

BAB I

PENDAHULUAN

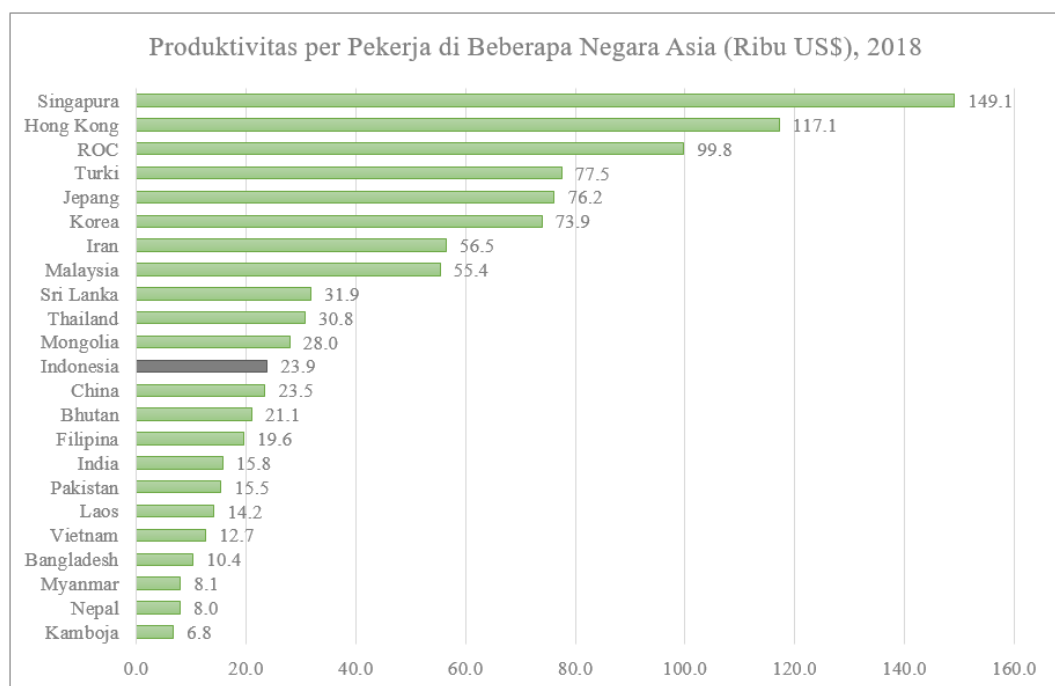
1.1. Latar Belakang

Pada era globalisasi dewasa ini, persaingan antar perusahaan semakin ketat dan tidak dapat dihindari, tak terkecuali perusahaan sektor industri. Hal tersebut menjadi tantangan bagi setiap perusahaan dalam mempertahankan dan meningkatkan hasil produksinya, baik berupa barang maupun jasa. Sebagai wujud mempertahankan dan meningkatkan hasil produksi, perusahaan harus melakukan berbagai upaya agar tetap eksis dalam persaingan. Salah satu upaya yang paling berpengaruh adalah dengan meningkatkan produktivitas kerja sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki oleh perusahaan, yaitu para pegawai atau karyawannya.

Produktivitas dapat didefinisikan sebagai hubungan antara keluaran (barang atau jasa) dengan masukan (tenaga kerja, bahan, uang). Produktivitas adalah ukuran efisiensi produktif. Suatu perbandingan antara hasil keluaran dan masukan. Masukan sering dibatasi dengan tenaga kerja sedangkan keluaran diukur dalam kesatuan fisik, bentuk dan nilai (Sutrisno, 2016).

Produktivitas memiliki peran penting karena kemampuan suatu negara dalam memproduksi barang dan jasa menentukan standar hidup negara itu sendiri. Semakin tinggi tingkat produktivitas suatu negara, maka semakin besar keuntungan yang didapatkan, begitu pula sebaliknya. Faktanya, sampai saat ini produktivitas kerja yang rendah masih menjadi salah satu permasalahan yang melekat pada tenaga kerja di Indonesia.

Berdasarkan laporan *Asian Productivity Organization* (APO) tahun 2020 pada Gambar 1.1., posisi produktivitas per pekerja Indonesia berada di posisi ke-12. Posisi ini tidak mengalami perubahan kenaikan maupun penurunan jika dibandingkan dengan laporan *Asian Productivity Organization* (APO) tahun 2019. Namun, berdasarkan pengukuran nilai produktivitas per pekerja mengalami penurunan sebesar 8% dari angka 26,0 menjadi 23,9.



Gambar 1.1.

Produktivitas per Pekerja di Beberapa Negara Asia

Sumber: APO Productivity Databook 2020

Dari beberapa negara ASEAN yang tergabung dalam *Asian Productivity Organization* (APO), Indonesia menempati urutan ke-4 membawahi posisi Filipina, Laos, Vietnam, Myanmar dan Kamboja. Sedangkan negara yang menempati urutan 1 sampai 3 yaitu Singapura, Malaysia dan Thailand. Berdasarkan laporan tersebut, dapat diketahui bahwa Indonesia masih memiliki produktivitas yang relatif rendah dibandingkan negara tetangga yang berada di lingkup Asia.

Terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja, diantaranya yaitu sikap dan mental, pendidikan, keterampilan, manajemen, hubungan industrial Pancasila, tingkat penghasilan, jaminan sosial, lingkungan dan iklim kerja, sarana produksi, teknologi, serta kesempatan berprestasi (Sedarmayanti, 2017). Budaya organisasi atau budaya kerja merupakan salah satu dari faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja yang termasuk bagian dari sikap dan mental.

Budaya kerja merupakan suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, yang membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi. Budaya ini tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja (Triguno, 2003). Budaya kerja berarti sikap dan mental yang menjadi perilaku untuk melakukan suatu kebiasaan. Dengan demikian, budaya kerja termasuk bagian dari salah satu faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja. Banyak perusahaan besar di dunia telah menerapkan sejumlah peraturan dan budaya kerja tertentu dengan harapan akan memberikan dampak positif dan signifikan bagi perusahaan. Beberapa diantaranya menerapkan budaya kerja yang telah lama diimplementasikan oleh berbagai perusahaan di Jepang yang cukup terkenal dengan sebutan *kaizen*.

Kaizen adalah kegiatan sehari-hari yang sederhana, bertujuan untuk melampaui peningkatan produktivitas. Budaya ini juga merupakan sebuah proses yang apabila dilakukan dengan benar akan “memanusiawikan” tempat kerja, mengurangi beban kerja berlebihan, dan mengajarkan orang untuk melakukan

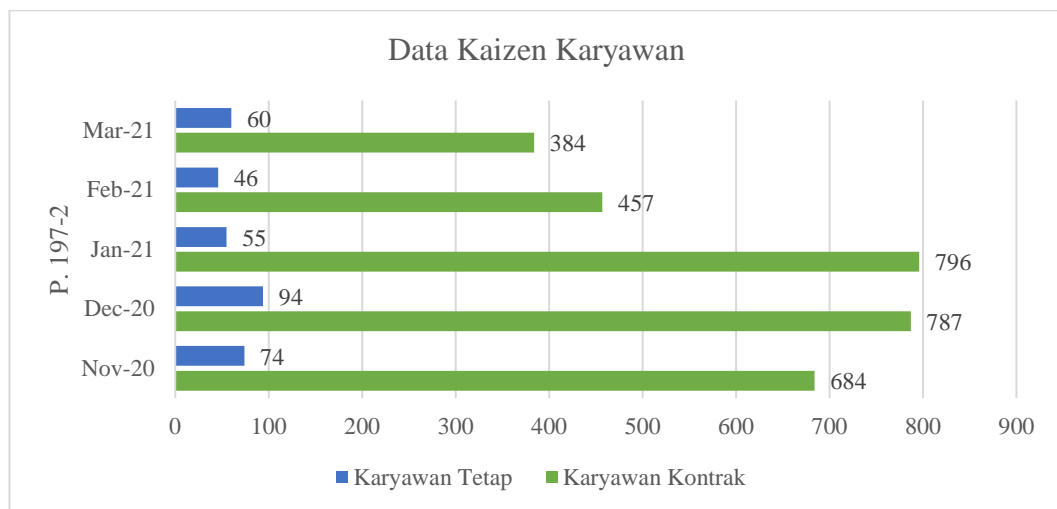
percobaan dalam pekerjaannya dengan menggunakan metode-metode ilmiah, dan bagaimana belajar mengenali serta mengurangi pemborosan dalam proses kerjanya (Musman, 2019). Secara sederhana, *kaizen* dapat didefinisikan sebagai usaha perbaikan secara terus-menerus dan berkesinambungan untuk meningkatkan apa yang telah dicapai agar menjadi lebih baik dari kondisi sebelumnya.

Dikutip dari *Productivity & Quality Management Consultants* (2019) beberapa perusahaan yang berhasil memaksimalkan keuntungan *kaizen* diantaranya yaitu Toyota, Nestlé, Lockheed Martin, Mayo Clinic, Herman Miller, dan Bungasari Flour Mills Indonesia. Keenam perusahaan dari berbagai negara di belahan dunia ini telah berhasil meningkatkan kualitas dan mengurangi *waste* atau pemborosan. Berdasarkan perbedaan produk dan jasa yang dihasilkan keenam perusahaan tersebut membuktikan bahwa pada dasarnya *kaizen* sangat mudah diadaptasi, sehingga dapat diterapkan pada hampir semua jenis industri termasuk perbankan, pemerintah, layanan kesehatan, ritel, dan transportasi.

Demi mengoptimalkan keberhasilan serta mencapai cita-cita perusahaan yaitu menjadi pabrik gitar nomor satu di dunia, PT Yamaha Music Manufacturing Indonesia atau dikenal sebagai PT YMMI turut menerapkan budaya *kaizen* di dalam perusahaannya. Karyawan diharapkan memberikan kontribusi bagi perusahaan dengan mengusulkan ide-ide perbaikan sederhana yang dapat membuat kondisi kerja menjadi lebih baik, lebih mudah, lebih aman dan nyaman.

Namun, tidak semua karyawan ingin berperan memberikan kontribusi dalam bentuk suatu *improvement* untuk perusahaan. Aktif atau pasif, rajin atau malas, inovatif atau monoton, dan lain-lain merupakan perilaku yang dapat kita

temui pada setiap individu dalam suatu organisasi ataupun perusahaan. Hal ini dapat dilihat pada grafik data *kaizen* karyawan PT YMMI dalam satu periode (Gambar 1.1.).



Gambar 1.2.
Grafik *Kaizen* Karyawan

Sumber: Data *Kaizen* Karyawan PT YMMI P. 197-2 (November 2020 – Maret 2021)

PT YMMI memiliki 3198 karyawan (per Maret 2021), terdiri dari 1204 karyawan tetap dan 1994 karyawan kontrak. Namun, grafik di atas menunjukkan bahwa kontribusi karyawan tetap dalam memberikan ide-ide perbaikan atau *kaizen* jauh lebih rendah dibandingkan dengan karyawan kontrak. Berdasarkan tinjauan di lapangan, kontribusi karyawan kontrak dalam menciptakan ide-ide perbaikan dalam bentuk *kaizen* bersifat wajib di beberapa bagian sebagai persyaratan perpanjangan kontrak dan promosi menjadi karyawan tetap. Sebaliknya, karyawan tetap tidak terlalu ditekankan untuk memberikan kontribusinya dalam penerapan *kaizen*. Selain itu, perusahaan tidak memberikan *reward* yang berkaitan dengan promosi, misalnya seperti promosi kenaikan golongan atau jabatan bagi karyawan tetap. Selama ini, perusahaan memberikan *reward* berupa sejumlah uang tunai yang disesuaikan

dengan seberapa menguntungkan ide-ide perbaikan tersebut bagi perusahaan. Jika suatu ide perbaikan dianggap mampu menghasilkan keuntungan besar, karyawan diberikan uang tunai dan makan malam bersama direksi perusahaan. Beberapa karyawan tetap merasa *reward* yang diberikan dinilai kurang sepadan sehingga mereka enggan untuk berkontribusi dalam penerapan *kaizen*.

Kejadian ini dapat diasumsikan bahwa kemungkinan besar karyawan kontrak terdorong untuk lebih giat memberikan kontribusi dengan tujuan mendapatkan perpanjangan kontrak dan promosi menjadi karyawan tetap di perusahaan tersebut. Sebaliknya, karyawan tetap kurang terdorong untuk memberikan kontribusi karena sudah merasa berada di posisi “aman” dalam perusahaan. Selain itu, kemungkinan beberapa karyawan tetap merasa tidak diuntungkan dengan *reward* yang diberikan perusahaan. Dengan demikian, karyawan tetap memerlukan motivasi lain yang mampu menjadi sebuah dorongan untuk menerapkan budaya *kaizen* di perusahaan demi meningkatkan produktivitas kerja.

Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegritas dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan (Hasibuan, 2010). McClelland mengklasifikasi tiga macam kebutuhan yaitu kebutuhan akan prestasi, berkuasa dan berafiliasi. Oleh sebab itu motivasi juga dibagi menjadi tiga, yaitu motivasi berprestasi (*need for achievement/nAch*), motivasi berkuasa (*need for power/nPow*), dan motivasi afiliasi (*need for affiliation/nAff*). Adanya motivasi berprestasi pada individu akan mendorong karyawan untuk menjadi pribadi yang

unggul dalam menciptakan ide-ide baru sebagai suatu *improvement*, memiliki keinginan untuk bersaing secara sehat, serta terpacu untuk meraih prestasi kerja pada setiap kesempatan.

Handayani dan Sukardi (2020) melakukan penelitian mengenai pengaruh budaya *kaizen* dan budaya *horenso* terhadap produktivitas kerja. Pamungkas dan Franksiska (2018) mengembangkan model dengan menjadikan *reward* sebagai faktor moderator dari pengaruh budaya *kaizen* terhadap kinerja karyawan. Model yang dikembangkan dalam penelitian ini yaitu motivasi berprestasi sebagai faktor moderator dari pengaruh budaya *kaizen* terhadap produktivitas kerja. Pengembangan model tersebut relatif belum ada yang melakukannya.

Bekerja adalah bagian dari ibadah dan jihad bagi setiap umat muslim serta merupakan suatu kewajiban untuk dilaksanakan sebagai bentuk aktualisasi kemuslimannya. Setiap umat muslim yang melakukan pekerjaannya dengan ikhlas semata-mata karena mencari keridaan-Nya, Allah SWT akan memudahkan segala urusan umat-Nya. Sebagaimana ayat yang berbunyi:

وَالَّذِينَ جَاهَدُوا فِينَا لَنَهْدِيَنَّهُمْ سُبُلَنَا وَإِنَّ اللَّهَ لَمَعَ الْمُحْسِنِينَ ؕ

Artinya:

“Dan orang-orang yang berjihad untuk (mencari keridaan) Kami, Kami akan tunjukkan kepada mereka jalan-jalan Kami. Dan sungguh, Allah beserta orang-orang yang berbuat baik.” (QS, 29:69)

Islam menganjurkan agar manusia berusaha bekerja keras dan melakukan sesuatu dengan prestasi terbaik karena kehidupan di dunia ini adalah sebuah kesempatan yang tidak akan pernah terulang. Sebagai umat muslim juga hendaknya

tidak lupa untuk selalu melakukan kebajikan yang bermanfaat bagi orang lain. Hal ini tertulis pada ayat yang berbunyi:

فَمَنْ يَعْمَلْ مِنَ الصَّالِحَاتِ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَا كُفْرَانَ لِسَعْيِهِ وَإِنَّا لَهُ كَاتِبُونَ

Artinya:

“Barangsiapa mengerjakan kebajikan, dan dia beriman, maka usahanya tidak akan diingkari (disia-siakan), dan sungguh, Kamilah yang mencatat untuknya.” (QS, 21:94)

Ayat-ayat suci di atas memberikan pemahaman bahwa setiap pekerjaan yang diridhai Allah SWT dilakukan dengan sungguh-sungguh akan dimudahkan segala urusannya.

Nasution et.al (2006) memberikan pandangan bahwa produktivitas haruslah sejalan dengan terpeliharanya keadilan bagi semua orang. Setiap komponen masyarakat harus dipacu untuk menghasilkan sesuatu, sesuai bidangnya. Dengan demikian, dapat disimpulkan ketika karyawan melakukan pekerjaan dengan baik dan optimal serta perusahaan yang memperlakukan karyawannya secara adil, maka akan menghasilkan keuntungan bagi perusahaan maupun karyawan itu sendiri.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian akan dilakukan di PT Yamaha Music Manufacturing Indonesia yang berfokus pada karyawan tetap sebagai responden penelitian mengenai “Pengaruh Budaya *Kaizen* terhadap Produktivitas Kerja dengan Motivasi Berprestasi sebagai Variabel Moderator serta Tinjauannya dari Sudut Pandang Islam”. Alasan penelitian ini dilakukan di PT Yamaha Music Manufacturing agar dapat membuktikan apakah penerapan budaya *kaizen* dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan, serta apakah motivasi berprestasi

dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh budaya *kaizen* terhadap produktivitas kerja karyawan.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, maka rumusan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana penerapan budaya *kaizen* pada PT Yamaha Music Manufacturing Indonesia?
2. Apakah budaya *kaizen* berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan PT Yamaha Music Manufacturing Indonesia?
3. Apakah motivasi berprestasi dapat dijadikan model yang memoderasi pengaruh budaya *kaizen* terhadap produktivitas kerja karyawan PT Yamaha Music Manufacturing Indonesia?
4. Apakah motivasi berprestasi memperkuat atau memperlemah pengaruh budaya *kaizen* terhadap produktivitas kerja karyawan PT Yamaha Music Manufacturing Indonesia?
5. Bagaimana budaya *kaizen*, produktivitas kerja, dan motivasi berprestasi pada PT Yamaha Music Manufacturing Indonesia menurut sudut pandang islam?

1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan yang ingin dicapai pada penelitian skripsi ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan memahami penerapan budaya *kaizen* pada perusahaan manufaktur, khususnya di PT Yamaha Music Manufacturing Indonesia.
2. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh budaya *kaizen* terhadap produktivitas kerja karyawan PT Yamaha Music Manufacturing Indonesia.
3. Untuk mengetahui apakah motivasi berprestasi dapat dijadikan model yang memoderasi pengaruh budaya *kaizen* terhadap produktivitas kerja karyawan PT Yamaha Music Manufacturing Indonesia.
4. Untuk mengetahui dan menganalisa apakah motivasi memperkuat atau memperlemah pengaruh budaya *kaizen* terhadap produktivitas kerja karyawan PT Yamaha Music Manufacturing Indonesia.
5. Untuk mengetahui dan memahami budaya *kaizen*, produktivitas kerja, dan motivasi berprestasi pada PT Yamaha Music Manufacturing Indonesia menurut sudut pandang islam.

1.3.2. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Praktis
 - a. Dapat menjadi rujukan bagi perusahaan untuk mengidentifikasi serta mengatasi permasalahan dalam penerapan budaya *kaizen* sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan pada PT Yamaha Music Manufacturing Indonesia.

- b. Dapat menjadi rujukan bagi perusahaan industri lainnya bagaimana menerapkan budaya *kaizen* yang baik dan benar pada perusahaan.
 - c. Dapat memberikan kesadaran bagi karyawan pentingnya budaya *kaizen* dan motivasi berprestasi dalam meningkatkan produktivitas kerja.
2. Manfaat Akademis
- a. Dapat mengembangkan ilmu pengetahuan sumber daya manusia khususnya mengenai produktivitas kerja.
 - b. Sebagai bahan acuan untuk penelitian selanjutnya mengenai budaya *kaizen*, produktivitas kerja serta motivasi berprestasi.