

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Paparan Data

1. Sejarah singkat pendirian PR. Gagak Hitam

PR. Gagak Hitam didirikan pada tahun 2004 oleh Bapak. Nawar H. Wasil berdasarkan Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP) Kecil Nomor 510/261/430.56/2004 yang dikeluarkan oleh Kantor Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso pada tanggal 04 Agustus 2004. Perusahaan bergerak dibidang industri rokok kretek dengan Nomor NPWP 07.902.955.9-656.000, yang dikeluarkan oleh Kantor Direktorat Jendral Pajak pada tanggal 20 Agustus 2004. Perusahaan telah memiliki Surat Tanda Pendaftaran Industri Kecil Rokok Kretek Tangan dengan Nomor 130555204019 pada tanggal 05 Agustus 2004 dari Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bondowoso dan Nomor Pokok Pengusaha Barang Kena Cukai (NPPBKC) 0711.1.3.3040 yang dikeluarkan oleh Departemen Keuangan RI Direktorat Jendral Kepabean dan Cukai tanggal 10 Desember 2004, serta Surat Pengukuhan Pengusaha Kena Pajak No. Pem-220/WPJ.12/KP.1003/2005.

Nama Gagak Hitam diambil dari club permainan sodor dan volley yang dipimpin oleh Bapak Nawar H. Wasil pada tahun 2004. Bapak Nawar H. Wasil sebenarnya adalah seorang pembisnis di bidang tembakau yang mensuplai tembakau untuk berbagai industri rokok besar di Indonesia namun pada tahun 2003 di wilayah karisidenan besuki terjadi panen raya

tembakau namun dilain pihak terjadi pembatasan pembelian tembakau oleh perusahaan rokok besar antara lain PT. Bentoel, PT. Gudang Garam dan PT. Sampoerna yang akhirnya berdampak pada Overstock dan harga tembakau rendah sehingga petani tembakau di sekitar karisidenan rugi, maka Bapak Nawar H. Wasil timbul ide untuk mendirikan perusahaan rokok dengan bahan tembakau lokal yang diramu dan diracik dengan citra rasa yang khas.

Perusahaan Rokok Gagak Hitam awalnya memproduksi rokok dengan 10 orang tenaga kerja dan dilakukan di teras rumah namun dengan perkembangan yang dicapai oleh perusahaan, saat ini perusahaan telah mempekerjakan 741 orang didukung 3 gudang produksi dan 2 gudang penyimpanan bahan baku. Penjualan Rokok Gagak Hitam awalnya hanya di sekitar Kecamatan Maesan, namun sekarang meliputi 6 Kabupaten dan beberapa daerah di luar Jawa.

Perusahaan Rokok Gagak Hitam saat ini telah memiliki berbagai macam merek rokok yang ditawarkan kepada konsumen baik rokok sigaret kretek maupun sigaret kretek filter. Beberapa merek yang dimiliki perusahaan rokok Gagak Hitam antara lain: Gagak Hitam Kuning Lama, Gagak Hitam Gold, Gagak Hitam Filter dan Gagak Hitam Super.

2. Lokasi Perusahaan

Untuk mengetahui lokasi tepatnya maka kami paparkan letak geografis perusahaan: PR. GAGAK HITAM berlokasi di Jl. Raya Bondowoso - Jember KM. 7 No. 16 Desa Pakuniran RT. 07 RW. 04, Kecamatan Maesan Kabupaten Bondowoso, Jawa Timur. Nomor Pokok

Pengusaha Barang Kena Cukai (NPPBKC) sebagai Pengusaha Pabrik Hasil

Tembakau :

Nomor NPPBKC : 0711.1.3.3040

Nama Pemilik : Nawar H. Wasil

Alamat Pemilik : Desa Pakuniran RT. 18/RW. 04

Kecamatan : Maesan, Bondowoso

Nama Perusahaan : PR. GAGAK HITAM

NPWP : 07.902.955.9-656.000

Lokasi Pabrik : Desa Pakuniran RT. 18/RW. 04

Jenis Barang Kena Cukai : Hasil Tembakau Sigaret Kretek Tangan
(SKT) dan Sigaret Kretek Mesin (SKM)

KPPBC yang mengawasi : KPPBC Tipe Pratama Panarukan Sedangkan

Jenis Hasil Tembakau yang diproduksi adalah:

- a. Sigaret Kretek Tangan (SKT)
- b. Sigaret Kretek Mesin (SKM)

Tenaga kerja:

- a. Indonesia : 741 (borongan dan harian) dan 66 (karyawan tetap)
- b. Asing : -

Kapasitas Produksi:

- a. SKT : 262.800.000 batang / tahun
- b. SKM : 172.800.000 batang / tahun

3. Visi dan Misi Perusahaan

a. Visi

- 1) Menjadi perusahaan yang handal dan memiliki reputasi tinggi.

2) Menunjang pembangunan dan kesejahteraan masyarakat .

b. Misi

1) Memproduksi rokok berkualitas dengan rasa yang khas.

2) Meningkatkan kesejahteraan masyarakat petani tembakau.

3) Menghasilkan laba yang cukup memuaskan bagi shareholders.

4) Memberikan kesejahteraan yang baik bagi semua karyawan.

5) Menjadi perusahaan yang memiliki keunggulan komparatif, kuat dan terus berkembang.

6) Memiliki kemampuan menghadapi persaingan regional maupun nasional.

4. Visi Dan Misi Keuangan

a. Visi

Mengelola keuangan secara efisien dengan sistem informasi keuangan berbasis teknologi informasi.

b. Misi

1) Efisiensi pengelolaan dana dalam rangka meningkatkan rentabilitas dan likuiditas perusahaan.

2) Penyediaan dan pengelolaan dana untuk mensupport operasionalisasi perusahaan.

3) Menciptakan sistem informasi akuntansi yang handal, transparan, dan tepat waktu.

5. Program Kerja

- a. Menyusun rencana kerja perusahaan.
- b. Merencanakan pembayaran kewajiban perusahaan berdasarkan perkiraan penerimaan kas dan besarnya kewajiban serta membina dan menjaga likuiditas dan solvabilitas perusahaan.
- c. Mengawasi dan menganalisa penerimaan, penggunaan, dan penyimpanan dana perusahaan termasuk alat-alat pembayaran dan kertas berharga serta mengawasi dan memeriksa penyelenggaraan kas besar dan kas kecil sesuai kebijaksanaan dan ketentuan yang berlaku.
- d. Merencanakan, mengusahakan dan mengawasi kelancaran penerimaan penyediaan dan untuk pembayaran dan pelaksanaan anggaran.
- e. Mengurus transaksi bank serta memelihara hubungan baik dengan bank atau lembaga keuangan lain dan pemerintah.
- f. Mengawasi penyelesaian masalah asuransi, aktiva perusahaan, penyimpanan semua polis asuransi dan perpajakan.
- g. Melaksanakan administrasi dan kewajiban perpajakan.
- h. Mengadakan penilaian dan koreksi terhadap penyusunan dan pelaksanaan anggaran keuangan perusahaan.
- i. Menyusun sistem informasi akuntansi yang terintegrasi dengan jaringan antar bagian berbasis komputer.
- j. Mengevaluasi kinerja keuangan secara periodik.
- k. Menyusun laporan keuangan tahunan beserta analisisnya.

6. Satuan Tugas Kerja Struktur dan Jabatan

a. Direktur Utama

- 1) Menetapkan rencana kerja dan melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan rencana kerja secara keseluruhan.
- 2) Mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab pada masing-masing bagian.
- 3) Menjaga kelancaran operasional untuk jangka panjang.
- 4) Membuat dan mengambil keputusan dan kebijakan pada sistem perusahaan.
- 5) Bertanggung jawab atas segala akibat dari pengambilan keputusan atau kebijakan.

b. Manajer Perusahaan

- 1) Menentukan kebijaksanaan pokok dalam bidang pemasaran dan memimpin pelaksanaannya.
- 2) Menyusun dan menetapkan rencana strategi harga pemasaran yang realistis dan terpadu atas distribusi produk dan promosi.
- 3) Menyusun dan menetapkan rencana program dan anggaran pemasaran berdasarkan kebijakan strategis yang telah ditetapkan.
- 4) Mengawasi dan mengendalikan kegiatan pemasaran, menganalisis penyimpangan yang terjadi, dan melakukan penyesuaian.
- 5) Mewakili perusahaan dalam bidang pemasaran untuk mencapai sasaran organisasi.
- 6) Mengadakan hubungan koordinasi dengan manajer lainnya.

c. Manajer Keuangan

- 1) Menganalisis laporan keuangan yang dihasilkan oleh bagian akuntansi secara periodik.
- 2) Membuat rencana anggaran perusahaan baik bulanan maupun tahunan.
- 3) Membuat laporan pertanggungjawaban kepada direktur utama.
- 4) Mengadakan koordinasi dengan manajer lainnya.

d. Manajer Personalia

- 1) Mengirim dan mengawasi pendistribusian barang yang dipesan kepada pelanggan atau konsumen.
- 2) Merumuskan kebijaksanaan perusahaan di bidang personalia.
- 3) Melakukan perencanaan serta seleksi karyawan sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan oleh perusahaan.
- 4) Membuat peringatan, teguran, dan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi atau pun yang tidak, disesuaikan dengan catatan dan laporan prestasi karyawan.
- 5) Mengadakan hubungan koordinasi dengan manajer lainnya.
- 6) Mengatur pembagian kerja karyawan.
- 7) Mengawasi kelancaran pekerjaan karyawan.
- 8) Menghitung gaji karyawan.

e. Manajer Pengadaan dan Perencanaan Bahan Baku

- 1) Mengatur, Menetapkan, dan Mengawasi pembelian.

- 2) Mengatur pelaksanaan pembelian sesuai dengan harga dan kualitas yang memadai serta menjamin ketepatan waktu dan jumlah penerima barang.
- 3) Menerima permintaan pembelian barang-barang yang dibutuhkan dari setiap bagian perusahaan.
- 4) Menggunakan anggaran investasi (rencana pembelian) atas aktiva tetap sebagai alat pengendalian investasi atas aktiva tetap.
- 5) Mengadakan hubungan koordinasi dengan manajer lainnya.

f. Manajer Produksi

- 1) Mengatur, menetapkan, dan mengawasi seluruh proses produksi
- 2) Bertanggung jawab terhadap hasil produksi, kualitas produksi, dan proses produksi.
- 3) Membuat laporan tentang proses produksi kepada direktur, dan kantor pelayanan bea dan cukai panarukan setiap bulannya.
- 4) Mengadakan hubungan koordinasi dengan manajer lainnya.

g. Bagian Akuntansi

Mengatur dan mengawasi pembukuan perusahaan serta mengerjakan tugas pembuatan laporan keuangan baik bulanan, kuartalan maupun tahunan.

h. Administrasi Keuangan

- 1) Mengatur dan mencatat penerimaan dan pengeluaran kas/bank perusahaan.

- 2) Melakukan pencatatan yang berkaitan dengan keuangan perusahaan.

i. Administrasi Penjualan

- 1) Melakukan pencatatan penjualan dalam buku penjualan.
- 2) Melakukan pencatatan piutang dan pelunasan piutang.
- 3) Menginformasikan kepada tenaga penjualan (salesman) bahwa piutang penjualan telah jatuh tempo.
- 4) Mengatur dan mengkoordinasi semua administrasi penjualan di kantor pusat dan cabang.

j. Administrasi Pembelian

- 1) Membuat pesanan pembelian.
- 2) Menandatangani dokumen-dokumen pembelian sebatas pada wewenang yang diberikan.
- 3) Mencatat jumlah pembelian.
- 4) Membuat laporan pembelian secara berkala untuk dipertanggungjawabkan kepada manajer pengadaan dan perencanaan bahan baku.

k. Administrasi Gudang Produksi

- 1) Melakukan pengawasan dan pemeriksaan secara keseluruhan terhadap keadaan persediaan dalam hal penyimpanan, keadaan fisik, dan kuantitasnya.
- 2) Mencatat semua data permintaan dan pengeluaran barang dari gudang serta barang yang baru diterima dari supplier.

- 3) Menerima barang yang dikirim dari supplier dan mengecek kualitas dan kuantitasnya.
- 4) Mencatat semua data pemakaian dan pengeluaran barang dari gudang untuk proses produksi pada kartu gudang produksi (KGP)

l. Administrasi Produksi

- 1) Melakukan pencatatan semua hal yang berkaitan dengan proses produksi.
- 2) Melakukan pembukuan yang berkaitan dengan bea cukai.
- 3) Melakukan pencatatan hasil linting dan packing.

m. Administrasi Gudang Penjualan

- 1) Melakukan pengawasan dan pemeriksaan secara keseluruhan terhadap keadaan persediaan dalam hal penyimpanan, keadaan fisik, dan kuantitasnya.
- 2) Menerima barang yang dikirim dari kantor produksi dan mengecek kualitas dan kuantitasnya.
- 3) Mencatat semua data pengeluaran barang dan pengiriman barang dari kantor produksi pada kartu gudang (KG).
- 4) Melakukan order pengiriman barang dari kantor produksi

n. Cashier

- 1) Melayani semua transaksi penjualan dengan konsumen/salesman.
- 2) Melayani pemesanan barang dari konsumen/salesman.
- 3) Melayani transaksi yang berhubung.

o. Manajer Pemasaran

- 1) Melaksanakan rencana strategi pemasaran yang telah ditetapkan oleh manajer pemasaran.
- 2) Melakukan pengawasan, pemeriksaan terhadap kinerja kantor cabang.
- 3) Bertanggung jawab terhadap seluruh pelaksanaan sistem kerja di divisi pemasaran.

p. Supervisor

- 1) Melaksanakan rencana strategi pemasaran yang telah ditetapkan oleh manajer pemasaran untuk wilayah kerjanya yaitu kantor cabang.
- 2) Bertanggung jawab terhadap sistem kerja di kantor cabang.
- 3) Mengadakan hubungan koordinasi dengan supervisor kantor cabang lainnya.

q. Koordinator

- 1) Melakukan pengawasan, mengkoordinir dan pemeriksaan atas kinerja para salesman dilapangan.
- 2) Melakukan survei pasar dan mengamati perkembangan pasar.
- 3) Mengamati perkembangan produk competitor

r. Salesman

- 1) Melakukan Penjualan.
- 2) Mengontrol Stock barang dagangan di lapangan.
- 3) Melakukan Penagihan piutang.

B. Temuan Penelitian

1. Kebijakan Pengembangan Sumber Daya Insani di PR. Gagak Hitam Bondowoso

Setelah penulis melakukan penelitian di PR. Gagak Hitam Bondowoso yang berkaitan tentang pengembangan sumber daya manusia yang ada di PR. Gagak Hitam Bondowoso, maka diperoleh hasil sebagai berikut: Dalam memperoleh karyawan yang cakap, professional maka diperlukan pengembangan terhadap karyawan salah satunya dengan cara pelatihan (training) dalam upaya mempersiapkan karyawan yang berkualitas agar tujuan perusahaan yang hendak dicapai tumbuh meningkat, dan berkembang sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi sekarang ini.

Strategi yang dilakukan oleh PR. Gagak Hitam Bondowoso dalam meningkatkan kinerja karyawan dalam suatu perusahaan, yaitu:

1. Pemberian Motivasi

Pemberian motivasi yaitu pemberian semangat, dorongan berupa penyuluhan atau pembinaan tentang kesadaran bahwa karyawan merupakan subjek dalam perusahaan. Karyawan diberi motivasi untuk pengembangan karir atau pribadi dengan cara memberikan support (dukungan) kepada karyawan yang memiliki keahlian di bidang tertentu. karyawan adalah sebagai motor penggerak terhadap jalannya perusahaan akan ditentukan oleh kualitas kerja karyawan yang ada. Sehingga hanya karyawan yang berkualitas dan mempunyai kontribusi

yang besar pada perusahaan yang layak untuk mendapat posisi dan fasilitas-fasilitas. Dengan pemberian penyadaran ini diharapkan dapat termotivasi untuk selalu meningkatkan pengetahuan maupun kualitas kerjanya. Bentuk pemberian motivasi berupa pengarahan melalui panggilan kepada karyawan secara personal oleh pimpinan.⁶⁶

2. Mengadakan Pelatihan/Diklat

Dalam peningkatan kinerja karyawan di PR. Gagak Hitam Bondowoso mempunyai tujuan yang dititikberatkan untuk memperbaiki efektivitas dan mencapai tujuan sasaran program kerja yang telah ditetapkan oleh pimpinan. Dengan adanya pelatihan dan pengembangan yang diadakan perusahaan tentu akan memperoleh manfaat yang diperoleh terutama perusahaan dan karyawan.

Pemberian Diklat yang dilakukan di PR. Gagak Hitam dalam upaya meningkatkan kualitas kinerja pada karyawan dalam bekerja di suatu perusahaan. Diklat biasanya dilaksanakan dengan program untuk mengembangkan sumber daya manusia dengan memberikan pelatihan (training) dan pendidikan, seperti karyawan di harapkan mampu untuk memasarkan produk dari Rokok Gagak Hitam tersebut dengan baik dan karyawan mampu bagaimana cara alur marketing yang baik. Karyawan tersebut disuruh berfikir agar mereka bisa kreatif, inovatif, dan berkembang dengan cara mereka sendiri. Setelah mereka dituntut untuk bisa berfikir kreatif, nantinya akan dinilai oleh pimpinan yaitu

⁶⁶ hasil wawancara dengan Bpk Glory Bastian, manajer PR Gagak Hitam pada 16 juni 2023 di perusahaan rokok PR Gagak Hitam kec. Maesan, kab. Bondowoso.

seorang manager disuatu perusahaan tersebut. Dan karyawan tersebut dalam kerja di suatu lapangan tak lepas, karyawan tersebut akan menjumpai permasalahan-permasalahan mulai dari yang terkecil sampai yang terbesar yang nantinya dihadapi dengan cara sendiri untuk menyelesaikannya. Setelah karyawan tersebut dirasa belum bisa menyelesaikan masalah tersebut, seorang karyawan tersebut menanyakannya kepada atasannya untuk membantu dalam menyelesaikan permasalahan tersebut. Setelah itu seorang pimpinan memberikan pengarahan terhadap karyawan dalam proses menyelesaikan masalah tersebut.⁶⁷

3. Diberikan Promosi Jabatan

Promosi adalah pemberian kepercayaan kepada karyawan untuk menduduki jabatan tertentu. Promosi jabatan merupakan salah satu persyaratan karyawan untuk menduduki jabatan-jabatan yang ada. Apabila terdapat lowongan jabatan pada struktur organisasi maka pimpinan akan mempertimbangkan karyawan yang memiliki Keahlian di suatu bidang struktur organisasi itu. disamping itu juga memiliki kapasitas dan keahlian sesuai dengan tugas, wewenang dan tanggung jawab pada jabatan yang lowong tersebut. Promosi jabatan juga merupakan salah satu dalam mengembangkan sumber daya manusia di PR. Gagak Hitam agar para karyawan yang mempunyai keahlian di

⁶⁷ hasil wawancara dengan Karyawan PR Gagak Hitam pada 16 juni 2023 Yang Pernah Mengikuti Diklat di perusahaan rokok PR Gagak Hitam kec. Maesan, kab. Bondowoso.

bidangnya masing-masing dapat meningkatkan kualitas semangat kerjanya.

2. Implementasi Manajemen Sumber daya Insani Terhadap wanprestasi Karyawan di PR. Gagak Hitam

Secara umum, Implementasi manajemen SDI merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan dimana manajemen SDI merupakan suatu cara untuk mencapai tujuan dari sebuah perusahaan. Hal ini juga didukung oleh pendapat Mas Glory Bastian bahwa :

Istilah manajemen sudah digunakan oleh semua jenis organisasi dan ide-ide pokok yang terdapat dalam pengertian semula tetap dipertahankan hanya saja aplikasinya disesuaikan dengan jenis organisasi yang menerapkannya, karena dalam arti yang sesungguhnya, manajemen terlibat dalam satu bentuk "peperangan" tertentu. Dengan demikian manajemen SDI dalam sebuah perusahaan tidak dapat dilakukan hanya sekali proses saja, namun butuh proses manajemen yang memang bisa meningkatkan para karyawan di perusahaan.⁶⁸

Hal yang paling mendasar dan diperlukan dalam penerapan manajemen sumber daya insani pada karyawan wanprestasi di PR. Gagak Hitam sebagai berikut :

1. Melakukan Seleksi dan Rekrutmen karyawan Dengan Tepat

Penerapan manajemen sumber daya insani yang dilakukan PR. Gagak Hitam dimulai dengan proses seleksi dan rekrutmen yang tepat. Perusahaan harus memastikan bahwa karyawan yang direkrut memiliki kualifikasi yang sesuai dengan posisi yang akan diisi. Proses seleksi yang cermat, termasuk pengujian kompetensi dan wawancara, dapat

⁶⁸ hasil wawancara dengan Bpk Glory Bastian, manajer PR Gagak Hitam pada 16 juni 2023 di perusahaan rokok PR Gagak Hitam kec. Maesan, kab. Bondowoso.

membantu mengidentifikasi calon karyawan yang memiliki integritas, motivasi yang tinggi, dan kemampuan untuk bekerja secara profesional. Dengan seleksi yang tepat, resiko wanprestasi karyawan dapat diminimalisir.

2. Mengadakan Pelatihan Dan Pengembangan Karyawan

Setelah proses seleksi dan rekrutmen, PR. Gagak Hitam memberikan pelatihan dan pengembangan kepada karyawan. Pelatihan tersebut dapat mencakup etika kerja, profesionalisme, pengetahuan tentang peraturan dan kebijakan perusahaan, serta keterampilan teknis yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dengan baik dan disiplin. Dengan meningkatkan kompetensi karyawan, Perusahaan dapat membantu mengurangi kesalahan dan meningkatkan kualitas kerja para karyawan sehingga mengurangi resiko terjadinya wanprestasi pada karyawan.

3. Sistem Penghargaan dan Penggajian Yang Tepat waktu

Perusahaan perlu memperhatikan sistem penghargaan dan penggajian yang tepat waktu untuk mendorong karyawan agar bekerja dengan baik dan menghindari motivasi yang mendorong wanprestasi. Pemberian penghargaan yang tepat dan imbalan yang sesuai dengan pekerjaan para karyawan dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk bekerja dengan baik dan meminimalisir risiko wanprestasi. Selain itu, penting juga untuk melakukan evaluasi kinerja untuk

memastikan bahwa karyawan mendapatkan pengakuan yang layak dan insentif yang sesuai dengan kinerja mereka.

4. Melakukan Pemanggilan Terhadap Karyawan Wanprestasi

Karyawan yang melakukan wanprestasi akan di panggil oleh manajer perusahaan dan akan diberikan peringatan 1,2 dan 3. Kemudian karyawan tersebut diberikan peringatan 1 dengan cara teguran lisan. jika tidak ada perubahan dan tetap ingkar dari kontrak yang telah di sepakati maka akan di berikan surat peringatan ke 2. Setelah di berikan peringatan ke 2 masih tidak dilakukan maka yang terakhir dengan cara di PHK atau di berhentikan secara tidak hormat.

3. Penyebab Timbulnya Wanprestasi Dalam Kontrak Kerja di PR.

Gagak Hitam

Wanprestasi merujuk pada pelanggaran suatu kontrak atau ketidakmampuan untuk memenuhi kewajiban yang telah disepakati antara dua pihak. Timbulnya wanprestasi dapat memiliki berbagai penyebab yang kompleks dan bervariasi, tergantung pada konteks kontrak dan hubungan antara para pihak

Terdapat beberapa faktor yang dapat menyebabkan timbulnya wanprestasi dalam kontrak kerja antara karyawan dan perusahaan di PR.

Gagak Hitam Bondowoso yaitu :

1. Ketidaksesuaian Harapan karyawan

Karyawan PR. Gagak Hitam memiliki harapan dan ekspektasi yang tinggi terhadap perusahaan. Akan tetapi harapan dan ekspektasi

karyawan tidak sesuai dengan kenyataan di lapangan, Sehingga hal ini dapat mengakibatkan ketidakpuasan dan ketidaksemangatan dalam bekerja. Contohnya, karyawan di PR. Gagak Hitam berharap untuk mendapatkan promosi atau kenaikan gaji setelah jangka waktu tertentu akan tetapi hal tersebut tidak terpenuhi dan yang lebih membuat tidak semangat bekerja kadang gaji setiap bulan karyawan itu sering telat sehingga menyebabkan kurangnya semangat para karyawan dalam bekerja.⁶⁹

2. Kurangnya Kedisiplinan Setiap karyawan

Kurangnya kedisiplinan adalah keadaan di mana seseorang atau sekelompok orang tidak mematuhi atau mengikuti aturan, tugas, atau kewajiban yang telah ditetapkan. Ini dapat mencakup ketidakpatuhan terhadap jadwal, pekerjaan yang tidak diselesaikan tepat waktu, kelalaian dalam menjalankan tanggung jawab, atau tidak mengikuti prosedur yang telah ditetapkan. Sehingga sering melakukan wanprestasi karena kesepakatan yang di sepakati oleh dua pihak. Kedisiplinan memang rentang terjadi di PR. Gagak Hitam Bondowoso.⁷⁰

3. Ketidakpuasan Kerja

Karyawan merasa tidak puas dengan lingkungan kerja, kondisi kerja yang buruk, atau perlakuan yang tidak adil, Sehingga mereka

⁶⁹ hasil wawancara dengan Karyawan Wanprestasi pada 16 juni 2023 di perusahaan rokok PR Gagak Hitam kec. Maesan, kab. Bondowoso.

⁷⁰ hasil wawancara dengan Bpk Glory Bastian, manajer PR Gagak Hitam pada 16 juni 2023 di perusahaan rokok PR Gagak Hitam kec. Maesan, kab. Bondowoso.

kehilangan motivasi dan minat untuk melaksanakan tugas dengan baik. Hal ini dapat menyebabkan penurunan kinerja dan menyebabkan terjadinya wanprestasi.

4. Ketidakjelasan atau ketidakpastian

Jika kontrak kerja tidak cukup jelas atau terdapat ketidakpastian mengenai tugas, tanggung jawab, atau persyaratan kerja, hal ini dapat menyebabkan konflik atau ketidaksesuaian antara karyawan dan perusahaan. Misalnya, kontrak kerja di PR. Gagak Hitam tidak memuat informasi yang cukup mengenai target kinerja karyawan atau tidak menentukan secara tegas kriteria penilaian karyawan, hal ini dapat menyebabkan ketidakpuasan karyawan dan menyebabkan timbulnya wanprestasi.

4. ★ Penyelesaian Wanprestasi di PR. Gagak Hitam

Wanprestasi, dalam konteks perjanjian atau kontrak yang telah disepakati antara perusahaan dan karyawan merupakan pelanggaran terhadap kewajiban yang telah disepakati. Hal ini bisa meliputi keterlambatan dalam pelaksanaan, ketidaksesuaian dengan spesifikasi, atau bahkan ketidakmampuan dalam memenuhi komitmen yang telah disepakati dalam kontrak kerja. Saya mengerti bahwa keberadaan situasi ini dapat menimbulkan ketidakpuasan, kekecewaan, dan kerugian bagi semua pihak baik antara perusahaan maupun karyawan.

Penyelesaian wanprestasi pada karyawan di perusahaan PR. Gagak Hitam melibatkan beberapa langkah berikut:⁷¹

1. Perusahaan PR. Gagak Hitam melakukan evaluasi menyeluruh terhadap keluhan atau pelanggaran yang dilaporkan terhadap karyawan. Hal ini meliputi mengumpulkan bukti, berbicara dengan saksi-saksi yang terlibat, dan memastikan bahwa semua fakta dan detail terdokumentasi dengan baik.
2. Perusahaan PR. Gagak Hitam mengadakan pertemuan dengan karyawan yang terlibat dalam wanprestasi untuk mendengarkan penjelasan mereka. Hal ini memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memberikan klarifikasi atau mempertahankan diri mereka terkait wanprestasi yang dilakukan di perusahaan PR. Gagak Hitam. Karena dengan proses ini karyawan diberikan kesempatan untuk mempertahankan diri mereka dengan berbagai alasan.
3. Perusahaan PR. Gagak Hitam menyelidiki karyawan yang benar-benar melakukan wanprestasi. Setelah itu PR. Gagak Hitam melakukan pemanggilan terhadap karyawan wanprestasi dan akan langkah-langkah disiplin yang harus diterapkan sesuai dengan kebijakan perusahaan. Seperti memberikan peringatan tertulis, pengurangan tunjangan atau insentif, penundaan kenaikan gaji,

⁷¹ hasil wawancara dengan Bpk Glory Bastian, manajer PR Gagak Hitam pada 16 juni 2023 di perusahaan rokok PR Gagak Hitam kec. Maesan, kab. Bondowoso.

penurunan jabatan, atau jika dalam kasus yang parah maka akan ada pemecatan secara tidak hormat.

C. Pembahasan

Pembahasan hasil penelitian ini dimaksudkan untuk memberikan penjelasan terhadap deskripsi data dari penelitian yang di sesuaikan dengan teori yang digunakan. Pembahasan ini dapat di uraikan sebagai berikut:

1. Kebijakan Pengembangan Sumber Daya Insani di PR. Gagak Hitam

Bondowoso

Fakta dilapangan menyatakan bahwa dalam memperoleh karyawan yang cakap, professional maka diperlukan pengembangan terhadap karyawan salah satunya dengan cara pelatihan (training) dalam upaya mempersiapkan karyawan yang berkualitas agar tujuan perusahaan yang hendak dicapai tumbuh meningkat, dan berkembang sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi sekarang ini. Semua pengembangan sumber daya insani yang di lakukan PR. Gagak Hitam Bondowoso bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan juga untuk pengembangan karir.

Tidak hanya itu kegiatan utama pengembangan sumber daya insani (SDI) di PR. Gagak Hitam Bondowoso adalah kegiatan orientasi yang mana kegiatan ini dilakukan oleh semua *stakeholder*, dari karyawan tetap maupun *outsourcing*, karyawan, pengelola unit, dan juga pimpinan PR. Gagak Hitam. Tujuan adanya kegiatan ini untuk meningkatkan atau mendukung pengembangan diri setiap sumber daya insani yang ada di PR.

Gagak Hitam Bondowoso. Contohnya: memberikan pelatihan, seperti peningkatan wawasan, skill pemasaran, mengadakan pelatihan tenaga kerja, memperbanyak kegiatan sosialisasi, memotivasi karyawan, serta memberikan kesempatan bagi karyawan untuk meningkatkan karirnya dengan melewati tahap demi tahap proses seleksi yang tentunya akan berdampak pada peningkatan skill kompetensi setiap sumber daya insani yang ada di PR. Gagak Hitam Bondowoso.

Sumber daya insani di dalam suatu instansi berhubungan dengan sistem formal dalam pengelolaan kerja. Apabila instansi tidak mengelola dengan baik sumber daya insani yang mereka miliki maka hal tersebut akan mempengaruhi seluruh kinerja instansi, sehingga dapat kita katakan bahwa sumber daya insani merupakan jantung dari suatu instansi atau organisasi. Arti penting setiap sumber daya dapat dinilai dari beberapa kriteria utama yaitu, pertama, kemampuan untuk memberikan nilai lebih pada instansi, kedua, memiliki keahlian yang unik dan langka yang dapat menunjang kinerja positif instansi, ketiga, mempunyai keahlian yang tidak mudah ditiru oleh orang lain, keempat, dapat menggabungkan semua keahlian yang mereka miliki untuk mengerjakan tugas baru didalam instansi. Sehingga keempat hal tersebut dapat menunjang semua modal dasar yang dimiliki oleh manusia dimana modal dasar tersebut adalah pengetahuan, keahlian dan kemampuan manusia untuk menunjang nilai ekonomi dalam suatu instansi atau organisasi.

Hal tersebut sesuai dengan teori Lijan Poltak Sinambela dalam buku “Manajemen Sumber Daya Manusia” bahwa Manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja. manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain pekerjaan, perencanaan pegawai, seleksi dan penempatan, pengembangan pegawai, pengelolaan karir, kompensasi, evaluasi kinerja pengembangan tim kerja, sampai dengan masa pensiun. manajemen sumber daya manusia terdiri dari serangkaian kebijakan yang terintegrasi tentang hubungan ketenagakerjaan yang memengaruhi orang-orang dan organisasi.⁷²

Pentingnya peran sumber daya manusia dalam implementasi dan mencapai tujuan organisasi, mengelola sumber daya manusia harus memperhatikan beberapa aspek, seperti aspek staffing, pelatihan dan pengembangan, motivasi dan pemeliharaan yang secara lebih rinci dikemukakan oleh De Cenzo and Robbins dalam Yusmiar yang menyatakan: “Manajemen sumber daya manusia adalah bagian dari organisasi yang berkaitan dengan aspek orang atau sumber daya manusia dari manajemen posisi, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan menilai”⁷³

⁷² Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia : Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*, (Jakarta : Bumi Askara, 2016), 7

⁷³ Yusmiar, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai* (Makassar: Alauddin University Perss, 2014), 54–55.

2. Implementasi Manajemen Sumber daya Insani Terhadap wanprestasi Karyawan di PR. Gagak Hitam

Fakta dilapangan menyatakan bahwa dalam pelaksanaan kerja di PR. Gagak Hitam Bondowoso terkadang juga mengalami hambatan-hambatan atau kemungkinan-kemungkinan, salah satunya juga berkenaan dengan prestasi buruk (wanprestasi). Dimana karyawan tidak dapat melaksanakan apa yang telah ia janjikan yang merupakan kewajibannya bekerja sesuai dengan ketentuan yang telah disepakati dalam perjanjian kerja. Prestasi dari karyawan atau tenaga kerja sangatlah menentukan sebuah perusahaan berkembang dengan baik, mendapatkan kepercayaan dari masyarakat, peningkatan pendapatan atau bahkan sebaliknya.

Wanprestasi yang terjadi pada PR. Gagak Hitam Bondowoso ada berbagai macam. Diantaranya berupa kasus kelalaian yang menyebabkan kerusakan pada barang perusahaan dan juga kasus pelanggaran terhadap jam kerja. Pelanggaran terhadap jam kerja merupakan salah satu pelanggaran yang sering terjadi pada PR. Gagak Hitam Bondowoso. Penyebab terjadinya pelanggaran terhadap jam kerja tersebut dapat berupa macam-macam, karena kepentingan keluarga, sakit, dan lain sebagainya. Dalam hal ini, para karyawan tetap harus menerima konsekuensi yang diberikan oleh perusahaan karena tidak adanya pemberitahuan tentang ketidakhadirannya. Dari hasil wawancara dengan pihak perusahaan PR. Gagak Hitam Bondowoso, bahwa pelanggaran terhadap jam kerja merupakan salah satu pelanggaran yang sering terjadi di PR. Gagak Hitam.

Akibat dari pelanggaran terhadap jam kerja yang dilakukan para karyawan, perusahaan telah mengalami beberapa kerugian, yaitu: kerugian karena menurunnya jumlah produksi yang berpengaruh kepada pendapatan perusahaan dan kerugian karena kehilangan pelanggan yang dikecewakan akibat tidak terselesaikannya pekerjaan sesuai dengan kesepakatan. Setiap kerugian yang telah terjadi sangat berpengaruh kepada keuntungan perusahaan. Seandainya karyawan tidak melanggar ketentuan jam kerja, maka jumlah produksi lebih tinggi dibandingkan saat karyawan tidak bekerja.

Perjanjian kerja merupakan bagian dari unsur esensial, dan perjanjian kerja bersama merupakan bagian dari unsur naturalia dimana dalam perjanjian kerja bersama terdapat rincian jam kerja. Secara otomatis, Karyawan yang melanggar perjanjian kerja maupun perjanjian kerja bersama dan juga telah melanggar peraturan perusahaan,

Kebijakan karyawan PR. Gagak Hitam Bondowoso yang melakukan pelanggaran ketentuan yang diatur dalam perjanjian kerja peraturan perusahaan atau perjanjian kerja bersama, perusahaan dapat melakukan pemutusan hubungan kerja, setelah karyawan yang bersangkutan diberikan surat peringatan pertama, kedua, dan ketiga secara berturut-turut. Bila karyawan tidak mengindahkan peraturan perusahaan dan karyawan tidak mengindahkan surat peringatan yang diberikan oleh perusahaan PR. Gagak Hitam Bondowoso maka karyawan tersebut akan di PHK secara tidak hormat.

Hal tersebut sesuai dengan teori Yahman dalam bukunya “Cara Mudah Memahami Wanprestasi dan Penipuan” bahwa Wanprestasi merupakan terminologi dalam hukum perdata yang artinya ingkar janji atau tidak menepati janji, yang diatur dalam Buku III *Burgerlijk wetboek*. Wanprestasi harus di dasari adanya suatu perjanjian atau perikatan, baik perjanjian tersebut dibuat secara lisan atau tertulis, baik dalam bentuk perjanjian di bawah tangan atau dalam akta autentik. Tanpa dilandasi perjanjian atau perikatan tidak dapat dinyatakan wanprestasi melainkan perbuatan melanggar hukum. Pihak yang dirugikan karena tidak dipenuhinya suatu prestasi dapat mengajukan gugatan keperdataan.⁷⁴

Perjanjian dengan salah satu pihak tidak memenuhi kewajiban seperti yang dijanjikan merupakan wanprestasi. Seperti prestasi yang harus di bayar tidak di lakukan, dengan sendirinya hak pihak lain menjadi tidak terwujud. Pihak yang mengalami kerugian akibat wanprestasi di beri kesempatan untuk mengajukan gugat kepengadilan sesuai prosedur untuk meminta ganti rugi sebagai upaya agar mendapatkan pemulihan hak.

Apabila terjadi wanprestasi selama pelaksanaan perjanjian pekerjaan tersebut maka upaya penyelesaian yang akan ditempuh adalah dengan cara musyawarah, seperti yang tertuang didalam Perjanjian Pekerjaan sebagai pedoman. Namun apabila dalam upaya musyawarah tidak membuahkan hasil maka dilanjutkan menurut ketentuan Hukum yang berlaku.

⁷⁴ Yahman, “Cara Mudah Memahami Wanprestasi dan Penipuan”, 1st edn (Jakarta: PrenadaMedia Group, 2016), 17.