

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pemahaman akan kebutuhan karyawan dalam perusahaan memang sangat penting bagi setiap perusahaan. Karyawan akan terus mencari arti penting dari pekerjaan yang dilakukan selama ini. Karyawan adalah sumberdaya penting bagi perusahaan karena membantu organisasi mencapai tujuan perusahaan (Ulrich & Ulrich, 2010). Banyak perusahaan yang ada di Indonesia baik swasta ataupun negeri cenderung memiliki konsep serupa yaitu mencari keuntungan. Di Indonesia terdapat perusahaan milik negara yang biasa disebut Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang sangat aktif bergerak di bidang industri (<http://indonesia.go.id>, diunduh 01 Oktober 2017). Salah satunya adalah PT Perkebunan Nusantara X (PTPN X) bergerak dibidang industri gula dan memiliki unit-unit usaha dalam perindustrian gula yang berjumlah 11 Unit Pabrik Gula (PG) yang tersebar di wilayah Jawa Timur. Masing-masing unit usaha bernaungan penuh pada PTPN X (kantor pusat) dan akan terus di pantau dalam proses produksinya setiap tahunnya (<http://www.ptpn10.com/blog>, diunduh 9 oktober 2017)



Gambar 1.1 Logo PT. Perkebunan Nusantara X
Sumber: Google (diunduh 01 Oktober 2017)

Tabel 1.1 Unit Pabrik Gula PT. Perkebunan Nusantara X

1	PG Watoetoelis -Kec. Prambon, Sidoarjo	7	PG Lestari - Kec.Patianrowo, Nganjuk
2	PG Toelangan – Kec. Tulangan, Sidoarjo	8	PG Meritjan - Kec. Mojoroto, Kediri
3	PG Kremboong - Kec. Krembung, Sidoarjo	9	PG Pesantren Baru-Kec. Pesantren, Kediri
4	PG Gempolkrep - Kec. Gedek, Mojokerto	10	PG Ngadirejo - Kec. Kras, Kediri
5	PG Djombang Baru - Kec.Jombang, Jombang	11	PG Modjopanggoong - Kec. Kauman, Tulungagung
6	PG Tjoekir, - Kec. Diwek, Jombang		

Sumber: PT. Perkebunan Nusantara X (2018)

Pabrik gula didorong untuk lebih efisien karena pesaing pabrik gula swasta sudah bermunculan sehingga Pabrik Gula BUMN harus melakukan efisiensi supaya tidak tertinggal jauh oleh pabrik gula swasta yang terus bermunculan sebagai pesaing berat. Salah satu Pabrik Gula BUMN yang dapat melakukan efisiensi adalah

Pabrik Gula Kremboong (PG Kremboong) Milik PTPN X yang menjadi Model Pengelolaan Pabrik Gula efisien. PG Kremboong berdiri sejak tahun 1847 di Desa Krembung, kabupaten Sidoarjo. Oleh pihak Belanda dahulu alat untuk memproduksi gula pada zaman itu masih kuno dengan mesin-mesin besar dan tenaga manusia. Pekerja melakukan hampir semua pekerjaan menggunakan tangan dan tidak adanya aturan yang baku. PG Kremboong terkenal dengan mesin-mesin kuno dan aroma tempo dulunya, tidak heran bahwa PG Kremboong merupakan pabrik penghasil produksi terbaik dari beberapa Pabrik Gula PTPN X lainnya pada tahun 1850an (<http://www.ptpn10.com/blog>, diunduh 9 Oktober 2017).



Gambar 1.2 Tampak Depan PTPN X PG. Kremboong Sidoarjo

Sumber: Google (diunduh 01 Oktober 2017)

Merealisasikan perkembangan PG Kremboong tidak mudah, persaingan ketat dari pihak swasta mulai bermunculan. Proses produksi PG Kremboong harus segera dilakukan pembaharuan supaya dapat menyeimbangi pesaing yang terus bermunculan. Pada mesin produksi yang digunakan PG Kremboong membutuhkan bahan bakar yang cukup banyak untuk proses giling tebu. Hal ini membuat PG Kremboong harus melakukan efisiensi dari bidang produksi supaya bahan yang digunakan untuk produksi yaitu tebu, dapat digunakan kembali untuk hal lainnya yang menguntungkan (<https://finance.detik.com>, diunduh 9 Oktober 2017).

Proses efisiensi yang dilakukan PG Kremboong adalah mulai mengoptimalkan manajemen ampas tebu. Dimana ampas tebu yang digunakan berasal dari proses giling tebu. Hal ini dilakukan untuk menjalankan efisiensi yang ada di PG Kremboong sehingga Direktur PTPN X Subiyono telah menjelaskan bahwa ampas tebu adalah bahan bakar dalam proses pengolahan tebu menjadi gula. Satu ton tebu bisa menghasilkan sekitar 300 kilogram ampas yang bisa digunakan untuk bahan bakar pabrik. Ampas tebu sendiri adalah bahan bakar alami sehingga

pabrik yang menghasilkan ampas tebu maka dapat dikatakan efisien. Ampas tebu dapat digunakan untuk menggerakkan mesin tanpa harus menggunakan Bahan Bakar Mesin (BBM). Ketika zaman Belanda sudah mendesain semua Pabrik Gula bisa mandiri dengan ampas tebu sebagai bahan bakar. Namun, dalam perjalanannya banyak PG di Indonesia yang justru menggunakan bahan bakar fosil yang sangat mahal sehingga menimbulkan inefisiensi. Karena itulah, PTPN X merngoptimalkan ampas sehingga penggunaan bahan bakar fosil makin menurun. Bahkan ditargetkan bisa zero BBM untuk pengoperasian pabrik. Hal ini menunjukkan PG Kremboong memiliki kinerja yang baik (<http://www.ptpn10.com/blog/> , diunduh 01 oktober 2017).

Kinerja melibatkan karyawan yang mengambil inisiatif untuk memperbaiki proses, mengantisipasi masalah dan solusi di masa depan serta mempertahankan ketekunan di tempat kerja merupakan *proactive behavior performance* (Crant, 2000; Grant & Ashford, 2008). Seiring itu, kerja akan menjadi lebih dinamis dengan perilaku proaktif dan inisiatif. Hal ini menjadi penentu keberhasilan organisasi, contohnya pada saat membentuk manajemen baru diperkenalkan sebuah pengawasan yang dapat diminimalkan. Tentunya dapat berfungsi untuk perusahaan supaya semakin mengandalkan inisiatif pribadi karyawan dalam mengidentifikasi dan memecahkan masalah (Frese, Fay, Hilburger, Leng & Tag, 1997).

Karyawan yang memiliki kepribadian proaktif yang tinggi akan menimbulkan komitmen yang kuat untuk perusahaan. Menurut Wiener (1982), adanya perasaan seseorang untuk ingin tetap tinggal di organisasi disebabkan oleh internalisasi yang diberikan oleh seseorang sebelum masuk ke organisasi. *Normative commitment* merupakan perasaan yang dimiliki oleh karyawan tentang kewajiban yang harus diberikan untuk organisasi sehingga dapat berkembang dengan pengalaman sosialisasi dan tergantung seberapa jauh perasaan yang dimiliki oleh karyawan terhadap organisasi (Wiener & Vardi, 1980). Karyawan dapat merasakan untuk tetap tinggal di perusahaan dan memiliki loyalitas pada perusahaan sehingga berdampak positif bagi kelangsungan hidup perusahaan dan kinerja karyawan itu sendiri. Melanjutkan pekerjaan yang dikerjakan dengan kesetujuan hati dan ingin tetap bergabung dalam organisasi (Meyer & Allen, 1990).

Lebih lanjut, PG Kremboong memiliki nilai-nilai yang baik dalam hal proses produksi yang dijalankan. Iklim kerja yang diterapkan membuat situasi proses produksi berjalan dengan baik. Iklim kerja etis adalah persepsi dari bermacam praktek organisasi dan sebuah prosedur yang mempunyai etik dalam berkonten (Victor & Cullen, 1988). Iklim kerja yang positif menghasilkan perilaku organisasi yang positif, karena karyawan cenderung saling bertimbang balik sebagaimana cara mereka di perlakukan (Luria & Yagil, 2008; Schwepker & Hartline, 2005). Menurut Victor and Cullen (1988) terdapat lima dimensi dalam iklim perusahaan yaitu *caring*, sebuah empati kepada sesama; *rules*, peraturan yang diterima berdasarkan prosedur dan aturan baku di organisasi tersebut; *law and code*, kode etik dan aturan yang diberlakukan sesuai dengan aturan yang ada dengan sebuah system yang besar; *Independence*, aturan dari individu yang berupa moral dan keyakinan akan etik itu sendiri; dan *Instrumentalism*, merupakan ketergantungan berat pada kepentingan pribadi dalam organisasi.

Didalam menjalankan misi perusahaan diperlukan tuntunan yang berfungsi sebagai koridor dan batasan. Hal ini menjadi pendorong bagi karyawan untuk melakukannya dengan penuh integritas sehingga apabila tuntunan ini dilakukan oleh seluruh jajaran karyawan maka diyakini akan dapat membawa pencapaian visi perusahaan. PG Kremboong memiliki aturan yang sudah disepakati bersama, setiap karyawan akan melakukan semua aspek di lingkungan perusahaan sesuai dengan kesepakatan tersebut. Iklim yang ditimbulkan berdasarkan seberapa seringnya karyawan atasan atau bawahan melakukan tindakan yang sesuai dengan kesepakatan bersama tersebut. Seperti hal dengan atmosfer yang dibangun berdasarkan sopan-santun yang dituang dalam Perjanjian Kerja Bersama (PKB) pasal 60 untuk menjaga lingkungan di perusahaan tetap dalam kondisi nyaman dan kondusif. Hal seperti ini akan menimbulkan iklim perusahaan yang positif. Proses pencapaian visi dan misi perusahaan perlu melibatkan seluruh karyawan terkait. Tentunya dengan melakukan tindakan yang menguntungkan perusahaan. PG Kremboong melalui seperti ini *ethical work climate* atau iklim kerja etis yang diberikan akan membuat pekerja semakin antusias dalam menjalankan pekerjaannya dari segi kondisi nyaman dan tentunya akan terciptalah dengan

sendirinya iklim kerja perusahaan yang positif (<http://www.ptpn10.com/page/profil>, diunduh 05 Oktober 2017).

Ketika perusahaan memiliki iklim kerja yang positif maka membuat karyawan memiliki komitmen dan kinerja yang baik sehingga diperlukan *system reward* yang jelas. Setiap dari karyawan tidak mengalami kecemburuan dengan karyawan lainnya. *System reward* adalah sebuah kebijakan atau aturan terhadap penggajian dan promosi bagi karyawan. Kebijakan dari sistem penghargaan yang muncul dari keadilan yang diberikan dan diterapkan organisasi sebagai kebalikan dari yang sudah diberikan karyawan pada perusahaan (Aryee et al., 2009). Menurut Sastrohadiwiryo (2002) menjelaskan bahwa *reward* merupakan imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan perusahaan kepada para tenaga kerja, karena tenaga kerja tersebut telah memberikan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang ditetapkan.

Reward dapat berbentuk intrinsik atau ekstrinsik (Mathis & Jackson, 2002). Lako (2004) menyatakan bahwa penghargaan yang diberikan kepada karyawan pada umumnya dapat dikelompokkan ke dalam dua kategori *intrinsic reward*, penghargaan diberikan dalam bentuk pemberian tanggung jawab, partisipasi dalam pengambilan keputusan dan upaya-upaya lain untuk meningkatkan kepercayaan para karyawan dan mendorong untuk lebih unggul. Sementara *extrinsic rewards*, penghargaan yang diberikan kepada karyawan dalam bentuk gaji, tunjangan lembur dan hari raya, adanya asuransi kesehatan, dana pensiun, dan sampai fasilitas-fasilitas tambahan seperti perumahan, parkir khusus dan jabatan yang membanggakan. Oleh sebab itu *system reward* yang jelas memiliki dampak positif bagi kelangsungan hidup pekerja dan bagi perusahaan sebab tidak ada kesenjangan yang dirasakan. Sistem penghargaan berbasis kinerja merupakan suatu alat pengendalian penting yang digunakan oleh perusahaan untuk memotivasi pekerja agar mencapai tujuan perusahaan dengan perilaku sesuai dengan yang diharapkan perusahaan (Mulyadi, 2001).

System reward yang digunakan PTPN X mengacu pada Perjanjian Kerja Bersama (PKB) sebab segala aturan yang tercantum merupakan kesepakatan bersama, salah satunya mengenai sistem penggajian. PTPN X menggunakan sistem penggajian karyawan dinyatakan dalam Grade yang terdiri dari 16 Grade.

Tabel 1.1 Unit Pabrik Gula PT. Perkebunan Nusantara X

Grade	Gaji Pokok (Rp)	Grade	Gaji Pokok (Rp)
1	12.011.250	9	3.123.750
2	10.061.250	10	2.838.750
3	8.186.250	11	2.591.250
4	7.136.250	12	2.343.750
5	6.161.250	13	2.302.500
6	5.373.750	14	2.291.250
7	4.623.750	15	2.285.625
8	3.873.750	16	2.283.750

Sumber: PT. Perkebunan Nusantara X (2018)

Kenaikan Gaji yang diberikan PTPN X sesuai dengan kinerja karyawan pada setiap pekerjaannya. Setiap karyawan diberikan kesempatan yang sama untuk mengembangkan kariernya guna memperoleh kenaikan *grade* dan jabatan di perusahaan sesuai dengan Perjanjian Kerja Bersama PTPN X tahun 2016-2017 pasal 12 ayat 2a. Setiap karyawan juga dapat melakukan upgrade untuk diri sendiri, asalkan dengan melakukan berbagai hal yang sesuai dengan prosedur. Pada sistem penggajian yang diberikan PTPN X ini harus berdasarkan surat keputusan Direksi Puncak begitu halnya mengenai *grade* yang diperoleh karyawan sesuai dengan Perjanjian Kerja Bersama PTPN X tahun 2016-2017; pasal 12 dan lampiran 2. Tidak ada kesenjangan dalam hal penggajian di PTPN X, sebab segala aturan sudah ditulis dan disepakati oleh banyak pihak. Setiap tunjangan-tunjangan sudah jelas tertulis dalam Perjanjian Kerja Bersama (PKB) terutama bab VII tentang *Grade*, *Penggajian*, *Tunjangan*. Salah satunya pada Perjanjian Kerja Bersama PTPN X tahun 2016-2017 pasal 27 ayat 2 menjelaskan bahwa ketentuan untuk penggajian dapat disesuaikan dengan ketika ada perubahan atau karena adanya situasi tertentu dengan memperhatikan kemampuan perusahaan dalam menggaji karyawan.

1.2 Batasan Masalah

Penelitian ini dibatasi pada pengaruh *Ethical Work Climate* yang positif terhadap *Reward System Politics*, *Proactive Behavior Performance* dan *Normative Commitment* pada karyawan di PTPN X (PG Kremboong). Pengumpulan informasi dilakukan pada periode Januari – Juli 2018.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah terdapat pengaruh signifikan *Ethical Work Climate* terhadap *Proactive Behavior Performance* pada karyawan PTPN X (PG Kremboong)?
2. Apakah terdapat pengaruh signifikan *Ethical Work Climate* terhadap *Reward System* pada karyawan PTPN X (PG Kremboong)?
3. Apakah terdapat pengaruh signifikan *Ethical Work Climate* terhadap *Normative Commitment* pada karyawan PTPN X (PG Kremboong)?
4. Apakah terdapat pengaruh signifikan *Reward System* terhadap *Proactive Behavior Performance* pada karyawan PTPN X (PG Kremboong)?
5. Apakah terdapat pengaruh signifikan *Reward System* terhadap *Normative Commitment* pada karyawan PTPN X (PG Kremboong)?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang dikemukakan, maka tujuan penelitian dalam penelitian ini adalah:

1. Meneliti pengaruh *Ethical Work Climate* terhadap *Proactive Behavior Performance* pada karyawan PTPN X (PG Kremboong)
2. Meneliti pengaruh *Ethical Work Climate* terhadap *Reward System* pada karyawan PTPN X (PG Kremboong)
3. Meneliti pengaruh *Ethical Work Climate* terhadap *Normative Commitment* pada karyawan PTPN X (PG Kremboong)
4. Meneliti pengaruh *Reward System* terhadap *Proactive Behavior Performance* pada karyawan PTPN X (PG Kremboong)
5. Meneliti pengaruh *Reward System* terhadap *Normative Commitment* pada karyawan PTPN X (PG Kremboong)

1.5 Manfaat Penelitian

1.5.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat dipergunakan sebagai rujukan oleh penelitian lain yang ingin meneliti hal yang sama, serta kemungkinan pengembangannya baik dari segi objek yang diteliti maupun variabel yang akan digunakan dimasa mendatang nantinya. Dapat di jadikan bahan refrensi atau kajian yang dapat memperkaya peneliti berikutnya maupun pembelajar dalam mengembangkan penelitian ini.

1.5.2 Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini akan bermanfaat bagi Manager Sumber Daya Manusia PTPN X (PG Kremboong) untuk terus menjaga komitmen karyawan kepada organisasi dalam hal sistem penghargaan. Karyawan lainnya juga turut memiliki kinerja yang baik pada organisasi. Selain itu, penelitian ini akan membawa PTPN X (PG Kremboong) untuk senantiasa menjaga hubungan baik antar organasasi dengan karyawan sehingga dapat menciptakan karyawan yang memiliki komitmen tinggi dan juga kemampuan dan kemauan untuk terus bertahan di perusahaan.

1.6 Sistematika Penulisan

Untuk mempermudah pembahasan, tugas akhir ini disusun secara sistematika ke dalam lima bab, yaitu:

BAB I PENDAHULUAN

Bab Pendahuluan diuraikan mengenai latar belakang permasalahan, batasan masalah, perumusan masalah, tujuan, dan kegunaan penelitian, serta sistematika penulisan

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab Tinjauan Pustaka berisi tentang landasan teori, penunjang penelitian, penelitian terdahulu yang sejenis, kerangka berpikir, dan hipotesis yang diajukan dalam penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab Metode Penelitian berisi variabel penelitian yang digunakan, definisi operasional, penentuan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, dan metode analisis yang digunakan dalam penelitian.

BAB IV ANALISIS DATA

Bab ini berisi tentang deskripsi data, hasil pengujian hipotesis, pengujian asumsi klasik, analisis data beserta dengan penjelasan dan interpretasi dari hasil-hasil yang didapatkan.

BAB V PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan, keterbatasan, implikasi dan saran dari peneliti dan gambaran untuk penelitian berikutnya.