

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1.Latar Belakang

Didirikannya sebuah perusahaan bukan hanya sekedar tujuan sesaat namun juga untuk mendapatkan keuntungan. Tujuan utamanya didirikan perusahaan, baik itu perusahaan jasa ataupun perusahaan dagang adalah untuk mendapatkan keuntungan maksimal secara terus-menerus selama beroperasi dan menjaga kelangsungan hidup sebuah perusahaan serta dapat memperluas ruang usaha perusahaan dengan mengelola dan mengembangkan potensi sumber daya manusia yang memegang peranan sangat dominan dalam kegiatan perusahaan, sumber daya manusia merupakan perencana, pelaku dan pengendali setiap aktivitas yang dilakukan agar perusahaan mampu mencapai tujuan. Faktor sumber daya manusia merupakan faktor yang dapat ditentukannya lancar atau tidak suatu kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan. Namun dalam arti lain sumber daya manusia ialah faktor dari perusahaan yang harus diperhatikan, dibina dan dikembangkan agar perusahaan mampu mencapai tujuan dengan baik.

Sumber daya manusia sangat berpengaruh bagi kesuksesan perusahaan, oleh sebab itu perusahaan juga harus senantiasa memperlakukan karyawan dengan sangat baik agar upaya penting perusahaan untuk dapat mewujudkan cita-citanya adalah mengoptimalkan kinerja karyawan dengan memperhatikan dan memperlakukan sumber daya manusia sebagai mitra kerja dan aset jangka panjang perusahaan dengan cara menjaga, mempertahankan, dan meningkatkan kemampuan sumber daya manusia

dengan tujuan yang maksimal. Dalam membina sumber daya manusia (*human resource development*) sangat butuh budaya kerja yang dapat memberikan kenyamanan, hal tersebut dapat menumbuhkan rasa memiliki perusahaan dan dedikasi terhadap perusahaan. Meningkatkan kerja sama dalam tim, komunikasi antar divisi dan menciptakan hubungan yang baik sesama karyawan agar senantiasa meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja untuk mencapai produktivitas perusahaan yang tinggi.

Budaya perusahaan juga sering disebut budaya kerja karena tidak dapat dipisahkan dengan kinerja (*performance*) sumber daya manusia. Budaya kerja Jepang ini dikenal dengan istilah Kaizen, yang merupakan budaya yang terbukti membawa keberhasilan bagi perusahaan-perusahaan di Jepang. Kaizen menurut Imai (2008:11) adalah “kemajuan dan perbaikan terus menerus dalam kehidupan seseorang, kehidupan berumah tangga, kehidupan bermasyarakat dan kehidupan kerja”. Budaya Kaizen di Indonesia memang masih terdengar sangat asing, tetapi dengan adanya budaya ini banyak perusahaan yang terbukti berhasil meningkatkan kesejahteraan karyawan dan perusahaan akan melakukan semua hal dengan benar secara efisien dan efektif. Sedangkan Darodjat (2015: 29) mengemukakan definisi budaya kerja merupakan kebiasaan suatu pekerjaan yang dibudayakan dalam suatu kelompok sebagai bentuk kerja yang tercermin dari perilaku mereka dari waktu ke waktu mereka bekerja sehingga perilaku atau kebiasaan secara otomatis tertanam dalam diri mereka sendiri.

Di Indonesia sendiri, menurut para ahli Budaya kaizen secara sosial merupakan budaya yang cocok untuk diterapkan, dikarenakan kaizen sendiri

dalam implementasinya mengikutsertakan banyak orang dan juga sesuai dengan budaya Indonesia yang mengedepankan kerja sama dan bergotong royong dalam bekerja (Oktavian, 2015).

Perusahaan menginginkan hasil maksimal dalam mencapai target perusahaan. Perusahaan yang berjalan secara efektif dan efisien diperoleh dari pengelolaan sumber daya manusia, hal ini paling mempengaruhi kinerja perusahaan. Pada perusahaan yang memberikan pelayanan baik jasa maupun pemodal tentu dituntut untuk bekerja secara maksimal demi pencapaian target dan kemajuan perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan sangat bergantung pada kinerja karyawan. Suatu kinerja perusahaan tercerminkan oleh kinerja karyawannya. Namun pada kenyataannya, kinerja seorang karyawan tentu akan berbeda dengan karyawan lainnya. Oleh karena itu, perlu ada nya suatu pendorong atau faktor yang dimiliki karyawan agar dapat meningkatkan suatu kinerja karyawan yang diharapkan perusahaan. Adapun pencapaian dalam keberhasilan perusahaan dapat dilakukan dengan meningkatkan kinerja karyawan. Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran dan kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai dan Basri, 2005: 23).

PT Pegadaian Palembang merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang jasa penyaluran kredit kepada masyarakat menengah kebawah atas dasar hukum gadai. Dalam Laporan Tahunan PT Pegadaian (2020), tertera visi perusahaan yaitu, “ Menjadi The

Most Valuable Financial Company di Indonesia dan Sebagai Agen Inklusi Keuangan Pilihan Utama Masyarakat”. Dan sebagaimana slogannya, “Mengatasi Masalah Tanpa Masalah”, pegadaian mampu menarik minat masyarakat menengah bawah untuk menjadikan pegadaian sebagai salah satu mitra yang memberikan alternatif sumber pembiayaan guna memenuhi kebutuhan investasi jangka panjang, seperti biaya sekolah/kuliah hingga modal untuk wirausaha.

PT Pegadaian optimis dalam impian perusahaan akan semakin mudah terwujud dengan dukungan teknologi informasi dan ribuan outlet yang disebut dengan Unit Pelayan Cabang (UPC) dan Unit Pelayanan Syariah (UPS). Per 31 Desember 2014, PT Pegadaian memiliki 610 kantor cabang konvensional, 115 kantor cabang syariah, 3.231 unit pelayanan cabang, dan 500 unit pelayanan syariah yang tersebar luas di wilayah Indonesia. Unit pelayanan tersebut merupakan perpanjangan tangan kantor cabang induk dalam memberikan pelayanan. Pegadaian menyakini bahwa Perseroan akan bertumbuh semakin besar dengan pondasi organisasi yang semakin kuat dan modern.

Untuk meningkatkan kinerja pada perusahaan salah satunya peningkatan karyawannya, maka PT Pegadaian Area Palembang memiliki data penilaian kinerja karyawan seperti terlihat pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1
Penilaian Kinerja PT Pegadaian Area Palembang

No	Uraian	Hasil Penilaian Kinerja Karyawan			
		A	B	C	D
1	Grade	A	B	C	D
2	Angka	05-01	10-06	14-11	18-15

3	Keterangan	Sangat Baik	Baik	Cukup	Kurang
----------	-------------------	--------------------	-------------	--------------	---------------

Sumber: PT Pegadaian Area Palembang

Pada Tabel 1.1 menunjukkan bahwa dari penilaian kinerja karyawan pada PT Pegadaian Area Palembang. Sebagai seorang karyawan yang akan mendapatkan Grade A (sangat baik) apabila mendapatkan nilai 05-01. Grade B (baik) mendapatkan nilai 10-06, nilai 14-11 akan mendapatkan Grade C (cukup), nilai 18-15 mendapatkan Grade D (kurang), nilai 18-15 akan mendapatkan Grade E (lemah). Sistem dalam penilaian kinerja karyawan akan dilakukan oleh pimpinan atau atasan langsung sesuai dengan prosedur yang berlaku yaitu Sistem Manajemen Kinerja (SMK) yang berlaku pada PT Pegadaian Area Palembang.

Table 1.2
Hasil Penilaian Kinerja PT Pegadaian Area Palembang

Kriteria	Uraian	2020 (Karyawan)		2021	
		Semester		Semester	
		I	II	I	II
Sangat Baik	05-01	18	16	20	17
Baik	10-06	11	8	10	6
Cukup	14-11	5	10	6	13
Kurang	18-15	-	-	-	-
Jumlah Karyawan		34	34	36	36

Sumber: PT Pegadaian Area Palembang

Pada Table 1.2 PT Pegadaian Area Palembang mengalami penurunan dikategori A (sangat baik) selama dua semester dari semester I dan II. Pada kategori B (baik) dan C (cukup) penilaian kinerja karyawannya mengalami fluktuasi. Tingkat penilaian kinerja terendah di kategori A pada tahun 2020

yaitu sebanyak 2 karyawan dan pada tahun 2021 tingkat penilaian kinerja menurun sebanyak 3 karyawan. Sementara pada kategori B tingkat penilaian kinerja menurun tahun 2020 sebanyak 3 karyawan dan pada tahun 2021 tingkat penilaian kinerja karyawan menurun sebanyak 4 karyawan. Pada kategori C penilaian dari kategori A dan B, pada tahun 2020 mengalami peningkatan sebanyak 5 karyawan dan pada tahun 2021 mengalami peningkatan sebanyak 7 karyawan, dan jumlah karyawan pada tahun 2020 berkurang sebanyak 4 karyawan, dan jumlah karyawan pada tahun 2021 berkurang sebanyak 4 karyawan. Hal ini disebabkan adanya karyawan yang sudah pensiun. Perbandingan tersebut menggambarkan terjadinya penurunan penilaian kinerja karyawan pada PT Pegadaian Area Palembang yang fluktuatif cenderung menurun. Apabila hal ini terus berlanjut untuk setiap semester berikutnya maka akan membawa pengaruh buruk bagi perusahaan.

Sistem penilaian kinerja karyawan dilakukan oleh pimpinan langsung sesuai dengan prosedur Sistem Manajemen Kinerja yang berlaku pada PT Pegadaian Area Palembang yang mana diukur dengan adanya pencapaian target, posisi, kedisiplinan, kualitas dan kuantitas kerja dan mangkir tidak sah (ketidakhadiran yang tidak jelas) jika hal ini di langgar maka akan ada nya penurunan grade.

Nilai-nilai budaya kerja yang telah diterapkan oleh perusahaan dan ada nya budaya kerja tersebut perusahaan akan mendukung sikap dan perilaku karyawan dalam menuangkan kemampuan serta potensi yang dimiliki karyawan untuk mewujudkan impian perusahaan yang tercermin dari kinerja yang akan diperoleh karyawan. Dengan kesadaran ini, maka PT Pegadaian

memahami dan menetapkan budaya perusahaan yang disebut sebagai AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif) sebagai pedoman yang harus diterapkan dapat membentuk dan mengarahkan sikap dan tingkah laku karyawan bagi perusahaan dalam sasaran-sasaran perusahaan dengan menciptakan suasana kerja yang menyenangkan dapat menumbuhkan rasa peduli dan tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan yang memberikan efek positif bagi setiap karyawan dalam memperoleh kinerja optimal yang dapat mendukung perusahaan menuju keberhasilan.

Kaizen adalah budaya yang telah lama digunakan perusahaan – perusahaan di Jepang dan sangat memberikan perubahan dan perbaikan kinerja yang sangat pesat untuk perusahaan – perusahaan tersebut. Berkaca dari hal tersebut, menarik untuk diteliti apakah PT Pegadaian juga mengadopsi Budaya Kaizen dalam aktivitas perusahaannya sehari-hari.

Adapun ciri-ciri Budaya kaizen sebagai berikut:

1. Menurut Budaya Kaizen waktu adalah sumber daya yang paling penting dan berharga.
2. Budaya kaizen juga lebih memperhatikan proses dan bukan hasil.
3. Serta pengurangan waste (pekerjaan yang tidak penting dan tidak memberikan nilai tambah).

Program 5S pada dasarnya merupakan proses perubahan sikap dengan menerapkan penataan, kebersihan, dan kedisiplinan di tempat kerja. Pada PT Pegadaian, terdapat beberapa masalah pada program 5S. S yang pertama yakni *Seiri*, karyawan terkadang menumpuk barang yang sudah dipakai dan

barang yang tidak diperlukan lagi untuk aktivitas kerja di meja kerjanya. S yang kedua yaitu *Seiton*, karena kapasitas kantor yang minim menyebabkan pengarsipan berkas kurang memadai sehingga menimbulkan berkas yang tertumpuk. S yang ketiga yakni *Seiso*, karyawan setelah selesai makan terkadang tidak membereskan kembali tempat makan nya yang mengakibatkan meja kerja menjadi tidak bersih. Adapun kondisi ruangan yang sempit dan panas menimbulkan ketidaknyamanan yang dapat membuat karyawan tidak bisa fokus dalam bekerja. S yang keempat yakni *Seitketsu*, karyawan terkadang tidak membersihkan kembali meja kerja setelah selesai kerja atau waktu jam kerja selesai sehingga keesokan pagi nya kondisi meja yang tidak bersih membuat karyawan membereskan meja kerja dan dapat menyita jam kerja. Dan S yang kelima yakni *Shitsuke*, jika berkaitan dengan masalah kedisiplinan, terkadang karyawan sering terlambat masuk kerja yang seharusnya masuk jam 07.30 WIB, masih ada yang datang jam 08.00 bahkan jam 09.00 WIB. Dan juga, terkadang ada karyawan yang belum disiplin dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab dalam pekerjaannya.

Dengan demikian budaya kaizen bisa menambah nilai produktivitas pada perusahaan yang dapat bersaing dengan perusahaan lainnya. Budaya Kaizen dapat memberikan motivasi yang luar biasa untuk karyawan dalam memberikan kemampuan terbaik dalam memanfaatkan kesempatan yang akan diberikan oleh organisasi kepada karyawan yang dapat meningkatkan kinerjanya dan memperoleh prestasi yang gemilang. Selain itu, perusahaan berharap dengan menerapkan budaya kaizen dapat mendorong karyawan agar terus menerus memperbaiki tempat kerja/workplace. Hal inilah yang

membuat peneliti tertarik untuk mengkaji pengaruh budaya kaizen secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Pegadaian Area Palembang.

Berdasarkan pemaparan masalah dan fenomena yang telah dipaparkan maka peneliti mengambil judul **“Pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Pegadaian Area Palembang”**.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan di atas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah Apakah budaya kaizen berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Pegadaian Area Palembang.

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui pengaruh budaya kaizen terhadap kinerja karyawan pada PT Pegadaian Area Palembang.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian karya ilmiah ini diharapkan dapat memberi manfaat kegunaan secara teoritis dan praktis kepada pihak yang membaca. Sehingga hasil penelitian ini mempunyai kegunaan sebagai berikut.

a) Manfaat Teoritis

Manfaat penelitian ini secara teoritis adalah untuk menambah wawasan teori tentang variabel-variabel yang dapat mempengaruhi

kinerja karyawan selain itu sebagai acuan dan pedoman bagi penelitian dimasa yang akan datang.

b) Manfaat Praktis

1) Bagi Peneliti

Menambah pengetahuan dan pengalaman yang memudahkan penelitian dalam menerapkan praktik nyatanya di lapangan. Terkhusus dapat menjadi pengalaman mengenai Pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Pegadaian Area Palembang.

2) Bagi Universitas dan Peneliti Selanjutnya

Dapat digunakan sebagai tambahan referensi serta bahan penelitian untuk menambah literature penelitian tentang Pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Pegadaian (Persero) Area Palembang.

3) Bagi PT Pegadaian Area Palembang

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan dan masukan mengenai antara Budaya Kaizen Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Pegadaian Area Palembang, serta dapat memberikan gambaran mengenai kondisi sumber daya manusia (Karyawan) yang dimiliki, sehingga apabila ada yang menjadi kelemahan dapat diambil kebijakan yang tepat sehingga menjadi suatu kekuatan baru.

1.5. Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian ini dilakukan pada PT Pegadaian Area Palembang, yang akan dianalisis oleh penulis adalah Pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Kinerja Karyawan PT Pegadaian Area Palembang.

1.6.Sistematika Penulisan

Dalam penulisan proposal ini disusun dalam tiga bab. Terdiri dari sub-sub bab yang memberikan gambaran mengenai penelitian, maka proposal ini di susun sebagai berikut:

BAB I

PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan tentang latar belakang, permasalahan, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian dan ruang lingkup penelitian.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini menguraikan tentang teori-teori yang digunakan sebagai landasan teori untuk melakukan analisis terhadap permasalahan yang akan dibahas dalam proposal ini.

BAB III

METODE PENELITIAN

Bab ini berisi tentang objek penelitian, operasional variabel, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, populasi dan sampel serta teknik analisis

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini juga penulis secara keseluruhan memuat penjelasan tentang gambaran umum perusahaan, pembahasan mengenai hasil penelitian yang dihadapi oleh PT. Pegadaian (Persero) Area Palembang.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini merupakan bagian akhir dari penulisan skripsi dimana didalamnya berisi kesimpulan dari hasil penelitian yang dilakukan serta saran-saran untuk penelitian selanjutnya.

