

PERKEMBANGAN MANAJEMEN PABRIK GULA KARANGSUWUNG 1958-1998

Ayu Septiani^{1*}

Departemen Sejarah dan Filologi, Program Studi Ilmu Sejarah FIB Universitas Padjadjaran
Jl. Raya Bandung-Sumedang Km 21 Jatinangor
*Email: ayu.septiani@unpad.ac.id

Abstract: *This research is titled Management Development of Karangsuwung Cirebon Sugar Factory 1958-1998. This research aims to determine the management of the Karangsuwung Sugar Factory in Cirebon in 1958-1998. The aspects discussed in this paper include 4 subsystems in management, namely planning, organizing, directing and controlling. The method used is the historical method with management concepts as an analytical tool. The results of the discussion show that the changes that occurred at the Karangsuwung Sugar Factory from 1958-1998 were caused by the change in factory status from originally belonging to the Dutch East Indies Government to becoming a State Plantation Company in 1958. Then in 1981 it changed to a Limited Liability Company. This change in status also caused changes to the management system of the Karangsuwung Sugar Factory.*

Keywords: *Management, Sugar Factory, Karangsuwung*

Abstrak: Penelitian ini berjudul Perkembangan Manajemen Pabrik Gula Karangsuwung Cirebon 1958-1998. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui Manajemen Pabrik Gula Karangsuwung di Cirebon pada 1958-1998. Aspek yang dibahas dalam tulisan ini meliputi 4 subsistem dalam manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Metode yang digunakan adalah metode sejarah yang meliputi 5 tahapan yaitu pemilihan topik, heuristik, kritik, interpretasi, dan historiografi. Adapun konsep yang digunakan yaitu dengan konsep manajemen sebagai alat analisis. Hasil pembahasan menunjukkan bahwa perubahan yang terjadi pada Pabrik Gula Karangsuwung dari tahun 1958-1998 disebabkan oleh perubahan status pabrik dari yang semula milik Pemerintah Hindia Belanda berubah menjadi Perusahaan Perkebunan Negara pada 1958. Kemudian pada 1981 berubah menjadi Perseroan Terbatas. Perubahan status tersebut menyebabkan pula perubahan-perubahan pada sistem manajemen dari Pabrik Gula Karangsuwung.

Kata Kunci Manajemen, pabrik gula, Karangsuwung

PENDAHULUAN

Pabrik Gula Karangsuwung dikenal sebagai pabrik gula tertua di Indonesia. Keberadaannya meninggalkan cerita sejarah menarik karena mengalami beberapa periode kekuasaan bangsa asing di Nusantara. Memang, saat ini Pabrik Gula Karangsuwung sudah tidak beroperasi lagi. Namun demikian, bangunannya menjadi saksi dan bukti bahwa Cirebon pernah menjadi produsen gula hingga diekspor ke negara-negara Eropa. Tebu pada masa kolonial merupakan tanaman populer kedua setelah padi yang ditanam oleh petani (Dharussalam, Robby; Assilmi, 2023). Wilayah Pesisir Utara Pulau Jawa menjadi pusat keberadaan industri Gula, termasuk Cirebon. Setelah itu, gula menjadi komoditas ekspor pada abad ke-19, membawa nama Nusantara ke kancah internasional (Inagurasi, 2010). Satu di antara beberapa pabrik gula yang dibangun untuk mendukung ekspor tersebut adalah Pabrik Gula Karangsuwung.

Desa Karangsuwung berada di Onderdistrik Karangsembung, Kawedanan Sindang Laut, Cirebon Timur. Karangsuwung terletak sekitar 17 km di sebelah timur kota Cirebon. Distrik ini berbatasan dengan Laut Jawa di sebelah utara, Distrik Cirebon di sebelah barat, Distrik Ciledug (Losari) di sebelah timur, dan Distrik Ciawigebang di sebelah selatan (Bremen, 1986). Pembangunan pabrik Gula Karangsuwung merupakan satu di antara program pemerintah yang termasuk dalam Sistem *Cultuurstelsel* yang dikeluarkan oleh Pemerintah Hindia Belanda dalam rangka mengumpulkan kembali pundi-pundi keuangan mereka karena habis akibat perang yang terjadi baik di negeri Belanda maupun di Nusantara (Afwan, 2021).

Pasca Indonesia Merdeka, Pemerintah melakukan nasionalisasi terhadap perusahaan-perusahaan asing Belanda termasuk Pabrik Gula Karangsuwung. sampai 1950-an perekonomian Indonesia belum mandiri, masih bergantung pada dominasi ekonomi luar negeri karena modal asing yang masih beroperasi di Indonesia. Oleh karenanya, pada saat itu nasionalisasi terhadap perusahaan asing dianggap sebagai solusi yang efektif (Hayati et al., 2024). Nasionalisasi dilakukan juga terhadap pabrik gula yang pernah dikuasai oleh Belanda. Ketika nasionalisasi dilakukan, tercatat 52 pabrik gula yang masih beroperasi termasuk Pabrik Gula Karangsuwung (Mardianto et al., 2005) berdasarkan pada Undang-Undang No. 86 tahun 1958. Kemudian, PP No.12/1969 tentang

perubahan kelembagaan Perusahaan Perkebunan Negara menjadi Perseroan Terbatas (PT) maka proses pengalihan bentuk dari Perkebunan Negara ke Perseroan Terbatas dilakukan secara bertahap melalui penilaian kelayakan. Dalam rangka pengalihan bentuk perseroan tersebut, maka pada tahun itu juga dilakukan penilaian terhadap 28 buah PNP, delapan di antaranya adalah PNP gula yang dimungkinkan untuk menjadi Perseroan Terbatas (Lembaran Negara Republik - Indonesia, n.d.).

Sebagai batasan temporal dipilih tahun 1958 sebagai titik awal penelitian karena status Pabrik Gula Karangsuwung sebagai Perkebunan Negara dan statusnya sebagai Perseroan Terbatas pada 1998 sebagai batasan akhir penelitian. Adapun batasan pembahasan yaitu manajemen yang memiliki 4 subsistem yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Berdasarkan paparan tersebut, penulis menguraikannya dalam artikel berjudul *Perkembangan Manajemen Pabrik Gula Karangsuwung 1958-1998*.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode sejarah yang memiliki lima tahapan kerja yaitu pemilihan topik, heuristik, kritik, interpretasi, dan historiografi (Kuntowijoyo, 2005). Tahap pertama yaitu pemilihan topik. Pemilihan topik dilakukan berdasarkan empat alasan utama yaitu *interesting topic*. Topik ini cukup menarik bagi penulis karena pabrik gula ini melewati beberapa periode kekuasaan mulai dari masa kolonial, Jepang, Kemerdekaan, hingga saat ini, masa Reformasi. *Significance topic* yaitu topik ini penting untuk diteliti karena Pabrik Gula Karangsuwung mengalami perubahan dari tradisional menjadi modern. *Manageable topic*, topik ini berada dalam jangkauan penulis yaitu di Cirebon. Terakhir, *obtainable topic* yaitu sumber-sumber tertulis tentang Manajemen Pabrik Gula Karangsuwung cukup tersedia sehingga dimungkinkan untuk ditulis. Tahap kedua dari metode sejarah yaitu heuristik. Heuristik dilakukan secara *online* dan *offline*. Hal tersebut dilakukan karena sudah tersedianya dokumen digital dari beberapa institusi penyedia undang-undang seperti <https://peraturan.bpk.go.id>. Namun demikian penulis juga tetap mengunjungi Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Jawa Barat untuk melihat Peraturan Pemerintah (PP) Nomor

12 Tahun 1969 tentang Perusahaan Perseroan (Persero) dan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 86 Tahun 1958 Tentang Nasionalisasi Perusahaan-Perusahaan Milik Belanda karena dua undang-undang tersebut merupakan sumber primer yang menunjukkan momentum perubahan dari pembahasan dalam tulisan ini. Selain itu juga penulis mengunjungi Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Cirebon dan menemukan sumber primer berupa Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) Pabrik Gula Karangsuwung. Sementara itu, sumber sekunder yang digunakan berupa buku, artikel dalam jurnal yang relevan dengan tulisan ini seperti *Pabrik Gula Cepiring Kendal, Jawa Tengah Tahun 1835--1930, Sebuah Studi Arkeologi Industri* karya Libra Hari Inagurasi, *Kajian Lokasi dalam Konteks Arkeologi Industri: Studi Kasus Pabrik Gula Karangsuwung, Cirebon 1920-1943* karya Robby Dharussalam dan Ghilman Assilmi, dan *Peta Jalan (Road Map) dan Kebijakan Pengembangan Industri Gula Nasional* karya Mardianto, Sudi, et. al., serta karya relevan lainnya yang lebih umum seperti karya-karya yang membahas manajemen suatu perusahaan atau manajemen secara umum contohnya *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah* karya M. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* karya M. Hariandja, dan *Perilaku Organisasi* karya Robbins, P. Stephen dan Timothy Judge.

Tahap selanjutnya adalah kritik, kritik dilakukan untuk menentukan apakah sumber yang digunakan kredibel atau tidak. Berkaitan dengan tahap kritik ini, penulis melakukan koraborasi antara informasi mengenai jabatan administratif yang mana jabatan tersebut tetap dipertahankan saat Pabrik gula Karangsuwung dinasionalisasi. Koraborasi adalah tahapan pendukung antara satu sumber dengan sumber lain dimana tidak ada kepentingan di antara sumber-sumber tersebut. Dengan kata lain sumber-sumber tersebut bersifat merdeka (Herlina, 2015). Berkaitan dengan hal tersebut, penulis melakukan koraborasi antara Peraturan Pemerintah RI. No. 23, 1958 dengan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP).

Tahapan berikutnya yaitu interpretasi. Interpretasi yang dilakukan dalam menyusun tulisan ini yaitu interpretasi faktual. Interpretasi faktual dilakukan berdasarkan fakta-fakta bahwa perubahan manajemen yang terjadi pada 1958-1998 dipengaruhi oleh perubahan politik yang terjadi di Indonesia mulai dari periode

nasionalisasi dimana Pabrik Gula Karangsuwung menjadi Perkebunan Negara hingga Pabrik gula Karangsuwung pada masa Perseroan Terbatas. Tahapan terakhir yaitu historiografi. Historiografi merupakan penulisan sejarah. Setelah semua tahapan metode sejarah dilakukan secara simultan, selanjutnya yaitu historiografi. Berkaitan dengan hal tersebut, penulis menuangkan fakta-fakta sejarah berdasarkan sumber-sumber kredibel yang ditemukan dengan judul artikel *Perkembangan Manajemen Pabrik Gula Karangsuwung 1958-1998*.

Adapun konsep yang digunakan yaitu manajemen. Dalam (Manik, 2020), GR Terry mengungkapkan bahwa Manajemen adalah sebuah proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggiatan, dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai tujuan dengan menggunakan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.

Aspek-aspek dalam manajemen meliputi adanya sumber daya organisasi; adanya proses yang bertahap meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian; dan adanya seni dalam menyelesaikan pekerjaan (Manik, 2020).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Pabrik Gula Sebelum Nasionalisasi

Industri gula Jawa mengalami tiga fase perkembangan selama periode kolonial. Pertama, industri gula didirikan di sekitar selatan Batavia (*Ommelanden*) dari abad ke-17 hingga ke-18. Periode kedua, yang dikenal sebagai Sistem Tanam Paksa (*Cultuurstelsel*), berlangsung dari 1830 hingga 1870. Periode ketiga dimulai setelah 1870. Karena pengusaha gula belum melihat prospek yang menguntungkan di pasar Eropa, dan VOC sebagai organisasi perdagangan menunjukkan ketidakmampuannya dalam kompetisi perdagangan gula di Eropa sehingga industri gula pada periode pertama dianggap tidak menguntungkan. Akibatnya, gula hanya diproduksi sesuai kebutuhan (Cahyono, 2005).

Selama periode kedua, industri gula telah mengalami kemajuan yang signifikan. Saat itu, orang Eropa mengonsumsi gula setiap hari, yang menunjukkan adanya gap pasar dalam perdagangan gula internasional. Akibat kegagalan investasi Pamanukan – Ciasem, investor gula yang sebagian besar berkebangsaan Inggris mengalami kebangkrutan,

yang mengakibatkan penurunan pemasaran gula di Eropa.

Eksplorasi tanah jajahan oleh pihak swasta merupakan tahap ketiga perkembangan industri gula di Jawa. Ini dimulai pada masa Sistem Tanam Paksa – periode kedua. Tujuan utama Johannes van den Bosch untuk mendirikan Sistem Tanam Paksa pada tahun 1830 adalah untuk menghasilkan sebanyak mungkin uang dari produk perkebunan Jawa yang dapat dijual ke Eropa. Produk hasil bumi pertanian dan alat pengolahan dasar adalah hasil perkebunan yang dimaksud. Agar dapat bersaing di pasar global, produk yang dihasilkan dari Sistem Tanam Paksa harus memiliki kualitas dan harga yang sebanding atau lebih baik dengan produk yang diproduksi oleh negara lain di seluruh dunia. Untuk mencapainya, pemerintah kolonial Hindia Belanda merasa perlu memaksa orang Jawa untuk menghasilkan dan mengolah barang-barang yang diinginkan dengan biaya serendah mungkin. Ini menunjukkan bahwa pemerintah kolonial berusaha membuat corak produksi yang tidak terpengaruh oleh regulasi pasar global. Dengan kata lain, pola masyarakat sosialis mengubah Jawa menjadi wilayah produksi yang memenuhi kebutuhan sendiri (van Niel, 2003).

Berdasarkan pada Undang-Undang No. 86 tahun 1958 Pabrik Gula Karangsuwung menjadi milik pemerintah, dan berdasarkan Peraturan Pemerintah statusnya menjadi Perusahaan Negara Baru Unit Jawa Barat VI yang Direksinya berkedudukan di Karangsuwung. Selama tahun 1960-1963, perusahaan PPN Lama dan Baru digabungkan menjadi PPN Kesatuan Jawa Barat I, PPN Kesatuan Jawa Barat II, PPN Kesatuan Jawa Barat III, PPN Kesatuan Jawa Barat IV, dan PPN Kesatuan Jawa Barat V. Selain itu, dari tahun 1963 hingga 1968, dibuat PPN Aneka Tanaman VII, PPN Aneka Tanaman VIII, PPN Aneka Tanaman IX, dan PPN Aneka Tanaman X, yang berfungsi sebagai PPN Kesatuan Jawa Barat I, PPN Kesatuan Jawa Barat II, dalam upaya meningkatkan kinerja dan produktivitas bisnis.

Perusahaan gula negara didirikan pada tahun 1963 berdasarkan Peraturan Pemerintah No.1 tahun 1963. Masing-masing perusahaan gula tersebut merupakan badan hukum dengan direksi yang independen. Kemudian pada tahun 1964, status PPN Jabar VI diubah menjadi Badan Pimpinan Umum-Perusahaan Perkebunan Negara (BPU-PPN). Namun, perubahan ini tidak berlangsung lama dan

akhirnya dibubarkan. Perusahaan perkebunan kemudian dilebur menjadi Perusahaan Negara Perkebunan (PNP). Perubahan ini dibuat oleh Peraturan Pemerintah No. 14 tanggal 13 April 1968. Karena kebijakan tersebut, semua pabrik gula di Indonesia diubah menjadi Perusahaan Negara (PN). Pabrik gula di wilayah Cirebon diberi nama Perusahaan Negara Perkebunan XIV (PNP XIV) (Devteo, 2024).

Dari tahun 1968 hingga 1970, PPN di Jawa Barat dibagi menjadi tiga Perusahaan Negara Perkebunan (PNP) dengan total 68 kebun. PNP XI terletak di Jakarta dan terdiri dari 24 perkebunan yang merupakan sisa PPN Aneka Tanaman X dan PPN Aneka Tanaman XI. PNP XII terletak di Bandung dan terdiri dari 24 perkebunan yang merupakan sisa PPN Aneka Tanaman XI, PPN Aneka Tanaman XII, sebagian eks PPN Aneka Tanaman VII, dan PPN Aneka Tanaman VIII (Kartodirdjo dan Djoko Suryo, 1991).

Manajemen Pabrik Gula Karangsuwung Pada Masa Perkebunan Negara (1958-1981)

Berdasarkan pada Undang-Undang No. 86 tahun 1958 dan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 24 Tahun 1958, Pabrik Gula Karangsuwung menjadi milik pemerintah. Pabrik gula Karangsuwung, Khadipaten, Tersana Baru, Sindanglaut, Jatiwangi, dan Gempol termasuk dalam kesatuan Djawa Barat VI (PPN Djabar VI) berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 159 tahun 1961, yang ditetapkan pada tanggal 26 April 1961, sebagai pengembangan dari PP No. 19 tahun 1960. (*Sejarah PG Rajawali II*, n.d.). Selanjutnya, mengacu pada Undang-undang No. 9 tahun 1969 Tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 1 Tahun 1969 (Lembaran Negara Tahun 1969 Nomor 16; Tambahan Lembaran Negara Nomor 2890) atau bisa juga disebut dengan Undang-undang Tentang Bentuk-Bentuk Usaha Negara 1969 maka Perkebunan Gula berubah bentuk menjadi BUMN. Meskipun demikian, kepemilikan perkebunan masih dipegang pemerintah

Sistem kerja di Pabrik Gula Karangsuwung setelah nasionalisasi tetap menggunakan sistem yang digunakan pada masa kolonial. Setiap perusahaan perkebunan dipimpin oleh seorang administrator yang dalam menjalankan tugasnya dibantu oleh kepala bagian yang membawahi bagian-bagian lainnya (Bachtiar, 2015). Dalam industri gula, administrator adalah orang yang ditunjuk oleh

perusahaan pemilik pabrik untuk memimpin industri dan perkebunan tebu; mereka menduduki jabatan tertinggi dan merupakan golongan atas dalam struktur birokrasi pabrik (Inagurasi, 2010). Oleh karenanya administrator bertanggungjawab terhadap manajemen pabrik. Satu dari beberapa bagian terpenting dari manajemen adalah perencanaan (*planning*). Perencanaan menjadi dasar dalam melaksanakan proses manajemen berikutnya (Silmi et al., 2024).

Perencanaan bertujuan agar sumber daya manusia yang ada di Pabrik Gula Karangsuwung lebih fokus pada tujuan dalam menghadapi ketidakpastian dan perubahan di masa depan. Perencanaan mencakup kebijakan, strategi, prosedur, aturan, dan program, serta tugas dan anggaran. Pabrik gula Karangsuwung membagi waktu perencanaan menjadi tiga kategori yaitu jangka panjang, yang mencakup penambahan dan penggantian mesin; jangka menengah, yang mencakup penanaman modal keuangan, dan jangka pendek, yang mencakup penambahan tenaga kerja. Semua perencanaan Pabrik gula Karangsuwung terdapat dalam Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP).

Subsistem kedua dalam manajemen yaitu organisasi. Organisasi adalah kumpulan atau wadah tempat sekelompok orang bekerja sama, diawasi, dan dipimpin untuk mencapai tujuan tertentu. Organisasi biasanya menggunakan sumber daya tertentu, seperti lingkungan, cara atau metode, material, mesin, uang, dan beberapa sumber daya lain (Julkifli & Darma, 2021). Stephen P. Robbins (Robbins & Judge, 2012) menyatakan sebuah organisasi merupakan suatu kesatuan sosial yang secara sadar dikoordinasi dengan suatu batasan yang telah ditentukan dan bekerja sama secara terus menerus mencapai satu atau lebih tujuan bersama. Dalam proses organisasi, orang-orang yang tergabung dalam sebuah organisasi sepakat untuk mencapai tujuan tertentu melalui sumber daya secara sistematis dan rasional yang terkendali dan adanya pemimpin organisasi yang memimpin operasional organisasi dengan terencana (Hariandja, 2002).

Pengorganisasian (*organizing*) dimaksudkan untuk memberikan kemudahan bagi pimpinan dan karyawan dalam mengetahui tugas, wewenang, dan tanggung jawabnya, serta hubungan antar berbagai fungsi. Hal ini dimaksudkan, agar semua pekerjaan yang dilakukan dapat bermanfaat dalam pencapaian tujuan. Penggolongan bagian di dalam

organisasi Pabrik Gula Karangsuwung didasarkan pada fungsi perusahaan, yaitu bagian produksi, pengolahan, dan bagian teknologi. Puncak pimpinan tertinggi yang ada di Pabrik Gula Karangsuwung adalah administrator. Administrator memiliki tugas untuk menyusun RKAP, mengelola pabrik dan perkebunan berdasarkan RKAP, memimpin dan mengembangkan kebijakan RKAP yang telah disahkan oleh direksi, membina dan memotivasi serta melakukan pengawasan (Rencana Kerja Dan Anggaran Perusahaan (RKAP)., n.d.). Sistem koordinasi (*actuating*) yang dilakukan di Pabrik Gula Karangsuwung berupa komunikasi dan prinsip kontak langsung, yaitu hubungan langsung antar individu, baik itu secara vertikal maupun horizontal. Dalam hubungan langsung tersebut, dapat terjadi pertukaran gagasan, pendapat, harapan, dan sebagainya, yang bisa dikemukakan secara lebih detail, sehingga memungkinkan untuk diperolehnya saling pengertian yang mendalam. Setiap sub-sub unit organisasi seperti sinder/mandor kebun, *chemiker* (sebutan untuk kepala bagian giling dalam pabrik gula, dan bagian keuangan bertanggung jawab langsung kepada unit-unit organisasi seperti Kepala Tanaman, Kepala Instalasi, Kepala administrasi dan umum, serta Kepala Pengolahan. Mereka menerima laporan dari sub-sub unit tersebut untuk dilaporkan dan dipertanggungjawabkan kepada Administrator.

Pengawasan (*controlling*) dilakukan untuk mengevaluasi seberapa jauh hasil yang diharapkan dengan membandingkan apa yang telah dilakukan dengan rencana atau standar dan melakukan perbaikan jika ada penyimpangan. Sistem Pengawasan Intern (SPI) adalah badan pengawasan di Pabrik Gula Karangsuwung. Organisasi ini bertanggung jawab atas audit keuangan dan kinerja perusahaan dan berada di bawah tanggung jawab sinder/pengawas/mandor TUK (Tata Usaha Keuangan) (Arsip Pabrik Gula Karangsuwung, 1975).

Manajemen Pabrik Gula Karangsuwung Pada Masa Perseroan Terbatas (1981-1998)

Proses pengalihan bentuk dari Perkebunan Negara ke Perseroan Terbatas dilakukan secara bertahap melalui penilaian kelayakan. Dalam rangka pengalihan bentuk perseroan tersebut, pada periode perkebunan negara telah dilakukan penilaian terhadap 28 buah PNP (Perusahaan Negara Perkebunan), 8 di antaranya adalah PNP gula yang

dimungkinkan untuk menjadi Perseroan Terbatas (PT). Selanjutnya pada 1981 Pemerintah menilai perlu membentuk sebuah perusahaan perseroan (PT) di bawah Departemen Pertanian & Departemen Keuangan. Tujuannya adalah untuk menyesuaikan dengan perkembangan dunia usaha saat itu. Atas dasar itulah Pemerintah melalui Peraturan Pemerintah No. 10 Tahun 1981 tentang Penyertaan Modal Negara mengubah status PNP XIV menjadi PT. Perkebunan XIV yang cakupan pengelolaannya mencakup enam pabrik gula dan satu pabrik alkohol yang telah berdiri sejak zaman Pemerintahan Belanda. Pada tahun 1989 pengelolaan pabrik gula dan alkohol yang dilakukan oleh PT. Perkebunan XIV dialihkan kepada PT. Rajawali Nusantara Indonesia (Persero). Kemudian berdasarkan Surat Menteri Keuangan No.S.328 Tahun 1989 pada tanggal 3 April 1989 ditetapkan bahwa pembinaan PT Perkebunan XIV yang semula berada di bawah Departemen Pertanian menjadi di bawah Departemen Keuangan Republik Indonesia sehingga PTP XIV (Persero) secara resmi menjadi anak perusahaan PT Rajawali Nusantara Indonesia (RNI). Pada 1993 setelah diberikan kepemimpinan kepada PTPN Rajawali Nusantara Indonesia (RNI). Pada 28 Agustus 1997, akta notaris No. 94 mengubah nama PTP XIV menjadi PT PG Rajawali II. Dengan demikian, PG Karangsuwung, yang sebelumnya berada di bawah PTP XIV, menjadi salah satu divisi PT PG Rajawali II di Cirebon.

Pada tahap perencanaan (*planning*) perbedaan yang cukup terlihat yaitu dari target yang ingin dicapai dalam tiga jangka waktu perencanaan. Jangka waktu perencanaan yang dilakukan oleh pabrik gula Karangsuwung dikelompokkan dalam tiga golongan, yaitu: jangka panjang yang meliputi target untuk memenuhi swasembada gula, jangka menengah yaitu penambahan dan penggantian mesin-mesin, dan jangka pendek meliputi pengangkatan tenaga kerja lepas menjadi tenaga tetap. Hal itu dimaksudkan untuk meningkatkan kesejahteraan tenaga kerja Pabrik Gula Karangsuwung. Kesemuanya tercantum dalam Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP).

Sistem pengorganisasian (*organizing*) Pabrik Gula Karangsuwung mengalami perubahan seiring dengan adanya pergantian status dari Perkebunan Negara menjadi Perseroan Terbatas (PT). Dalam struktur organisasi pabrik yang baru, Perubahan terjadi

pada nama beberapa jabatan seperti administratur sebagai penanggung jawab tertinggi diganti oleh *general manager*, kabag/kepala bagian berubah nama menjadi *manager*, pengawas menjadi *supervisor general manager* yang dulu bernama adminiatratur berkoordinasi dengan kabag/*manager* tanaman, instalasi, administrasi keuangan dan umum, serta pengolahan. Para *manager* ini melaporkan pertanggungjawabannya dari sub-sub unit yang berada di bawahnya yaitu supervisor/pengawas kebun, koordinator tebang dan angkutan, masinis, bagian keuangan, pengarsipan, koordinator giling dan staf, serta para tenaga kerja lepas (petani borongan).

Pada masa Perseroan Terbatas, jabatan *general manager* – sebelumnya administratur yang biasanya hanya dipegang oleh satu orang dari tahun ke tahun, berubah sistemnya melalui pengangkatan dan diganti dalam periode waktu yang telah ditentukan. Jabatan administratur yang pada masa Perkebunan Negara dipegang oleh satu orang pada masa Perseroan Terbatas, diubah. Manajer pada masa Perseroan Terbatas dipilih selama lima tahun sekali dan dilakukan pemilihan langsung oleh para pegawai lainnya. Penetapan bakal calon sudah ditentukan terlebih dahulu oleh pihak perusahaan. Kemudian penambahan posisi kepala bagian berada di atas posisi sinder/mandor/pengawas yang juga ikut berubah nama menjadi asisten kebun.

Berkaitan dengan Pabrik Gula Karangsuwung, Pengorganisasian menggunakan tipe berbentuk lini dan staf (*Line and Staff Organization*). Dalam organisasi lini dan staf (*Line and staff Organization*), terdapat asas dan kesatuan komando dan otoritas dilimpahkan secara vertikal dari pimpinan atas ke pimpinan di bawahnya (Meena et al., 2013). keputusan, kebijakan, dan pelaksanaan tujuan perusahaan semuanya berada di tangan pucuk pimpinan tetap. Pemimpin menerima bantuan dari karyawan untuk membantunya melakukan tugasnya dengan lancar. Tugas karyawan hanya memberikan bantuan, pemikiran, saran, data, dan informasi kepada pimpinan sebagai bahan pertimbangan untuk membuat keputusan dan kebijakannya. Garis wewenang tetap berada pada pimpinan, sedangkan staf hanya memiliki wewenang staf saja, dipakai atau tidaknya saran-saran, data, dan informasi para staf sepenuhnya tergantung pada pimpinan sendiri. Selain itu, dengan ditandai pula oleh kekuasaan yang berjalan secara langsung dari atasan kepada bawahan (Hasibuan, 2003).

Seiring dengan perkembangan teknologi, perkebunan pada masa Perseroan Terbatas pun menambah unit di bagian tata usaha keuangan yakni menyediakan beberapa perangkat komputer yang pada intinya dapat mempermudah proses pengolahan data. Pabrik Gula Karangsuwung pun telah menerapkan sistem baru yakni SPDK (Sistem Pengolahan Data Komputer). Perubahan terjadi pula pada sistem pengawasan di Pabrik Gula Karangsuwung. Apabila sebelumnya Sistem Pengawasan Intern (SPI) berada di bawah sinder TUK, maka pada periode ini SPI berada langsung di bawah administratur. Selain dilakukan oleh SPI, pengawasan pun dilakukan oleh badan pengawas ekstern, yaitu badan di luar struktur organisasi Pabrik Gula Karangsuwung.

Sistem koordinasi (*actuating*) saat berstatus sebagai PT tidak berubah. Komunikasi dan prinsip kontak langsung, yaitu hubungan antar individu secara langsung, baik vertikal maupun horizontal masih digunakan. Dalam hubungan langsung ini, orang-orang dapat bertukar ide, pendapat, harapan, dan lainnya, yang dapat dibahas lebih lanjut untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik satu sama lain.

Pengawasan (*controlling*) dilakukan untuk mempertanyakan, apakah perusahaan tersebut telah sesuai dengan pedoman pengawasan intern departemen pertanian budidaya aneka tanam dan dilakukan oleh *supervisor* (Arsip Pabrik Gula Karangsuwung, 1990: 9). Pada masa Perseroan Terbatas, Pabrik Gula Karangsuwung pun menerapkan sistem jaringan SPDK-Net, yaitu sistem pengolahan data berbasis komputer jaringan. Tujuannya agar semua pengolahan data dan pembukuan dapat dilakukan secara cepat dan efisien. Penggunaan SPDK-Net ini membuat seluruh data dan informasi terpusat pada satu komputer, sehingga untuk mendapatkan informasi yang diperlukan, para operator tidak sulit dalam pengumpulan data. Hal ini sangat berbeda dengan periode sebelumnya yang masih menggunakan teknik pengolahan data secara manual, yang mengakibatkan lambatnya data yang diterima. Setelah adanya sistem jaringan SPDK-Net, proses pelaporan, pengawasan, dan pengambilan keputusan dapat dilaksanakan dengan cepat dan efektif

KESIMPULAN

Manajemen Pabrik Gula Karangsuwung selama periode 1958-1998 mengalami

perubahan. Perubahan terjadi dari bentuk tradisional menjadi bentuk modern. Bentuk tradisional ditunjukkan dengan masih dipertahankannya administratur sebagai pimpinan tertinggi perkebunan pada saat kepemilikan pemerintah (1958-1981). Sementara itu, bentuk modern dapat dilihat dari adanya SPDK dan SPDK-net pada periode Perseroan Terbatas.

DAFTAR PUSTAKA

- Afwan, B. (2021). Dampak Kebijakan Tanam Paksa (1830) Terhadap Keadaan Sosial Dan Perdagangan Lada Di Lampung Tahun 1830-1865. *Jejak*, 1(2), 60.
- Arsip Pabrik Gula Karangsuwung*. (1975).
- Bachtiar, T. (2015). *Tarik Ulur Pelaksanaan Sistem Tebu Rakyat Intensifikasi Pada Petani Pabrik Gula Karangsuwung Di Kecamatan Karangsembung Tahun 1975-1997* [PendidikanIndonesia]. <https://repository.upi.edu/16464/>
- Bremen, J. (1986). *Penguasaan Tanah dan Tenaga Kerja (Jawa di Masa Kolonial)*. LP3ES.
- Cahyono, E. (2005). *Pekalongan 1830-1870: Transformasi Petani Menjadi Buruh Industri Perkebunan*. Edi Cahyono's Experience. [https://opac.u-ma.ac.id/repository/edi-cahyono-pekalongan-1830-1870.pdf](https://chromeextension://kdpelmjpfafjppnhbloffcjpeomlnpah/https://opac.u-ma.ac.id/repository/edi-cahyono-pekalongan-1830-1870.pdf)
- Devteo, M. (2024). *Menilik Sejarah Pabrik Gula Karangsoewoeng di Cirebon melalui Cirebon*. <https://www.detik.com/jabar/cirebon-raya/d-7402997/menilik-sejarah-pabrik-gula-legendaris-karangsoewoeng-di-cirebon>
- Dharussalam, Robby; Assilmi, G. (2023). Kajian Lokasi Dalam Konteks Arkeologi Industri: Studi Kasus PG Karangsuwung, Cirebon 1920-1943. *Borobudur*, XVII(1), 36. <https://doi.org/https://doi.org/10.33374/jurnal.konservasicagarbudaya.v17i1.311>
- Hariandja, M. T. E. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Grasindo.
- Hasibuan, M. S. P. (2003). *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*. LP3ES.
- Hayati, N., Hasugian, L. E., Jaojah, S., & Ribawati, E. (2024). Sistem Sosial Dan Sistem Ekonomi Indonesia Pasca Kemerdekaan. *Sindoro Cendikia Pendidikan*, 5(3),

- 6.<https://doi.org/doi.org/10.9644/sindoro.v4i5.3317>
- Herlina, N. (2015). *Metode Sejarah* (4th ed.). Yayasan Masyarakat Sejarawan Indonesia Cabang Jawa Barat.
- Inagurasi, L. H. (2010). *Pabrik Gula Cepiring Kendal, Jawa Tengah Tahun 1835--1930, Sebuah Studi Arkeologi Industri*. [Indonesia].
https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt=0%2C5&q=Pabrik+Gula+Cepiring+Kendal%2C+Jawa+Tengah+Tahun+1835-930%2C+Sebuah+Studi+Arkeologi+Industri.&btnG=
- Julkifli, & Darma, H. (2021). Menciptakan Organisasi Yang Baik Dan Efektif. *Serunai Administrasi Pendidikan*,10(2),54.<https://doi.org/https://doi.org/10.37755/jsap.v10i2.520>
- Kartodirdjo, S., & Djoko Suryo. (1991). *Sejarah Perkebunan di Indonesia*. Aditya Media.
- Kuntowijoyo. (2005). *Pengantar Ilmu Sejarah*. Bentang.
- Lembaran-Negara Republik - Indonesia*. (n.d.). Departemen Keuangan Republik Indonesia. Retrieved September 24, 2024,from
<https://jdih.kemenkeu.go.id/FullText/1969/12TAHUN~1969PP.HTM>
- Manik, R. R. D. Sartika. (2020). *Dasar-Dasar Manajemen*. Widina Bhakti Persada Bandung.
- Mardianto, S., Simatupang, P., Hadi, P. U., Malian, H., & Susmiadi, A. (2005). Peta Jalan (Road Map) Dan Kebijakan Pengembangan Industri Gula Nasional. *Forum Penelitian Agro Ekonomi (FAE)*, 23(1),22.<https://epublikasi.pertanian.go.id/berkala/fae/article/view/1430/1403>
- Meena, L. K., Bairwa, S. L., Lakra, K., Kumari, M., & Meena, R. M. (2013). A Study of Line and Staff Organisation in Organization Behaviour. *ResearchGate*,1–.https://www.researchgate.net/publication/303251506_a_study_of_line_and_staff_organisation_in_organization_behaviour#fullTextFileContent
- Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP)*. (n.d.).
- Robbins, P. S., & Judge, T. A. (2012). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat. *Sejarah PG Rajawali II*. (n.d.). Retrieved September 26, 2024, from
<https://pgrajawali2.blogspot.com/p/sejarah.html>
- Silmi, N., Kurniawan, B., & Subhan, M. (2024). Perencanaan Dalam Ilmu Pengantar Manajemen. *Journal of Student Research*, 2(1), 107–108.
<https://doi.org/https://doi.org/10.55606/jsr.v2i1.1899>
- van Niel, R. (2003). *Java under the cultivation system* (A.M.im D.Z.; & E. D. A. Wisesa, Eds.). M. LP3ES.