

PENGARUH TINGKAT KEMATANGAN PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP PERTUMBUHAN KINERJA DAN KEBERHASILAN TRANSFORMASI PERUSAHAAN DI PTPN

ACHMAD FADIL



**MAGISTER MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2025**

@Hak cipta milik IPB University

IPB University

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

PERNYATAAN MENGENAI TESIS DAN SUMBER INFORMASI SERTA PELIMPAHAN HAK CIPTA¹

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis dengan judul “Pengaruh Tingkat Kematangan Pengelolaan Sumber Daya Manusia Terhadap Pertumbuhan Kinerja Dan Keberhasilan Transformasi Perusahaan Di PTPN” adalah karya saya dengan arahan dosen pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apapun kepada perguruan tinggi manapun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam daftar pustaka di bagian akhir tesis ini.

Dengan ini saya melimpahkan hak cipta dari karya tulis saya kepada Institut Pertanian Bogor.

Bogor, Maret 2025

Achmad Fadil
NIM K1501222192

¹ Pelimpahan hak cipta atas karya tulis dari penelitian kerjasama dengan pihak luar IPB harus didasarkan pada perjanjian kerjasama yang terkait.



RINGKASAN

ACHMAD FADIL. Pengaruh Tingkat Kematangan Pengelolaan Sumber Daya Manusia terhadap Pertumbuhan Kinerja dan Keberhasilan Transformasi Perusahaan di PTPN. Dibimbing oleh M. SYAMSUL MAARIF dan ARRY EKANANTA.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh tingkat kematangan pengelolaan sumber daya manusia atau disebut *Human Capital Maturity Level*/"HCML" terhadap pertumbuhan kinerja dan keberhasilan transformasi perusahaan di lingkungan Perkebunan Negara (PTPN). Fokus utama penelitian ini adalah mengeksplorasi bagaimana pengaruh kematangan pengelolaan sumber daya manusia, melalui berbagai aspek penting seperti rekrutmen, pelatihan, motivasi karyawan, dan pengembangan karier, berdampak pada proses transformasi organisasi dan kinerja bisnis. Penelitian ini menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) untuk menganalisis hubungan kausal antara variabel independen (*HC Maturity Level*) dan variabel dependen (pertumbuhan kinerja dan keberhasilan transformasi perusahaan). Data dikumpulkan melalui survei kuesioner yang disebarakan kepada karyawan di berbagai level organisasi PTPN, dilengkapi dengan wawancara mendalam kepada pemangku kepentingan utama untuk memahami dinamika implementasi pengelolaan sumber daya manusia di tengah proses transformasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat kematangan pengelolaan sumber daya manusia memiliki pengaruh signifikan terhadap keberhasilan transformasi organisasi dan pertumbuhan kinerja perusahaan. Tingkat kematangan pengelolaan sumber daya manusia yang tinggi berkontribusi pada peningkatan motivasi, keterlibatan karyawan, dan kemampuan organisasi dalam menghadapi perubahan budaya serta pengelolaan transformasi secara berkelanjutan. Penelitian ini menggarisbawahi pentingnya investasi dalam pengelolaan sumber daya manusia yang terstruktur untuk mendorong efisiensi operasional, inovasi, dan daya saing di sektor perkebunan negara. Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa organisasi dengan tingkat kematangan SDM yang lebih tinggi cenderung lebih adaptif terhadap tantangan eksternal dan internal, sehingga mempercepat pencapaian target transformasi dan pertumbuhan bisnis.

Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini memberikan beberapa rekomendasi strategis bagi PTPN dan organisasi serupa. Pertama, perlu dilakukan penguatan sistem pengelolaan SDM melalui digitalisasi proses rekrutmen, evaluasi kinerja berbasis kompetensi, dan program pengembangan berkelanjutan yang disesuaikan dengan kebutuhan bisnis. Kedua, organisasi disarankan untuk meningkatkan kapasitas kepemimpinan melalui pelatihan intensif yang mendorong keterampilan manajerial adaptif dan transformasional. Ketiga, penting untuk membangun budaya organisasi yang mendukung kolaborasi lintas fungsi dan inovasi, sehingga memperkuat kemampuan organisasi dalam merespon perubahan pasar secara efektif.

Implikasi manajerial dari penelitian ini menekankan perlunya pendekatan holistik dalam mengelola sumber daya manusia sebagai faktor kunci keberhasilan transformasi organisasi. Manajemen di PTPN perlu mengintegrasikan kebijakan *HC Maturity Level* dalam strategi bisnis jangka panjang, memastikan sinergi antara

tujuan SDM dan arah transformasi perusahaan. Selain itu, investasi berkelanjutan dalam pengembangan talenta internal menjadi krusial untuk menciptakan organisasi yang agile dan mampu bersaing di industri yang dinamis. Dengan menerapkan rekomendasi ini, PTPN diharapkan dapat mencapai transformasi berkelanjutan, meningkatkan efisiensi operasional, serta memastikan pertumbuhan kinerja yang berkesinambungan di masa depan.

Kata Kunci: *Human Capital Maturity Level*, PTPN, Sumber Daya Manusia, Transformasi.

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



SUMMARY

ACHMAD FADIL. The Influence of Human Capital Maturity Level on Performance Growth and the Success of Corporate Transformation in State-Owned Plantations (PTPN). Supervised by M. SYAMSUL MAARIF and ARRY EKANANTA.

This study aims to analyze the influence of the Human Capital (HC) Maturity Level on performance growth and the success of corporate transformation within State-Owned Plantations (PTPN). The Primary focus is to explore how the maturity level of human resource management, through key aspects such as recruitment, training, employee motivation, and career development, impacts organizational transformation and business performance. This research employs the Structural Equation Modeling (SEM) method to analyze the causal relationship between the independent variable (HC Maturity Level) and the dependent variables (performance growth and corporate transformation success). Data was collected through questionnaires distributed to employees at various organizational levels within PTPN, complemented by in-depth interviews with key stakeholders to understand the dynamics of human resource management implementation during the transformation process.

The research findings indicate that the Human Capital Maturity Level significantly affects the success of organizational transformation and business performance growth. A high HC Maturity Level contributes to increased employee motivation, engagement, and the organization's ability to manage cultural change and sustainable transformation. The study highlights the importance of investing in structured human resource management to drive operational efficiency, innovation, and competitiveness within the state plantation sector. Additionally, organizations with higher HC Maturity Level s tend to be more adaptive to both external and internal challenges, accelerating the achievement of transformation targets and business growth.

Based on these findings, the study provides several Strategic recommendations for PTPN and similar organizations. First, strengthening human resource management systems through digitalizing recruitment processes, implementing competency-based performance evaluations, and offering continuous development programs tailored to business needs is essential. Second, organizations are advised to enhance leadership capacity through intensive training programs that foster adaptive and transformational managerial skills. Third, fostering a collaborative and innovative organizational culture is crucial to improving the organization's ability to respond effectively to market changes.

The managerial implications of this study emphasize the need for a holistic approach to managing human resources as a key factor in the success of organizational transformation. PTPN's management must integrate HC Maturity Level policies into long-term business strategies, ensuring alignment between human resource objectives and the company's transformation direction. Furthermore, continuous investment in internal talent development is critical to building an agile organization capable of competing in a dynamic industry. By implementing these recommendations, PTPN is expected to achieve sustainable

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber :
- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

transformation, enhance operational efficiency, and ensure continuous business performance growth in the future.

Keywords: Human Capital Maturity Level, Human Resource Management, PTPN, Transformation.

@Hak cipta milik IPB University

IPB University



- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



@Hak cipta milik IPB University

© Hak Cipta milik IPB, tahun 2025
Hak Cipta dilindungi Undang-Undang

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah, dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan IPB.

Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apa pun tanpa izin IPB.

**PENGARUH TINGKAT KEMATANGAN PENGELOLAAN SUMBER
DAYA MANUSIA (*HC MATURITY LEVEL*) TERHADAP
PERTUMBUHAN KINERJA DAN KEBERHASILAN
TRANSFORMASI PERUSAHAAN DI
PERKEBUNAN NEGARA (PTPN)**

ACHMAD FADIL

Tesis
Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen
pada
Program Studi Manajemen dan Bisnis

**MAGISTER MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUR PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2025**



Tim Penguji Luar Komisi pada Ujian Tesis

1. Dr. Ir. Yunus Triyonggo, M.M.
2. Dr. Nimmi Zulbainarni, S.Pi., M.Si.

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Judul Tesis : Pengaruh Tingkat Kematangan Pengelolaan Sumber Daya Manusia
(*HC Maturity Level*) terhadap Pertumbuhan Kinerja dan
Keberhasilan Transformasi Perusahaan di Perkebunan Negara
(PTPN)

Nama : Achmad Fadil
NIM : K1501222192

Disetujui oleh:

Pembimbing 1:
Prof. Dr. Ir. M. Syamsul Maarif, M.Eng



Pembimbing 2 :
Dr. Arry Ekananta, ST., M.Si

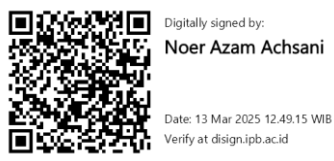


Diketahui oleh

Ketua Program Studi Pascasarjana
Manajemen dan Bisnis
Prof. Dr. Ir. Ujang Sumarwan, M.Sc.
NIP 196009161986011001



Dekan Sekolah Bisnis
Prof. Dr. Ir. Noer Azam Achsani, M.S.
NIP. 196812291992031016



Tanggal Ujian Tesis: 06 Maret 2025

Tanggal Lulus :



PRAKATA

Segala puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT, karena hanya dengan nikmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan Tesis ini. Tak lupa pula shalawat serta salam semoga senantiasa tercurahkan kepada junjungan kita, Nabi besar Muhammad SAW, sang pembawa kabar gembira dan peladan terbaik bagi umat yang mengharapkan rahmat dan hidayah-Nya. Selama proses penulisan Tesis ini, penulis menerima begitu banyak dukungan dan bantuan dari berbagai pihak. Untuk itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Noer Azam Achsani, M.S, selaku Dekan Sekolah Bisnis Institut Pertanian Bogor (SB-IPB) 2024, yang telah memberikan dukungan dan inspirasi kepada penulis selama menjalani masa studi.
2. Bapak Prof. Dr. Ir. M. Syamsul Maarif, M.Eng, selaku dosen pembimbing utama, yang dengan sabar memberikan bimbingan, arahan, tambahan ilmu, serta masukan berharga dalam penyusunan Tesis ini.
3. Bapak Dr. Arry Ekananta, ST., M.Si, selaku dosen pembimbing pendamping, yang telah meluangkan waktu untuk memberikan saran, masukan, dan referensi tambahan, serta selalu mendukung proses penyelesaian Tesis ini dengan penuh perhatian.
4. Kedua orang tua kandung penulis, Bapak Tamrun dan Ibu NurAsiah ibunda saya tercinta, terima kasih atas doa, dukungan, serta kasih sayang yang tiada batas. Semoga penulis dapat menjadi anak yang senantiasa membanggakan dan membahagiakan kalian.
5. Istri tercinta, Zetry Fachrani, yang selalu sabar mendampingi dan memberikan dukungan moral maupun motivasi tanpa henti selama penulis menyelesaikan Tesis ini.
6. Anak-anak kebanggaanku Achmad Faza Alfatih, Achmad Dzaki Alfaruq dan bungsuku Achmad Zaid Alfarizi, yang menjadi sumber semangat dan kebahagiaan setiap hari. Terima kasih karena telah memberi penulis alasan untuk terus maju dan berjuang.
7. Sahabat-sahabat dan rekan-rekan seperjuangan di SB-IPB E-86, yang telah bersama-sama menghadapi tantangan studi ini.
8. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu, tetapi telah memberikan kontribusi dan dukungan kepada penulis dalam berbagai cara selama masa studi dan penulisan Tesis ini.

Akhir kata, penulis menyampaikan permohonan maaf yang sebesar-besarnya atas segala kesalahan, baik yang disengaja maupun tidak, selama berkuliah di Sekolah Bisnis IPB maupun dalam proses penulisan Tesis ini. Semoga Allah SWT senantiasa memberikan ampunan atas segala kekhilafan dan menunjukkan jalan yang benar kepada kita semua. Aamiin.

Bogor, Maret 2025

Achmad Fadil

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xiv
I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	2
1.3 Tujuan Penelitian	2
1.4 Manfaat Penelitian	2
1.5 Ruang Lingkup	3
1.6 Hipotesis	3
1.7 Hipotesis yang Diperbaiki	4
II TINJAUAN PUSTAKA	5
2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia	5
2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	6
2.3 Pengelolaan Sumber Daya Manusia	6
2.4 Kinerja	7
2.5 <i>Human Capital Maturity Level</i> (HCML)	9
2.6 Penelitian Terdahulu	11
2.7 <i>Analytic Hierarchy Process</i> (AHP)	12
III METODE PENELITIAN	14
3.1 Waktu dan Tempat Penelitian	14
3.2 Jenis dan Sumber Data	14
3.3 Teknik Pengumpulan Data	14
3.4 Metode Analisis Data	15
3.5 Metode Pengambilan Sampel	20
3.6 Kerangka Pemikiran	21
3.7 Kerangka Pemikiran Konseptual	22
IV HASIL DAN PEMBAHASAN	24
4.1 Gambaran Umum PT Perkebunan Nusantara	24
4.2 Karakteristik Responden	28
4.3 Instrumen dan Hasil Penelitian	30
4.4 Hasil Uji Analisis SEM	33
4.5 Implikasi Manajerial	39
V SIMPULAN DAN SARAN	42
5.1 Simpulan	42
5.2 Saran	42
5.3 Keterbatasan Penelitian	42
DAFTAR PUSTAKA	44
RIWAYAT HIDUP	46



DAFTAR TABEL

2.1	Penelitian terdahulu	11
3.1	Skala penilaian	15
3.2	Ketertarikan antar variabel dan indikator HCML	16
3.3	Penentuan jumlah sampel	21
3.4	Data <i>sample</i> penelitian	21
4.1	Responden berdasarkan perusahaan	28
4.2	Responden berdasarkan jabatan	29
4.3	Responden berdasarkan jenis kelamin	29
4.4	Responden berdasarkan lama bekerja	30
4.5	Validitas dan reliabilitas kuesioner	30
4.6	Statistik deskriptif	32
4.7	Hasil <i>faktor loading</i> , reliabilitas komposit dan AVE	34
4.8	Hipotesis	34
4.9	Jabatan responden AHP	37
4.10	Tabel prioritas	38
4.11	<i>Timeline</i> strategi peningkatan kinerja SDM di PTPN	40

DAFTAR GAMBAR

1.1	Diagram alir hipotesis penelitian	3
2.1	Proses kinerja	8
2.2	<i>Value chain HR</i>	9
2.3	<i>HC Maturity Level</i> PTPN Group	11
2.4	Hierarki AHP	13
3.1	Diagram path model lintasan SEM pada HCML	18
3.2	Kerangka konseptual penelitian HCML	22
4.1	Struktur organisasi dewan direksi	26
4.2	Struktur organisasi dewan komisaris	26
4.3	Outer Model	33
4.4	Inner model	36
4.5	Hasil pengolahan pemilihan strategi dalam mendorong keberhasilan transformasi PTPN melalui tingkat kematangan pengelolaan SDM (HCML).	38