

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Perkembangan industri gula memiliki peran strategis dalam mendukung ketahanan pangan dan stabilitas ekonomi nasional. Keberhasilan industri ini tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan bahan baku dan teknologi produksi, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh kualitas pengelolaan tenaga kerja sebagai bagian dari faktor produksi. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor produksi utama yang berperan dalam kegiatan produksi, distribusi, dan konsumsi, sehingga pengelolaannya secara efektif menjadi kunci dalam meningkatkan produktivitas perusahaan.¹

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses pengelolaan tenaga kerja secara sistematis melalui perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan guna mencapai tujuan organisasi secara optimal. Dalam perkembangan kajian keilmuan terbaru, pengelolaan tenaga kerja tidak hanya berorientasi pada aspek administratif, tetapi juga menekankan pada pengembangan kualitas individu, etos kerja, dan nilai-nilai integritas yang berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas kerja.² Produktivitas karyawan menjadi indikator penting dalam menilai keberhasilan manajemen sumber daya manusia, yang tercermin dari kemampuan karyawan dalam

¹ Noorlaily Maulida, Periyadi, dan Junaidi, "Peran Pengelolaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia untuk Peningkatan Kinerja Perusahaan (Studi pada Pt. Pribumi Citra Megah Utama)," *Al-Ulum Ilmu Sosial Dan Humaniora* 7, no. 1 (2021): 71–87.

² Ibid, 74.

menghasilkan output secara efektif dan efisien sesuai dengan target yang telah ditetapkan perusahaan.³

Perspektif Islam memandang bahwa pengelolaan sumber daya manusia, yang dalam konteks keilmuan dikenal sebagai sumber daya insani, tidak hanya berorientasi pada pencapaian target material, tetapi juga menekankan pentingnya nilai-nilai spiritual dan etika kerja. Nilai-nilai seperti kejujuran, amanah, dan tanggung jawab menjadi landasan utama dalam membentuk perilaku kerja yang profesional dan berintegritas.⁴ Penerapan nilai-nilai tersebut diyakini mampu mendorong peningkatan etos kerja karyawan yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan produktivitas kerja secara berkelanjutan. Hal ini sebagaimana dijelaskan dalam Al-Qur'an Surah At-Taubah ayat 105:⁵

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلٰى عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Artinya: “Katakanlah (Nabi Muhammad), “Bekerjalah! Maka, Allah, rasul-Nya, dan orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu. Kamu akan dikembalikan kepada (Zat) yang mengetahui yang gaib dan yang nyata. Lalu, Dia akan memberitakan kepada kamu apa yang selama ini kamu kerjakan.”

PT Sinergi Gula Nusantara (SGN) merupakan anak perusahaan dari Holding Perkebunan Nusantara yang berada di bawah PT Perkebunan Nusantara (PTPN) III (Persero) yang dibentuk untuk mengelola industri gula

³ Mujiyono dan Sonny Taufan, “Pengembangan Sumber Daya Manusia di Industri Otomotif Melalui Institut Otomotif Indonesia,” *Jurnal Manajemen Strategi dan Aplikasi Bisnis (JMSAB)* 4, no. 2 (2021): 401–408.

⁴ Reni Rochaeni dan Pepen Supendi, “Penerapan Nilai-Nilai Islam dalam Manajemen Sumber Daya Manusia,” *BISMA: Business and Management Journal* 2, no. 4 (2024): 289–295.

⁵ Kementerian Agama RI, “Al-Qur'an dan Terjemahan: At-Taubah ayat 105,” n.d., <https://quran.kemenag.go.id/>. Diakses pada 1 April 2026.

nasional secara lebih terintegrasi. Pengalihan pengelolaan pabrik gula dari PTPN kepada SGN menjadi bagian dari upaya transformasi industri gula nasional dalam meningkatkan efisiensi dan produktivitas. Salah satu unit usaha yang berada di bawah pengelolaan SGN adalah Pabrik Gula (PG) Ngadiredjo yang berlokasi di Jl. Raya Kras, Dusun Ngrombeh, Desa Jambean, Kecamatan Kras, Kabupaten Kediri, Provinsi Jawa Timur, Kode Pos 64172.⁶

Kinerja operasional PG Ngadiredjo dalam tiga tahun terakhir menunjukkan tren produksi yang berfluktuasi sebagaimana tersaji pada tabel 1.1. Meskipun volume giling tebu mengalami peningkatan secara konsisten dari tahun ke tahun, capaian produksi gula tidak selalu bergerak searah dengan peningkatan volume giling tersebut. Data berikut menyajikan perbandingan volume giling tebu, tingkat rendemen, dan produksi gula tahun 2023 hingga 2025 sebagai gambaran awal kondisi produktivitas perusahaan.

Tabel 1.1
Perbandingan Giling Tebu, Rendemen, dan Produksi Gula PT Sinergi Gula Nusantara Ngadiredjo Tahun 2023-2025

Tahun	Giling Tebu (Ton)	Rendemen (%)	Produksi Gula (Ton)
2023	774.387,02	7,91	61.341
2024	903.080,74	8,12	73.570
2025	1.067.626,22	6,65	71.130

Sumber: Data diolah peneliti 2026⁷

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa volume giling tebu PG Ngadiredjo mengalami peningkatan yang konsisten selama tiga tahun terakhir, yakni dari 774.387,02 ton pada tahun 2023 menjadi 903.080,74 ton pada tahun 2024, dan

⁶ P T Sinergi Gula Nusantara, “Profil Perusahaan dan Unit Kerja PG Ngadiredjo” (PT Sinergi Gula Nusantara (SGN), 2024), <https://sinergigula.com/unitkerja>.

⁷ Hasil data Rencana Kerja Operasional (RKO) PT. Sinergi Gula Nusantara Ngadiredjo, 8 Mei 2026.

mencapai 1.067.626,22 ton pada tahun 2025. Namun demikian, peningkatan volume giling tersebut tidak diikuti oleh peningkatan produksi gula yang sebanding. Rendemen tebu pada tahun 2025 tercatat sebesar 6,65%, turun signifikan dibandingkan tahun 2024 yang mencapai 8,12%, sehingga produksi gula tahun 2025 justru mengalami penurunan menjadi 71.130 ton dari sebelumnya 73.570 ton pada tahun 2024. Penurunan rendemen ini disebabkan oleh tingginya curah hujan sepanjang musim tanam dan giling tahun 2025 yang berdampak pada menurunnya kandungan gula dalam tebu yang dipanen.

Sistem penghargaan berbasis kinerja di PG Ngadiredjo tercermin dari mekanisme pemberian bonus produksi yang bersifat dinamis dan mengikuti capaian rendemen serta kondisi iklim setiap musim giling. Data berikut menyajikan perbandingan poin bonus, kondisi rendemen, dan faktor iklim selama tahun 2023 hingga 2025.

Tabel 1.2
Data Bonus Produksi PG Ngadiredjo Tahun 2023–2025

Tahun	Poin Bonus	Kondisi Rendemen	Kondisi Iklim	Nilai Bonus
2023	1 Poin	7,91% – rendemen normal	Curah hujan cukup terkendali	Ditentukan Kantor Direksi PT SGN
2024	2,7 Poin (tertinggi)	8,12% – rendemen optimal	Iklim kondusif, musim giling ideal	Ditentukan Kantor Direksi PT SGN (tertinggi 3 tahun)
2025	1 Poin	6,65% – rendemen turun signifikan	Curah hujan tinggi sepanjang musim tanam & giling	Ditentukan Kantor Direksi PT SGN; meskipun bonus turun, semangat kerja tetap terjaga karena gaji dibayar tepat waktu

Sumber: Data perusahaan PG Ngadiredjo, diolah peneliti 2026⁸

⁸ Hasil observasi di PT. Sinergi Gula Nusantara Ngadiredjo Kediri pada 8 Mei 2026.

Tabel 1.2 menegaskan bahwa sistem bonus di PG Ngadiredjo bersifat dinamis dan berbasis kinerja. Fluktuasi poin bonus mencerminkan responsivitas sistem penghargaan perusahaan terhadap kondisi produksi aktual, sekaligus menunjukkan bahwa faktor-faktor di luar kendali karyawan seperti rendemen tebu yang dipengaruhi cuaca turut memengaruhi besaran insentif yang diterima. Hal ini relevan dengan pandangan Hasibuan yang menyatakan bahwa motivasi ekstrinsik melalui sistem bonus dan insentif bertujuan meningkatkan produktivitas sekaligus menciptakan rasa keadilan bagi karyawan.⁹

Motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang memiliki peran penting dalam mendorong karyawan untuk bekerja secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi. Motivasi kerja tidak hanya berkaitan dengan dorongan internal individu, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti lingkungan kerja, sistem pengawasan, serta kebijakan manajemen yang diterapkan perusahaan. PT Sinergi Gula Nusantara Ngadiredjo Kediri, berbagai praktik manajemen seperti apel pagi, pembagian tugas kerja, serta pengawasan oleh mandor pada dasarnya merupakan upaya untuk membentuk dan meningkatkan motivasi kerja karyawan. Tingkat motivasi kerja yang baik akan tercermin dalam kedisiplinan, tanggung jawab, serta kesungguhan karyawan

⁹ Tondo Widodo dan Ahmad Zaenuri, “Dampak Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan: Perspektif Teori dan Praktik,” in *Book Chapter Manajemen SDM Jilid 1*, 2025, 667–695.

dalam menjalankan tugas, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas kerja.¹⁰

Motivasi kerja karyawan tidak selalu berada pada tingkat yang optimal, motivasi kerja bervariasi antar individu, sehingga menarik dikaji bagaimana perusahaan mengelolanya agar tetap konsisten mencapai target. Oleh karena itu, motivasi kerja menjadi aspek yang penting untuk dikaji lebih mendalam, karena memiliki keterkaitan langsung dengan produktivitas karyawan. Dengan memahami peran motivasi kerja dalam konteks operasional perusahaan, diharapkan dapat diperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi peningkatan produktivitas karyawan.

Fokus penelitian ini diarahkan pada karyawan di salah satu divisi operasional dengan mempertimbangkan keterbatasan waktu dan ruang lingkup penelitian. Penelitian ini secara khusus difokuskan pada divisi produksi yang melibatkan beberapa bagian kerja, antara lain bagian Pengolahan (pengolahan, *boiling house* dan timbangan; pemurnian dan penguapan; masakan, pendingin dan lingkungan; putaran dan pengemasan) dan *Quality Assurance* (QA). Jumlah karyawan yang terlibat dalam proses produksi pada divisi tersebut 325 orang yang terdiri dari tenaga kerja tetap dan tenaga kerja musiman selama masa giling tahun 2025.¹¹ Mengingat mayoritas karyawan di divisi tersebut beragama Islam, penerapan nilai-nilai religiusitas dalam budaya kerja menjadi aspek yang relevan dalam pengelolaan sumber daya manusia di perusahaan.

¹⁰ Ibnu Haris, Irsya Dwi Refani, dan Rahmat Imam Setiawan, “Pengaruh Motivasi terhadap Produktivitas Kerja Dalam Organisasi Bisnis,” *Journal of Islamic Business Management Studies (JIBMS)* 4, no. 1 (2023): 42–48.

¹¹ Hasil observasi database karyawan PG Ngadiredjo Kediri 8 Mei 2026.

Pemilihan divisi produksi dilakukan karena divisi ini memiliki peran langsung dalam pencapaian target produksi perusahaan, sehingga dianggap representatif dalam menggambarkan bagaimana penerapan manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan produktivitas karyawan di tingkat operasional.

Uraian tersebut menunjukkan adanya keterkaitan antara peningkatan capaian produksi dengan pengelolaan sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan aspek motivasi kerja karyawan di perusahaan. Fenomena peningkatan volume giling yang konsisten disertai dinamika produksi yang dipengaruhi faktor agroklimat menjadi alasan penting untuk dilakukan kajian lebih lanjut. Berdasarkan hal tersebut, peneliti mengangkat judul “Peran Motivasi Kerja dalam Meningkatkan Produktivitas Karyawan Divisi Produksi (Studi pada Divisi Pengolahan dan *Quality Assurance* di PT Sinergi Gula Nusantara Ngadiredjo Kediri”.

B. Fokus Penelitian

1. Bagaimana motivasi kerja pada divisi produksi (Pengolahan dan *Quality Assurance*) di PT Sinergi Gula Nusantara Ngadiredjo Kediri?
2. Bagaimana peran motivasi kerja dalam meningkatkan produktivitas karyawan pada divisi produksi (Pengolahan dan *Quality Assurance*) di PT Sinergi Gula Nusantara Ngadiredjo Kediri?

C. Tujuan Penulisan

1. Untuk menjelaskan motivasi kerja pada divisi produksi (Pengolahan dan *Quality Assurance*) di PT Sinergi Gula Nusantara Ngadiredjo Kediri.
2. Untuk menjelaskan peran motivasi kerja dalam meningkatkan produktivitas karyawan pada divisi produksi (Pengolahan dan *Quality Assurance*) di PT Sinergi Gula Nusantara Ngadiredjo Kediri.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait hubungan antara motivasi kerja dan produktivitas karyawan. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat memperkaya kajian mengenai penerapan nilai-nilai Islam dalam pengelolaan sumber daya insani serta menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi PT Sinergi Gula Nusantara PG Ngadiredjo Kediri

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi bagi perusahaan dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam meningkatkan motivasi kerja dan produktivitas karyawan.

b. Bagi Karyawan

Penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan pemahaman karyawan mengenai pentingnya motivasi kerja, sehingga mendorong peningkatan kedisiplinan, tanggung jawab, dan etos kerja.

c. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengalaman peneliti dalam memahami penerapan manajemen sumber daya manusia di lapangan.

d. Bagi Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi ilmiah bagi pengembangan penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan motivasi kerja dan produktivitas karyawan.

E. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Peran Motivasi Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Di FCK Corporation Kota Kediri" oleh Roudhotul Jannah.¹²

Penelitian ini dilakukan di FCK Corporation Kota Kediri dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Fokus penelitian diarahkan untuk menganalisis bagaimana motivasi kerja berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja di perusahaan dibangun melalui kombinasi motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi intrinsik berasal dari keinginan karyawan untuk mandiri, memenuhi kebutuhan hidup, serta bekerja sebagai bentuk ibadah.

¹² Roudhotul Jannah, "Peran Motivasi Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Di FCK Corporation Kota Kediri" (IAIN Kediri, 2021), 61-62.

Persamaannya dengan penelitian ini terletak pada pembahasan mengenai peran motivasi kerja dengan pendekatan penelitian kualitatif serta sama-sama dilakukan pada perusahaan di wilayah Kota Kediri. Perbedaannya terletak pada variabel terikat dan objek penelitian. Penelitian Jannah berfokus pada peningkatan kinerja karyawan di perusahaan industri makanan, sedangkan penelitian ini mengkaji produktivitas karyawan pada divisi produksi PT Sinergi Gula Nusantara PG Ngadiredjo sebagai perusahaan manufaktur gula berbasis BUMN dengan perspektif Manajemen Sumber Daya Insani (MSDI).

2. “Motivasi Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan CV. Surya Pustaka Kota Kediri” oleh Nasya Mustika Ulya.¹³

Penelitian ini dilakukan pada industri jasa percetakan di Kecamatan Mojojoto, Kota Kediri. Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif dengan fokus menguraikan perbandingan performa operasional karyawan sebelum dan sesudah adanya intervensi motivasi kerja. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa motivasi ekstrinsik berupa kebijakan disiplin dan sanksi yang tegas, dikombinasikan dengan evaluasi tahunan, secara efektif mampu mendorong pencapaian omzet perusahaan secara berkala.

Persamaannya terdapat pada kesamaan lokasi wilayah penelitian, yaitu di daerah Kediri, serta penggunaan metode kualitatif untuk meneliti manajemen sumber daya manusia. Perbedaannya terletak pada variabel output yang diteliti berupa kinerja karyawan di sektor jasa percetakan swasta, sementara penelitian ini meneliti output berupa produktivitas karyawan pada sektor industri berat agroindustri tebu.

¹³ Nasya Mustika Ulya, “*Motivasi Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan CV. Surya Pustaka Kota Kediri*” (Skripsi, Universitas Islam Negeri Syekh Wasil Kediri, 2024), 83.

3. “Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan CV. Karya Niaga Kediri Pattimura”
oleh Dyah Ayu Wulandari.¹⁴

Penelitian ini berlokasi di perusahaan perdagangan grosir makanan ringan (*snack*) di Kota Kediri. Metode penelitian yang diterapkan adalah kualitatif deskriptif dengan pengumpulan data melalui wawancara mendalam kepada pemilik dan karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemenuhan hierarki kebutuhan Maslow (fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi) sudah berjalan baik, namun kelelahan fisik akibat kurangnya waktu istirahat masih menjadi hambatan bagi optimalisasi kinerja.

Persamaannya adalah penggunaan kerangka teori hierarki kebutuhan dalam menganalisis motivasi kerja karyawan di wilayah Kediri. Perbedaannya terletak pada fokus objek penelitian yaitu kinerja karyawan retail/grosir swasta, sedangkan penelitian ini berfokus pada produktivitas tenaga kerja sektor manufaktur gula BUMN.

¹⁴ Dyah Ayu Wulandari, “*Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan CV. Karya Niaga Kediri Pattimura*” (Skripsi, Universitas Islam Negeri Syekh Wasil Kediri, 2024), 84.

4. "Peranan Motivasi Kerja dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan di Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Pembantu Banjarmasin A. Yani Km.4" oleh Ratana Kumala Sari.¹⁵

Penelitian ini dilaksanakan di lembaga keuangan perbankan syariah di Kota Banjarmasin, Kalimantan Selatan. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif, dengan informan yang berasal dari jajaran pimpinan dan karyawan Bank Syariah Indonesia cabang setempat—meski jumlah informan tidak disebutkan secara eksplisit. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa pemberian motivasi yang tepat, baik berupa apresiasi dari pimpinan maupun dorongan internal karyawan, berhasil meningkatkan produktivitas kerja secara efisien dan efektif. Motivasi tersebut menjadi faktor penunjang utama bagi kemajuan operasional bank melalui peningkatan semangat kerja karyawan.

Persamaannya adalah pada fokus kajian peran motivasi kerja sebagai instrumen peningkatan produktivitas dengan latar belakang lembaga berbasis syariah. Perbedaannya terletak pada objek penelitian berupa sektor jasa keuangan perbankan syariah, sementara penelitian ini mengkaji sektor agroindustri (pabrik gula) dalam konteks BUMN.

¹⁵ Ratna Kumala Sari, "Peranan Motivasi Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan Pada Bank Syariah Indonesia (Bsi) Kantor Cabang Pembantu Banjarmasin A.Yani KM.4" (2022), 78-79.

5. "Peranan Motivasi dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Pegawai Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Ketenagakerjaan di Kantor Cabang Padangsidimpuan" oleh Doly Irawan Daulay.¹⁶

Penelitian ini dilaksanakan di instansi pemerintah sektor pelayanan publik, yakni BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Padangsidimpuan, Sumatera Utara. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan subjek penelitian berupa pegawai instansi pemerintah. Landasan analisis menggunakan teori hierarki kebutuhan Maslow. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemenuhan kebutuhan sosial melalui kegiatan bersama dan kebutuhan penghargaan merupakan faktor motivasi penting yang menjaga tingkat kehadiran dan kinerja pegawai. Motivasi yang diberikan secara konsisten mendorong pegawai lebih bertanggung jawab dalam menjalankan pelayanan publik.

Persamaannya adalah pada penggunaan variabel motivasi dalam lingkup manajemen sumber daya manusia. Perbedaannya terletak pada subjek berupa pegawai instansi publik dengan pendekatan teori Maslow, sedangkan penelitian ini mengkaji karyawan BUMN manufaktur gula dengan dua lapis indikator, yakni hierarki kebutuhan Maslow dan nilai FAST berbasis Islam.

¹⁶ Doly Irawan Daulay, "Peranan Motivasi dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Pegawai Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Ketenagakerjaan di Kantor Cabang Padangsidimpuan" (Universitas Medan Area, 2025), 79-81.

Posisi penelitian peneliti saat ini berdasarkan telaah pustaka di atas, dapat diketahui bahwa sebagian besar penelitian membahas peran motivasi kerja terhadap peningkatan kinerja maupun produktivitas karyawan pada berbagai sektor usaha, baik UMKM, perdagangan, jasa, maupun perbankan syariah. Namun demikian, belum terdapat penelitian yang secara khusus mengkaji peran motivasi kerja dalam meningkatkan produktivitas karyawan pada industri manufaktur gula berbasis BUMN dengan menempatkan kondisi operasional perusahaan sebagai konteks utama penelitian.

Penelitian ini juga memiliki kebaruan dengan mengintegrasikan perspektif Manajemen Sumber Daya Insani (MSDI), khususnya nilai-nilai FAST (*Fatanah, Amanah, Shiddiq, dan Tabligh*), sebagai landasan dalam menganalisis motivasi kerja karyawan. Dengan demikian, posisi penelitian ini berada pada upaya memperluas kajian mengenai motivasi kerja dari aspek peningkatan kinerja menuju produktivitas operasional pada industri gula, sekaligus memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian MSDI dalam konteks perusahaan BUMN.