

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Setiap organisasi memiliki budaya organisasi tersendiri yang berlaku di dalamnya. Budaya organisasi mengacu pada nilai-nilai dan tradisi yang berakar pada suatu institusi tertentu. Kegagalan dan keberhasilan organisasi ditentukan oleh budayanya.

Menurut Indrajaya dan Minarsih (2016), budaya kaizen merupakan budaya yang berdampak positif terhadap produktivitas kerja karyawan. Menurut Aziz *et al.* (2020) Kaizen adalah proses pemecahan masalah dan berorientasi pada orang. Ini telah didefinisikan sebagai proses perbaikan terus-menerus dalam bidang kehidupan apa pun: pribadi, sosial, rumah atau pekerjaan, dan ketika diterapkan di tempat kerja, kaizen berarti peningkatan berkelanjutan yang melibatkan semua orang – manajer dan pekerja. Dalam hal konsumsi waktu, kegiatan ini berada di atas durasi perbaikan proses internal .

Menurut Garza-Reyes *et al.* (2020);Georgise *et al.* (2020) menyatakan bahwa perusahaan Jepang telah lama menerapkan kaizen untuk mencapai tujuan bisnis mereka dan mempertahankan keunggulan. Menurut Kumar, R. (2019) menunjukkan bahwa kaizen telah memberikan kontribusi besar bagi keberhasilan

kompetitif Jepang. Di Jepang, kaizen adalah konsep meresap yang terkait dengan semua praktik manufaktur Jepang. Dan teknik manajemen manufaktur Jepang menonjol di antara beberapa faktor yang menjelaskan keberhasilan perusahaan manufaktur Jepang sebagai produsen barang berkualitas, pengurangan biaya, peningkatan keluaran, dan peningkatan fleksibilitas.

Sunyoto (2012) mendefinisikannya sebagai konsep produktivitas menitikberatkan pada sikap mental yang selalu berusaha dan mempunyai pandangan bahwa suatu kehidupan hari esok lebih baik dari hari ini yang dihasilkan oleh suatu proses dan berkaitan erat dengan sejauh mana suatu proses menghasilkan keluaran dengan mengkonsumsi masukan. Kombinasi biasanya dapat digunakan untuk menghasilkan tingkat keluaran tertentu.

Kaizen memiliki implikasi terhadap kepuasan kerja karyawan, sehingga jika karyawan memiliki kepuasan maka kinerja atau produktifitas kerja karyawan akan meningkat pula. Falsafah kaizen berpandangan Juli Ratnawati (2016), bahwa cara kerja kita hendaknya berfokus pada upaya perbaikan terus menerus, kecil bertahap, dan memberikan nilai tambah. Berbeda dengan konsep inovasi yang drastis, sekali gebrak dan berbiaya tinggi, Penelitian sebelumnya Kanten dan Ulker (2013) membuktikan jika terdapat hubungan antara iklim organisasi dengan produktivitas kerja pegawai.

Stringer berpendapat dari Ruliana (2014) bahwa iklim organisasi adalah kumpulan dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi, berfokus pada prinsip-prinsip yang masuk akal atau dapat dievaluasi untuk secara langsung

mempengaruhi kinerja organisasi. Budaya organisasi adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan lingkungan atau keadaan suatu organisasi. Budaya organisasi mengacu pada seperangkat kualitas yang dirasakan orang dalam suatu organisasi atau identitas tertentu. Diskusi tentang iklim organisasi sebenarnya adalah diskusi tentang lingkungan kerja, dan muncul terutama karena kegiatan organisasi yang dilakukan secara sadar atau tidak sadar yang diyakini dapat mempengaruhi perilaku organisasi (Steers, 1985).

Kepuasan kerja mencerminkan bagaimana perasaan karyawan tentang kinerja mereka yang tercermin dengan adanya sikap positif yang berpengaruh baik bagi kinerja mereka. Karyawan yang tidak puas, di sisi lain, memiliki sikap negatif terhadap pekerjaan mereka, yang bervariasi dari satu karyawan ke karyawan lainnya (Khan et al, 2012).

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai kondisi baik serta sikap positif yang timbul setelah terjadinya evaluasi terhadap pengalaman kerja adalah definisi dari kepuasan kerja (Poltak Sinambela, 2017). Adapun faktor penting dalam kepuasan kerja yaitu memberi peluang untuk tampil sebaik mungkin, keamanan dalam bekerja, upah yang didapatkan dan hubungan antar rekan kerja (Amstrong, 2012).

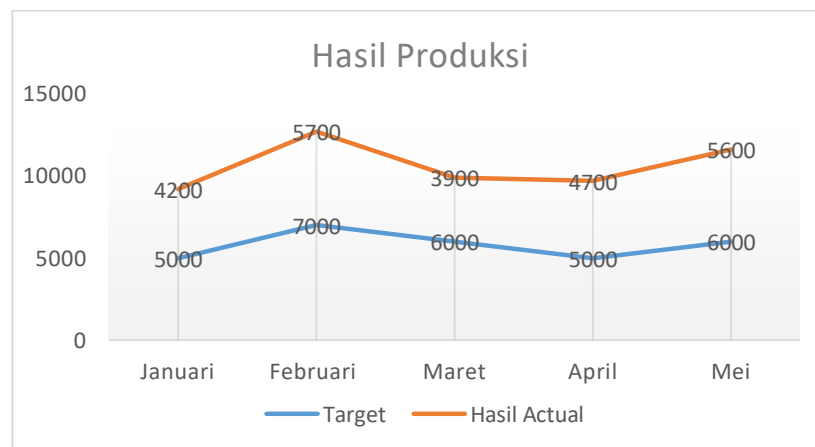
PT Satoria Agro Industri, Pasuruan adalah perusahaan yang memproduksi Biscuit Ricwell dengan macam – macam pengemasan seperti bucket 400 gr, family pack 160 gr, ajiib 10 gr, show box 80 gr dan assorted. Demi tercapainya kualitas produk yang bermutu dan pengiriman tepat waktu penerapan budaya kerja 5S kaizen merupakan hal yang diterapkan demi tercapainya target produksi. Dengan

jumlah total karyawan departemen biskuit sebanyak 106 orang dan pemberlakuan system kerja Shift sampai dengan shift 3 PT Satoria Agro Industri mampu memproduksi biskuit 1200 ton perhari, ini didukung oleh budaya kerja yang berjalan baik pada setiap proses produksi.

Salah satu contoh Budaya kerja 5S kaizen yang diterapkan pada PT Satoria Agro Industri adalah ketika penggantian mould (cetakan biskuit) dalam pelaksanaannya operator yang bertugas mengganti mould mempersiapkan alat – alat yang dibutuhkan seperlunya hal ini sesuai dengan prinsip kerja Seiri yang berarti ringkas, setelah seluruh alat dipersiapkan mould yang siap diganti di ambil dari rak yang telah didesain khusus untuk penempatan mould berikut juga pemberian nama jenis ukuran cetakan mould telah ditulis dengan jelas pada rak mould. Setelah proses penggantian mould selesai alat – alat yang telah digunakan diletakan sesuai pada tempatnya dengan tertata rapih dan baik hal ini dilakukan agar alat tersebut untuk meminimalkan terjadinya kehilangan peralatan dan mempercepat proses kerja apabila alat tersebut digunakan kembali hal ini sesuai dengan salah satu poin budaya Seiton atau rapih.

Setelah merapikan atau meletakn alat – alat para operator selanjutnya melakukan tindakan Seiso atau resik ini adalah salah satu budaya 5S kaizen yang menyangkut kebersihan di tempat kerja, karena tempat kerja yang bersih akan membuat nyaman para pekerja yang berada pada lingkungan tempat kerja tersebut. Dan sikap budaya yang paling penting dalam budaya 5S kaizen yaitu seiketsu yang mempunyai arti rawat dalam Bahasa Indonesia. Budaya kerja seiketsu adalah

budaya yang mengajarkan tentang bagaimana kita merawat barang – barang inventaris pabrik dengan baik dan benar supaya masa pakai barang tersebut menjadi lebih lama baik itu dalam hal merawat mesin – mesin produksi maupun sarana penunjang produksi. Dan budaya terkahir yang diterapkan dalam PT. Satoria Agro Industri, Pauruan adalah shitsuke / rajin. Budaya shitsuke adalah bentuk dari suatu sikap disiplin dalam penerapan budaya kerja 5S kaizen apabila sikap disiplin sudah terbentuk dari kalangan operator produksi maka budaya kaizen 5S akan berjalan dengan terus – menerus sesuai dengan prinsip kaizen dan pada akhirnya membuat kinerja karyawan menjadi optimal dengan sudah tertanamnya seluruh poin budaya 5S kaizen. Tetapi dalam prakteknya ada beberapa operator yang tidak menerapkan budaya 5S kaizen dengan baik, hal ini menyebabkan kurang efektifnya kinerja operator / karyawan tersebut.



Sumber : PT Satoria Agro Industri

Gambar 1.1 : Grafik Produktivitas per bulan departemen biscuit PT Satoria Agro Industri

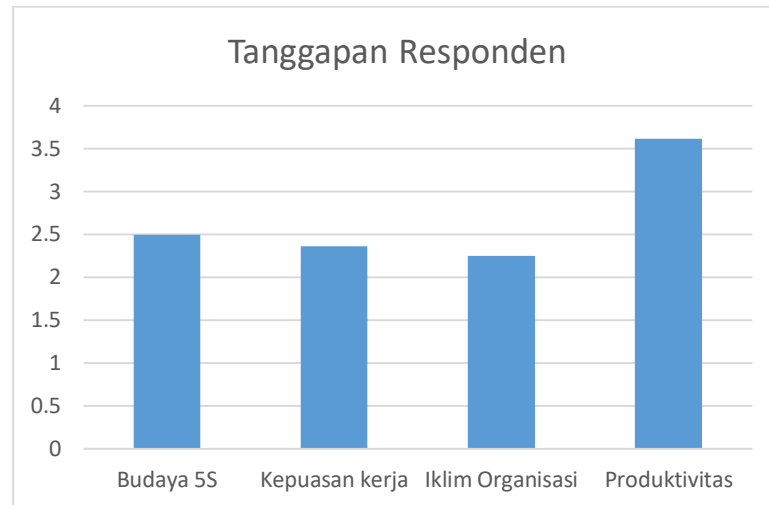
Periode Januari – Mei 2021

Pengaruh Budaya kaizen juga berpengaruh terhadap produksi aktual yang selalu tidak tercapai . Seperti produksi yang ditargetkan pada bulan februari sebanyak 7000 ton hanya mampu diproduksi sebanyak 5700 ton . Adanya peran atasan sebagai pelaksana dan pengawas program budaya kerja 5S kaizen memiliki peran yang penting, dengan pengawasan dan proses penyampaian informasi yang baik tentang budaya 5S kaizen maka budaya kerja tersebut mudah diimplementasikan kepada seluruh karyawan PT Satoria Agro Industri sehingga secara tidak langsung akan memaksimalkan kinerja seluruh karyawan yang berdampak pada kualitas produk yang baik dan bermutu juga sesuai dengan standar yang telah di tetapkan, serta lingkungan kerja yang nyaman dengan terjaganya kebersihan di lingkungan tempat kerja.

Dari hasil wawancara dengan HRD pada PT. Satoria Agro Industri pasuruan bahwa permasalahan yang berkaitan tentang poduktivitas karyawan dapat disebabkan oleh beberapa faktor dari mulai budaya 5s, iklim organisasi yang belum maksimal dan juga kepuasan kerja yang kurang dimiliki oleh karyawan. Dalam penerapan budaya 5s sendiri sangat membantu dalam peningkatan produktivitas dalam bekerja, tetapi masih terdapat karyawan yang belum melakukannya dengan baik. Sejalan dengan hal tersebut diatas, fenomena yang terjadi pada PT. Satoria Agro Industri.

Berikut adalah diagram yang menunjukkan Budaya 5S, iklim organisasi, produktivitas dan kepuasan kerja karyawan pada PT. Satoria Agro Industri yang

diolah dari hasil penyebaran kuisioner terhadap 100 karyawan di PT. Satoria Agro Industri yang dijelaskan pada grafik sebagai berikut:



Sumber : PT Satoria Agro Industri 2021

Gambar 1.2 : Grafik Tanggapan Responden Tentang Budaya 5S, Iklim Organisasi, Produktivitas dan Kepuasan Kerja.

Dari gambar diatas, diperoleh hasil tanggapan responden tentang Budaya 5S, Iklim Organisasi, Produktivitas dan kepuasan kerja di PT. Satoria Agro Industri adalah rata-rata keseluruhan tanggapan responden untuk Budaya 5S sebesar 2,49 Iklim Organisasi sebesar 2,25 Produktivitas Tanggapan Responden 7 Budaya 5S sebesar 2,49, tanggapan responden untuk kepuasan kerja sebesar 2,36, tanggapan responden untuk Iklim Organisasi sebesar 2,25 dan tanggapan responden untuk Produktivitas sebesar 3,61. artinya keseluruhan responden setuju produktivitas karyawan di PT. Satoria Agro Industri baik, namun produktivitas tersebut masih dapat ditingkatkan lagi melihat masih adanya budaya 5S yang masih kurang di

impelementasikan dan kurangnya kepuasan didalam melakukan pekerjaan serta iklim organisasi yang masih bisa ditingkatkan kembali.

Berdasarkan informasi latar belakang dalam penulisan ini, kami terdorong melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Budaya Kaizen, Iklim Organisasi Dan Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Produktivitas Kerja pada PT. Satoria Agro Industri, Pasuruan.

1.2 Rumusan Masalah Penelitian

1. Apakah Budaya Kaizen berpengaruh terhadap Produktivitas kerja karyawan pada PT Satoria Agro Industri?
2. Apakah Iklim organisasi berpengaruh terhadap Produktivitas kerja karyawan pada PT Satoria Agro Industri?
3. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja karyawan pada PT Satoria Agro Industri?
4. Apakah Budaya Kaizen, Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Produktivitas kerja karyawan pada PT Satoria Agro Industri?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh Budaya Kaizen terhadap Produktivitas kerja karyawan pada karyawan PT Satoria Agro Industri.
2. Untuk mengetahui pengaruh Iklim Organisasi terhadap Produktivitas kerja karyawan pada PT Satoria Agro Industri.
3. Untuk mengetahui pengaruh Kepuasan kerja terhadap Produktivitas kerja pada karyawan PT Satoria Agro Industri.
4. Untuk mengetahui pengaruh Budaya Kaizen, Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas kerja karyawan pada karyawan PT Satoria Agro Industri.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi akademisi, dapat menambah pengetahuan di bidang manajemen Sumber Daya Manusia khususnya mengenai pelaksanaan budaya kaizen dan iklim organisasi terhadap produktivitas dan kepuasan kerja yang ada di perusahaan.
2. Bagi perusahaan, dijadikan masukan yang bermanfaat terutama mengenai budaya kaizen dan iklim organisasi terhadap produktivitas dan kepuasan kerja karyawan.
3. Bagi pihak peneliti selanjutnya diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi konsep pengembangan budaya kaizen dan iklim organisasi terhadap

produktivitas dan kepuasan kerja sehingga dapat ditelaah lebih lanjut guna menghasilkan penelitian yang baru di masa mendatang.