

## BAB III METODOLOGI PENELITIAN

### 3.1. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan metode survei dan kuisioner. Survei implementasi dilakukan di salah satu anak perusahaan First Resources Group yaitu di PT. Surya Intisari Raya - Sei Lukut yang terletak di Desa Maredan Barat, Kecamatan Tualang, Kabupaten Siak, Indonesia. Sedangkan kuisioner dilakukan di 17 anak perusahaan dari 21 anak perusahaan yang ada di *region* Riau. Survei / observasi dimulai dari tanggal 27 Oktober - 12 November 2016, dan dilakukan pada waktu jam kerja kantor PT. Surya Intisari Raya - Sei Lukut yaitu pada pukul 07.00 – 16.00 WIB. Sedangkan untuk kuisioner dilakukan dari tanggal 10 – 14 Desember 2016.

### 3.2. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan variabel sebagai berikut:

NO	Variabel	Pertanyaan
1	Komposisi dan kerjasama tim ( <i>ERP teamwork and composition</i> )	Bagaimana pentingnya Pemilihan Tenaga kerja terbaik, Seimbang dan berasal dari lintas departemen, Bekerja secara penuh (full time), Pemberian wewenang kepada manajer proyek, Pengetahuan bisnis dan teknis Tim Proyek dalam penerapan <i>e-Plantation</i> ?
2	Dukungan dari pimpinan/atasan ( <i>Top management support</i> )	Seberapa penting Persetujuan, dukungan, Prioritas, serta Pengalokasian sumber daya/anggaran dari pimpinan tertinggi perusahaan?
3	Visi dan rencana bisnis ( <i>Business plan and vision</i> )	Bagaimana keberadaan Visi, Rencana Bisnis, Tujuan/Target dan Pertimbangan Biaya untuk kesuksesan penerapan <i>e-Plantation</i> ?

4	Komunikasi ( <i>communication</i> )	Menurut anda bagaimana tingkat pentingnya Komunikasi yang efektif dan terukur, Komunikasi antara stakeholder, Pengkomunikasian target di semua level, Evaluasi kemajuan Proyek, Masukan dari Pengguna dalam penerapan <i>e-Plantation</i> ?
5	Manajemen Proyek ( <i>Project management</i> )	Menurut anda bagaimanakah pentingnya penetapan tanggung jawab Lingkup proyek, Lingkup pengendalian proyek, Evaluasi usulan perubahan, Pengontrolan dan Penilaian terhadap permintaan ekspansi/perubahan, Penetapan jadwal proyek serta Koordinasi seluruh kegiatan proyek kepada seluruh pihak terkait bagi penerapan <i>e-Plantation</i> ?
6	Pelaku proyek ( <i>Project champion</i> )	Bagaimana pentingnya Eksistensi pelaku proyek, Top manajemen yang menduduki kursi pimpinan pelaku proyek, serta Komitmen dari pimpinan pelaku proyek perusahaan dalam penerapan <i>e-Plantation</i> ?
7	Kesesuaian bisnis dan teknologi informasi sebelumnya ( <i>Appropriate business and legacy systems</i> )	Menurut anda bagaimana peran kesesuaian bisnis dan teknologi informasi sebelumnya pada penerapan <i>e-Plantation</i> ?
8	Budaya dan program manajemen perubahan ( <i>Change management program and culture</i> )	Seberapa pentingkah faktor Kesadaran untuk berubah, Struktur manajemen dan budaya perusahaan, Pendidikan dan pelatihan pengguna, Keterlibatan dan dukungan dari perusahaan, Pelatihan ulang tenaga IT, Komitmen perusahaan dalam penerapan <i>e-Plantation</i> ?

9	Penyesuaian proses bisnis yang minimum ( <i>Business process reengineering (BPR) and minimum customization</i> )	Menurut anda bagaimana pentingnya Modifikasi Proses Bisnis dan Sistem pada proses penerapan <i>e-Plantation</i> ?
10	Pengembangan <i>software</i> , pengujian, dan penyelesaian masalah ( <i>Software development, testing and troubleshooting</i> )	Seberapa penting Tampilan/konfigurasi ERP, Kecocokan jenis metode atau teknik, Pengujian yang baik dan canggih, Penyelesaian masalah, dan Integrasi dalam penerapan <i>e-Plantation</i> ?
11	<i>Monitoring</i> dan evaluasi kinerja ( <i>Monitoring and evaluation of performance</i> )	Peta Perjalanan dan Target proyek yang jelas, juga Analisa/Evaluasi dari umpan balik pengguna, seberapa penting hal-hal tersebut bagi penerapan <i>e-Plantation</i> ?

Sumber data : Fiona Fui-Hoon Nah, et al. (2003), *ERP Implementation : Chief Information Officers' Perceptions of Critical Success Factors*

Tabel 3.1. Variabel Penelitian

### 3.3. Jenis dan Sumber Data

Sumber data diperoleh dari pihak internal perusahaan, yaitu dari kantor *corporate* Jakarta, kantor Direksi Pekanbaru dan kantor kebun. Jenis data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder yang terdiri dari:

1. Data Primer

Kuisisioner, yaitu diperoleh dengan cara mengirimkan pertanyaan sesuai variabel penelitian

2. Data Sekunder

Data pendukung lainnya, yaitu diperoleh pada saat survei / observasi baik di kebun PT. Surya Intisari Raya Sei-Lukut, kantor direksi Pekanbaru, dan kantor *corporate* Jakarta.

### 3.4. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini terdiri dari:

1. Kuisisioner, yaitu dengan mengirimkan kuisisioner berupa 11 (sebelas) pertanyaan sesuai variabel penelitian dengan responden adalah tenaga kerja yang terlibat langsung dalam implementasi *e-Plantation*.
2. Survei / observasi, melakukan kunjungan dan mengikuti proses pengerjaan *e-Plantation* dan mengumpulkan data sekunder di PT. Surya Intisari Raya Sei-Lukut, kantor direksi Pekanbaru, dan kantor *corporate* Jakarta.
3. Studi pustaka, yaitu penggunaan data yang bersumber dari berbagai buku.

### 3.5. Teknik Pengolahan Data

Data yang diperoleh dari hasil kuisisioner terkait variabel penelitian, direkap terlebih dahulu dalam *file* excel kemudian diolah dengan menggunakan aplikasi SPSS untuk mendapatkan kesimpulan faktor – faktor mana saja yang paling dominan dalam keberhasilan implementasi *e-Plantation* di perusahaan FRG.

### 3.6. Objek Penelitian

Obyek penelitian ini adalah 11 faktor – faktor penting dalam implementasi ERP di First Resources Group.

### 3.7. Gambaran Umum Perusahaan First Resources Group

#### 3.7.1. Sejarah Perusahaan First Resources Group

Perusahaan First Resources Group (FRG) didirikan oleh Bapak Martias yang lahir di desa kecil di tepi sungai Siak Provinsi Riau. Pada awalnya Bapak Martias mengawali usahanya dari menjadi pembeli latex (getah karet) masyarakat di sekitar sungai Siak, kemudian berkembang menjadi kontraktor logging, berkembang lagi menjadi pemilik dan pengelola HPH, dan pada awal 1990-an masuk ke bisnis perkebunan kelapa sawit. Saat perusahaan masih berfokus kepada bidang pengelolaan HPH, di kenal dengan nama Surya Dumai Group. Saat ini perusahaan sudah beralih total ke perkebunan kelapa sawit dengan nama First Resources Group.

Saat ini bapak Martias sudah tidak aktif lagi untuk mengendalikan perusahaan FRG, tetapi sudah diserahkan kepada putra – putrinya yaitu Ibu Wirastuty Fangiono (shareholder), Bpk Ciliandra Fangiono (CEO), Bpk Cik Sigih Fangiono (Dy CEO) dan Bpk Ciliandrew Fangiono (Shareholder).

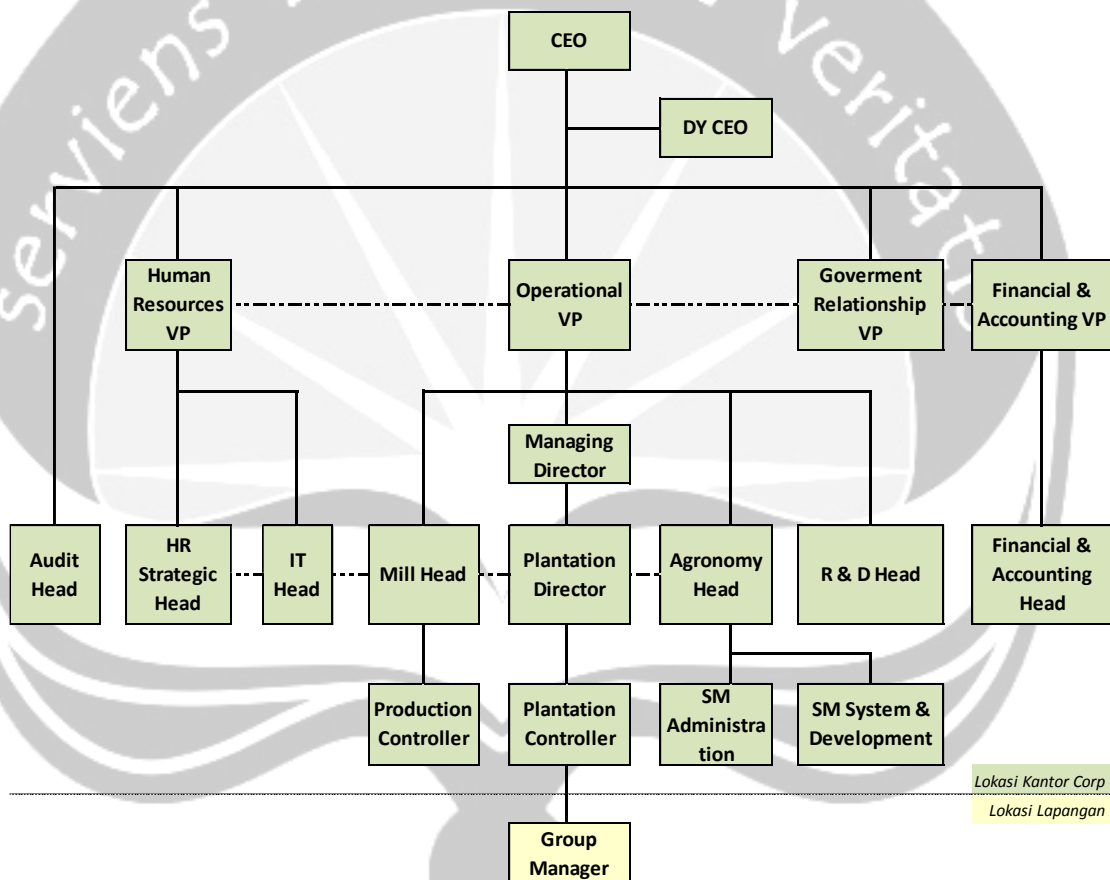
Pada tahun 2016 FRG sudah memiliki 34 anak perusahaan dengan luas kebun 208.456 ha, yaitu 21 anak perusahaan berada di provinsi Riau dengan luas kebun 130.220 ha, 7 anak perusahaan di Kalimantan Barat dengan luas kebun 60.779 ha dan 6 anak perusahaan di Kalimantan Timur dengan luas kebun 17.457 ha. Perusahaan FRG sudah merupakan perusahaan terbuka dan terdaftar di bursa saham Singapura.

Perusahaan FRG memiliki visi menjadi perusahaan agribisnis yang berfokus pada kelapa sawit dan terkenal karena keunggulannya. Sedangkan misinya adalah menjadi perusahaan pilihan karyawan yang memiliki tim berkinerja tinggi untuk menunjang keunggulan bisnis, menjadi produsen dengan tingkat produktivitas tertinggi dan biaya terendah, serta bertanggung jawab terhadap lingkungan dan sosial.

Perusahaan FRG juga memiliki nilai-nilai yang selalu dijunjung tinggi oleh semua karyawannya yaitu loyalitas (*loyalty*), integritas (*integrity*), ketekunan (*diligence*), pantang menyerah (*persistence*) dan kepedulian (*care*), sering disebut dengan Pancasila FR.

### 3.7.2. Struktur Organisasi First Resources Group

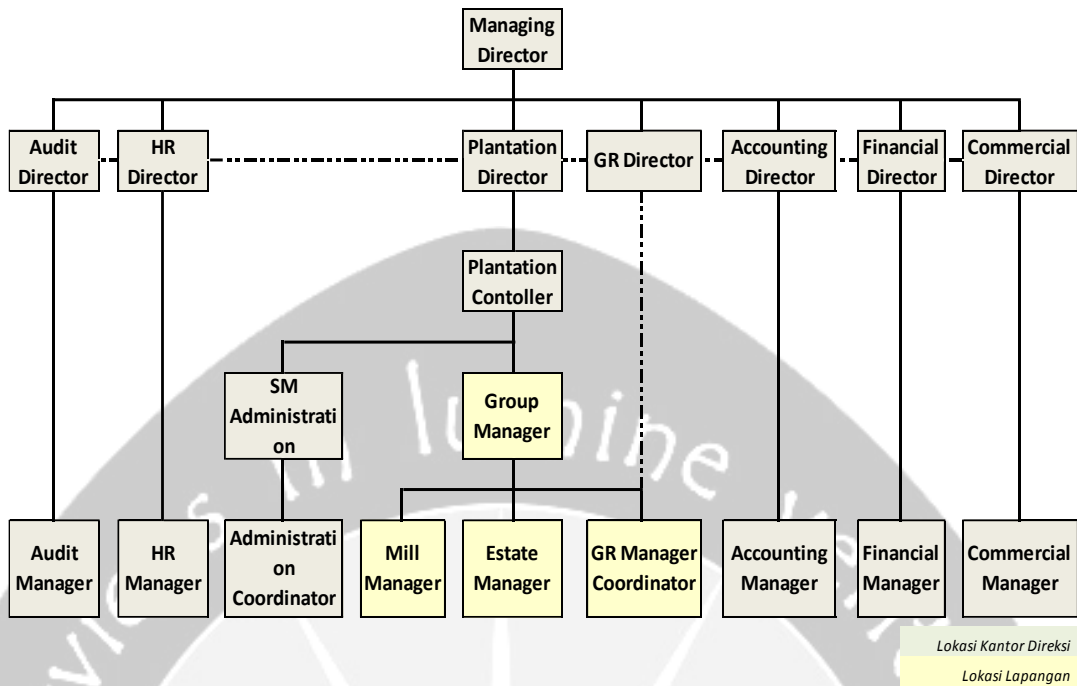
Perusahaan FRG dipimpin oleh seorang *Chief Executive Officer* (CEO) yaitu Bpk Ciliandra Fangiono dibantu oleh seorang Dy CEO yaitu Bapak Cik Sigih Fangiono dan beberapa *Vice President, Managing Director* dan *Head Departement (Operational, R&D, Engineering, Sustainability, Finance, IT, Government Relation dan Human Resources*. Struktur organisasi di perusahaan FRG diklasifikasikan menjadi struktur organisasi manajemen kantor *corporate, region* dan unit usaha. Selengkapnya struktur organisasi perusahaan FRG adalah sebagai berikut :



Sumber data : data sekunder dari perusahaan

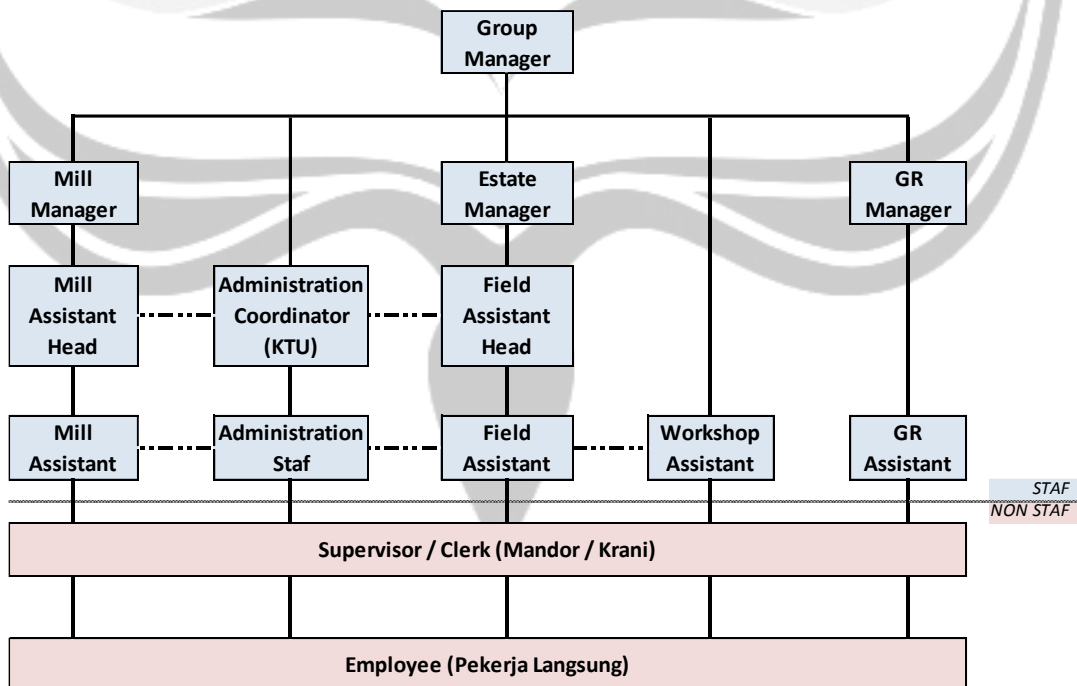
Gambar 3.1. Struktur Organisasi Manajemen

Setiap *region* dipimpin oleh seorang *Managing Director* yang dibantu oleh beberapa Direktur dengan susunan struktur organisasi sebagai berikut.



Sumber data : data sekunder dari perusahaan  
 Gambar 3.2. Stuktur Organisasi Region

Setiap unit usaha (kebun dan pabrik) dipimpin oleh seorang Group Manager yang dibantu oleh beberapa Manager dengan susunan struktur organisasi sebagai berikut.



Sumber data : data sekunder dari perusahaan  
 Gambar 3.3. Stuktur Organisasi Unit Usaha (Kebun / Pabrik)

### 3.7.3. Tinjauan Perusahaan

#### 3.7.3.7. Bentuk Perusahaan

Perusahaan FRG merupakan gabungan ataupun korporasi dari 34 anak perusahaan. Setiap anak perusahaan berbentuk PT (Perseroan Terbatas), dimana kepemilikan setiap anak perusahaan terpisah dengan kekayaan pemilik dan diketahui melalui besaran saham yang dimiliki.

#### 3.7.3.8. Jam Kerja

Jam kerja yang berlaku di First Resources Group mengikuti aturan dari Undang - Undang Ketenagakerjaan Republik Indonesia nomor 13 tahun 2013, yaitu 7 jam per hari atau 40 jam per minggu. Untuk karyawan kantor *corporate* dan direksi, jam kerja dimulai pukul 08.00 WIB dan berakhir pada pukul 17.00 WIB, dengan jam istirahat pukul 12.00 – 13.00 WIB (satu jam istirahat), hanya lima hari kerja (hari Sabtu libur). Untuk karyawan kantor di lokasi unit usaha, jam kerja dimulai pukul 07.00 WIB dan berakhir pukul 16.00 dengan jam istirahat pukul 12.00 – 14.00 WIB (dua jam istirahat). Khusus hari Sabtu tetap kerja, tetapi waktu kerja hanya 5 jam yaitu dari pkl 07.00 – 12.00 WIB.

Untuk karyawan lapangan, berbeda dengan jam kerja kantor, namun tetap 7 jam per hari dan 40 jam per minggu. Jam kerja karyawan lapangan dimulai pukul 06.30 WIB dan berakhir pukul 14.00 WIB dengan jam istirahat pukul 09.30 – 10.00 WIB (setengah jam istirahat untuk sarapan / wolon).

Khusus untuk karyawan pemanen, tidak terlalu terikat dengan jumlah jam kerja tetapi awal mulai bekerja tetap pukul 06.30 WIB. Pemanen diberikan target / basis berupa jumlah janjang Tandan Buah Segar (TBS) yang harus dicapai per hari. Jika pemanen sudah mencapai target / basis jumlah janjang ditetapkan maka akan dihitung sebagai satu hari kerja dan dibayar upahnya sesuai upah per hari. Jika ada pemanen yang bisa mencapai lebih dari target, maka kelebihan akan dibayar sebagai premi sesuai tarif premi (Rp/Janjang) yang berlaku.



### 3.7.3.9. Luasan dan Unit Pengolahan/Pabrik

Total luasan areal tertanam yang dimiliki oleh First Resources Group pada tahun 2016 adalah 208.456 ha yang tersebar di tiga provinsi (oleh perusahaan disebut *Region*) yaitu Riau 130.220 ha, Kalimantan Barat 60.779 ha dan Kalimantan Timur 17.457 ha. Umur rata-rata tanaman saat ini untuk regional Riau adalah 12 tahun, Kalimantan Barat 5 tahun dan Kalimantan Timur 3 tahun.

Untuk unit pengolahan / pabrik kelapa sawit total ada 14 unit, yaitu di Riau 11 unit dan Kalimantan Barat 3 unit.



Sumber data : data sekunder perusahaan

Gambar 3.4. Peta lokasi Unit Usaha First Resources Group

Untuk mengolah semua kernel yang dikirim dari pabrik / kebun menjadi minyak inti sawit (PKO), FRG memiliki 1 unit *Kernel Crushing Plant* (KCP) yang berlokasi di Dumai, Riau. Perusahaan FRG juga memiliki unit pengolahan CPO lebih lanjut di wilayah Dumai Riau yaitu Pabrik Refinery 1 unit dan Pabrik Biodiesel Plant 1 unit.

Aset lain yang dimiliki FRG yaitu 1 unit Leaning Station (FRLS) yang berfungsi untuk mendidik tenaga kerja baru maupun lama dan 1 unit Lembaga *Research and Development* untuk memproduksi benih unggul, rekomendasi pupuk dan penanganan hama penyakit.

### 3.7.3.10. Tenaga Kerja

Karyawan di First Resources Group secara garis besar dibedakan atas golongan Staf dan Non Staf. Golongan staf yaitu mulai dari level CEO hingga Asisten, sedangkan untuk golongan non staf mulai dari mandor/supervisi/pegawai hingga pekerja langsung. Total tenaga kerja saat ini, untuk staf yaitu 1.543 orang dan untuk non staf yaitu 27.100 orang.

Penggolongan karyawan Non Staf terdiri dari Pegawai Bulanan Tetap (PBT), Karyawan Harian Tetap (KHT), Karyawan Harian Lepas (KHL) dan Karyawan Surat Perintah Kerja Lokal (SPKL = Borongan).

### 3.7.3.11. Sistem Pengupahan dan Jaminan Sosial

Sistem pengupahan untuk karyawan staf adalah berdasarkan SK ataupun Surat Perjanjian Kerja per masing-masing tenaga kerja sesuai level. Data pengupahan staf ini merupakan data rahasia perusahaan sehingga tidak bisa didapatkan pada saat studi.

Sistem pengupahan untuk karyawan non staf adalah mengikuti peraturan yang berlaku dari pemerintah. Pengupahan dilakukan mengikuti upah minimum sektor perkebunan (UMSP) dan sesuai status karyawan. Untuk karyawan PBT pengupahan dilakukan sesuai golongan dan gaji pokok yang telah ditetapkan melalui SK masing-masing karyawan (nominal di atas UMSP). Pengupahan untuk karyawan KHT sesuai UMSP masing – masing lokasi unit usaha (setiap kabupaten memiliki UMSP yang berbeda). Contoh UMSP di kebun PT SIR Sei Lukut tempat dilakukan survei / observasi yaitu Rp 2.190.000,- / bulan atau Rp 73.000,- / hari untuk karyawan KHT, Rp 87.600,- / hari untuk karyawan KHL. Untuk karyawan SPKL dibayar sesuai hasil kerja (unit) dan harga per unit. Khusus untuk karyawan PBT dan KHT selain upah, juga diberikan tunjangan beras (untuk pekerja, istri dan anak), THR, Jamsostek / BPJS dan Bonus tahunan sesuai aturan yang berlaku, dan jika bekerja melebihi jam kerja dinas (lebih 7 jam sehari atau 40 jam seminggu) diberikan lembur. Khusus pemanen yang telah ditetapkan target/basis berupa janjang per hari, jika melebihi target/basis, tidak diberikan lembur tetapi diberikan dalam bentuk premi sesuai tarif premi yang berlaku.

### 3.7.3.12. Fasilitas Perusahaan

Demi menunjang kelancaran dan kenyamanan bekerja serta kesejahteraan karyawan, First Resources Group memiliki beberapa fasilitas yang digunakan baik oleh perusahaan sebagai pendukung kerja maupun oleh karyawan sebagai tempat tinggal, ibadah, olahraga dan lain-lain. Fasilitas tersebut antara lain, yaitu :

- a. Bangunan Pabrik, sebagai sarana pengolahan tandan buah segar kelapa sawit menjadi CPO dan PK.
- b. Kantor Group, sebagai pusat administrasi kebun dan pabrik.
- c. Kantor Afdeling, sebagai pusat administrasi afdeling.
- d. Gudang Kebun, sebagai sarana penyimpanan stok bahan dan peralatan.
- e. Bengkel / *Workshop*, sebagai sarana pemeliharaan kendaraan, alat berat dan mesin-mesin.
- f. Kendaraan supervisi (mobil dan sepeda motor), kendaraan pengangkutan, alat berat dan mesin-mesin listrik dan air.
- g. Perumahan, sebagai tempat tinggal untuk karyawan baik untuk Staf dan Non-Staf.
- h. Rumah Ibadah, terdiri dari satu buah masjid dan 1 buah gereja.
- i. Sarana olah raga seperti lapangan voli, futsal dan badminton.
- j. Klinik, sebagai sarana kesehatan, dan lain-lain.

### 3.7.4. Produksi First Resources Group

Data produksi TBS FRG merupakan data rahasia, sehingga pada saat studi tidak bisa didapatkan. Namun sebagai gambaran bahwa estimasi produksi 2016 (Akt sd Oktober + Est 2 bulan) *region* Riau adalah 19,9 ton/ha, tingkat pencapaian 104% dari *budget* tahun 2016 (19,2 ton/ha). Walaupun dapat *budget*, produktivitas ton/ha *region* Riau sebenarnya masih tergolong rendah karena dengan umur rata-rata tanaman sudah mencapai 12 tahun, seharusnya produksi bisa mencapai lebih dari 26 ton/ha. Untuk gambaran data produksi *Region* Kalimantan Barat dan Kalimantan Timur tidak bisa didapat.

Pencapaian rendemen CPO (OER) *Region* Riau adalah 22,18 %, tingkat pencapaian 95 % dari *budget* (23,32 %), sedangkan pencapaian rendemen kernel (KER) adalah 5,34 %, tingkat pencapaian 97 % dari *budget* (5,53 %).

Data produksi kuantitas CPO, kernel dan lainnya tidak bisa didapatkan karena merupakan data rahasia perusahaan.

### 3.7.5. Pemasaran Produksi

Produksi First Resources Group dari tingkat kebun / pabrik yang dipasarkan adalah dalam bentuk minyak kelapa sawit (CPO) dan kernel kelapa sawit (PK). Kebun / pabrik yang ada di *region* Riau dan Kalimantan Barat mengirimkan CPO dan PK ke pabrik hilir di Dumai (*Refinery* dan *Biodiesel Plant*), yang juga merupakan anak perusahaan First Resources Group. Pengiriman dilakukan dengan menggunakan truk tangki untuk *region* Riau dan kapal laut dari Kalimantan Barat. Produksi CPO dan PK dari *region* Kalimantan Timur masih dijual ke pihak ketiga di Gresik Jawa Timur.

Minyak kelapa sawit yang diterima di Dumai selanjutnya akan diolah menjadi bahan setengah jadi berupa olein, sterin dan biodiesel yang akan dipasarkan baik di dalam negeri maupun diekspor keluar negeri.

Kernel kelapa sawit yang diterima di Dumai akan diolah terlebih dahulu menjadi minyak inti sawit (PKO) di pabrik *Kernel Crushing Plant* (KCP) Dumai dan kemudian diolah kembali menjadi bahan setengah jadi seperti halnya CPO.