



IMPLEMENTASI PROGRAM BUDAYA PERUSAHAAN DAN MANAJEMEN KARIR UNTUK PENGOPTIMALISASIAN KINERJA KARYAWAN DI PT SINERGI GULA NUSANTARA

Nindi Irmaya¹, Siti Ning Farida²

^{1,2}Administrasi Bisnis, UPN "Veteran" Jawa Timur, Surabaya, Indonesia

Email: nindiirmaya123@gmail.com ; sitisaham@yahoo.co.id

ABSTRAK

Salah satu faktor penentu keberhasilan dari transformasi perusahaan adalah salah satunya dengan adanya peningkatan kompetensi karyawan dan juga budaya yang diterapkan dalam perusahaan. Dengan banyaknya perubahan-perubahan yang terjadi selama proses transformasi karena adanya perkembangan teknologi yang cepat dan mengharuskan organisasi menyesuaikan terhadap berbagai perubahan, maka perusahaan memerlukan suatu bentuk peningkatan kompetensi dan menjaga kebudayaan yang baik untuk dapat menghadapi perubahan industri dan dunia bisnis yang semakin kompetitif. Penelitian ini berfokus pada bagaimana Implementasi program budaya perusahaan dan manajemen karir untuk dapat mengoptimalkan kinerja karyawan yang ada di PT Sinergi Gula Nusantara. Metode penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif dan memiliki tujuan untuk dapat memberikan gambaran yang akurat, sistemis, dan faktual mengenai suatu fenomena. Penelitian ini ditulis dengan mengumpulkan informasi dari berbagai sumber yang telah didapatkan peneliti dari berbagai sumber, baik langsung maupun secara tidak langsung. Tidak hanya itu, dengan adanya peningkatan manajemen kompetensi serta budaya perusahaan juga akan membangun semangat karyawan untuk dapat meningkatkan kinerjanya.

Kata kunci: Manajemen Kompetensi, Manajemen Karir, Budaya Perusahaan, Kinerja Karyawan

IMPLEMENTATION OF CORPORATE CULTURE AND CAREER MANAGEMENT PROGRAM TO OPTIMIZE EMPLOYEE PERFORMANCE AT PT SINERGI GULA NUSANTARA

ABSTRACT

One factor that determines the success of a company's transformation is the improvement of employee competence and the implementation of a positive company culture. During the transformation process, organizations must adjust to rapid technological developments and various changes in the industry. To face these challenges and remain competitive in the business world, companies must prioritize increasing competence and maintaining a positive culture. This study examines the impact of corporate culture and career management programs on employee performance at PT Sinergi Gula Nusantara. The structure is logical and well-organized, with causal connections between statements. No changes in content have been made beyond improving the language and structure to meet the desired characteristics. The research employs a descriptive methodology to provide an accurate and factual description of the phenomenon. The language used is clear, objective, and value-neutral, with a formal register and precise word choice. The text adheres to conventional academic structure and formatting, including consistent citation and footnote style. Information is collected from various sources, both direct and indirect. The text is free from grammatical errors, spelling mistakes, and punctuation errors. With the improvement of competency management and corporate culture, employee enthusiasm can be built to enhance their performance.

Keywords: Competency Management, Career Management, Corporate Culture, Employee Performance

PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah salah satu faktor terpenting dalam sebuah perusahaan. SDM merupakan salah satu kunci keberhasilan sebuah perusahaan untuk dapat berkembang. SDM yang bekerja di dalam sebuah perusahaan merupakan penggerak dalam penentuan perusahaan untuk dapat mencapai tujuannya. Kinerja seseorang dapat dikatakan baik apabila bekerja sesuai dengan tujuan dan sasaran yang ada pada organisasi tersebut. Sebuah perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang berkompeten pada bidangnya. Perusahaan yang baik dapat tumbuh dan berkembang pada sumber daya manusia yang menjalankan fungsinya dengan optimal. Salah satu



faktor penentu keberhasilan dari transformasi perusahaan adalah salah satunya dengan adanya peningkatan kompetensi karyawan dan juga budaya yang diterapkan dalam perusahaan. Dengan banyaknya perubahan-perubahan yang terjadi selama proses transformasi karena adanya perkembangan teknologi yang cepat dan mengharuskan organisasi menyesuaikan terhadap berbagai perubahan, maka perusahaan memerlukan suatu bentuk peningkatan kompetensi dan menjaga kebudayaan yang baik untuk dapat menghadapi perubahan industri dan dunia bisnis yang semakin kompetitif.

PT Sinergi Gula Nusantara (PT SGN) atau lebih sering dikenal dengan sebutan *Sugar Co* adalah Sub Holding Komoditi Gula PTPN III (Persero) Holding Perkebunan yang ditugaskan untuk mengelola seluruh Pabrik Gula yang ada di lingkungan PTPN *Group*, PT SGN didirikan sebagai wujud dari salah satu proyek strategis nasional (PSN) dan salah satu dari 88 Program Kementerian BUMN tahun 2020-2023 untuk mendukung akselerasi Program Ketahanan Pangan khususnya tercapainya swasembada gula nasional guna menjamin ketahanan pangan nasional, menjamin ketersediaan bahan baku dan bahan penolong industri, serta mendorong perbaikan kesejahteraan petani tebu. PT Sinergi Gula Nusantara yang disebut "*SugarCo*" atau "Perseroan" merupakan anak usaha PT Perkebunan Nusantara III (Persero) yang bergerak di bidang agro bisnis dan agro industri.

Namun tidak hanya memproduksi gula dan fokus pada proses pengolahannya saja, PT Sinergi Gula Nusantara juga fokus sampai penanganan limbah juga. Pabrik gula yang dikelola PT Sinergi Gula Nusantara ini layak disebut dengan pabrik gula modern, karena selain memproduksi gula, pabrik gula ini juga terintegrasi dengan beberapa industri turunan yang memanfaatkan limbah tebu yang diolah menjadi energi listrik, pupuk organik dan pakan ternak. Namun untuk saat ini PT Sinergi Gula Nusantara belum menjual produknya melalui *market place* dan retail secara ecer. PT SGN masih menjual produknya secara *bulky* atau dengan volume penjualan minimal 500 ton. PT SGN juga masih melakukan proses penjualan hanya melalui lelang yang dilakukan oleh Divisi Pemasaran Kantor Pusat PT SGN. Di mana aluran distribusi adalah kelompok dari para calon pembeli yang mengikuti lelang, proses pemasaran gula perusahaan dengan melalui para pedagang atau distributor gula. Apabila telah ditetapkan pembelinya maka D.O (*Delivery Order*) dikeluarkan untuk mengambil barang (gula) di gudang sehingga mampu sampai penjualan ke konsumen. PT Sinergi Gula Nusantara membuat saluran distribusi untuk produk hasil produksi bagi konsumen yaitu, langsung dari produsen kepada konsumen, dari produsen kepada konsumen melalui pengecer, melalui saluran produsen ke pedagang besar, kemudian kepada pengecer dan akhirnya ke konsumen, produsen kepada agen, kemudian kepada pengecer dan akhirnya kepada konsumen, dan produsen kepada agen, pedagang besar kemudian kepada pengecer dan akhirnya kepada konsumen.

Melihat tujuan dari PT Sinergi Gula Nusantara yaitu untuk meningkatkan produksi gula agar tidak lagi mengimpor dari negara luar dan mengembalikan kejayaan industri gula Indonesia seperti pada tahun 1930. Maka PT SGN berusaha keras agar dapat mewujudkan cita-cita tersebut. Salah satunya yaitu dengan meningkatkan kinerja karyawan melalui program budaya dan manajemen karir yang telah ada di PT Sinergi Gula Nusantara. Salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan ataupun perusahaan yaitu dukungan perusahaan, usaha yang diberikan dan kemampuan individu untuk dapat melakukan pekerjaannya. Budaya perusahaan merupakan nilai-nilai yang ada pada perusahaan dan merupakan keyakinan segenap insan perusahaan yang berperan sebagai sumber motivasi, daya dorong dan pedoman dalam bersikap dan berperilaku secara positif dan sinergis dalam menjalankan misi dan mencapai visi perusahaan. Budaya perusahaan bukan hanya didukung dengan kegiatan, slogan, upacara, sistem, atau struktur, namun tetapi harus merupakan kebiasaan (*habit*). Budaya perusahaan juga merupakan pola perilaku yang menjadikan segenap jajaran terdorong untuk mengikutinya secara sukarela, senang hati, serta menciptakan makna, jati diri, dan kebersamaan.

Manajemen karir juga merupakan salah satu hal yang sangat penting dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Manajemen karir juga memiliki beberapa aspek yaitu antara lain manajemen kompetensi, manajemen kinerja dan manajemen karir. Dalam sebuah perusahaan pastinya juga banyak terjadi perubahan-perubahan yang terjadi secara cepat, maka dengan adanya masa transformasi tersebut, perusahaan memerlukan kompetensi karyawan untuk dapat mendukung keberhasilan perusahaan. Dengan adanya peningkatan kompetensi tersebut, maka akan berpengaruh juga pada kinerja karyawan atau sumber daya manusia yang ada pada perusahaan tersebut.



Dengan adanya uraian pendahuluan diatas, maka dapat dirumuskan permasalahan penelitian yaitu apakah implementasi program budaya dan manajemen karir pada PT Sinergi Gula Nusantara akan dapat mengoptimalisasikan kinerja karyawan

METODE

Penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif dan memiliki tujuan untuk dapat memberikan gambaran yang akurat, sistemis, dan faktual mengenai suatu fenomena. Penelitian ini ditulis dengan mengumpulkan informasi dari berbagai sumber yang telah didapatkan peneliti dari berbagai sumber, baik langsung maupun secara tidak langsung. Peneliti berusaha untuk mendeskripsikan fenomena yang ada dan berdasarkan fakta. Maka dari itu penelitian ini berfokus pada bagaimana Impelementasi program budaya perusahaan dan manajemen karir untuk dapat mengoptimalisasikan kinerja karyawan yang ada di PT Sinergi Gula Nusantara. Peneliti menggunakan metode observasi dalam pelaksanaannya, yaitu pada saat Kegiatan Magang Mandiri di PT Sinergi Gula Nusantara.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Salah satu faktor penentu keberhasilan dari transformasi perusahaan adalah salah satunya dengan adanya peningkatan kompetensi karyawan dan juga budaya yang diterapkan dalam perusahaan. Dengan banyaknya perubahan-perubahan yang terjadi selama proses transformasi karena adanya perkembangan teknologi yang cepat dan mengharuskan organisasi menyesuaikan terhadap berbagai perubahan, maka perusahaan memerlukan suatu bentuk peningkatan kompetensi dan menjaga kebudayaan yang baik untuk dapat menghadapi perubahan industri dan dunia bisnis yang semakin kompetitif. PT Sinergi Gula Nusantara merupakan salah satu perusahaan yang memiliki struktur organisasi yang jelas beserta jobdesknya. Seperti yang telah dijelaskan diatas, bahwa perusahaan memerlukan sebuah peningkatan kompetensi dan kebudayaan untuk dapat bersaing di dunis bisnis yang sangat kompetitif saat ini, maka salah satunya diperlukanlah Divisi Sumber Daya Manusia yang fokus untuk mengelola dan mengatur semua mengenai sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan. Di Divisi Sumber Daya Manusia & Umum ini juga terdapat beberapa sub divisi yaitu antara lain Sub Pengembangan Organisasi, dan Sub Divisi Operasional, dan Sub Divisi Pengembangan Karir & Budaya. Dalam Sub Divisi Pengembangan Karir & Budaya juga dibagi menjadi 2 yaitu:

Sub Pengembangan Karir

Di sub pengembangan karir ini penulis lebih fokus ke manajemen kompetensi, karir dan kinerja. Dalam manajemen kompetensi diperlukan beberapa prinsip yaitu antara lain objektif, terukur, akuntabel, dan transparan. Dalam manajemen kompetensi juga memiliki beberapa komponen yaitu :

1. Model kompetensi

Model kompetensi merupakan bentuk dari keahlian atau kompetensi yang dimiliki oleh seseorang. Yaitu ada *soft competency* dan *hard competency*. Dalam PT SGN sendiri *Soft competency* dapat diukur dari kompetensi inti yang dimana kompetensi inti ini diturunkan dari tata nilai AKHLAK dan budaya *Planters* Tangguh yang merupakan tata nilai yang berlaku di perusahaan dann menggambarkan profil SDM yang diinginkan oleh perusahaan. Lalu ada kompetensi manajerial, yang mana kompetensi ini mencerminkan industri dimana perusahaan berada, kompetensi ini dibutuhkan untuk mengelola dan menjalankan bisnis perusahaan. Seperti contohnya dalam divisi tanaman, maka dibutuhkan SDM yang memiliki keahlian dalam mengelola hal tersebut. Lalu ada kompetensi kepemimpinan, yang dimana hal ini diselaraskan dengan model kompetensi Direksi BUMN yang wajib dimiliki oleh setiap karyawan yang menjalankan fungsi kepemimpinan sesuai dengan tuntunan peran level jabatan. Lalu yang kedua ada *Hard Competency* yang dimana terdapat kompetensi teknis yang merupakan kompetensi yang sudah disusun berdasarkan *job family* dan proses bisnis perusahaan. Kompetensi ini mempresentasikan bidang tugas di dalam perusahaan, dan dibuthkan untuk menjalankan tugas dan peran secara efektif.

2. Kamus kompetensi

Kamus kompetensi ini digunakan untuk dapat membaca nama kompetensi, definisi kompetensi dan indikator perilaku yang diperuntukkan bagi seluruh karyawan PT SGN yang merupakan secara khusus mengelola perkebunan. Contohnya seperti kompetensi yang harus dipenuhi oleh



seorang Asisten Bidang Keuangan atau Asisten Manajer Keuangan antara lain adalah manajemen keuangan, penyusunan program & proyeksi keuangan (anggaran) perusahaan), sistem informasi akuntansi dan lain sebagainya

3. Profil kompetensi

Lalu meneruskan dari kamus kompetensi, maka dibentuklah profil kompetensi yang merupakan suatu proses penetapan standar levelling sejumlah kompetensi beserta indikator perilaku yang dipersyaratkan minimal dipenuhi untuk suatu jabatan tertentu dalam PT SGN terdapat 5 levelling yaitu Level 0, level 1, level 2, level 3, level 4, dan level 5 yang menunjukkan indikator perilaku.

Pengukuran kompetensi diatas juga ditujukan untuk mewujudkan iklim kerja yang kondusif, transparan dan adaptif sehingga mampu meningkatkan motivasi kerja dan pengembangan diri, lalu mempermudah perencanaan dan pengembangan SDM, memberikan peluang yang sama bagi setiap karyawan untuk meningkatkan dan mencapai jabatan tertentu dan membantu karyawan untuk dapat mengenali kelemahan kompetensinya sehingga karyawan dapat fokus mengembangkan diri. Dari aspek pengukuran juga terdapat 3 bagian yaitu aspek pengetahuan, aspek kemahiran dan aspek sikap. Dalam pengukuran kompetensi ini juga terdapat 3 metode pengukuran yaitu metode *360 Feedback* yang merupakan penilaian dari diri sendiri, atasan, bawahan dan kolega. Lalu metode uji soal, dan metode *assessment centre* yang menggunakan kaidah *assessment centre* untuk memetakan *soft competency*. Dan pengukuran kompetensi ini sendiri dilaksanakan 1(satu) tahun sekali

Lalu manajemen kinerja, manajemen merupakan proses yang sistematis yang terdiri dari persiapan, kesepakatan sasaran kerja, pemantauan kinerja, review, bimbingan dan konseling, evaluasi dan rencana pengembangan, siding komite penilaian kinerja dan penetapan penilaian kinerja. Manajemen kinerja ini juga bertujuan untuk menyelaraskan sasaran kinerja perusahaan, unit kerja ke dalam sasaran kinerja, untuk melakukan pengukuran, pemantauan, pembinaan dan penilaian kinerja, dan menentukan hasil penilaian kinerja. Dalam PT Sinergi Gula Nusantara sendiri terdapat beberapa sistem yang diperuntukkan khusus untuk menilai dan memonitoring manajemen kinerja karyawan, yaitu ada SMK-BK merupakan suatu aplikasi yang digunakan untuk mengelola sistem manajemen kinerja bagi karyawan pimpinan di PTPN Group, lalu ada APMS yang merupakan modul di dalam aplikasi AGHRIS yang digunakan untuk mengelola sistem manajemen kinerja bagi karyawan pelaksana di PTPN Group. Lalu hal yang dihasilkan atau output yang dihasilkan adalah rating kinerja, perubahan *person grade*, dan golongan PHDP.

Manajemen karir yang memiliki tujuan untuk mewujudkan iklim kerja yang produktif, objektif, transparan dan motivative, memberikan kejelasan tentang perjalanan karir karyawan, memberikan peluang yang sama bagi setiap karyawan untuk meningkatkan dan mencapai karir secara optimal, dan mendukung karyawan untuk terlibat aktif dalam mendukung karirnya. PT SGN sendiri memiliki rumpun jabatan yang berbeda yaitu Rumpun Jabatan Level Pimpinan dan Rumpun Jabatan Level Pelaksana. Dalam metode pencarian kandidat juga terdapat beberapa bentuk yaitu pertama dari rumpun jabatan karyawan, jika terdapat posisi yang kosong di jabatan struktural maka akan dilakukan seleksi kandidat yang mengacu pada kelayakan promosi atau rotasi, dapat juga melalui *external sourcing* namun dilakukan dengan *professional hire* atau *exchange* antar BUMN. Lalu metode pencarian kandidat kedua yaitu *job tender*. Lalu yang ketiga yaitu *Profesional Hiring* dari luar perusahaan dan *exchange* karyawan dari perusahaan BUMN lain. Lalu terdapat kriteria dan jenis pergerakan karir yaitu ada promosi, rotasi dan demosi.

Sub Pengembangan Budaya

Budaya perusahaan adalah nilai-nilai perusahaan yang merupakan keyakinan segenap insan perusahaan yang berperan sebagai sumber motivasi, daya dorong dan pedoman dalam bersikap dan berperilaku secara positif dan sinergis dalam menjalankan misi dan mencapai visi perusahaan. Budaya perusahaan bukan hanya didukung dengan kegiatan, slogan, upacara, sistem, atau struktur, namun tetapi harus merupakan kebiasaan (*habit*). Budaya perusahaan merupakan pola perilaku yang menjadikan segenap jajaran terdorong untuk mengikutinya secara sukarela, senang hati, serta menciptakan makna, jati diri, dan kebersamaan.

Khususnya di PT Sinergi Gula Nusantara, peranan budaya sangatlah penting bagi penerapan strategi perusahaan, strategi sebaik apapun akan cepat hilang ketika perusahaan tidak memiliki budaya



yang mendukung. Oleh karena itu, AKHLAK merupakan salah satu tanggung jawab seluruh insan PT Sinergi Gula Nusantara untuk menjaga dan melestarikannya. PT Sinergi Gula Nusantara menjadikan AKHLAK sebagai *core value* atau pedoman. AKHLAK sendiri memiliki definisi sebagai berikut :

1. Amanah
Memegang teguh kepercayaan yang diberikan
2. Kompeten
Terus belajar dan mengembangkan kapabilitas
3. Harmonis
Saling peduli dan menghargai perbedaan
4. Loyal
Berdedikasi dan mengutamakan kepentingan Bangsa & Negara
5. Adaptif
Terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan
6. Kolaboratif
Membangun kerjasama yang sinergis

PT Sinergi Gula Nusantara juga melakukan sosialisasi kampanye *core value* AKHLAK melalui *flyer* atau banner yang ditempatkan pada setiap sudut tempat yang biasa dilihat oleh setiap insan PT Sinergi Gula Nusantara.

Dalam PT SGN sendiri memiliki program internalisasi AKHLAK berdasarkan level jabatan yaitu antara lain :

1. *Change Sponsor* (Direktur/SEVP) yang merupakan arah dan tujuan Budaya Perusahaan dan Pendukung Perubahan Budaya Perusahaan (*High Level Support*)
2. *Change Leader* (KADIV/KABAG/GM/Manager), menetapkan dan monitoring strategi implementasi Budaya Perusahaan agar berjalan efektif
3. *Change Booster* (KASUBDIV/KASUBAG/KABID/ASKEP/MASKEP), yang memberikan dukungan penuh dan memonitor Action Plan yang dilaksanakan oleh *Change Agent*
4. *Change Agent* (Asisten/staff yang ditunjuk), menyusun program implementasi dan membangun supporting tools Budaya Perusahaan
5. *Change Target* (Seluruh Karyawan), pemahaman Budaya Perusahaan dan perilaku utama serta mampu mengimplementasikan sesuai tugas dan tanggung jawab pekerjaan.

Dalam PT Sinergi Gula Nusantara sendiri memiliki beberapa program internalisasi AKHLAK yaitu :

1. *Change Vision*
2. Buku Pedoman AKHLAK
3. NGUPI Ber-AKHLAK
4. AKHLAK *Booster*
5. AKHLAK *Fun Quiz*
6. AKHLAK *Experience Sharing*
7. AKHLAK *Heroes*
8. AKHLAK *Story*
9. *Leaders Culture Exploration*
10. AKHLAK *Upskilling Series*
11. Milenial Ber AKHLAK *Boot Camp*
12. ToT AKHLAK *Coaching Clinic*
13. AKHLAK *Day*
14. AKHLAK *Share To Be Dare*
15. *Corporate Culture Award*
16. *Friday In English*

Program tersebut memiliki timeline yang berbeda-beda, setiap bulan Pabrik Gula dan *Head Office* wajib mensubmit kegiatan yang telah ditentukan tersebut di website Agroculture dengan *evidence* yang sesuai seperti contohnya pada program NGUPI Ber-AKHLAK maka *evidence* yang harus dicantumkan yaitu bukti bahwa Pabrik Gula tersebut telah melakukan kegiatan NGUPI tersebut,



begitu pula program lainnya. Lalu nanti laporan tersebut akan di verifikasi oleh pihak *Head Office* untuk dikirim ke Holding, selanjutnya laporan tersebut akan di terima oleh pihak Holding Pusat. Pihak *Head Office* juga bertugas untuk membuat laporan bulanan AKHLAK *Mandatory*.

Dengan adanya program-program tersebut maka akan membuat budaya sebuah perusahaan kokoh, dengan begitu akan menjadikan strategi perusahaan dapat terlaksana dengan baik dan optimal sehingga pada akhirnya akan mewujudkan visi perusahaan.

SIMPULAN

Berdasarkan pembahasan di atas, dapat disimpulkan bahwa salah satu faktor penentu keberhasilan dari transformasi perusahaan adalah salah satunya dengan adanya peningkatan kompetensi karyawan serta budaya perusahaan yang baik dan mendukung. Dengan adanya hal tersebut PT Sinergi Gula Nusantara merupakan salah satu perusahaan yang sangat mendukung adanya manajemen kompetensi, karir dan pengembangan budaya perusahaan. Dapat dilihat juga PT Sinergi Gula Nusantara juga sangat serius dalam meningkatkan kinerja karyawan agar visi dan misi perusahaan dapat tercapai. Dengan adanya hal tersebut maka karyawan yang ada di PT Sinergi Gula Nusantara akan merasa semangat untuk dapat meningkatkan kinerjanya lagi.

DAFTAR PUSTAKA

- Glynn, M. A. (2000). When Cymbals Become Symbols: Conflict Over Organizational Identity within a Symphony Orchestra. *Organization Science*. 11(3): 285-295
- Jerjawi, K. A. (2011). HR Managers' Roles & Contributions in Merger Processes. *International Journal of Human Resource Studies* 1(1): 1-16
- Marcoulides, G. A. dan R.H. Heck.(1993). Organizational Culture and Performance: Proposing and Testing a Model. *Organization Science Journal* 4(2):209-225
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., and Wright, P.M. (1994), *Human Resource Management; Gaining A Competitive Advantage*, New York :Irwin Inc
- Robbins, S. P. (2001), *Organizational Behavior*, (9th Ed), Chicago: PrenticeHall International, Inc