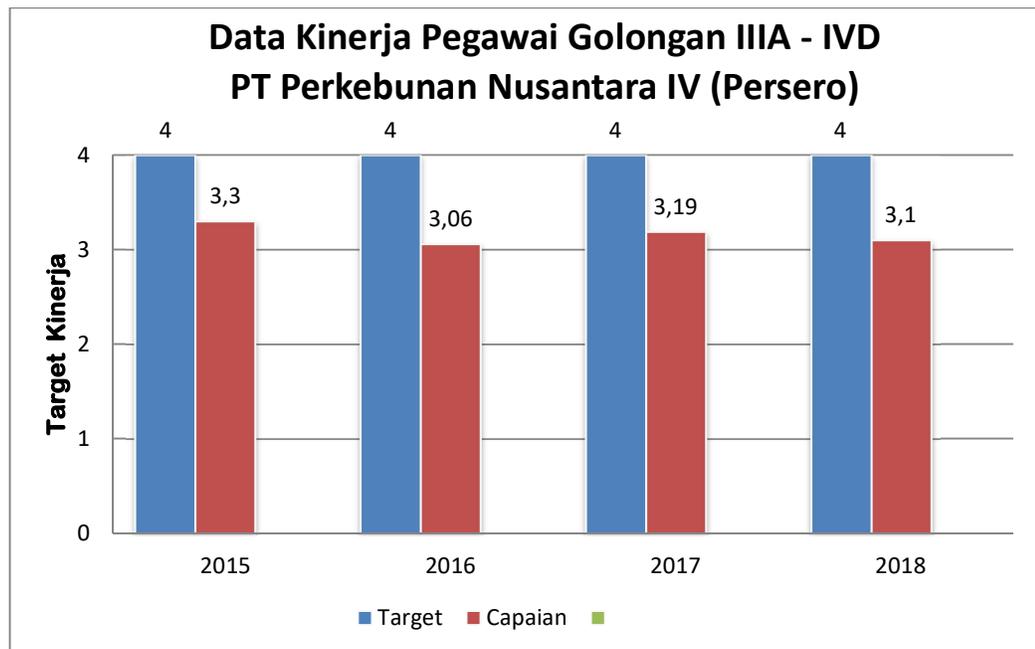
Tabel 1.10

**PREDIKAT PENIALAIAN KINERJA PEGAWAI GOLONGAN IIIA s/d IVD  
PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV (Persero)**

No.	Rentang Nilai	Keterangan	Predikat
1	$0 \leq D < 1,33$	Nilai D = lebih dari 0 dan kurang dari 1,33.	D
2	$1,33 \leq D^+ < 1,66$	Nilai D <sup>+</sup> = lebih dari atau sama dengan 1,33 dan kurang dari 1,66.	D <sup>+</sup>
3	$1,66 \leq C^- < 2,00$	Nilai C <sup>-</sup> = lebih dari atau sama dengan 1,66 dan kurang dari 2,00.	C <sup>-</sup>
4	$2,00 \leq C < 2,33$	Nilai C = lebih dari atau sama dengan 2,00 dan kurang dari 2,33.	C
5	$2,33 \leq C^+ < 2,66$	Nilai C <sup>+</sup> = lebih dari atau sama dengan 2,33 dan kurang dari 2,66.	C <sup>+</sup>
6	$2,66 \leq B^- < 3,00$	Nilai B <sup>-</sup> = lebih dari atau sama dengan 2,66 dan kurang dari 3,00.	B <sup>-</sup>
7	$3,00 \leq B < 3,33$	Nilai B = lebih dari atau sama dengan 3,00 dan kurang dari 3,33.	B
8	$3,33 \leq B^+ < 3,66$	Nilai B <sup>+</sup> = lebih dari atau sama dengan 3,33 dan kurang dari 3,66..	B <sup>+</sup>
9	$3,66 \leq A^- < 4,00$	Nilai A <sup>-</sup> = lebih dari atau sama dengan 3,66 dan kurang dari 4,00.	A <sup>-</sup>
10	$4,00 = A$	Nilai A = 4,00.	A

Sumber: Divisi SDM PT Perkebunan Nusantara IV (Persero)

Berikut dilampirkan data kinerja pegawai golongan IIIA-IVD pada PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan dari tahun 2015 hingga 2018 :



**Gambar 1.3 Data Kinerja Pegawai Golongan IIIA-IVD tahun 2015 hingga 2018  
PT Perkebunan Nusantara IV (Persero)**

Pada gambar 1.3 menunjukkan kinerja pegawai golongan IIIA–IVD atau pegawai pimpinan. Kinerja pegawai pimpinan pada tahun 2015 mencapai nilai 3,30. Namun sayangnya nilai ini menurun di tahun 2016 ke posisi 3,06. Padahal di tahun 2016 target pelatihan yang didapat melebihi dari rencana kerja anggaran perusahaan (RKAP). Namun nyatanya kinerja yang didapat masih belum memuaskan. Sementara itu hasil yang cukup baik terjadi di tahun 2017 yaitu dengan adanya peningkatan nilai kinerja yang cukup signifikan ke angka 3,19. Namun hasil positif ini tidak berlanjut di tahun 2018 karena nilai kinerja ini kembali mengalami penurunan ke angka 3,10

PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) telah menetapkan target maksimal kinerja berada di angka empat dengan skala satu sampai empat. Nilai-nilai tersebut lalu dikonversikan ke huruf untuk mewakili setiap rentang nilainya. Selain data diatas, PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) juga melakukan penilaian kinerja terhadap pegawai golongan IA-IID. Berikut merupakan data predikat rentang penilaian beserta data penilaian kinerja pegawai golongan IA-IID PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) :

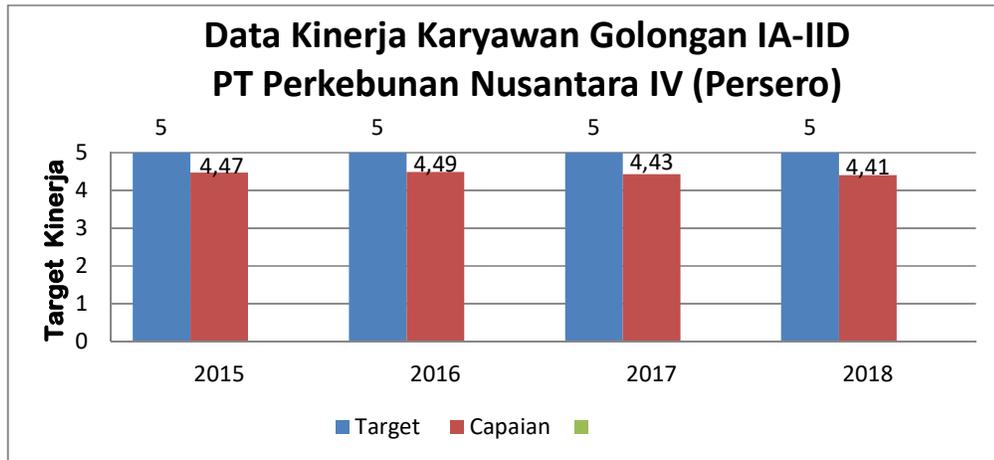
**Tabel 1.11**

**PREDIKAT PENILAIAN KINERJA PEGAWAI GOLONGAN IA-IID  
PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV (Persero)**

<b>Rentang Nilai</b>	<b>Predikat</b>
$4.66 < X \leq 5.00$	A
$4.33 < X \leq 4.66$	A -
$4.00 < X \leq 4.33$	B +
$3.66 < X \leq 4.00$	B
$3.33 < X \leq 3.66$	B -
$3.00 < X \leq 3.33$	C +
$2.66 < X \leq 3.00$	C
$2.33 < X \leq 2.66$	C -
$2.00 < X \leq 2.33$	D +
$1.66 < X \leq 2.00$	D
$1.66 < X \leq 1.00$	E

*Sumber: Divisi SDM PT Perkebunan Nusantara IV (Persero)*

Tabel 1.10 diatas merupakan predikat penilaian skor untuk menilai kinerja pegawai golongan IA-IID. Untuk pegawai pelaksana seperti golongan kerja ini menggunakan interval penilaian satu hingga lima. Dari tahun 2015 hingga 2017 penilaian yang didapat berada pada predikat A- dengan berada di sekitar angka 4.4.



**Gambar 1.4 Data Kinerja Karyawan Golongan IA-II D tahun 2015 hingga 2018 Pada PT Perkebunan Nusantara IV (Persero)**

*Sumber: Divisi SDM PT Perkebunan Nusantara IV (Persero)*

Untuk gambar 1.4 diatas merupakan data kinerja pegawai golongan IA-IID atau biasa disebut sebagai pegawai pelaksana untuk tahun 2015 hingga 2017. Skala target yang digunakan adalah satu sampai lima. Dapat dilihat bahwa di tahun 2015 nilai kinerja berada pada angka 4,47 dan mengalami kenaikan di tahun 2016 menjadi 4,49. Namun di tahun 2017 angka ini justru kembali mengalami penurunan menjadi 4,43. Tahun 2018, belum terjadi perbaikan yang positif sehingga nilai kinerja ini kembali turun ke angka 4,41. PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) juga telah rutin melakukan beberapa program pelatihan terhadap karyawan pelaksana setiap tahunnya. Namun sayangnya belum bisa membuat kenaikan nilai kinerja secara terus menerus dalam beberapa tahun setelahnya.

Seperti diketahui bahwa pegawai merupakan salah satu unsur penting dalam operasional perusahaan. Lalu bagaimana dengan kinerja perusahaan terkait menurunnya angka kinerja pegawai terutama karyawan pelaksana yang merupakan penggerak utama bagi kegiatan produksi dan pengolahan hasil kelapa sawit milik PT Perkebunan Nusantara IV (Persero)? Bisa dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 1.12**  
**DATA KINERJA PERUSAHAAN (PRODUKSI MINYAK SAWIT)**  
**PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV (PERSERO)**

TAHUN	TARGET PRODUKSI MINYAK SAWIT (TON)	REALISASI PRODUKSI MINYAK SAWIT (TON)	PERSENTASE
2015	680.000	622.325	92%
2016	610.069	518.305	85%
2017	573.709	615.618	107%
2018	642.179	571.281	89%

*Sumber : Divisi Keuangan PT Perkebunan Nusantara IV (Persero)*

Pada tabel 1.11 diatas dapat kita lihat bahwa jumlah produksi minyak sawit yang di produksi oleh PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) cenderung tidak mencapai target produksi. Tahun 2015 hanya mampu memproduksi 622.325 Ton minyak sawit. Sementara di tahun 2016 perusahaan mengalami hasil yang kurang baik karena adanya penurunan jumlah produksi minyak sawit menjadi 518.305 dan tetap tidak mencapai target produksi. Di tahun 2017, produksi minyak sawit mengalami kenaikan jumlah produksi dari tahun sebelumnya dan menyentuh angka 522.781 ton namun tidak mencapai target perusahaan. Sementara di Tahun 2018, kembali terdapat kenaikan jumlah realisasi produksi minyak sawit hingga menyentuh 571.281 Ton namun tetap tidak mencapai target yang ditetapkan perusahaan yaitu sebesar 642.179 Ton. Tidak tercapainya produksi minyak sawit ini disebabkan oleh beberapa hal, seperti tingginya tingkat persaingan harga, rendahnya pasokan tandan buah segar (TBS) dari kebun, dan pertambahan jumlah pabrik kelapa sawit (PKS) swasta yang beroperasi di sekitar unit usaha PT Perkebunan Nusantara IV (Persero).

Dari produksi minyak sawit tersebut, tentu saja akan berpengaruh langsung terhadap target laba yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Setiap tahunnya, perusahaan menetapkan laba yang berbeda tergantung beberapa hal seperti harga jual CPO internasional, iklim usaha dan sebagainya. Berikut adalah data laba PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) :

**TABEL 1.13****DATA LABA PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV (Persero)**

<b>TAHUN</b>	<b>TARGET LABA YANG INGIN DICAPAI (Rp)</b>	<b>REALISASI LABA (Rp)</b>	<b>PERSENTASE</b>
2015	708,53 M	207,62 M	29%
2016	712,31 M	531,38 M	75%
2017	735,86 M	901,26 M	122%
2018	762,81 M	887,25 M	116%

*Sumber : Divisi Keuangan PT Perkebunan Nusantara IV (Persero)*

Berikut adalah perolehan laba perusahaan. Tahun 2015, laba yang dicapai sebesar Rp207.62 M dan tidak mencapai target sebesar Rp708,53 M. Di tahun 2016 terdapat kenaikan laba hingga Rp531.38 M namun angka ini masih belum mencapai sasaran target yang ditentukan yaitu Rp712.31 M. Pencapaian yang cukup baik diperoleh pada tahun 2017 dimana perusahaan berhasil meningkatkan laba menjadi Rp901,26 M dan berhasil melebihi target yang ditetapkan sebesar Rp735,86 M. Namun hasil positif ini tidak bertahan di tahun 2018 karena laba perusahaan mengalami penurunan menjadi 887,25 M.

Tentu ada sebuah hal yang menjadi sebuah pertanyaan, bagaimana bisa ada perbedaan hasil kinerja perusahaan dimana pada tahun 2016 produksi minyak sawit cenderung menurun namun laba yang dihasilkan perusahaan justru malah meningkat? Dalam hal ini PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) terbantu dengan adanya tren kenaikan harga jual *crude palm oil* (CPO) dunia pada saat itu sehingga membuat kinerja laba PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) naik. Hal ini otomatis menutupi kekurangan yang terjadi dalam sektor produksi minyak sawit mentah PT Perkebunan Nusantara IV (Persero).

**TABEL 1.14**  
**HARGA JUAL MINYAK SAWIT MENTAH (CPO) DUNIA**

TAHUN	TARGET PERKIRAAN HARGA JUAL CPO	REALISASI HARGA CPO
2015	USD 520 - USD 665 / Metrik Ton	USD 614 / Metrik Ton
2016	USD 580 - USD 600 / Metrik Ton	USD 700 / Metrik Ton
2017	USD 680 - USD 690 / Metrik Ton	USD 714 / Metrik Ton
2018	USD 710 - USD 720 / Metrik Ton	USD 595 / Metrik Ton

*Sumber: Website Resmi GAPKI*

Dari data diatas dapat dilihat adanya tren kenaikan harga jual minyak sawit mentah dunia dari 2015-2017. Kenaikan ini terjadi karena beberapa faktor seperti suplai minyak sawit mentah yang jumlahnya masih terbatas pada saat itu dan juga ditopang oleh adanya program mandatori biodiesel dari B20 menjadi B30 oleh Pemerintah Indonesia. Hal inilah yang membantu kenaikan laba pada PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) dari 2015-2017 meskipun produksi minyak sawit mentah mengalami siklus naik turun pada saat itu.

Tren kenaikan harga jual CPO terhenti pada tahun 2018 dan terjadi penurunan harga jual CPO yang disebabkan oleh beberapa hal seperti ancaman pelarangan sawit di Uni Eropa, jumlah total produksi sawit di Indonesia dan Malaysia mengalami kenaikan, serta permintaan minyak sawit yang menurun.

Berdasarkan uraian berbagai data yang telah dijelaskan pada bagian latar belakang diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengambil topik bahasan dengan judul **“Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Pegawai Pada PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan”**.

### **1.3 Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Bagaimana pengembangan sumber daya manusia pada PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan?
- b. Bagaimana kinerja pegawai PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan?
- c. Bagaimana pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan?

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Melihat dari perumusan masalah seperti di atas maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Untuk mengetahui bagaimana pengembangan sumber daya manusia pada PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan.
- b. Untuk mengetahui bagaimana kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan.
- c. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan.

#### **1.5 Kegunaan Penelitian**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan diharapkan dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang terkait dalam penelitian ini. Adapun kegunaan tersebut ialah

##### **1.5.1 Aspek Teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya dan melengkapi khazanah keilmuan dibidang sumber daya manusia khususnya yang berkaitan dengan pengembangan karir individu yang dapat mempengaruhi kinerja. Disamping itu, beberapa temuan yang terungkap dalam penelitian ini juga dapat dijadikan rujukan bagi penelitian berikutnya.

##### **1.5.2 Aspek Praktis**

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan masukan bagi perusahaan, terutama dalam melakukan pengembangan sumber daya manusia pada perusahaan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.

## **1.6 Sistematika Penulisan Tugas Akhir**

Sistematika penulisan tugas akhir, untuk memudahkan pembahasan yang terdapat dalam skripsi, maka penulisan skripsi disusun sebagai berikut :

### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini membahas tentang latar belakang penelitian, objek studi, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN LINGKUP PENELITIAN**

Bab ini berisi uraian umum tentang teori-teori yang digunakan dan literatur-literatur yang berkaitan dengan penelitian sebagai acuan perbandingan dalam masalah yang terjadi sehingga akan diperoleh gambaran yang cukup jelas.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini menjelaskan mengenai pembahasan dan analisa-analisa yang dilakukan sehingga gambaran permasalahan yang terjadi akan terlihat jelas dan dapat diperoleh alternatif pemecahan masalah yang dihadapi .

### **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bab ini menjelaskan secara rinci tentang pembahasan dan analisa-analisa yang dilakukan sehingga gambaran permasalahan yang terjadi akan terlihat jelas dan dapat diperoleh alternatif pemecahan masalah yang dihadapi.

### **BAB V KESIMPULAN**

Bab ini akan menjelaskan mengenai kesimpulan dari hasil pembahasan yang disertai dengan saran atau rekomendasi bagi perusahaan yang diteliti.