

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada masa sekarang, pandemi covid-19 merajalela di Indonesia, terutama di Provinsi Jawa Timur. Pandemi covid-19 tidak hanya berdampak buruk pada bidang kesehatan melainkan juga berdampak buruk pada bidang perekonomian Indonesia sehingga besar harapan masyarakat Indonesia agar pandemi covid-19 ini segera berakhir. Salah satu contoh dari dampak pandemi covid-19 pada bidang perekonomian Indonesia tersebut adalah penurunan pendapatan yang dialami oleh banyak perusahaan yang ada. Hal itu diperburuk dengan adanya pembatasan aktivitas di perusahaan dengan protokol kesehatan yang diutamakan sesuai dengan kebijakan pemerintah. Seluruh perusahaan tidak bebas beroperasi seperti biasanya. Perusahaan yang mendapatkan izin untuk beroperasi secara terbatas harus tetap taat pada protokol kesehatan yang berlaku.

Pihak perusahaan tentu mengharapkan adanya perkembangan, bukan kemunduran dalam perusahaannya. Adapun perkembangan tersebut mampu menjadikan perusahaan berdaya saing tinggi mengikuti kemajuan zaman sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai dengan optimal. Kualitas karyawan merupakan kunci kesuksesan suatu perusahaan. Semakin baik kualitas karyawan maka semakin baik pula tingkat kinerja perusahaan. Karyawan yang baik adalah karyawan yang memiliki tingkat kinerja dan kesetiaan yang tinggi terhadap perusahaan.

Karyawan yang baik dapat dibentuk dengan adanya aktivitas pengembangan sumber daya manusia, seperti kegiatan perencanaan analisis jabatan ke depan. Pengembangan sumber daya manusia harus dilakukan oleh setiap perusahaan. Hal tersebut dikarenakan Sumber Daya Manusia (SDM) itu

merupakan suatu hal yang sentral baik dalam organisasi ataupun perusahaan. Perusahaan harus memiliki karyawan yang berpengetahuan tinggi, berkemampuan baik, terampil, dan memiliki visi untuk dapat mengelola perusahaan secara optimal. Dengan memiliki karyawan yang baik seperti itu maka terjaminlah aktivitas dan manajemen suatu perusahaan. Untuk mencapai kinerja yang optimal, SDM merupakan elemen yang paling berpengaruh dalam organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu, setiap perusahaan tentu berkeinginan untuk memiliki karyawan yang produktif dan baik kerjanya. Tanpa pengelolaan SDM yang profesional, hal tersebut sulit untuk dicapai. Untuk meningkatkan produktivitas karyawan, kinerja karyawan adalah salah satu faktor yang berpengaruh. Kinerja karyawan itu sifatnya adalah individual karena ada dan berbeda dalam setiap diri karyawan. Dalam mengerjakan tugas, masing-masing karyawan memiliki tingkat dan jenis kemampuan yang berbeda. Citra perusahaan di mata khalayak publik bergantung pada kinerja karyawannya. Pencapaian produktivitas perusahaan ditentukan oleh baik tidaknya kinerja karyawan. Masalahnya, tidak semua karyawan memiliki kinerja yang baik. Faktanya, kinerja beberapa karyawan masih jauh dari harapan perusahaan. Berdasarkan pengalaman yang sudah ada, program pengenalan yang diselenggarakan dengan adanya wawasan luas yang diberikan kepada karyawan itu tidak dapat menjamin secara penuh bahwa karyawan akan dapat melaksanakan tugas secara maksimal dan memuaskan. Artinya, para karyawan khususnya karyawan baru masih harus dilatih sesuai tugas yang dipercayakan kepadanya masing-masing. Di samping hal tersebut, untuk meningkatkan produktivitas kerja, karyawan lama yang sudah mahir sekalipun tentu perlu ditingkatkan lagi pengetahuan, kemampuan, dan keterampilannya. Masalah yang sering terjadi adalah ketika karyawan diharuskan untuk bekerja di lingkungan baru. Karyawan tersebut tentu perlu adaptasi sehingga kualitas kerjanya menjadi kurang baik dan perlu untuk ditingkatkan. Visi dan misi

pasti ada dalam suatu perusahaan. Untuk menggapai visi dan misi tersebut, adapun faktor penting yang sangat berpengaruh adalah sumber daya manusia di dalamnya. Visi dan misi perusahaan sebagai tujuan bersama itu dapat digapai secara optimal dengan adanya manajemen yang tepat.

Kinerja merupakan keberhasilan seseorang dalam melakukan segala pekerjaannya. Bagi karyawan, kinerjanya baik apabila mereka mampu mencapai hasil kerja yang memuaskan untuk setiap tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Kinerja karyawan mencakup tiga hal, yaitu 1) kualitas *output*, 2) kuantitas *output*, dan 3) keandalan kerja. Untuk mencapai hasil kerja yang baik maka seorang karyawan harus memiliki kinerja yang berkualitas tinggi. Harapannya adalah dengan kinerja yang tinggi itu maka karyawan dapat menyokong ketercapaian tujuan organisasi atau perusahaan. Tujuan organisasi atau perusahaan tersebut tidak akan tercapai secara optimal apabila karyawan yang bekerja di dalamnya itu tidak berkinerja baik. Jika kinerja karyawan tidak baik maka hasil kerjanya juga tidak baik sehingga hal tersebut tentu merugikan perusahaan (Farina Sukmawati, 2018). Di samping itu, Rivai (2006:309) berpendapat bahwa kinerja merupakan perilaku nyata seseorang dalam menjalankan peran atau tugasnya sebagai wujud prestasi kerja yang dihasilkannya. Selain itu, untuk mengukur hasil operasional perusahaan maka istilah kinerja itu juga digunakan. Istilah kinerja tersebut berhubungan erat dengan hasil capaian perusahaan. Pihak perusahaan harus tahu kondisi perusahaannya untuk beberapa periode waktu yang ditentukan, apakah kinerja perusahaannya sudah baik atau belum dan butuh evaluasi atau tidak. Jika kinerja perusahaan memburuk maka perlu adanya upaya evaluasi akan setiap hasil yang dicapai. Evaluasi tersebut bisa dibilang sebagai evaluasi kinerja perusahaan. Semakin sigap pihak perusahaan dalam melakukan evaluasi kinerja perusahaan maka semakin kecil kemungkinan perusahaan itu mengalami kerugian besar. Kinerja yang besar merupakan kinerja yang di dalamnya ada kenaikan efisiensi,

efektivitas, maupun kualitas dari hasil penyelesaian tugas seorang karyawan. Kinerja yang besar dalam diri karyawan tersebut mampu membuat perusahaan menjadi semakin baik sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai secara maksimal.

Ketercapaian tujuan perusahaan bergantung pada kinerja karyawan. Kinerja karyawan merupakan hal yang sangat penting dan harus diperhatikan oleh setiap perusahaan. Hal itu karena karyawan merupakan aset berharga bagi setiap perusahaan. Kontribusi optimal berupa pelaksanaan tugas yang baik dari karyawan diharapkan mampu memaksimalkan ketercapaian tujuan perusahaan. Tanpa kontribusi dan peran aktif dari karyawan maka tujuan perusahaan tidak dapat dicapai sesuai harapan. Hal itu tampak saat karyawan tidak dapat menyelesaikan tugasnya sesuai target dan waktu yang telah ditentukan sehingga membuat kondisi perusahaan menurun dan tidak mampu mencapai tujuan perusahaan. Kinerja yang baik harus ada dalam diri setiap karyawan. Kinerja yang baik adalah kinerja yang sesuai standar organisasi atau perusahaan sehingga mampu mendukung tujuan organisasi atau perusahaan itu tercapai. Organisasi atau perusahaan yang baik pasti memiliki upaya penuh dalam meningkatkan kualitas dan keahlian karyawannya yang mana merupakan sumber daya manusia di dalamnya. Upaya tersebut merupakan kunci meningkatnya kinerja karyawan. Dengan kinerja karyawan yang optimal, maka harapannya adalah perusahaan dapat lebih unggul dan mampu bersaing dengan perusahaan-perusahaan lainnya.

Menurut Mangkunegara (2009: 67), kinerja merupakan hasil kerja yang diberikan karyawan kepada perusahaan baik secara kualitas maupun kuantitas dapat memenuhi apa yang diharapkan dan dibutuhkan oleh perusahaan. Adapun kinerja yang dimaksud adalah kinerja dalam melaksanakan tugas yang ditanggungjawabkan kepadanya. Sebaik apapun sarana dan prasarana suatu organisasi atau perusahaan, tujuan organisasi atau perusahaan tetap tidak akan

tercapai jika tidak ada dukungan dari sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya manusia yang dimaksud itu adalah karyawan yang ada di dalamnya. Setelah menyadari betapa pentingnya sumber daya manusia dalam organisasi atau perusahaan, organisasi atau perusahaan itu pasti berupaya untuk membentuk karyawannya menjadi terus berkualitas lebih baik lagi. Hal itu dilakukan untuk menyukseskan ketercapaian tujuan organisasi atau perusahaan. Peningkatan kinerja karyawan memiliki pengaruh besar pada kemajuan dan kesuksesan perusahaan baik untuk waktu jangka pendek maupun jangka panjang. Dengan itu maka perusahaan dapat bertahan dan mampu bersaing dengan yang lainnya. Peningkatan kinerja karyawan tersebut merupakan upaya yang harus dilakukan dalam manajemen perusahaan. Upaya peningkatan kinerja karyawan adalah penentu keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan dan mampu bertahan di tengah persaingan bisnis yang semakin ketat. Hal itu karena kualitas karyawan adalah kunci dari kesuksesan perusahaan.

Salah satu contoh upaya peningkatan kinerja karyawan adalah dengan memberikan pelatihan kepada mereka. Pelatihan tersebut dapat membuat karyawan menjadi lebih mahir dalam bekerja sesuai tugas yang diberikan oleh pimpinannya. Pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan karyawan dalam bekerja sesuai bidang tugasnya dapat meningkat setelah mereka mengikuti pelatihan tersebut. Pelatihan tersebut penting untuk ada karena perusahaan perlu karyawan yang berkompeten sesuai bidang kerjanya masing-masing sehingga mereka mampu menaikkan profit perusahaan dan membuat perkembangan perusahaan yang berjalan dengan baik.

Selain pelatihan sebagai upaya peningkatan kinerja karyawan, ada juga kompensasi yang dapat diberikan kepada karyawan agar mereka termotivasi untuk terus bekerja lebih giat dan maksimal. Kompensasi merupakan pendapatan lebih di luar gaji tetap. Selain dapat membantu karyawan dalam memenuhi

kebutuhan sehari-harinya, pemberian kompensasi juga dapat membuat karyawan merasa dihargai khususnya dalam hal kinerjanya. Kinerja karyawan tentu diawasi dan dinilai oleh pimpinan atau atasannya. Kompensasi merupakan bentuk penghargaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas kinerjanya yang dinilai cukup memuaskan. Semakin baik kinerja karyawan maka semakin besar kompensasi yang diberikan. Dengan adanya pemberian kompensasi tersebut maka karyawan akan semakin semangat dalam meningkatkan kinerjanya. Semangat tersebut semakin meningkat karena ada ambisi dalam diri karyawan untuk mendapat kompensasi yang semakin besar. Semangat yang tinggi dalam diri karyawan mampu membuat kontribusi yang terus lebih baik bagi perusahaan sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai dengan mudah dan maksimal. Berdasarkan hal tersebut maka pemberian kompensasi merupakan hal penting yang perlu untuk diperhatikan dalam suatu perusahaan. Kompensasi mampu memotivasi karyawan dalam meningkatkan kinerjanya untuk perusahaan.

Lalu selain pemberian pelatihan dan kompensasi, kinerja karyawan dapat meningkat dengan adanya disiplin kerja. Jika ada disiplin kerja dalam diri setiap karyawan maka kegiatan dalam perusahaan dapat berjalan sesuai harapan. Menurut Edy Sutrisno (2016:89), disiplin adalah ketaatan seseorang terhadap peraturan atau prosedur kerja yang berlaku. Peraturan atau prosedur kerja tersebut baik yang tertulis maupun tidak tertulis seperti norma sosial di perusahaan.

Sikap disiplin yang ada dalam diri karyawan menggambarkan rasa tanggung jawab mereka terhadap setiap tugas yang harus diselesaikannya. Disiplin kerja mampu mendorong semangat karyawan sehingga kinerja mereka baik dan terus meningkat. Hal tersebut memudahkan ketercapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu, disiplin kerja harus diterapkan untuk seluruh karyawan perusahaan.

Kualitas operasional kerja setiap perusahaan bergantung pada seberapa besar peranan yang diberikan oleh karyawan. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh disiplin kerja yang berlaku. Hasil kinerja karyawan pasti tidak memuaskan dan jauh dari harapan apabila tanpa adanya disiplin kerja tersebut. Keadaan tersebut mampu menghambat ketercapaian tujuan perusahaan terutama dalam hal jalannya program yang direncanakan. Pekerjaan sehari-hari di perusahaan dapat terlaksana dengan lancar apabila disiplin kerja diterapkan oleh seluruh karyawan yang ada. Semakin disiplin karyawan maka tanpa pengawasan atasanpun mereka tetap menjalankan tugasnya secara optimal. Dengan penerapan disiplin kerja dalam perusahaan maka harapannya adalah adanya rasa sukarela dalam diri setiap karyawan untuk menaati segala aturan dan memenuhi segala tanggung jawab kerjanya.

Kinerja karyawan erat kaitannya dengan disiplin kerja dalam diri mereka. Kinerja karyawan yang optimal dapat tercapai dengan adanya sikap disiplin dalam melakukan setiap tugas pokok dan fungsinya. Dengan keadaan lingkungan yang kondusif, penerapan nilai-nilai disiplin kerja dapat berkembang dengan baik. Lingkungan yang kondusif merupakan lingkungan yang di dalamnya terdapat perlakuan konsisten dari karyawan maupun atasan. Disiplin kerja dalam diri setiap karyawan memiliki peran penting untuk tercapainya tujuan perusahaan. Dengan bersikap disiplin, karyawan secara tidak langsung sudah menghargai dirinya sendiri sekaligus menghargai orang lain. Sikap disiplin tersebut perlu untuk dikembangkan agar tercipta suatu ketertiban dan efisiensi dalam perusahaan. Tidak akan ada karyawan dan pemimpin yang ideal sesuai harapan perusahaan jika tidak ada disiplin kerja dalam diri mereka masing-masing.

Peningkatan kerja karyawan erat kaitannya dengan manajemen sumber daya manusia. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang manajemen umum dari segi perencanaan, pengorganisasian,

pelaksanaan, dan pengendalian. Adapun peran dari manajemen sumber daya manusia tersebut adalah dalam hal kelancaran operasional kerja perusahaan, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, manajemen staf, kepemimpinan, hingga supervisi perusahaan. Kualitas sumber daya manusia terutama kualitas karyawan sangat berpengaruh pada kesuksesan perusahaan. Kesuksesan bagi suatu perusahaan ada ketika perusahaan memiliki dukungan dari karyawannya berupa kinerja bagus yang diberikan olehnya.

Berdasarkan hasil penelitian dari skripsi Tiwi Hartanti (2020), manajemen sumber daya manusia memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hal tersebut terbukti dengan adanya manajemen sumber daya manusia, terdapat kenaikan jumlah nasabah BPRS Mitra Agro Usaha Bandar Lampung di setiap tahunnya. Adapun manajemen sumber daya manusia di BPRS Mitra Agro Usaha Bandar Lampung, yaitu dalam hal proses rekrutmen dan penyeleksian calon karyawan. Ada syarat yang harus dipenuhi oleh setiap calon karyawan agar sesuai dengan harapan dan kebutuhan perusahaan. Syarat tersebut di antaranya adalah calon karyawan harus beragama Islam dan mampu membaca Alquran. Proses rekrutmen dilaksanakan secara adil dan jujur tanpa sogokan atau kecurangan, seperti KKN (Korupsi, Kolusi, Nepotisme). Di BPRS Mitra Agro Usaha Bandar Lampung, pelatihan rutin diberikan kepada seluruh karyawan. Hal tersebut bertujuan untuk mengoptimalkan kinerja karyawan dalam menyelesaikan tugasnya. Selain itu, ada juga penghargaan yang diberikan kepada karyawan yang berprestasi serta memiliki kinerja baik dan memuaskan. Manajemen SDM Islami di BPRS Mitra Agro Usaha Bandar Lampung menciptakan karyawan berakhlak islami yang menjunjung sifat jujur, amanat, integritas, dan spiritualitas dalam bekerja.

PT. Sinar Usaha Niaga Jombang adalah salah satu perusahaan di Kabupaten Jombang. Adapun perusahaan tersebut bergerak pada bidang

distributor. Di PT. Sinar Usaha Niaga Jombang, peneliti menemukan indikasi rendahnya kinerja karyawan, yaitu seperti rendahnya kedisiplinan kerja, pemberian kompensasi, pemberian pelatihan, dan sistem *recruitment* yang kurang optimal. Berdasarkan apa yang telah dipaparkan sebelumnya, rendahnya kedisiplinan kerja, pemberian kompensasi, dan sistem *recruitment* yang kurang optimal ini harus ditangani oleh seorang HRD karena hal ini termasuk bidang masalah objek dari HRD. Rendahnya kinerja karyawan dapat disebabkan oleh kecilnya insentif yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan. Insentif yang diberikan tersebut seharusnya sesuai dengan apa yang telah dikerjakan dan diberikan karyawan kepada perusahaan. Jika insentif dari perusahaan tidak sesuai dengan kontribusi karyawan maka karyawan pasti merasa tidak puas karena kontribusinya tidak dihargai. Oleh karena itu, para karyawan akan menurun motivasinya dalam membantu perusahaan mencapai sasaran dan tujuannya. Lalu, adapun rendahnya kedisiplinan kerja di PT. Sinar Usaha Niaga Jombang, yaitu seperti kurangnya kesadaran sikap karyawan untuk sukarela menaati semua peraturan serta menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Para karyawan tersebut terpaksa patuh untuk mengerjakan semua tugasnya dengan baik karena ada atasan yang mengawasinya. Karyawan datang dan pulang tidak tepat waktu, melewati jam istirahat yang telah ditentukan perusahaan, serta mengerjakan beberapa pekerjaan dengan tidak optimal merupakan wujud ketidakdisiplinan yang ada dalam diri mereka.

Selain itu, di PT. Sinar Usaha Niaga Jombang, kurang adanya pelatihan yang diberikan untuk karyawan. Pelatihan perlu untuk diberikan lagi secara insentif kepada seluruh karyawan agar mereka dapat mengerjakan segala tugasnya dengan lebih baik lagi sehingga dapat memajukan perusahaan.

Masalah selanjutnya, yaitu belum optimalnya sistem perekrutan yang ada di PT. Sinar Usaha Niaga Jombang dalam masa pandemi seperti ini. Sistem

perekrutan karyawan dapat memudahkan HRD dalam merekrut karyawan baru yang sesuai dengan kebutuhan dan harapan perusahaan.

Tabel 1. Produktivitas

Tahun	Target periode	Realisasi
2018	11.235.000	8.597.891
2019	12.440.010	9.902.568
2020	11.763.800	10.920.116
2021	15.385.091	10.021.140

Berdasarkan uraian di atas, HRD memiliki kemungkinan untuk dapat berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan demi ketercapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: **“PERAN HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT (HRD) DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN PADA PT SINAR USAHA NIAGA JOMBANG DALAM MASA PANDEMI COVID-19”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, adapun rumusan masalah dari penelitian ini adalah "Bagaimana peran HRD dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT sinar usaha Niaga Jombang di era *Disruption Technology*?"

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan di atas, adapun tujuan dari penelitian ini adalah memahami peran HRD dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT Sinar Usaha Niaga Jombang dalam masa pandemi covid-19.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini bermanfaat dalam memahami pokok permasalahan yang terjadi, manfaat penelitian ini terbagi menjadi:

Secara teoritis:

- a. Bagi perpustakaan STIE Mahardhika, hasil penelitian ini dapat menjadi tambahan referensi untuk penyusunan karya tulis mengenai manajemen sumber daya manusia.
- b. Bagi mahasiswa, hasil penelitian ini dapat menjadi landasan dilakukannya penelitian yang lebih lanjut nantinya.

Secara praktis:

- a. Bagi HRD, hasil penelitian ini dapat menjadi masukan atau bahkan solusi agar kinerja karyawan meningkat dengan baik dan sesuai dengan bidang kerjanya masing-masing.
- b. Bagi perusahaan, hasil penelitian ini dapat menjadi gambaran mengenai bagaimana upaya yang tepat agar kinerja karyawan menjadi terus lebih baik.