

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang Masalah

Pada masa kini persaingan yang ketat merupakan salah satu tantangan yang harus dihadapi seluruh perusahaan yang ada. Banyaknya kompetitor baru yang bermunculan menuntut perusahaan agar lebih meningkatkan kualitas dan sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan yaitu karyawan untuk meningkatkan pertumbuhan bisnis perusahaan. Ini dikarenakan sumber daya manusia adalah salah satu elemen yang paling penting dalam berdirinya perusahaan.

Sumber daya manusia merupakan salah satu kekuatan kompetitif serta bagian kunci yang dapat mencapai keberhasilan organisasi perusahaan dalam bersaing untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Maka dari itu salah satu faktor kunci utamanya untuk perusahaan atau industri yaitu dari kualitas *man power*nya atau kekuatan manusianya dalam hal ini karyawan atau pekerja tentunya (Ricardianto, 2018:1; Fitrianti, 2020). Kualitas karyawan tentu menjadi bagian yang paling penting dan berarti untuk *competitive advantage* perusahaan. Apabila perusahaan mempunyai karyawan yang memiliki kualitas pekerjaan yang tinggi, maka memiliki potensi yang sangat besar untuk bisa mengembangkan, memenuhi dalam kemampuannya untuk melakukan pekerjaannya dengan sangat baik untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan ke depan (Aprianto & Jacob 2015:86) dalam penelitian (Didit Haryadi : 2022).

Kinerja merupakan tindakan jelas yang diperlihatkan masing-masing individu seperti aktivitas yang didapat oleh karyawan ketika bekerja di perusahaan (Gaol 2014:273) dalam penelitian (Didit Haryadi:2022). Kinerja pada dasarnya kemampuan karyawan yang telah melakukan kegiatan yang dicapai bersama pada teknik individu atau tim yang kuat dicapai berasama tim dengan keahlian mereka yaitu capaian akhir yang diterima (Sinambela, 2019:881).

PT. Bridgestone Sumatra Estate merupakan badan usaha milik swasta pabrik yang bergerak di bidang perkebunan dan pengolahan hasil kebun getah karet yang berdiri sejak tahun 2005. Produk jadi hasil olahan perusahaan ini adalah bahan baku setengah jadi (*Crumb Rubber*) untuk pembuatan dan dan sejenisnya yang berasal dari kebun sendiri dan pembelian dari pihak ketiga.

Berikut hasil produksi PT. Bridgestone Sumatra Rubber Estate dari tahun 2020-2022, sebagai berikut:

**Tabel 1.1**

**Produksi PT. Bridgestone Sumatra Rubber Estate**

Tahun	Bahan Baku Setengah Jadi (ton)
2020	25.000 ton
2021	26.500 ton
2022	22.000 ton

*Sumber:* Bridgestone Sumatra Rubber Estate: PT.

Dari data yang diperoleh, dapat diketahui bahwa hasil produksi PT. Bridgestone Sumatra Rubber Estate pada hasil bahan baku setengah jadi mengalami kenaikan pada tahun 2020-2021 dan mengalami penurunan pada tahun 2022. Setelah melakukan wawancara dengan karyawan terkait penurunan hasil produksi PT. Bridgestone, ada beberapa penyebab menurunnya hasil produksi, yaitu: 1) penanaman kembali (replanting), 2) faktor cuaca, 3) kerusakan alat pabrik, 4) persaingan harga dengan perusahaan lain.

Sehubungan dengan hasil wawancara dan melihat langsung ke perusahaan dengan cara observasi, peneliti menemukan terdapat fenomena di PT. Bridgestone Sumatera Rubber Estate yaitu terdapat beberapa karyawan yang sering terlambat saat memasuki jam kerja dimana perusahaan memiliki peraturan untuk karyawan masuk kerja pukul 07.30 wib dan selesai pukul 16.30 wib, namun ada beberapa karyawan yang masuk melebihi batas waktu yang ditetapkan oleh perusahaan dimana biasanya sebelum memasuki aktivitas pekerjaan terlebih dahulu para karyawan harus melaksanakan senam pagi setiap harinya kecuali hari minggu karena libur. Sehingga karyawan tersebut terkadang apabila terlambat maka tidak akan mengikuti kegiatan senam dan tentu ini akan menjadi teguran bagi atasan kepada karyawan yang terlambat. Selain itu juga terdapat beberapa karyawan yang masih kurang ahli dalam melakukan pekerjaannya seperti bagi para karyawan penderes atau para pengambil getah karet langsung dari pohon karet dimana ketika mengambil getah tersebut karyawan masih ngasal dan masih kurang rapi ketika menderes pada pohon karet tersebut sehingga membuat pohon tersebut cepat rusak dan getah yang keluar dari pohon karet juga menjadi sedikit

dan usia produktif pohon untuk mengasilkan getah karet menjadi tidak lama sehingga tentu hal ini akan membuat perusahaan merugi akibat produksi yang tidak optimal. Kemudian pada karyawan bagian bagian mesin beberapa masih lalai dalam pekerjaannya bukan hanya dalam hal pengoperasian mesin saja melainkan juga ketika menjaga mesin terutama pada jam malam masih saja ada karyawan yang tertidur saat menjaga mesin tersebut dan juga terkadang bukannya menjaga mesin tersebut malah ditinggal begitu saja keluar pergi ketempat lain, tentu ini tidak baik bagi perusahaan.

Kinerja tentu berhubungan dengan bagaimana cara melakukan atau menyelesaikan suatu pekerjaan yang diberikan. Akan tetapi terdapat karyawan yang sering menunda pekerjaannya seperti contohnya saat mendata tanggungan karyawan PT. Bridgestone dimana seharusnya dalam sehari pekerjaan tersebut bisa selesai tetapi akibat menunda pekerjaan menjadi lebih dari sehari pekerjaan tersebut baru selesai. Adapun contoh data tanggungan karyawan pada PT. Bridgestone sebagai berikut.

Selain hasil observasi dan wawancara kepada karyawan PT. Bridgestone Sumatera Rubber Estate, peneliti juga membagikan kuesioner pra survey kepada 30 responden untuk lebih mendalami fenomena yang ada. Berdasarkan hasil kuesioner pra survey mengenai kinerja karyawan yang dilakukan di PT. Bridgestone Sumatera Rubber Estate mendapatkan hasil sebagai berikut:

Tabel 1.2

## Hasil Kuesioner Pra Survey Kinerja Karyawan

No	Pernyataan	Persentase				Jumlah
		ya	%	Tidak	%	
1	Saat bekerja saya mau mengambil resiko untuk memperoleh hasil yang terbaik	14	46,6%	16	53,4%	30
2	Saya mengerjakan pekerjaan dengan teliti	15	50%	15	50%	30
3	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditentukan	13	43,3%	17	56,7%	30
4	Saya selalu menetapkan target dalam bekerja	9	30%	21	70%	30
5	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu	10	33,3%	20	66,7%	30
6	Saya selalu masuk dan pulang kerja tepat pada waktunya	11	36,6%	19	63,4%	30
7	Saya dapat menggunkan waktu dengan efektif dan efisien ketika bekerja	13	43,3%	17	56,7%	30
8	Saya mampu mengambil keputusan secara efektif baik pengalaman secara langsung maupun tidak langsung	9	30%	21	70%	30
9	Saya mampu bekerja dengan baik tanpa pengawasan dari pemimpin	16	53,3%	14	46,7%	30
10	Saya memiliki kepercayaan diri yang tinggi dalam membuat keputusan yang baik	15	50%	15	50%	30
11	Saya mampu bekerja mencapai melebihi target	10	33,3%	20	66,7%	30
12	Saya akan berusaha meningkatkan performa kerja saya demi kemajuan perusahaan	20	66,7%	10	33,3%	30
Total Rata-rata			43,04%		56,96%	

Sumber : Hasil olahan Kuesioner Pra Survey, 2023

Berdasarkan tabel 1.1 di atas pada pernyataan tabel dapat diketahui bahwa kinerja karyawan di PT. Bridgestone Sumatera Rubber Estate memiliki total rata-

rata yang menjawab ya sebesar 43,03% dan total rata-rata yang menjawab tidak sebesar 56,96%. Dari total rata-rata tersebut dapat diambil kesimpulan yaitu karyawan pada PT. Bridgestone Sumatera Rubber Estate masih kurangnya kinerja karyawan.

Kemudian salah satu faktor upaya dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan menerapkan budaya perusahaan yang baik dan benar, tetapi peran budaya perusahaan cenderung kurang disadari dan dipahami oleh pelaku organisasi di Indonesia (Sinaga: 2008) dalam penelitian (Erix Pamungkas : 2018).

Upaya manajemen sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan dari perusahaan, maka harus menciptakan budaya kerja yang baik untuk mendukung sumber daya manusia atau pekerja yang ada pada perusahaan. Budaya kerja sangat penting dalam proses pencapaian tujuan organisasi karena budaya kerja merupakan suatu cara kerja yang bermutu, menjadikan karyawan berpikir untuk berpikir maju dan cerdas dengan melibatkan seluruh anggota perusahaan untuk melakukan pekerjaan dengan tujuan supaya produk yang dihasilkan perusahaan tetap dapat bersaing. Perusahaan di Indonesia pada saat ini tentu banyak menerapkan budaya kerja dengan berbagai macam yang salah satunya budaya *kaizen*. Budaya *kaizen* berasal dari Jepang yang tidak hanya berorientasi kepada hasil tetapi juga pada proses dan sebuah sistem manajemen yang menunjang serta menghargai usaha karyawan demi penyempurnaan (Nurma, 2017).

(Imai, 1998) Budaya *kaizen* telah banyak memberikan kontribusi keberhasilan pada perusahaan yang ada di Jepang.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Nurma, Harjono, Hariadi (2017) dalam penelitian Siti Maryam, Renni Sri Purwanti (2020) yang berjudul ‘‘Pengaruh Budaya *Kaizen* Terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus Pada Kantor Kementerian Agama Kota Banjar’’ Vol 2, No 1, yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya *kaizen* dengan kinerja karyawan.

Adapun fenomena budaya *kaizen* yang terjadi pada PT. Bridgestone Sumatera Rubber Estate berdasarkan hasil observasi peneliti yaitu pada bagian ruang kerja karyawan terdapat sampah yang berserakan di kolong meja karyawan yang tentu ini akan merusak pemandangan ruang kerja dan menjadi tidak nyaman, kemudian berkas-berkas menumpuk tidak tertata dengan rapi di bagian meja kerja karyawan yang seharusnya itu tidak boleh apalagi jika sampai ketahuan dengan atasan. Kemudian berkas - berkas yang penyimpanannya tidak diberi label atau tanda pengenal yang mana hal ini akan berakibat pada lambatnya sorang karyawan untuk mencari berkas apabila sewaktu waktu diperlukan. Padahal pada tiap ruangan kerja pada PT. Bridgestone di dinding selalu ada ditempelkan poster mengenai budaya *kaizen* dengan tujuan supaya karyawan selalu ingat dan mematuhi akan tetapi yang terjadi justru sebaliknya walaupun tidak semuanya. Sebenarnya langkah yang dilakukan perusahaan dengan mengenalkan budaya *kaizen* kepada karyawan sudah tepat dengan menempelkan poster tulisan

mengenai budaya *kaizen* dengan tujuan supaya karyawan selalu ingat dengan budaya yang diterapkan perusahaan. selain menempelkan poster tulisan yang berhubungan dengan budaya *kaizen* cara perusahaan untuk mengenalkan budaya

*kaizen* yaitu dengan cara setiap hari Jumat karyawan selalu apel pagi dengan memberikan materi yang berhubungan dengan pekerjaan seperti budaya *kaizen* dan tiap minggunya selalu bergiliran setiap karyawan akan memberikan penjelasan materinya. Tentu hal ini juga sangat berguna bagi karyawan.

Adapun hasil kuesioner pra survey mengenai budaya *kaizen* yang dilakukan PT. Bridgestone Sumatera Rubber Estate pada 30 responden sebagai berikut:

**Tabel 1.3**

**Hasil Kuesioner Pra Survey Budaya Kaizen**

No	Pernyataan	Persentase				Jumlah
		Ya	%	Tidak	%	
1	Saya ketika bekerja selalu memisahkan barang yang diperlukan dengan barang yang tidak diperlukan	13	43,3%	17	56,7%	30
2	Saya selalu berusaha menyelesaikan pekerjaan dengan cepat	11	36,7%	19	63,3%	30
3	Saya selalu meletakkan barang yang habis digunakan ke tempat semula dengan rapi	10	33,3%	20	66,7%	30
4	Lingkungan tempat kerja saya selalu rapi	9	30%	21	70%	30
5	Saya selalu menjaga kebersihan lingkungan tempat kerja	12	40%	18	60%	30
6	Apabila lingkungan tempat kerja kotor tentu menjadikan saya tidak nyaman dalam bekerja	14	46,7%	16	53,3%	30
7	Saya selalu menjaga barang perusahaan yang saya gunakan ketika bekerja	8	26,6%	22	73,3%	30
8	Saya merasa bahwa merawat barang yang digunakan ketika	15	50%	15	50%	30



	bekerja di perusahaan itu sangat penting					
9	Saya selalu memenuhi segala peraturan yang ada di perusahaan	13	43,3%	17	56,7%	30
10	Dengan mengikuti segala peraturan yang ada di perusahaan membuat saya menjadi lebih tenang dan nyaman dalam bekerja	16	53,3%	14	46,7%	30
Total Rata-rata			40,32%		59,67%	

*Sumber:* Hasil Olahan Kuesioner Pra Survey, 2023

Berdasarkan tabel 1.2 diatas pada pernyataan tabel dapat diketahui bahwa budaya kaizen di PT. Bridgestone Sumatera Rubber Estate mempunyai skor rata-rata 40,32% yang menjawab ya sedangkan skor rata-rata yang menjawab tidak sebesar 59,67%. Secara keseluruhan pada total rata-rata memberikan jawaban tidak. Maka dapat diambil kesimpulan bahwa penerapan budaya kaizen di PT. Bridgestone Sumatera Rubber Estate masih belum terlalu optimal sehingga perlu ditingkatkan lagi.

Pekerjaan yang membutuhkan keterampilan mendatangkan kepuasan maka akan berpengaruh pada kinerjanya, apabila pekerjaan dilakukan berdasarkan keterampilan atau *skill* maka peluang untuk menghasilkan kinerja karyawan yang baik akan tercipta, sehingga akan berpengaruh terhadap produktifitas organisasi yang baik (Ritonga, 2015; Siregar, 2016; Sarunaha, 2017; Latief, 2018; Kadir, 2018) dalam penelitian Abdul Latief (2019). Hal ini pengelolaan keterampilan karyawan untuk menghasilkan kinerja yang baik itu tentu tanggung jawab dari manajer sumber daya manusia dalam perusahaan atau organisasi.

Keterampilan adalah sebagai kapasitas yang dibutuhkan untuk melaksanakan kegiatan ataupun tugas yang diberikan dan berkembang dari hasil pelatihan dan pengalaman (Lian Arcynthia, 2013). Keahlian seseorang tercermin dengan seberapa baik seseorang dalam melaksanakan kegiatan yang dilakukan secara spesifik seperti mengoperasikan peralatan seperti sejenis komputer atau mesin lainnya, berkomunikasi efektif, atau bahkan mengimplementasikan strategi bisnis, Wahyudi (2002:33).

Organisasi atau perusahaan adalah sekelompok orang yang bekerja untuk mencapai tujuan dan misi yang telah ditentukan sebelumnya oleh perusahaan, maka dari itu diperlukan orang-orang yang membutuhkan fokus organisasi untuk membangun keterampilan dan kemampuan mereka untuk menghadapi tantangan globalisasi yang didukung oleh peralatan yang ada seperti mesin dan dan lainnya sehingga perusahaan akan menciptakan produktifitas (Becker, 1994).

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Indri Tolo, Jantje L. Sepang, dan Lucky Dotulong (2016) yang berjudul “Pengaruh Keterampilan Kerja, Disiplin Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pemuda dan Olahraga Dispora Manado” Vol 4, No. 4 yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara keterampilan kerja dengan kinerja karyawan.

Adapun fenomena keterampilan karyawan yang terjadi di PT. Bridgestone Sumatera Rubber Estate berdasarkan hasil observasi peneliti yaitu ada beberapa sebagian karyawan yang sudah berumur tua sehingga terkadang mengalami

kesulitan untuk mengoperasikan komputer untuk mengelola data karyawan atau tugas yang diberikan atasan akibat kurangnya *skill* dan ditambah daya ingat yang sudah menurun dan karena ini juga terkadang pekerjaan yang diberikan atasan menjadi terkendala untuk diselesaikan sehingga tentu akan berpengaruh terhadap kinerja.

Adapun hasil kuesioner pra survey mengenai keterampilan karyawan yang dilakukan di PT. Bridgestone Sumatera Rubber Estate pada 30 responden sebagai berikut:

**Tabel 1.4**

**Hasil Kuesioner Pra Survey Keterampilan Karyawan**

No	Pernyataan	Persentase				Jumlah
		Ya	%	Tidak	%	
1	Dengan banyak mendengarkan penjelasan dari atasan saya lebih mudah dan cepat beradaptasi dengan pekerjaan yang saya kerjakan	11	36,7 %	19	63,3%	30
2	Saya selalu mendengarkan penjelasan dari atasan ketika sedang menjelaskan mengenai pekerjaan	22	73,3%	8	26,7%	30
3	Kemampuan yang bagus dalam mengoperasikan komputer menjadi nilai plus bagi karyawan	12	40%	18	60%	30
4	Pada masa kini <i>skill</i> mengoperasikan alat digital seperti handphone dan komputer sangat diperlukan dan sangat membantu ketika bekerja	14	46,7%	16	53,3%	30
5	Saya percaya apabila bekerja secara tim dapat meningkatkan	20	66,7%	10	33,3%	30

	kualitas kerja yang lebih baik					
6	Saya selalu mendengarkan pendapat atau saran dari rekan kerja	9	30%	21	70%	30
7	Saya ketika menyelesaikan masalah selalu membuat lebih dari satu alternatif pemecah masalah	5	16,7%	25	83,3%	30
8	Saya selalu memiliki pandangan yang berbeda ketika memecahkan suatu masalah	10	33,3%	20	66,7%	30
Total Rata-rata			42,925 %		57,25 %	

Sumber: Hasil Olahan Kuesioner Pra Survey, 2023

Berdasarkan tabel 1.3 diatas pada pernyataan tabel dapat diketahui bahwa keterampilan karyawan di PT. Bridgestone Sumatera Rubber Estate mempunyai skor rata-rata untuk menjawab ya sebesar 42,925% dan skor total rata-rata untuk yang menjawab tidak sebesar 57,25% . Secara keseluruhan pada jawaban tersebut lebih dominan menjawab yang tidak. Oleh karena itu dapat diambil kesimpulan bahwa keterampilan karyawan pada PT. Bridgestone Sumatera Rubber Estate harus lebih ditingkatkan lagi kualitasnya dengan pelatihan dan kerja keras tentunya sehingga akan memberikan dampak yang positif terhadap perusahaan.

Dari fenomena diatas dapat diketahui bahwa masih kurangnya dari kinerja karyawan, budaya *kaizen*, dan keterampilan karyawan pada PT. Bridgestone Sumatera Rubber Estate. Sehingga perusahaan perlu mengetahui sejauh mana budaya *kaizen* dan keterampilan karyawan berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan khususnya pada industri perkebunan untuk mampu bersaing ditengah banyaknya persaingan dalam dunia industri. Pada era ini perusahaan dituntut agar memiliki dalam membuat rencana pengembangan sumber daya yang berkualitas.

Berdasarkan uraian dan fenomena diatas, maka penulis tertarik untuk mengambil judul skripsi “ **Pengaruh Budaya Kaizen dan Keterampilan Karyawan Pada PT. Bridgestone Sumatra Rubber Estate**”.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas , maka dapat di identifikasikan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Kinerja karyawan menurun yang mengakibatkan penurunan hasil produksi barang (*Crum Rubber*) setengah jadi pada tahun 2022 pada PT. Bridgestone Sumatra Rubber Estate.
2. karyawan yang sering datang tidak tepat waktu atau terlambat
3. Karyawan yang kurang memperhatikan kebersihan dan kerapihan tempat kerjanya masing-masing seperti sampah kertas yang berserakan di bawah meja kerja.
4. Terdapat berkas-berkas kerja yang menumpuk tidak tertata dengan baik di meja kerja karyawan.
5. Dikarenakan ada sebagian karyawan yang sudah berumur tua sehingga sering mengalami kesulitan khususnya ketika sedang menggunakan komputer untuk mengolah data karyawan akibat kurangnya *skill* ditambah daya ingat karyawan yang sudah menurun.
6. terdapat beberapa karyawan yang masih kurang ahli dan terampil dalam melakukan pekerjaannya seperti bagi para karyawan penderes atau para pengambil getah karet langsung dari pohon.

7. pada karyawan bagian bagian mesin beberapa masih lalai dalam pekerjaannya bukan hanya dalam hal pengoperasian mesin saja melainkan juga ketika menjaga mesin terutama pada jam malam.

### 1.3 Pembatasan Masalah

Untuk memfokuskan penelitian daripada mengembangkannya, penulis membatasi topik pada “Pengaruh Budaya *Kaizen* dan Keterampilan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan di PT Bridgestone Sumatra Rubber Estate”. Kinerja karyawan ditinjau karena peningkatan kinerja karyawan mendorong agensi untuk maju.

### 1.4 Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalahnya sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh antara budaya *kaizen* terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah ada pengaruh antara keterampilan karyawan terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah ada pengaruh antara budaya *kaizen* dan keterampilan karyawan terhadap kinerja karyawan?

### 1.5 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh antara budaya *kaizen* terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk mengetahui pengaruh antara keterampilan karyawan terhadap kinerja karyawan
3. Untuk mengetahui pengaruh antara budaya *kaizen* dan keterampilan karyawan terhadap kinerja karyawan.

### 1.6 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi penulis

Hasil penelian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan dalam bidang sumber daya manusia, terkhusus pada budaya *kaizen* dan keterampilan karyawan.

2. Bagi perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan dan pertimbangan bagi perusahaan guna untuk menambah pengetahuan dan informasi sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.

3. Bagi peneliti selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai refrensi, informasi dan perbandingan bagi peneliti selanjutnya.

#### 4. Bagi Universitas Negeri Medan

Hasil penelitian ini diharapkan mampu menambah literatur kepustakaan pada bidang penelitian terkhusus mengenai pengaruh budaya *kaizen*, dan keterampilan karyawan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bridgestone Sumatra Rubber Estate.

