

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Prospek perkembangan industri minyak kelapa sawit dunia saat ini sangat pesat, dimana terjadi peningkatan jumlah produksi kelapa sawit seiring meningkatnya kebutuhan masyarakat. Dengan besarnya produksi yang mampu dihasilkan, tentunya hal ini berdampak positif bagi perekonomian Indonesia, baik dari segi kontribusinya terhadap pendapatan negara, maupun besarnya tenaga kerja yang terserap di sektor ini. Perkebunan kelapa sawit dan industri pengolahan di Indonesia adalah kunci untuk perekonomian negara. Ekspor minyak sawit merupakan penghasil devisa penting dan industri yang memberikan kesempatan kerja bagi jutaan rakyat Indonesia. Potensi positif dari perkembangan industri minyak kelapa sawit juga memiliki efek samping yang negatif dari produksi minyak sawit. Selain dampaknya kepada kesehatan manusia karena mengandung kadar lemak yang tinggi, bisnis minyak sawit menjadi salah satu penyebab dari penggundulan hutan di negara-negara seperti Indonesia dan Malaysia.

Dalam hal isu lingkungan, sejalan dengan semakin banyaknya perusahaan internasional yang mencari minyak sawit ramah lingkungan sesuai dengan kriteria *Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO)* di Malaysia, perkebunan-perkebunan di Indonesia dan pemerintah perlu mengembangkan kebijakan-kebijakan ramah lingkungan. Para pemerintah negara-negara barat telah membuat aturan-aturan hukum yang lebih ketat mengenai produk-produk impor yang mengandung minyak sawit, dan karena itu mendorong produksi minyak sawit yang ramah lingkungan. Pada tahun 2011, Indonesia mendirikan Indonesian *Sustainable Palm Oil (ISPO)* yang bertujuan untuk meningkatkan daya saing global dari minyak sawit Indonesia dan mengaturnya dalam aturan-aturan ramah lingkungan yang lebih ketat. Semua produsen minyak sawit di Indonesia didorong untuk mendapatkan sertifikasi ISPO.

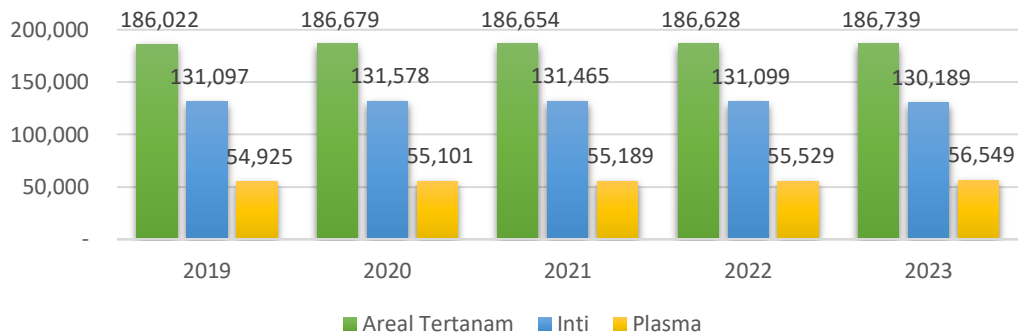
Rudy C Tarumingkeng (2018) menyebutkan bahwa dalam isu pengembangan sumber daya manusia di era saat ini tidak bisa terlepas dari era disrupsi, transformasi industri 4.0 sejak tahun 2010 merupakan disrupsi pertama yang menghadirkan fenomena digitalisasi dalam berbagai aspek kehidupan

manusia seperti *social media*, *smart phones*, *drones*, transfer uang *online* termasuk platform pengembangan sumberdaya manusia berupa *Learning Management System*. Pada tahun 2020 gelombang Covid 19 yang mempersyaratkan hidup dengan protocol kesehatan telah memicu terjadinya disrupsi kedua di seluruh kalangan dan tanpa disadari penggunaan platform digital telah menjadi kebutuhan telah menjadi era *new normal* seiring dengan era perubahan generasi sumber daya manusia di perkebunan kelapa sawit.

Lifter dan Tschienner (2009) juga menambahkan, prinsip dasar industri 4.0 adalah penggabungan mesin, alur kerja, dan system, dengan menerapkan jaringan cerdas di sepanjang rantai dan proses produksi untuk mengendalikan satu sama lain secara mandiri.

Salah satu perusahaan perkebunan kelapa sawit yang sedang berkembang di Indonesia yaitu PT Bumitama Gunajaya Agro (PT BGA), terdaftar di bursa efek Singapura sejak 2012 dengan nama Bumitama Agri Ltd. PT BGA sebagai perusahaan produsen minyak sawit mentah (Crude Palm Oil/ CPO) dan minyak inti sawit (Palm Kernel Oil/ PKO), memiliki lahan perkebunan kelapa sawit dengan total sekitar 186.739 hektar di tiga provinsi di Indonesia : Kalimantan Tengah , Kalimantan Barat dan Riau , yang merupakan daerah yang cocok untuk industri kelapa sawit . Usia rata-rata tertimbang dari pohon kelapa sawit PT Bumitama Gunajaya Agro adalah sekitar 13,2 tahun, dan 96,6 % dari luas tanaman telah mencapai usia puncak produksi .

Dalam proses pengembangannya untuk menjadi perusahaan perkebunan kelapa sawit yang besar, PT Bumitama Gunajaya Agro tidak lagi agresif melakukan penambahan luasan lahan. Dari tahun 2019 – 2020 terjadi perlambatan ekspansi dengan hanya menambah luasan 657 Ha secara organic (tanam baru), dan sejak 2021 PT Bumitama Gunajaya Agro hanya berfokus pada intensifikasi dan tentu saja jumlahnya lebih sedikit dibandingkan land area yang mencapai 238.000 Ha.

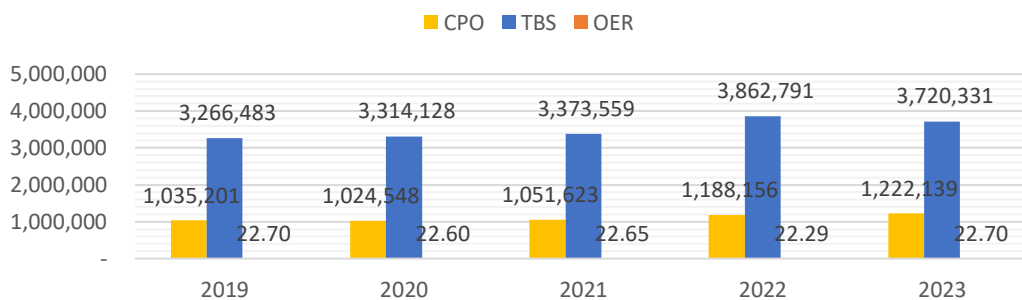


Sumber : Annual Report Bumitama Agri Ltd. 2023

Gambar 1.1 Gambar Perkembangan Area Perkebunan PT. BGA

Berdasarkan data luasan perkebunan kelapa sawit PT Bumitama Gunajaya Agro, dalam lima tahun terakhir menunjukkan tidak adanya angka perluasan lahan secara signifikan sehingga dapat disimpulkan bahwa PT Bumitama Gunajaya Agro akan focus pada intensifikasi produktifitas tanaman yang ada.

Dalam produksi tandan buah segar (TBS) atau fresh fruit bunch (FFB), produksi CPO dan PKO, sejak tahun 2019 - 2023 terus mengalami peningkatan seiring dengan penambahan luasan areal tanaman sudah menghasilkan (TSM) sesuai dengan pertumbuhan usia tanaman produktif. Pertumbuhan produksi TBS dan CPO selama 5 tahun terakhir adalah 132%. Perkembangan operasional dengan produksi TBS meningkat 13,9 % menjadi 3.720.331 metrik ton (MT) di tahun 2023, dari 3.266.482 MT tahun lalu. Produksi CPO naik 18,1 % untuk 1.222.139 MT di tahun 2023, dari 1.035.200 MT di tahun 2019, sementara Palm Kernel (PK) produksi naik 18,8% menjadi 253.114 MT di tahun 2023, dari 213.065 MT tahun 2019.

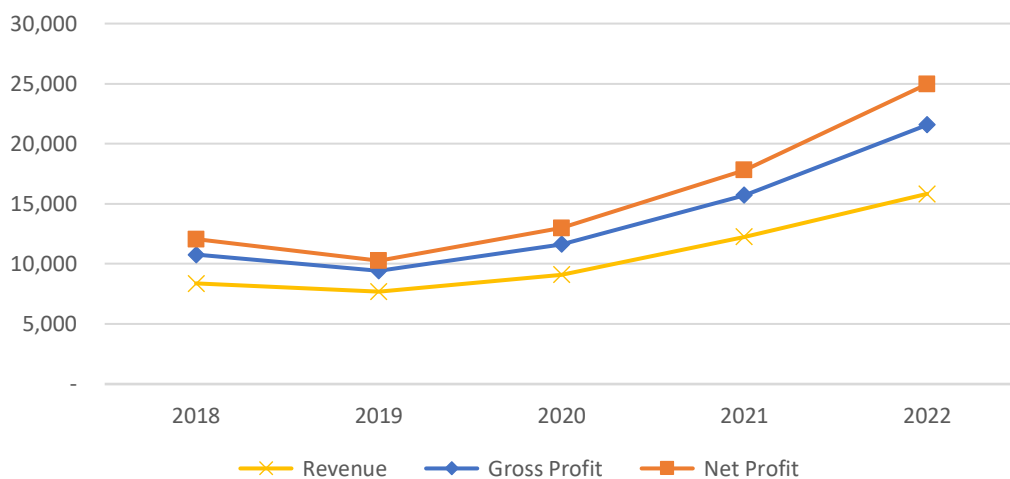


Sumber : Annual Report Bumitama Agri Ltd. 2023

Gambar 1.2 Gambar Kinerja Operasional (Produksi) PT. BGA

Namun demikian dalam hal ekstraksi minyak kelapa sawit terjadi penurunan pada tahun 2020 sebesar 0,1% dan 2022 sebesar 0,36%, yang menyebabkan rata – rata produksi CPO pada tahun 2019 - 2023 sebesar 22,59% terhadap potensi TBS yang diproduksi. Laju pertumbuhan produksi sangat dipengaruhi dari produktivitas tanaman sesuai jenis bibitnya (progeny), perbedaan perlakuan pengelolaan tanaman setiap tahunnya dan kondisi iklim yang mempengaruhi setiap tahun.

Berdasarkan laporan tahunan Bumitama Agri Ltd. pada tahun kerja yang berakhir 31 Desember 2022 (Annual Report PT. BAL, 2022), kinerja keuangan masih tergolong sehat, didukung dengan omset pendapatan sebesar Rp. 15,8 Triliun pada tahun 2022. Laba kotor pada tahun 2022 meningkat tajam sebesar 65% atau menjadi Rp. 5,7 Triliun, dibandingkan dengan Rp. 3,4 Triliun tahun lalu. Demikian juga dengan laba bersih meningkat 62% atau menjadi Rp. 3,3 Triliun pada tahun 2022 dibandingkan Rp. 2 Triliun di tahun 2021. Kondisi ini terutama diakibatkan oleh peningkatan OER dan harga CPO lebih tinggi dari tahun sebelumnya.



Sumber : Corporate Secretary PT. BGA 2015

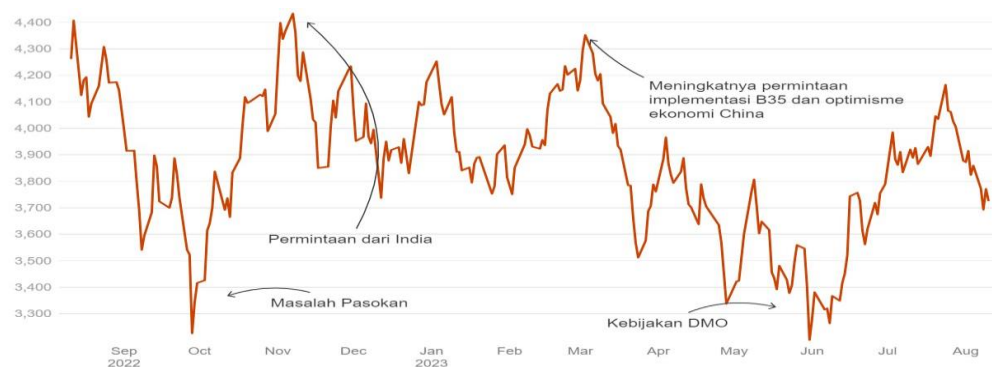
Gambar 1.3 Gambar Kinerja Keuangan Perusahaan

Meskipun terjadi penurunan pada perolehan produksi TBS, hingga tahun 2023 PT Bumitama Gunajaya Agro mengalami peningkatan revenue yang dipicu oleh kenaikan OER yang signifikan dibandingkan tahun sebelumnya, dan dua kali peningkatan OER di tahun 2023 yang mencapai 4.352 RM pada triwulan pertama dan 4.062 RM pada triwulan ketiga di tahun 2023 yang dipengaruhi oleh

meningkatnya permintaan implementasi B35 dan optimisme ekonomi China.

Andrean Kristanto (2021) menyebutkan bahwa harga minyak kelapa sawit dalam beberapa tahun terakhir di bursa Malaysia Exchange belakangan terpantau bergerak tidak menentu. Meskipun berada dalam tren yang turun, pergerakannya cukup membingungkan meskipun ada beberapa sentimen yang mendukungnya. Berikut adalah beberapa faktor yang mempengaruhi pergerakan harga CPO :

1. Melemahnya nilai mata uang Ringgit Malaysia terhadap Dollar Amerika telah mengalihkan pangsa pasar Indonesia, tercatat mata uang Malaysia secara tahunan tercatat melemah 3,86% melawan dolar AS.
2. Kenaikan harga minyak saingan karena kekhawatiran produksi di Amerika Serikat dan gangguan pasokan dari wilayah laut hitam.
3. Faktor produksi menjadi salah satu faktor yang sangat mempengaruhi pergerakan harga, jika produksi melambat harga CPO akan menanjak, namun sebaliknya jika produksi melesat harga CPO akan melemah
4. Perekonomian negara tirai bambu sebagai konsumen CPO terbesar diharapkan bisa bangkit pasca Covid 19 namun negeri tirai bambu ini justru terus membukukan data ekonomi yang mengecewakan hingga tahun 2023.



Sumber : CNBC Indonesia Research 2023

Gambar 1.4 Gambar Pergerakan Harga CPO

Secara historis pergerakan harga minyak sawit dunia, setelah tahun 2005

mengalami kenaikan namun krisis global menyebabkan penurunan tajam pada harga minyak sawit mentah/ Crude Palm Oil (CPO) di tahun 2008. Di tahun 2011 harga CPO kembali melemah, terutama karena permintaan dari RRT telah menurun, sementara rendahnya harga minyak mentah sejak pertengahan 2014 mengurangi permintaan biofuel berbahan baku minyak sawit. Karena itu, prospek industri minyak sawit suram dalam jangka waktu pendek, terutama karena Indonesia masih terlalu bergantung pada CPO dibandingkan produk-produk minyak sawit olahan (<http://www.indonesia-investments.com>).

PT Bumitama Gunajaya Agro sebagai perusahaan produsen CPO dengan konsumen utamanya adalah Wilmar International, Sinar Mas Group, dan Musim Mas, selalu terusa berusaha untuk menjaga keberlangsungan bisnisnya dan sejarah mencatat bahwa PT Bumitama Gunajaya Agro menjadi Perusahaan Perkebunan kelapa sawit yang mampu bangkit di tengah resesi ekonomi global di tahun 2008 dengan mengakuisisi sejumlah lahan Perkebunan di Kalimantan Tengah sehingga mendapat julukan *The Magic Baby*. April 2012, PT Bumitama Gunajaya Agro melalui entitas Bumitama Agri Ltd. melakukan penawaran umum perdana (IPO) di Bursa Efek Singapura dengan harga saham \$0,745 per lembar. Per Agustus 2014, kapitalisasi pasarnya mencapai \$1,8 miliar dan harga sahamnya naik lebih dari 60 persen sejak IPO. Namun demikian dinamikan dan situasi perekonomian yang tidak menentu telah menghantarkan harga saham \$0,6150 di awal tahun 2024 (gambar 7) sehingga dapat disimpulkan bahwa perekonomian dunia perlu diantisipasi melalui penguatan seluruh aspek di internal PT Bumitama Gunajaya Agro.



Sumber : www.bumitama-agri.com

Gambar 1.5 Trend Harga Saham Bumitama Agro Ltd. di SGX Singapore

Munculnya sentimen negatif dari pasar terhadap kelangsungan bisnis CPO dan fluktuasi kinerja PT Bumitama Gunajaya Agro menjadi faktor penting yang menyebabkan semakin merosotnya harga saham PT Bumitama Gunajaya Agro selama 5 tahun terakhir. Pada tahun 2023, industri kelapa sawit menghadapi penuh tantangan yang ditandai dengan kondisi ekonomi global yang lemah, depresiasi Rupiah Indonesia terhadap Dollar Amerika Serikat, peperangan Rusia dan Ukraina yang memicu terjadinya peperangan dunia ke 3 serta situasi iklim yang Tengah sulit untuk diprediksi. Namun demikian situasi global yang terjadi belakangan ini memberikan sentimen positif terhadap pergerakan harga CPO di tahun 2024 yang diproyeksikan akan mencapai US\$ 848,36, dan ini merupakan posisi yang cukup baik dan menjadi peluang untuk meningkatkan produktifitas perkebunan kelapa sawit. (<http://infosawit.com>).

Setianto (2016) menyebutkan bahwa pada saat permintaan global kuat, bisnis minyak sawit di Indonesia menguntungkan karena alasan-alasan berikut:

1. Margin laba yang besar, sementara komoditi ini mudah diproduksi
2. Permintaan internasional yang besar dan terus berkembang seiring kenaikan jumlah penduduk global
3. Biaya produksi minyak sawit mentah (CPO) di Indonesia adalah yang paling murah di dunia

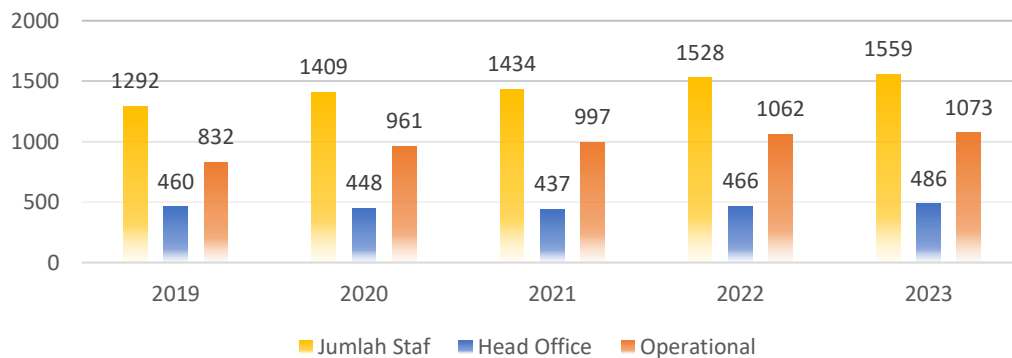
4. Tingkat produktivitas yang lebih tinggi dibandingkan produk minyak nabati
5. Penggunaan biofuel sebagai alternative bahan bakar minyak selain bahan bakar dari fosil.

Sementara itu terdapat beberapa permasalahan yang menghalangi perkembangan industri minyak sawit dunia, beberapa diantaranya yaitu:

1. Tuntutan kompetensi staf Perkebunan kelapa sawit yang lebih kompleks
2. Kesadaran bahwa penting untuk membuat lebih banyak kebijakan ramah lingkungan
3. Konflik masalah tanah dengan penduduk lokal karena ketidakjelasan kepemilikan tanah
4. Biaya logistik yang tinggi karena kurangnya kualitas dan kuantitas infrastruktur.

Melihat tantangan dalam perkembangan industri minyak sawit di Indonesia dan prospek ke depan yang dipengaruhi oleh faktor pertumbuhan ekonomi nasional dan Internasional, isu lingkungan hidup, kepastian hukum dan lainnya, maka menjadi sebuah kajian menarik bagi para perusahaan perkebunan terutama swasta dalam menentukan arah strategi pengembangan usahanya.

Adapun selama 27 tahun membangun bisnis Perkebunan kelapa sawit, PT Bumitama Gunajaya Agro telah banyak merekrut dan mengembangkan karyawan dan stafnya untuk mewujudkan salah satu dari pilar budaya PT Bumitama Gunajaya Agro yaitu “Kapabilitas” yang memiliki arti setiap karyawannya harus memiliki kompetensi dan budaya unggul untuk menjadi katalisator pertumbuhan bisnisnya. Hingga tahun 2023 jumlah staf PT Bumitama Gunajaya Agro mencapai 1559 orang dengan komposisi 486 orang merupakan staf *Head Office* dan 1073 orang staf di lapangan. Sejak lima tahun terakhir rata rata pertumbuhan jumlah staf PT Bumitama Gunajaya Agro sebesar 66 orang atau 5%.



Sumber : Annual Report Bumitama Agri Ltd. 2023

Gambar 1.6 Gambar Perkembangan Jumlah Staf

Seiring pertumbuhan jumlah staf di PT Bumitama Gunajaya Agro, telah terjadi pola kaderisasi kepemimpinan di perkebunan kelapa sawit PT Bumitama Gunajaya Agro diawali dari level jabatan Asisten yang dicetak melalui *Learning Centre* maupun direkrut dari perusahaan lain dengan kualifikasi memiliki pengalaman bekerja pada jabatan yang sama. Hingga tahun 2023 tercatat jumlah staf pada level jabatan Asisten sebesar 694 orang atau 44,5% dari jumlah keseluruhan staf dan meningkat tajam dibandingkan tahun 2019 yang berjumlah 574 orang atau 44% dari jumlah keseluruhan staf.

Berdasarkan persentase populasi jabatan Asisten yang relatif stabil pada lima tahun terakhir menunjukkan bahwa level jabatan Asisten bersifat mandatory dan mengikat pada luasan areal kebun yang harus dikelola. Hal ini menjadi indikator bahwa kinerja perusahaan perkebunan kelapa sawit bergantung dari kualitas sumberdaya manusia di level Asisten.

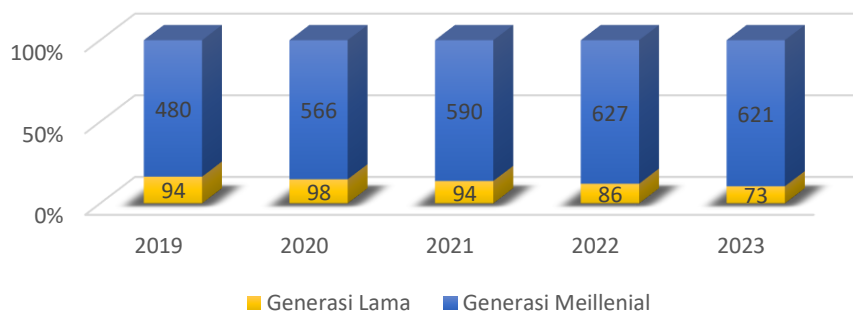
Adapun pada perkembangan sumber daya manusia perkebunan kelapa sawit di era saat ini PT Bumitama Gunajaya Agro tidak bisa lepas dari transformasi generasi kepemimpinan, hal ini menjadi salah satu pertimbangan untuk melakukan penyesuaian program pengembangan sumber daya manusia yang relevan dengan generasi saat ini.

Seiring adanya regenerasi tenaga kerja, karyawan yang sudah memasuki usia senja dan mulai memasuki usia pensiun akan digantikan dengan karyawan-karyawan baru yang lebih muda (*young generation*). *Young generation* inilah yang

akan akan menjadi penentu keberhasilan perusahaan maupun negara di masa yang akan datang. Saat ini di Indonesia, angkatan kerja didominasi oleh empat generasi, yaitu generasi Baby Boomers (1946 – 1960), Gen-X (1961 – 1980), dan Gen-Y atau Millennial (1981 - 1995) tak terkecuali Gen-Z (1996 – 2010) yang sudah lulus Sekolah Menengah Atas dan sederajat atau bekerja sambil kuliah. Pembagian Skala Umur tersebut dikutip oleh (Zemke dkk, 2000).

Sejak lima tahun terakhir (gambar 6) level jabatan Asisten di PT Bumitama Gunajaya Agro didominasi oleh generasi millennial (Gen Y, Gen Z dan Gen Alpha), pada tahun 2019 berjumlah 480 orang di tahun 2019 atau 84% dari total populasi Asisten, dan pada tahun 2023 meningkat tajam menjadi 621 orang atau 90% dari total populasi Asisten. Disamping itu populasi genesasi lama (Baby boomers dan Gen X) mengalami penurunan sejak tahun 2019 yang jumlahnya 94 orang atau 16%, pada tahun 2023 menjadi 72 orang atau 10% dari total jumlah Asisten. Disamping itu PT BGA telah mempraktekkan penggunaan teknologi dan digitalisasi dalam aktifitas pekerjaan kebun yang melibatkan para Asisten secara langsung di lapangan. Namun demikian kemudahan kerja dengan platform digitalisasi menjadi ancaman terhadap pelaksanaan budaya kerja dan peningkatan kompetensi Asisten di Perkebunan kelapa sawit.

Hingga saat ini bisnis proses pekerjaan di perkebunan kelapa sawit secara prinsip tidak ada yang berubah, kepatuhan menjalankan standar kultur teknis pemeliharaan tanaman, system manajemen panen dan manajemen sumber daya manusia menjadi tanggung jawab seorang Asisten yang syarat dengan kepemimpinannya dalam mengeksekusi pekerjaan. Tentunya seorang Asisten di perkebunan kelapa sawit membutuhkan kedalaman komptensi sebagai acuan untuk meramu kebijakan berupa SOP, instruksi kerja dan improvisasi kerja dalam menghadapi perkembangan dan dinamika bisnis Perkebunan kelapa sawit.



Sumber : Annual Report Bumitama Agri Ltd. 2023

Gambar 1.7 Gambar Perkembangan Generasi

Secara historis pengembangan kompetensi Asisten di Perkebunan kelapa sawit masih dipraktekkan dengan pola old generation dan konvensional. Hal ini tentu tidak relevan dengan karakteristik generasi millennial sebagai berikut :

1. Memiliki kemampuan multi tasking, generasi milenial memiliki karakter yang kuat dalam mengerjakan beberapa pekerjaan dalam satu waktu secara bersamaan
2. Pribadi yang suka terhubung, generasi milenial cenderung tidak suka bekerja di organisasi atau perusahaan yang tidak bersentuhan dengan teknologi, hampir seluruh media sosial yang ada seperti Facebook, Twitter, Instagram, dan akun media sosial lainnya dipenuhi oleh para milenial dan mereka adalah orang-orang yang tidak bisa untuk tidak terkoneksi walau hanya satu hari saja, karena dengan cara itulah mereka bisa mendapatkan informasi-informasi terkini.
3. Memiliki rasa ingin tahu yang cukup tinggi, generasi millennial tidak menyukai zona ketidak tahuan dan keterkungkungan sehingga mereka akan mengakses teknologi untuk mencari apa yang ingin mereka ketahui.

(<http://www.studilmu.com>).

Namun demikian sebagai perusahaan yang sedang berkembang, pihak manajemen PT Bumitama Gunajaya Agro dituntut untuk secepat mungkin melakukan respon dan terobosan terhadap perkembangan kompetensi generasi millennial yang mendominasi populasi jabatan Asisten sebagai kader pimpinan perusahaan yang akan semakin kompleks menghadapi tantangan bisnis di era digitalisasi. Situasi perekonomian global yang sangat dinamis, tidak menentu, dan

kompleksitas yang tinggi dibutuhkan pemimpin perusahaan yang kompeten dan memiliki kelincahan menghadapi berbagai situasi sehingga menjadi strategi kompetitif PT Bumitama Gunajaya Agro di tengah persaingan saat ini.

B. Rumusan Masalah

PT Bumitama Gunajaya Agro telah menunjukkan eksistensinya sebagai salah satu perusahaan perkebunan kelapa sawit yang terus berkembang dari tahun ke tahun. Perusahaan juga telah menjadi perusahaan publik dengan visi perusahaan yaitu “menjadi salah satu perusahaan produsen CPO terkemuka melalui perbaikan berkelanjutan yang berfokus pada produktivitas, efisiensi biaya dan pertumbuhan bisnis” dengan misi (1) Meningkatkan nilai untuk para pemegang saham, (2) Meningkatkan manfaat dan mutu hidup karyawan, (3) Meningkatkan kesejahteraan masyarakat local dan lingkungan.

Sejak berdiri di tahun 2004 sebagai PT Bumitama Gunajaya Agro dan melakukan IPO tahun 2012 di Singapore exchange (SGX) sebagai Bumitama Agri Ltd. (BAL) hingga saat ini tahun 2023, perusahaan hanya fokus di sektor hulu yaitu dari produksi TBS hingga menghasilkan CPO dengan memperkuat intensifikasi. Melihat dinamika kondisi internal perusahaan, transformasi generasi kepemimpinan, kondisi perekonomian global, makin ketatnya persaingan bisnis, regulasi yang mempengaruhi pertumbuhan usaha, kelestarian lingkungan dan faktor eksternal lainnya yang berbasis teknologi dan digitalisasi, maka PT Bumitama Gunajaya Agro perlu merumuskan strategi pengembangan sumber daya manusia sebagai mesin utama perkebunan untuk menjamin keberlangsungan bisnis perusahaan. Strategi pengembangan perusahaan yang baik mencakup analisis komprehensif mengenai peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal dan kesiapan lingkungan internal untuk menghadapi perubahan yang dapat terjadi. Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana respon Asisten Kebun terhadap sistem pelatihan berbasis *online*?
2. Bagaimana dampak pelatihan terhadap kompetensi dan kinerja Asisten Kebun?
3. Bagaimana strategi pengembangan kompetensi bagi generasi millennial?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang telah dikemukakan, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Menganalisis respon pembelajaran berbasis *online*.
2. Mengukur dampak pelatihan terhadap kompetensi dan kinerja.
3. Menemukan strategi efektif pengembangan kompetensi Asisten Kebun generasi millennial.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Bagi penelitian selanjutnya, dapat menjadi referensi untuk meningkatkan strategi pengembangan kompetensi Asisten di perusahaan industri kelapa sawit.

2. Manfaat Praktis

a. Menghasilkan masukan dan informasi yang bermanfaat bagi pihak perusahaan serta memberi gambaran tentang strategi pengembangan kompetensi yang akan dilakukan oleh perusahaan untuk mendorong peningkatan kinerja usaha industri kelapa sawit.

b. Bagi perusahaan perkebunan kelapa sawit lainnya, mendapatkan rekomendasi bagaimana menganalisa kompetensi Asisten perkebunan kelapa sawit.