

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Sumber daya manusia adalah salah satu aset yang penting bagi suatu perusahaan. Peran yang penting dari sumber daya manusia bagi suatu perusahaan tidak melulu dilihat dari hasil produktifitas kerjanya tetapi juga bisa dilihat dari hasil kerja yang dihasilkan, bahkan keunggulan suatu perusahaan juga dapat ditentukan oleh keunggulan daya saing manusianya bukan hanya lagi ditentukan oleh sumber daya alamnya. Semakin kuat pengetahuan (*knowledge*) dari sumber daya manusia suatu perusahaan akan semakin kuat daya saing sebuah perusahaan tersebut. Setiap manusia pasti memiliki kemampuan, keahlian dan kemampuan yang tidak sama. Kemampuan, keahlian dan kreativitas tidak akan bekerja optimal jika tidak diasah dengan adanya pengembangan.<sup>1</sup>

Pengembangan karyawan menjadi salah satu kegiatan yang sangat penting dalam perusahaan dimana karyawan dan perusahaan bekerja sama secara *balance* untuk eksistensi perusahaan. Hal ini bisa dilakukan dengan meningkatkan kreatifitas dan pengetahuan karyawan yang diwujudkan dalam berbagai bentuk nyata, misalnya: memberikan pelatihan, pengarahan seminar-seminar, pelatihan kursus dan lain-lain. Perusahaan harus mencari cara pengembangan yang tepat dengan tujuan perusahaan

---

<sup>1</sup> Edy Sutrusno, *Manajemen Sumber daya Manusia*, (Jakarta: Kencana Pradanamedia Group, 2012), 61

agar menghasilkan dan mencapai sasaran. Kreatifitas setiap karyawan harus diketahui oleh perusahaan sebelum melakukannya program pengembangan, karena mengetahui potensi ini, dapat diarahkan ke setiap posisi yang sesuai dengan kemampuannya sehingga dapat menghasilkan produktivitas yang maksimal.

Berdasarkan pendapat menurut Hadari tanpa adanya sumber daya manusia yang kompetitif, sebuah perusahaan dapat mengalami kemunduran dan berakibat dapat tersisih karena tidak mampu menghadapi persaingan, kondisi seperti ini mengharuskan sebuah perusahaan untuk melakukan pembinaan karir bagi para pekerja. Salah satu kegunaan manajemen sumber daya manusia adalah pengembangan, pengembangan karyawan sangat bermanfaat untuk karyawan dan masa depan perusahaan guna menghindari adanya penurunan kinerja suatu perusahaan dari kemajuan era globalisasi. Zaman serba *modern* ini, perusahaan sudah banyak menggunakan fasilitas canggih maka tenaga kerja yang perusahaan miliki disesuaikan dengan bekal pelatihan agar bisa bekerja dengan baik. Sumber daya manusia dalam suatu perusahaan membutuhkan peningkatan atau pengembangan agar mencapai suatu hasil kerja yang maksimal, maka dibutuhkan suatu institusi apa saja yang memiliki unit atau divisi atau departemen yang menangani pengembangan sumber daya manusia atau *Human Resources Development (HRD)*

*Human Resources Development (HRD)* mempunyai peranan yang penting dalam setiap proses pengembangan karyawan. Pengembangan karyawan menjadi hal yang wajib perusahaan lakukan demi meningkatkan kinerja perusahaan dan seiring berkembangnya tingkat persaingan industri rokok disetiap beberapa daerah yang kini memiliki banyak perbandingan bagi konsumen. persaingan yang terjadi pada setiap beberapa perusahaan rokok sangat beragam. Banyaknya perusahaan rokok yang ada di Indonesia khususnya di daerah Bindowoso membuat pihak manajemen perusahaan harus mempertahankan kinerja perusahaannya agar eksistensinya bertahan.<sup>2</sup>

Kinerja perusahaan ialah hasil dari sebuah kegiatan manajemen, salah satunya adalah manajemen sumber daya manusia yang memiliki peranan penting dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Parameter yang selalu digunakan untuk melihat kinerja suatu perusahaan dengan menggunakan pendekatan dimana informasi keuangan didapatkan dari laporan keuangan atau laporan lainnya. Kinerja juga suatu prestasi yang diraih oleh seseorang dalam melakukan tugas atau pekerjaannya, sesuai dengan standar kriteria yang diharapkan oleh perusahaan itu sendiri. Prestasi yang didapatkan ini akan menghasilkan suatu kepuasan kerja yang akhirnya akan berpengaruh pada karir. Suatu kinerja individu dapat ditingkatkan apabila ada kecocokan antara pekerjaan dan kemampuan

---

<sup>2</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT.Bumi Aksara, 2011). 2

yang didapatkan dari pengembangan. Dalam hal ini membutuhkan suatu evaluasi, yang kemudian kita kenal dengan penilaian kinerja.

Pengembangan dan pelatihan karyawan dilihat sebagai investasi yang imbalannya didapatkan beberapa tahun kemudian dalam bentuk bertambahnya hasil kerja, maka perusahaan dapat mendorong strategi pembangunan jangka panjang melalui pengembangan keterampilan kompetensi karyawan di tiap jenjang dan jaringan perusahaan. Bentuk dari target pendapatan ini yang akan dapat menentukan perkembangan dari suatu perusahaan tersebut. Jenis industri perusahaan rokok masa kini bersaing ketat dengan perusahaan sejenis, hal ini juga dialami oleh perusahaan-perusahaan rokok diseluruh Indonesia, karena persaingan perusahaan antara perusahaan-perusahaan rokok yang semakin ketat juga membuat pihak perusahaan sering berebut konsumen atau pembeli. Untuk mempertahankan eksistensi perusahaan dan meningkatkan kinerja perusahaan, maka menjaring banyak konsumen dibutuhkan profesionalitas dari seorang karyawan dan tim yang cerdas dan ingin membanggakan diri.

PR. Gagak Hitam merupakan salah satu perusahaan rokok terkemuka didaerah bondowoso yang menyediakan beberapa macam produk rokok, perusahaan yang berdiri sejak tahun 2004 ini telah dapat mengembangkan hasil produksinya yang saat ini telah memiliki berbagai macam merek rokok yang ditawarkan kepada konsumen baik rokok sigaret kretek maupun sigaret kretek filter, beberapa macam merek rokok yang

dimiliki perusahaan rokok gagak hitam antara lain: Gagak Hitam Kuning Lama (GKL), Gagak Hitam Gold, Gagak Hitam Filter dan Gagak Hitam Super. Berdasarkan data yang dihimpun oleh peneliti saat melakukan observasi, jumlah karyawan PR. Gagak Hitam adalah sebanyak 741 karyawan, dari karyawan tetap, borongan maupun harian yang telah didukung 3 gudang produksi dan 2 gudang penyimpanan bahan baku. Subjek wawancara pada penelitian ini adalah tenaga kerja yang bekerja pada perusahaan untuk melakukan pekerjaan tertentu dengan menerima upah didasarkan atas volume pekerjaan atau sebuah hasil kerja. Pemilihan subjek ini karena peneliti ingin mengetahui kinerja dan juga pengembangan karyawan dalam meningkatkan kualitas produksi suatu perusahaan, setiap tahunnya karyawan bertambah jumlahnya, hal ini tentu dirasa penting oleh perusahaan demi meningkatkan mutu SDM yang merka miliki.

Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk meneliti tentang strategi pengembangan karyawan di wilayah produksi yang dilaksanakan perusahaan PR. Gagak Hitam Pakuniran Maesan Bondowoso.

Berangkat dari uraian diatas, maka menjadi perlu dan menarik untuk di teliti sehingga penulis dalam menyusun skripsi ini memilih “ Analisis Kinerja dan Pengembangan Karyawan Untuk Meningkatkan Kualitas Produksi di Perusahaan Rokok Gagak Hitam”.

## **B. Identifikasi Masalah**

Sesuai dengan latar belakang diatas yang telah diuraikan dapat diidentifikasi adanya beberapa masalah sebagai berikut:

1. Mutu SDM yang dimiliki karyawan khususnya di bagian wilayah produksi kurang efektif.
2. Kualitas produksi yang dimiliki perusahaan tidak maksimal, sehingga kualitas barang yang dihasilkan kurang memuaskan bagi konsumen.

## **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan batasan masalah yang di atas rumusan masalah penelitian ini ialah sebagai berikut:

1. Bagaimana strategi perusahaan dalam mengembangkan potensi karyawan untuk meningkatkan kualitas produksi di perusahaan Rokok Gagak Hitam Pakuniran Maesan Bondowoso?
2. Apa saja hambatan-hambatan dari proses pengembangan karyawan dalam meningkatkan kualitas produksi di perusahaan Rokok Gagak Hitam Pakuniran Maesan Bondowoso?

## **D. Tujuan Penelitian**

Adanya tujuan penulis dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui strategi perusahaan dan pengembangan karyawan dalam meningkatkan kualitas produksi di perusahaan Rokok Gagak Hitam Pakuniran Maesan Bondowoso.

2. Untuk mengetahui hambatan-hambatan dari proses pengembangan karyawan di sektor produksi di perusahaan Rokok Gagak Hitam Pakuniran Maesan Bondowoso.

## **E. Manfaat Penelitian**

### **1. Manfaat Praktis**

- a) Bagi penulis untuk memperoleh pengalaman penelitian, sehingga menambah wawasan penulis dalam hal ilmu pengetahuan
- b) Bagi perguruan tinggi untuk memperoleh bahan masukan dan meningkatkan atau perbaikan dunia pendidikan serta menambah referensi tentang kinerja dan pengembangan karyawan dalam meningkatkan hasil kualitas produksi.
- c) Bagi perusahaan sebagai masukan untuk perusahaan tentang pentingnya kinerja dan pengembangan karyawan untuk meningkatkan hasil kualitas produksi.

### **2. Manfaat Teoritis**

Sebagai bahan perbandingan antara teori yang didapatkan dibangku kuliah dengan fakta yang terjadi di lapangan, serta sebagai bahan acuan dibidang penelitian dan sebagai pengembangan penelitian lebih lanjut.

## **F. Definisi Konsep**

Untuk terhindar dari kesalah pahaman dalam memahami judul penelitian ini maka perlu kamu sampaikan definisi dari judul permasalahan ini sebagai berikut:

### **1. Tenaga Kerja**

Tenaga kerja (labour) ialah setiap manusia yang dapat melakukan pekerjaan agar menghasilkan suatu barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan sendiri atau orang lain.

### **2. Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang didapatkan oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab masing-masing. Tingkat keberhasilan dari suatu kinerja meliputi aspek kualitatif dan kuantitatif. Sedangkan menurut Siswanto, kinerja merupakan suatu prestasi yang diperoleh oleh seseorang dalam melakukan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik.

### **3. Pengembangan Karyawan**

Pengembangan adalah salah satu usaha untuk meningkatkan kualitas teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan. Pengembangan meningkatkan keahlian teoritis, konseptual dan moral

karyawan sedangkan latihan bertujuan meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan karyawan.

#### 4. Kualitas Produksi

Kualitas produksi adalah suatu usaha untuk memenuhi atau melebihi harapan pelanggan, dimana suatu produk tersebut memiliki kualitas yang sesuai dengan standar kualitas yang telah ditentukan, dan kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah karena selera atau harapan konsumen pada suatu produk selalu berubah

### **G. Penelitian Terdahulu**

Dari hasil tinjauan terhadap karya ilmiah sebelumnya, penelitian menentukan kajian yang mempunyai relasi atau keterkaitan dengan kajian ini, yaitu:

1. Penelitian Muhammad Al-farezy (2014) berjudul: Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam peningkatan kinerja karyawan pada Pabrik Tahu Mangli Pujer. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi-strategi yang dilakukan dalam mengembangkan sumber daya manusia serta pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap peningkatan kinerja karyawan pada Pabrik Tahu Mangli Pujer. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah dekskriptif kualitatif.

Pada penelitian ini terdapat kesamaan, yaitu sama-sama bertujuan untuk mengetahui strategi-strategi perusahaan dalam proses mengembangkan karyawan. Namun sedikit berbeda, laporan yang kami

buat lebih berfokus terhadap kualitas produksi sedangkan Muhammad Al-Farezy hanya dipeningkatan kinerja saja.

2. Penelitian Ahmad Noval (2016) berjudul: Analisis terhadap Pelatihan dan Pengembangan Karyawan Untuk Meningkatkan Kinerja di BMT NU Cabang Koncer Bondowoso. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan pelatihan dan pengembangan karyawan untuk meningkatkan kinerja di BMT NU Cabang Koncer Bondowoso. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah dekskriptif kualitatif. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa pelaksanaan pelatihan dan pengembangan karyawan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja perusahaan di BMT NU Cabang Koncer Bondowoso.

Penelitian yang dilakukan oleh Ahmad Noval adalah usaha untuk mengetahui kinerja karyawan yang disebabkan pelatihan semaksimal mungkin sehingga kinerja para karyawan akan menunjukkan sikap yang sangat profesionalitas. Dalam hal ini, penelitian yang kami usahakan adalah mengkomparasikan antara yang dilakukan oleh Ahmad Noval dengan laporan yang kami muat. Namun dalam segi perbedaaan Ahmad Noval menyatakan bahwasanya pelatihan dan pengembangan sangat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan, adapun laporan yang kami muat pelatihan dan pengembangan karyawan sangat penting bagi karyawan untuk meningkatkan kualitas produksi yg maksimal sehingga menghasilkan kualitas produk terbaik.