

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Era globalisasi membawa perusahaan pada kebutuhan untuk meningkatkan daya saing dalam rangka menjaga kelangsungan hidupnya. Persaingan semakin ketat, dan menjadi rahasia umum bahwa hal itu karena seluruh perusahaan berorientasi untuk pengoptimalan keuntungan demi peningkatan kesejahteraan tidak hanya pemilik, tetapi juga karyawan. Semakin banyak perusahaan yang dapat menguatkan taring di kancah bisnis, maka serapan kebutuhan karyawan akan semakin tinggi. Hal ini mengingat jumlah angkatan kerja yang butuh tempat untuk memulai karir juga semakin meningkat (Jimantoro, 2016).

Sayangnya, Badan Pusat Statistik mencatat kenaikan jumlah angkatan kerja di awal tahun 2020 yakni sebanyak 136,18 juta orang, tidak diikuti dengan tingkat partisipasi serapan angkatan kerja yang sama, dan baru sekitar 129,36 juta di tahun yang sama berhasil mendapatkan pekerjaan (BPS, 2020). Data ini memperlihatkan persaingan besar diantara penduduk usia kerja untuk dapat mendapatkan pekerjaan (Martina, 2020).

Kebutuhan persaingan yang semakin ketat terjadi pada dua pemangku kebutuhan, entah itu dari sisi perusahaan yang membutuhkan optimalisasi kualitas agar dapat bersaing dan menjadi pilihan pelanggan (*customer*), dan juga pekerja yang butuh lapangan pekerjaan dari perusahaan yang berhasil bertahan di era ini. Bagi perusahaan, hasil produksi akan menjadi tinggi apabila sistem perusahaan berhasil dijalankan secara efektif dan efisien. Regulasi tenaga kerja yang berkualitas menjadi satu diantara faktor yang dianggap perlu perhatian lebih (Furyanah & Sulistiyani, 2019).

Tenaga kerja menjadi faktor yang utama dalam kemajuan perusahaan, sehingga perusahaan mulai meningkatkan standarisasi sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki. Kualitas SDM menjadi salah satu strategi perusahaan dalam mempertahankan eksistensinya, dengan mengevaluasi peningkatan-

kinerja. Upaya-upaya dilakukan perusahaan untuk membentuk SDM berkualitas agar dapat menciptakan *culture* (budaya) dan motivasi kerja yang dapat mendukung kinerja suatu perusahaan. SDM yang langsung memiliki keterkaitan dengan *output* (sesuatu yang dihasilkan) dari proses kerja yang dijalankan, diintervensi pembentukan budaya perusahaan guna mencapai tujuan yang diharapkan yang produktivitas, menciptakan komitmen bersama, serta memandu sikap dan perilaku karyawan ketika bekerja (Hasibuan, 2011).

Tidak hanya penciptaan budaya kerja budaya kerja, motivasi kerja dari sisi karyawan juga menjadi nilai penting untuk mencapai suatu tujuan yang diharapkan bersama. Dengan kata lain, seluruh elemen dalam perusahaan, tidak hanya pemilik, tetapi juga karyawan sama-sama harus setuju dengan adanya sistem yang dapat mengubah kebiasaan untuk berpikiran maju dan cerdas sehingga efektivitas kerja dapat ditingkat. Salah satu sistem budaya yang tengah tengah diperhitungkan oleh perusahaan-perusahaan besar di Indonesia adalah budaya *kaizen*. Budaya *kaizen* merupakan hasil olah pikir para pebisnis di Jepang yang mengenalkan sistem kerja dengan orientasi kepada proses dan sistem manajemen serta memberikan penghargaan pada usaha karyawan dalam mengupayaan produksi. Singkatnya, budaya *kaizen* berorientasi pada proses dan investasi jangka panjang melalui karyawan, dibandingkan hanya sekadar produk akhir (hasil) (Lamin, 2019).

PT. Musashi *Autopart* Indonesia menjadi percontohan perusahaan besar di industri manufaktur yang menjadikan budaya *kaizen* sebagai sistem nilai utama, dan bertujuan membentuk para pekerja agar produksi yang dihasilkan berkualitas tinggi dan konsisten. Berdasarkan hasil pra-penelitian melalui wawancara bersama 5 orang karyawan PT. Musashi *Autopart*, prinsip budaya *kaizen* telah diterapkan di PT. Musashi *Autopart* Indonesia sejak perusahaan tersebut berdiri, salah satunya implementasinya adalah konsep PDCA. Budaya *kaizen* diterapkan perusahaan sebagai bentuk tolak ukur dalam melihat kinerja karyawan, tidak hanya kinerja harian baik produksi dan sistem 5S, tetapi juga hal-hal yang berkaitan dengan kelangsungan stabilitas perusahaan untuk dikenalkan sebagai tanggung jawab seluruh elemen dalam perusahaan baik

manajemen maupun karyawan. Diharapkan, dengan implementasi budaya *kaizen* akan dapat memengaruhi minimalisasi biaya produksi, turunnya produk retur (*reject*), dan produktivitas yang berlebihan akibat adanya produk cacat. Harap tersebut diikat dan ditingkatkan posibilitasnya oleh budaya *kaizen* dengan pemberian *reward* pada karyawan seperti piagam, sertifikat, dan kesempatan studi banding ke cabang perusahaan PT. Musashi di negara lain, dan *payroll* (Mansyur, 2020).

Tabel 1.1.
Pelaksanaan Kaizen di PT. Musashi *Autoparts* Mei-Desember 2020

Bulan	Pelaksanaan Kaizen				Total
	Pelatihan Kerja	Hubungan Kerja	Tempat Kerja	Disiplin Kerja	
Mei	√	√	√	√	4
Juni		√	√	√	3
Juli		√	√		2
Agustus		√			1
September	√		√		2
Oktober		√			1
November		√			1
Desember	√			√	2

Sumber: PT. Musashi *Autoparts*, Karawang, 2020

Namun realitanya, yang terjadi di PT. Musashi *Autoparts* terkait dengan sumber daya manusia (SDM) tidak sepenuhnya sesuai dengan harapan awal penggunaan budaya *kaizen*. Menurut hasil pra-penelitian bersama 30 orang karyawan PT. Musashi *Autopart* Indonesia, menunjukkan bahwa terjadi penurunan kualitas kerja karyawan diakibatkan melalui adanya peningkatan pada barang *reject*, salah satunya disebabkan karena karyawan tidak menjalankan prosedur yang menjadi standar perusahaan. Selain itu, ditemukan karyawan yang kurang memahami deskripsi pekerjaan secara jelas dari awal, sehingga berakibat pada *output* kerja yang kurang maksimal. Hal ini berimplikasi pada meningkatkan jumlah rasio kerugian yang dialami (Azhar & Sulistyono, 2020).

Tabel 1.2.
Evaluasi Target Produksi PT. Musashi Autoparts Mei-Desember 2020

Bulan	Persentase (%)	
	Target	Realisasi
Mei	18%	12 %
Juni	25%	11 %
Juli	20%	9 %
Agustus	20%	9 %
September	18%	12 %
Oktober	18%	12 %
November	15%	9 %
Desember	15%	9 %

Sumber: PT. Musashi *Autoparts*, Karawang, 2020

Tabel 1.2. berdasarkan data yang diperoleh dari PT. Musashi *Autoparts* menunjukkan bahwa terjadi penurunan target produksi yang berhasil dicapai karyawan PT. Musashi *Autoparts*. Jumlah target produksi yang terealisasi PT. Musashi *Autoparts* pada bulan Juni 2020 dengan perhitungan berada di persentase 12 %, dan pada bulan Mei justru menurun menjadi 11% hingga bulan Juni menjadi 9 %. Selain itu, tabel di atas juga tergambar jelas bahwa para karyawan selalu tidak dapat memenuhi ekspektasi target produksi yang ditetapkan oleh perusahaan. Hal ini tentu menjadi masalah utama yang mesti diselesaikan oleh PT. Musashi *Autoparts* terkait kinerja karyawannya.

Permasalahan mengenai produktivitas atau kinerja karyawan PT. Musashi *Autoparts* dapat berkaitan erat dengan penerapan budaya *kaizen*. Para pemimpin perusahaan mengungkapkan kendala efektivitas pemberlakuan budaya *kaizen* terjadi karena masih melekatkannya budaya lama pada beberapa karyawan. Keadaan ini mengakibatkan masih adanya karyawan yang kinerjanya belum berubah, sebagai permisalan kemunculan kasus karyawan yang tidak datang tepat waktu, dan pemakaian bahan tidak sesuai dalam menjalankan *Standard Operational Procedure* (SOP) perusahaan dengan baik. Walaupun harus diakui beberapa karyawan yang telah berubah. Tetap saja, tidak dapat menutupi kemunculan masalah, misalnya peningkatan *complain*

yang terjadi pada divisi *finishing*, kemudian diperparah dengan motivasi kerja karyawan yang menurun (Amalia & Widajati, 2019).

Sementara jika mengubah perspektif pada sisi karyawan, motivasi kerja turut menjadi hambatan lain yang diterima perusahaan karena ketidaksempurnaan penerapan budaya *kaizen*. Idealnya, motivasi kerja dari sisi karyawan akan menjadi katalis pembakar semangat kerja, sehingga mereka tergerak untuk menjalankan sistem yang ada serta melaksanakan tugasnya dengan kesadaran, gairah serta tanggung jawab. Absennya motivasi kerja akan menjadikan karyawan pasif pada setiap kebijakan yang diberikan oleh perusahaan.

Menurut hasil wawancara bersama 30 karyawan secara acak PT. Musashi *Autopart* Indonesia, tidak maksimalnya kinerja salah satunya diakibatkan “*tidak ada jaminan bagi karyawan kontrak untuk mendapatkan status tetap*”, meski telah menerapkan budaya *kaizen*. Bagi karyawan yang masih berstatus kontrak perubahan status menjadi karyawan tetap merupakan motivasi paling penting. Sementara realitanya keputusan atasan masih dominan untuk tidak menetapkan hal tersebut, sehingga tidak ada jaminan pasti karyawan yang menerapkan budaya *kaizen* akan diangkat menjadi karyawan tetap, hal demikian juga yang menimbulkan konflik antar karyawan dikarenakan munculnya sifat iri karena adanya perbedaan antara status tetap dan tidak tetap (Priyadi, 2019).

Padahal, jika perusahaan hendak serius menggunakan budaya *kaizen* dengan memerhatikan karyawan sebagai orientasi, maka percontohan keberhasilan budaya tersebut dapat berkaca dari PT SM Karangjati Semarang yang menerapkan budaya *Kaizen 5R* (nilai ringkas, nilai rapi, nilai resik, rawat, dan rajin) di perusahaan terutama bagian gudang. Perusahaan tersebut mewajibkan penerapan budaya *kaizen* dan diikat serta diperkuat dengan penerapan *reward* bagi pelaku yang mengimplementasikan budaya *kaizen*. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa budaya *kaizen* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, semakin tinggi tingkat budaya *kaizen* maka kinerja karyawan akan semakin tinggi. Hasilnya, budaya *kaizen* yang diberikan

pemberian variabel lain berupa *reward* memberikan sumbangsih yang tinggi pada peningkatan kinerja karyawan (Pamungkas, 2018: 22).

Sementara itu penelitian yang dilakukan Bwemelo dan Gordian (2014: 9) di Tanzania menunjukkan bahwa budaya *kaizen* dianggap sebagai strategi yang efektif meningkatkan kinerja karyawan *Small Scale Manufacturing Enterprise* (SSME's). Proyek ini merupakan kerjasama antara pemerintah Tanzania dibawah kelola Kementrian Industri yang juga berkolaborasi dengan Japan *International Cooperation Agency* (JICA) (Abidin, 2019). Selama tiga tahun proyek tersebut secara khusus bertujuan merangkul peningkatan produktivitas, kualitas, dan keamanan diantara SSME's. Sebanyak 500 *stakeholders* dan juga 23 *pilot enterprises* yang menjadi responden menyatakan keinginan untuk mengambil manfaat dari strategi *kaizen* tersebut. Kesimpulannya, budaya *kaizen* sebagai strategi untuk meningkatkan kinerja SSME's dapat diterima di Tanzania meskipun kelayakannya sangat menantang.

Penelitian yang dilakukan Dini (2017) di PT. Indospring, Tbk menjelaskan bahwa budaya *kaizen* berhasil mempengaruhi kinerja para karyawan, dapat menjadi bukti lain bahwa apabila dilaksanakan dengan sempurna dan dapat dikatakan berkembang secara baik, dapat diperoleh hasil perbaikan proses secara terus menerus dan berkelanjutan. Rohman (2016) juga menjelaskan keeratan hubungan pengaplikasian budaya *kaizen* yang optimal dengan peningkatan kinerja. Lalu, Windi (2019) menyoroti perubahan kinerja yang fokus pada pembentukan budaya kolaborasi dalam budaya *kaizen*.

Permasalahannya kini adalah, meskipun secara umum budaya *kaizen* telah teraplikasikan di PT. Musashi *Autopart* Indonesia, akan tetapi hasilnya masih belum memuaskan. Untuk itu, penelitian kali ini terfokuskan untuk melihat efektivitas budaya *kaizen* serta faktor-faktor lain yang memengaruhi memotivasi misalnya pemberian *reward* (Pamungkas, 2018) untuk meningkatkan kinerja karyawan masih bermasalah. Penelitian ini dilakukan untuk dapat membuktikan bahwa kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya yaitu faktor motivasi kerja dan sistem budaya kerja (budaya *kaizen*). Berdasarkan latar belakang di atas maka penulis tertarik untuk

melakukan penelitian dengan judul ***“Pengaruh Budaya Kerja Kaizen dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. Musashi Autopart Indonesia.”***

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, peneliti memiliki ketertarikan untuk membahas pengaruh budaya kerja *kaizen* dan motivasi terhadap kinerja karyawan terkhusus di PT. Musashi *Autoparts*. Oleh karena itu, dilakukan identifikasi masalah-masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Kinerja karyawan relatif kurang dalam mencapai target produksi.
2. Meningkatnya *complain* dari divisi *finishing*.
3. Karyawan cenderung tidak disiplin menjalankan SOP dengan baik.
4. Budaya *kaizen* belum sepenuhnya diterapkan secara maksimal oleh karyawan PT. Musashi *Autoparts*.
5. Tidak ada jaminan bagi karyawan kontrak untuk mendapat status tetap.
6. Kurangnya apresiasi dari atasan kepada karyawan terhadap hasil kerja yang dicapai.
7. Adanya ketidakadilan antar sesama karyawan.
8. Adanya konflik antar karyawan.
9. Deskripsi pekerjaan yang tidak jelas.
10. Kurang konsistennya pelaksanaan *kaizen*.

1.3. Batasan Masalah

Berdasarkan idenfikasi permasalahan, diberlakukan pembatasan atasan penelitian untuk hanya mencakup masalah yang ada dalam lingkup perusahaan pada sektor otomotif yakni PT. Musashi *Autopart* Indonesia. Selain itu, penelitian ini juga membatasi ruang lingkup pembahasan sebagai berikut;

1. Penelitian dilakukan dalam ruang lingkup kajian ilmu manajemen khususnya pada bidang sumber daya manusia (SDM).

2. Tema kajian ini dibatasi khususnya pada analisis kinerja pada karyawan.
3. Metode penelitian yang digunakan ialah metode kuantitatif dengan memanfaatkan analisis *Multiple Linear Regression*.
4. Penelitian ini diukur dari aspek-aspek yang mempengaruhi kinerja karyawan yakni budaya kerja (*kaizen*) dan motivasi kerja.
5. Data yang digunakan dalam penelitian adalah hasil kuesioner terhadap karyawan di PT. Musashi *Autoparts*.
6. Analisis data menggunakan bantuan SPSS Versi 23.0

1.4. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, peneliti merumuskan beberapa perumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana Budaya *Kaizen*, Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan di PT. Musashi *Autopart* Indonesia?
2. Apakah Budaya *Kaizen* (X_1) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) di PT. Musashi *Autopart* Indonesia?
3. Apakah Motivasi Kerja (X_2) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) di PT. Musashi *Autopart* Indonesia?
4. Apakah Budaya *Kaizen* (X_1) dan Motivasi Kerja (X_2) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) di PT. Musashi *Autopart* Indonesia?

1.5. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang disebutkan di atas, maka peneliti mengajukan beberapa tujuan penelitian, antara lain;

1. Untuk mengetahui Budaya *Kaizen*, Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan di PT. Musashi *Autopart* Indonesia.
2. Untuk mengetahui apakah Budaya *Kaizen* (X_1) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) di PT. Musashi *Autopart* Indonesia.

3. Untuk mengetahui apakah Motivasi Kerja (X_2) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) di PT. Musashi *Autopart* Indonesia.
4. Untuk mengetahui apakah Budaya *Kaizen* (X_1) dan Motivasi Kerja (X_2) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) di PT. Musashi *Autopart* Indonesia.

1.6. Manfaat Penelitian

Peneliti berharap, dengan menjawab rumusan masalah dan tujuan penelitian, maka penelitian ini dapat berguna bagi berbagai pihak atau kalangan, baik itu secara akademis maupun praktisi, yang antara lain;

1. Manfaat Teoritis

Dipandang dalam segi teoritis, penelitian diharapkan dapat bermanfaat sebagai masukan untuk mengetahui pengaruh Budaya *Kaizen* (X_1) dan Motivasi Kerja (X_2) baik pengaruh parsial dan bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan (Y), sehingga dapat mendukung dasar penelitian yang sejenis dan relevan.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan untuk menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan otomotif secara umum dalam mengembangkan kebijakan di bidang sumber daya manusia. Sementara secara khusus bagi jajaran manajemen PT. Musashi *Autoparts*, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dalam pengambilan keputusan terkait pengelolaan budaya perusahaan, motivasi kerja, dan kinerja karyawan.

