

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia (SDM) memegang peranan yang sangat dominan dalam kegiatan perusahaan. Berhasil atau tidaknya perusahaan dalam mencapai tujuan sangat tergantung pada kemampuan SDM atau karyawannya dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan sehingga karyawan dituntut untuk selalu mampu mengembangkan diri secara proaktif dalam suatu perusahaan. SDM yang diperlukan saat ini adalah SDM yang memiliki kinerja. Kinerja Karyawan yang baik dapat dilihat dari berbagai sisi. Oleh karena itu, penilaian kinerja sangat perlu dilakukan oleh perusahaan untuk mengetahui sejauh mana karyawan mampu berperan dalam perkembangan dan pertumbuhan perusahaan.

Hasibuan (2011) manajemen sumber daya manusia adalah suatu bidang manajemen dalam organisasi perusahaan. Unsur MSDM adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan. Dengan demikian, fokus yang dipelajari MSDM adalah masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia saja. Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan begitu canggihnya. Alat-alat canggih yang dimiliki perusahaan tidak ada manfaatnya bagi perusahaan, jika peran aktif karyawan tidak diikutsertakan.

Budaya kerja sudah lama terkenal oleh umat manusia, namun belum disadari bahwa suatu keberhasilan kerja itu berakar pada nilai-nilai yang dimiliki dan perilaku yang menjadi kebiasaannya. Nilai-nilai yang telah menjadi kebiasaan tersebut dinamakan budaya. Oleh karena budaya dikaitkan dengan mutu/kualitas kerja, maka kita namakan budaya kerja ( Mangkunegara, 2009)

Dengan menerapkan manajemen kualitas budaya kerja khususnya di Indonesia peningkatan perekonomian yang pernah terjadi karena pemerintah menjalankan kebijaksanaan deregulasi dan debirokratisasi serta sebagian kecil di sektor swasta telah menjalankan program pengendalian mutu terpadu sejak pertengahan 1985, terutama yang mempunyai induk perusahaan di Jepang. Program Pengendalian Mutu Terpadu (PMT) telah berkembang di sektor swasta, namun kurang mengakar, sehingga kurang mantap keberadaannya. Hal ini disebabkan oleh manajemen yang kurang menggali nilai-nilai budaya untuk diolah, agar menjadi perilaku manajemen yang pada saatnya nanti menjadi kebiasaan dan keyakinannya untuk bekerja yang lebih baik dan mendapatkan mutu yang diharapkan dan sekaligus membangun sumber daya manusia yang berkualitas.

Budaya organisasi adalah suatu sistem perserikatan formal, berstruktur, dan terkoordinasi dari sekelompok orang yang bekerja sama dalam mencapai tujuan tertentu. Organisasi hanya merupakan alat dan wadah saja (Malayu Hasibuan).

Budaya organisasi sering juga disebut budaya kerja, karena tidak dapat dipisahkan dengan kinerja (*performance*) SDM; makin kuat budaya organisasi,

makin kuat pula dorongan untuk berprestasi. Budaya organisasi dapat membantu Kinerja Karyawan, karena dapat menciptakan motivasi yang luar biasa bagi karyawan untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasi. Semakin disadari bahwa karyawan menjadi sumber daya terpenting dalam suatu organisasi, sehingga Kinerja Karyawan sangat menentukan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Kaizen atau perbaikan secara berkelanjutan adalah perbaikan proses secara terus-menerus untuk selalu meningkatkan mutu dan produktifitas out-put. Kaizen Pertama kali diperkenalkan oleh Taichi Ohno, mantan *Vice President* Toyota Motors Corporation. Disamping memperkenalkan Kaizen, Ohno juga memperkenalkan Just-in-Time pada perusahaan tersebut.

Imai (dalam Cane, 1998) penulis Kaizen pertama kali menyatakan keyakinannya bahwa, sebenarnya kaizen tidak hanya berlaku di Jepang, karena pada dasarnya setiap individu maupun organisasi di negara manapun pasti menginginkan selalu menjadi yang terbaik, untuk itu perbaikan dan penyempurnaan setiap saat selalu diperlukan, hal ini berdasarkan arti dari kaizen itu sendiri yaitu perbaikan dan penyempurnaan terus-menerus dan berkesinambungan. Program atau Budaya Kaizen dapat dilakukan dengan cara menciptakan budaya organisasi yang kooperatif untuk mendapatkan pemeliharaan dari karyawan menurut Imai (1998). Menciptakan suasana kerjasama dan kebudayaan perusahaan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari program kaizen (Imai,). Semua program kaizen yang diimplementasikan di Jepang memiliki satu syarat yang sama yaitu : mendapatkan kesediaan karyawan dan

mengatasi perlawanannya terhadap perusahaan. Untuk mencapai ini diperlukan :

Pertama Usaha terus menerus untuk meningkatkan hubungan industrial. Hubungan industrial adalah tingkat sejauhmana perusahaan membina hubungan dengan karyawan melalui hubungan atau penghargaan serta melibatkan organisasi karyawan seperti serikat pekerja dan koperasi karyawan, untuk bersama-sama memikirkan penyempurnaan perusahaan, kedua mengutamakan latihan dan pendidikan karyawan, yaitu perusahaan memberikan pelatihan dan pendidikan bagi karyawan serta membangun pola pikir karyawan untuk meningkatkan kualitas kerjanya, ketiga mengembangkan pemimpin tidak formal diantara karyawan, yaitu menciptakan hubungan yang hangat antara atasan dan bawahannya, adanya rasa saling percaya, kekeluargaan dan lain sebagainya, keempat membentuk aktivitas kelompok kecil seperti gugus kendali mutu, yaitu dorongan dari organisasi kepada karyawan untuk membentuk aktifitas dalam kelompok-kelompok kecil yang secara sukarela melaksanakan kegiatan pengendalian mutu ditempat kerja, kelima membawa kehidupan sosial kedalam tempat kerja, yaitu perusahaan harus mampu membina karyawan agar saling menghargai dan menciptakan hubungan yang harmonis dengan karyawan, keenam melatih penyelia sehingga mereka dapat berkomunikasi lebih baik dengan karyawan, dan dapat menciptakan keterlibatan pribadi yang lebih positif dengan karyawan, ketujuh membawa disiplin ke tempat kerja yaitu perusahaan harus mendorong karyawan untuk selalu menerapkan kedisiplinan diri ditempat kerja sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan, delapan usaha terus-menerus untuk meningkatkan hubungan dengan karyawan melalui hubungan atau

penghargaan, serta melibatkan organisasi karyawan seperti serikat pekerja dan koperasi karyawan untuk bersama-sama memikirkan penyempurnaan perusahaan dan yang kesembilan adalah berusaha bersungguh-sungguh untuk membuat tempat kerja sebagai tempat dimana karyawan dapat mengejar tujuan hidup. Tempat kerja, adalah sejauhmana perusahaan menciptakan suasana dimana karyawan akan merasa bahwa lingkungan kerja menjadi tempat yang nyaman dan kondusif yang akan mendorong produktifitas dan kreatifitas karyawan.

Maluyu S.P. Hasibuan (2011) mengemukakan “kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu”. Kinerja Karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi.

Pengertian kinerja menurut Mangkunegara (2009) adalah “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Kualitas yang dimaksud disini adalah dilihat dari kehalusan, kebersihan dan ketelitian dalam pekerjaan sedangkan kuantitas dilihat dari jumlah atau banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan karyawan.

CV Karya Hidup Sentosa Yogyakarta adalah perusahaan nasional yang bergerak dibidang otomotif dengan merk dagang utamanya yaitu QUICK. Untuk menjalankan kegiatan perusahaan harus di dukung dengan sumber daya manusia

bagus, sinergi antar lini di bagian masing-masing jabatan organisasi sehingga apa yang menjadi tujuan dan misi dari perusahaan itu tercapai.

Pada CV Karya Hidup Sentosa Yogyakarta memiliki sejumlah permasalahan yang cukup menghambat Kinerja Karyawan. Berikut ini adalah data persentase dari presensi karyawan CV Karya Hidup Sentosa Yogyakarta :

**Tabel 1.1**  
**Persentase Presensi Karyawan**  
**CV Karya Hidup Sentosa Yogyakarta Tahun 2018**

Bulan	Jumlah Karyawan	Karyawan Terlambat	Persentase Presensi
Januari	30	7	77%
Februari	30	4	87%
Maret	30	7	77%
April	30	6	80%
Mei	30	6	80%
Juni	30	5	83%
Juli	30	3	90%
Agustus	30	10	67%
September	30	2	93%
Oktober	30	4	87%
November	30	10	67%
Desember	30	6	80%

Sumber : CV Karya Hidup Sentosa Yogyakarta tahun 2018

Kedisiplinan kerja karyawan CV Karya Hidup Sentosa Yogyakarta masih rendah sehingga mengakibatkan Kinerja Karyawan menurun. Perusahaan membuat perbaikan bahwa apabila ada karyawan yang tidak mengikuti peraturan dan terlambat masuk kerja maka perusahaan akan memberikan surat teguran.

Kinerja Karyawan CV Karya Hidup Sentosa Yogyakarta dapat dilihat dari kemampuan pendidikan dan latihan, kedisiplinan kerja, hubungan kerja dan tempat kerja. Kinerja adalah hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan

untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh CV Karya Hidup Sentosa Yogyakarta. Berdasarkan data yang ada di CV Karya Hidup Sentosa masih rendah tidak tercapai sesuai dengan target yang ditetapkan oleh perusahaan. Usaha untuk meningkatkan Kinerja Karyawan sangatlah sulit dilaksanakan, permasalahan tersebut biasanya menyangkut sumber daya manusia. Banyak faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan diantaranya pelatihan dan pendidikan masih rendah, tempat kerja yang kurang nyaman, hubungan kerja yang kurang sehingga tidak saling bekerja sama dengan karyawan, kedisiplinan kerja yang masih rendah.

Dari masalah yang terjadi pada karyawan CV Karya Hidup Sentosa Yogyakarta merupakan bagian dari syarat penting sempilan dimensi yang berasal dari Budaya Kaizen sehingga mengakibatkan Kinerja Karyawan menurun dan tidak tercapainya sesuai dengan target yang ditetapkan oleh perusahaan. Budaya Kaizen adalah perbaikan yang dilakukan secara terus-menerus agar dapat menjadi lebih baik untuk meningkatkan Kinerja Karyawan dan target yang ditetapkan oleh perusahaan dapat tercapai sesuai dengan ketetapan perusahaan khususnya pada CV Karya Hidup Sentosa Yogyakarta. Untuk mencapai target tersebut tentunya diperlukan kinerja yang tinggi dan disinilah budaya organisasi memiliki peranan yang sangat penting dalam mempengaruhi Kinerja Karyawan. Budaya organisasi dapat memberikan motivasi yang luar biasa bagi karyawan untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan untuk terus meningkatkan kinerjanya dan memperoleh prestasi yang gemilang.

Sejalan dengan literatur tersebut maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengangkat judul “**Pengaruh *Improved Morale, Teamwork, Quality Circle* dan *Personal Disiplie* Terhadap Kinerja Karyawan CV. Karya Hidup Sentosa Yogyakarta Tahun 2019**”.

### **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah di uraikan di atas, maka identifikasi masalah dalam penelitian ini di rumuskan sebagai berikut yaitu :

1. Apakah *Improved Morale* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan ?
2. Apakah *Teamwork* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan ?
3. Apakah *Quality Circle* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan ?
4. Apakah *Personal Disiplie* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan ?
5. Apakah *Improved Morale, Teamwork, Quality Circle* dan *Personal Disiplie* berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Karyawan ?

### **1.3. Batasan Masalah**

Agar penelitian ini dapat dilakukan lebih fokus, sempurna, dan mendalam maka penulis memandang permasalahan yang diangkat perlu dibatasi variabelnya. Oleh sebab itu, penulis membatasi diri hanya berkaitan dengan faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi Budaya Kaizen terhadap Kinerja Karyawan CV Karya Hidup Sentosa Yogyakarta tahun 2019, yang sebenarnya ada lima variabel dan dalam penelitian ini dibatasi pada 4 variabel saja yaitu : Pelatihan dan Pendidikan (X1), Hubungan Kerja (X2), Tempat Kerja (X3), Disiplin Kerja (X4), terhadap variable terikat Kinerja Karyawan (Y).

#### **1.4. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah

1. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh *Improved Morale* terhadap Kinerja Karyawan.
2. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh *Teamwork* terhadap Kinerja Karyawan.
3. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh *Quality Circle* terhadap Kinerja Karyawan.
4. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh *Personal Disiplie* terhadap Kinerja Karyawan.
5. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh simultan antara *Improved Morale*, *Teamwork*, *Quality Circle* dan *Personal Disiplie* terhadap Kinerja Karyawan

#### **1.5. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini di harapkan dapat memberikan kegunaan dalam bentuk :

1. Secara teoritis
  - a. Bagi mahasiswa jurusan Akuntansi, untuk mengembangkan ilmu Sistem Pengendalian Manajemen khususnya dalam mengedepankan pengurangan biaya dalam tahap manufaktur produk yang ada.
  - b. Bagi peneliti selanjutnya, untuk menambah pengetahuan, pengalaman dan wawasan serta bahan dalam menerapkan ilmu metodologi penelitian, khususnya mengenai Budaya Kaizen dan kinerja sebagai referensi penelitian selanjutnya.

2. Secara praktis, Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan kontribusi kepada perusahaan dalam mengelola masalah Budaya Kaizen terhadap Kinerja Karyawan.

### **1.6. Kerangka Penulisan Skripsi**

Pada sub bab ini akan dibahas mengenai susunan dalam penulisan skripsi ini. Adapun susunan penulisan yang ada pada skripsi sebagai berikut:

#### **BAB I PENDAHULUAN**

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai latar belakang dilakukannya penelitian ini, rumusan masalah yang diselesaikan pada penelitian ini, tujuan dan manfaat yang diperoleh dalam pelaksanaan penelitian ini, batasan masalah, dan kerangka penulisan skripsi.

#### **BAB II LANDASAN TEORI**

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai teori dan studi literatur yang digunakan penulis dalam menyelesaikan penelitian ini. Ada pun teori yang digunakan pada penelitian ini adalah konsep Budaya Kaizen. Dengan adanya studi literatur ini diharapkan penulis dapat memiliki pengetahuan dan pemahaman lebih dalam menyelesaikan penelitian ini.

#### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

Pada bab ini akan dibahas mengenai tahapan proses penelitian yang harus dilakukan penulis dalam menjalankan penelitian ini agar penelitian ini dapat berjalan sistematis, terstruktur, dan terarah.

#### BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan dibahas mengenai pengumpulan data dan tahapan yang dilakukan terkait dengan pengolahan data dan analisis dari hasil pengumpulan data yang didapatkan oleh penulis dengan metode survey dan wawancara.

#### BAB V PENUTUP

Pada bab ini akan dijabarkan dengan jelas mengenai kesimpulan yang dapat diambil dari hasil penelitian yang telah dilakukan. Selain itu, terdapat pula saran yang diberikan untuk penelitian selanjutnya.