

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan bisnis saat ini berlangsung sangat pesat. Suatu perusahaan dihadapkan oleh sebuah tantangan dan persaingan yang sangat ketat. Dengan demikian, menuntut perusahaan untuk meningkatkan sumber daya manusia secara optimal, agar mampu bersaing dengan berbagai kompetitor yang muncul. Hal ini disebabkan karena sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan. Sumber daya manusia yang berkualitas akan mampu memajukan perusahaan.

Sumber daya manusia di dalam suatu perusahaan ialah pemegang peran terpenting karena berperan sebagai subyek pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional perusahaan yang sangat mempengaruhi kemajuan perusahaan. Karyawan perusahaan dituntut bekerja secara efektif dan efisien serta mempunyai kualitas dan kuantitas kerja yang baik. Sumber daya manusia menjadi tokoh sentral dalam organisasi maupun perusahaan agar aktivitas manajemen berjalan dengan baik yang menjadikan suatu keberhasilan organisasi atau perusahaan akan tercapai. Salah satu upaya sumber daya manusia di dalam suatu perusahaan ialah untuk melakukan peran strategi bagi pencapaian visi dan misi yakni dengan menciptakan *culture* (budaya) yang mendukung kinerja karyawan menjadi lebih baik.

Budaya perusahaan mempunyai sub budaya yakni budaya kerja. Budaya kerja merupakan pola tingkah laku dan nilai-nilai yang baik, disepakati oleh para karyawan dalam suatu perusahaan, baik tingkah laku maupun nilai-nilai yang mendasari struktural perusahaan. Budaya kerja berkaitan dengan nilai dominan yang disebarkan melalui organisasi sebagai filosofi kerja, dan tidak dapat dipisahkan dengan kinerja sumber daya manusia. Budaya kerja penting dalam pencapaian tujuan organisasi karena menjadi suatu cara kerja yang bermutu dan didasari nilai-nilai yang penuh makna, dan memberikan motivasi serta inspirasi untuk bekerja lebih baik.

Budaya kaizen adalah sebuah budaya yang berasal dari negara jepang yang berarti penyempurnaan dan perbaikan berkelanjutan. Suhaiza zailani, (2015) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa banyak kelebihan yang didapat dari hasil usaha di budaya kaizen yang sering membutuhkan perubahan perilaku dalam aplikasi termasuk menggarisbawahi trasformasi manajemen, keunggulan kaizen bisa menjadi pengembangan kompetensi, manajemen ide dan pengembangan berkesinambungan perbaikan oprasional tidak pernah berakhir. Keunggulan ini menjadi sangat efektif bagi internal perusahaan. Dalam suatu perusahaan budaya kaizen akan melibatkan seluruh anggota perusahaan dengan menciptakan cara berfikir yang tidak hanya berorientasi pada hasil tetapi pada sebuah proses dan sistem manajemen yang menunjang serta menghargai usaha karyawan demi penyempurnaan. Kaizen pertama kali dikenalkan oleh Taichi Ohno, mantan Vice President Toyota Motors Corporation. Menurut Imai (2008 : 11), kaizen adalah “perbaikan secara terus-menerus memberi kemajuan pada semua kegiatan”. Perusahaan- perusahaan di

Indonesia saat ini banyak menerapkan kaizen, sebab kaizen bertujuan adalah merapikan semua kegiatan perusahaan meskipun perlahan tetapi bisa memberi kemajuan yang bermanfaat, dan itu termasuk dari proses kaizen (Imai, 2008 : 318). Kaizen adalah aktivitas perubahan yang dilakukan terus menerus untuk sebuah upaya peningkatan menjadi lebih baik dan pada dasarnya setiap individu maupun kelompok pasti menginginkan untuk menjadi yang terbaik, untuk itu perbaikan dan penyempurnaan setiap saat sangat diperlukan.

Kepemimpinan mempunyai peranan yang sangat strategis dalam suatu organisasi, baik organisasi yang bersifat *profit oriented* maupun *social oriented*. Pemimpin yang baik pasti akan mendapatkan hasil pekerjaan lebih banyak dari bawahannya dengan sikap sebagai pemimpin yang baik. Untuk mengetahui orientasi kepemimpinan yang sesuai, mereka tidak hanya melihat posisinya sebagai pemimpin yang menghendaki segalanya telah dilakukan, tetapi mereka harus pula bekerja dalam struktur yang ada secara efektif. Orientasi pemimpin dapat didefinisikan sebagai pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu (Heidjrachman dan Husnan,2002:224).

Orientasi kepemimpinan yang diterapkan dalam suatu organisasi dapat membantu menciptakan efektivitas kerja bagi pegawai. Adanya orientasi kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi maka pegawai akan lebih semangat dalam menjalankan tugas dan kewajibannya dan mempunyai harapan terpenuhinya kebutuhan. Studi michigan menemukan bahwa pemimpin mempunyai 2 orientasi yakni (1) orientasi tugas/ pekerjaan yaitu kepemimpinan yang ditunjukan dengan fokus kepada pekerjaan-

pekerjaan serta tanggung jawab (2) orientasi hubungan manusia yaitu kepemimpinan yang ditunjukkan seseorang dengan memperhatikan kinerja serta hubungan diantara bawahan. Orientasi kepemimpinan yang diterapkan dalam suatu organisasi akan membantu mencapai kinerja yang baik karyawan. Dengan adanya orientasi yang sesuai dengan situasi dan kondisi dalam suatu organisasi, maka karyawan akan lebih efektif dalam menjalankan tugas dan mempunyai harapan terpenuhinya kebutuhan. Pemimpin memegang peranan penting dalam mengembangkan dan mengarahkan potensi bawahan, kemana pemimpin berorientasi disitulah gerak dari para karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan.

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 (2009:69) 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.

“Kinerja berasal dari kata *performance*. Sementara *performance* itu sendiri diartikan sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Kinerja merupakan implementasi dari perencanaan yang telah disusun tersebut. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi dan kepentingan” (Wibowo 2007: 4 dalam Suwati, 2013:43).

(Sinambela, 2016:480), menyatakan bahwa “kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika”. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam usaha organisasi untuk mencapai tujuannya. Salah satu cara untuk meningkatkan kapasitas kinerja karyawan adalah dengan menghubungkan budaya kerja dan orientasi pemimpin. Apabila perusahaan memiliki budaya kerja dan orientasi pemimpin yang sejalan dengan karyawannya, maka akan lebih mudah untuk perusahaan memperoleh kinerja karyawan yang potensial.

PT. Panahmas Ekatama Distrindo merupakan perusahaan yang bekerja sama dengan perusahaan lain sebagai distributor, beberapa perusahaan yang bekerja sama antara lain pada: produk Mayora, produk Frision Flag, dan produk Uniliver. PT. Panahmas Ekatama Distrindo berpusat di daerah Karangploso Malang, Jawa Timur. Namun juga memiliki beberapa kantor yang tersebar di Jawa Timur yakni di Pakiaji-Malang, Pandaan-Pasuruan, dan Jember. Untuk jam kerja operasional dimulai pukul 08.00 sampai dengan 16.00, pekerja

harus menyelesaikan pekerjaan yang diberikan setiap harinya. Perusahaan ini merupakan salah satu perusahaan di Indonesia yang menerapkan budaya kaizen, terbukti dengan adanya prinsip 5R (ringkas, rapi, resi, rawat, dan rajin) yang menjadi indikator dari budaya kaizen. Dengan menerapkan prinsip tersebut dirasa sangat membutuhkan kinerja karyawan yang tinggi, disinilah budaya kerja dan sumber daya manusia berperan penting dalam memberi pengaruh pada kinerja karyawan.

Beberapa teori yang mengkaji tentang budaya kaizen dan orientasi kepemimpinan, banyak munculah penelitian-penelitian yang dilakukan oleh pihak-pihak dari perguruan tinggi. Penelitian yang dilakukan mengenai budaya kaizen dari beberapa peneliti diantaranya Nurma (2017) dan Dini Kusumaningrum (2017) menyatakan bahwa budaya kaizen berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada penelitian Jelita Caroline (2016) dan Anton (2018) mengenai Orientasi kepemimpinan terhadap kinerja, hasilnya terdapat pengaruh yang signifikan antara kedua variabel tersebut. Namun, penelitian yang dilakukan oleh Findi (2018) menyatakan bahwa budaya kaizen tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dipaparkan di atas dan banyaknya penelitian yang menggunakan variabel budaya kaizen terhadap kinerja, serta variabel orientasi kepemimpinan terhadap kinerja. Hasil dari penelitian terdahulu menyatakan pengaruh yang berbeda-beda, dan adanya beberapa indikator budaya *kaizen* di PT. Panahmas Ekatama Distrindo maka membuat peneliti tertarik untuk lebih lanjut meneliti mengenai hal tersebut, dengan

mengangkat judul: **Pengaruh Budaya Kaizen dan Orientasi kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Panahmas Ekatama Distrindo Malang.**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan dalam latar belakang, dapat dirumuskan beberapa masalah yang akan diteliti yaitu :

1. Apakah budaya *kaizen* secara persial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Panahmas Ekatama Distrindo?
2. Apakah orientasi pemimpin secara persial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Panahmas Ekatama Distrindo?
3. Apakah budaya *kaizen* dan orientasi pemimpin secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Panahmas Ekatama Distrindo?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui secara persial pengaruh Budaya *kaizen* terhadap kinerja karyawan pada PT. Panahmas Ekatama Distrindo.
2. Untuk mengetahui secara persial pengaruh Orientasi pemimpin terhadap kinerja karyawan pada PT. Panahmas Ekatama Distrindo.
3. Untuk mengetahui secara simultan pengaruh Budaya *kaizen* dan orientasi pemimpin terhadap kinerja karyawan pada PT. Panahmas Ekatama Distrindo.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

a. Bagi Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan wacana bagi penulis untuk melaksanakan penelitian dan penyusunan karya ilmiah.

1.4.2 Manfaat Praktis

a. Bagi Manajemen Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat membantu memberikan masukan, kritik, dan saran kepada PT. Panahmas Ekatama Distrindo.

b. Bagi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dan pandangan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) perusahaan dalam meningkatkan kinerja melalui sebuah budaya dan orientasi kepemimpinan.