

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Pada era globalisasi saat ini, terjadi persaingan yang sangat ketat dalam dunia bisnis baik dari perkembangan teknologi, sistem manajemen maupun sumber daya manusia. Perusahaan membutuhkan tenaga kerja yang berkualitas, kompetitif dan unggul untuk mencapai tujuannya. Hal ini dapat dirasakan oleh perusahaan yang bergerak dalam bidang industri dimana era globalisasi ini memberikan peluang masuknya para kompetitor baru yang akan menjadi ancaman bagi suatu perusahaan.

Sumber daya manusia menjadi faktor yang sangat penting bagi suatu organisasi maupun perusahaan, dimana sumber daya manusia menjadi salah satu kunci keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuannya. Oleh karena itu, untuk dapat bekerja secara maksimal dan dapat melakukan pekerjaan dengan mudah dan nyaman, budaya organisasi pada suatu perusahaan harus diperhatikan. Hal ini tentunya akan berdampak baik untuk mendukung pekerjaan yang dilakukan.

Untuk mendapatkan keuntungan tentunya perusahaan tidak hanya mengandalkan pada infrastrukturnya saja untuk melakukan kegiatan proses produksi tapi juga harus didukung dan disertai oleh budaya kerja yang baik. Budaya organisasi menjadi peran penting untuk perkembangan suatu organisasi maupun perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Menurut Sutrisno (2015:2) budaya organisasi merupakan perangkat sistem nilai-nilai (*value*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya. Jika budaya organisasi dikembangkan dan dijalankan dengan baik oleh seluruh karyawan, tentunya akan memberikan dampak yang positif terhadap lingkungan kerjanya. Permasalahannya, budaya kerja industri belum mengakar dengan baik pada

tenaga kerja di Indonesia. Hal ini ditunjukkan pada rendahnya pengetahuan mereka tentang sikap dan perilaku kerja meliputi waktu kerja, tempat kerja, kedisiplinan, ketelitian, kebersihan, kerapian, kualitas, target kerja dan sebagainya yang sering menjadi kendala dalam melakukan pekerjaannya.

Pada perusahaan salah satu metode yang dapat digunakan untuk meningkatkan efisiensi waktu kerja yaitu dengan menerapkan budaya 5S. Budaya 5S ini berasal dari Jepang. 5S terdiri dari *seiri*, *seiton*, *seiso*, *seiketsu*, dan *shitsuke*. Menurut Osada dalam Fariyah dan Krisdiyanto (2018:45) 5S adalah sebuah pendekatan dalam mengatur lingkungan kerja, yang pada intinya berusaha mengeliminasi *waste* sehingga tercipta lingkungan kerja yang efektif, efisien dan produktif.

Penerapan budaya 5S pada lingkungan kerja memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Menurut Imai dalam Fariyah dan Krisdiyanto (2018:45) 5S sangatlah penting karena merupakan pondasi dalam membuat suatu proses menjadi sependek mungkin, mengurangi biaya produksi, menghasilkan output yang berkualitas dan mengurangi timbulnya kecelakaan kerja dengan adanya kondisi yang lebih baik.

Setiap organisasi maupun perusahaan pasti mempunyai peraturan yang harus dilakukan oleh setiap karyawannya dalam hubungan dengan pekerjaan, baik secara tertulis maupun tidak. Setiap karyawan diharapkan dapat mematuhi peraturan tersebut sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja, tetapi biasanya masih terdapat kelemahan seperti kedisiplinan. Oleh karena itu, peningkatan disiplin menjadi faktor penting dalam manajemen sumber daya manusia dan peningkatan kinerja.

Disiplin kerja menjadi salah satu faktor yang menentukan prestasi kerja, karena semakin baik disiplin karyawan maka semakin meningkat prestasi kerja yang dicapai sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Tanggung jawab dalam pekerjaan merupakan cerminan dari sikap disiplin kerja karyawan agar perusahaan dapat mencapai tujuannya.

Menurut Rivai (2014:599) disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan pegawai agar mereka

bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku". Hal itu berarti disiplin merupakan faktor yang berpengaruh pada tingkat pencapaian pekerjaan seorang karyawan, dimana jika tingkat disiplin karyawan tinggi maka kinerja karyawan pun akan meningkat, dan sebaliknya jika disiplin karyawan rendah maka kinerja karyawan pun akan menurun.

Selain itu untuk tercapainya suatu tujuan dalam perusahaan tentunya berkaitan erat dengan profesionalitas kerja karyawan yang mampu bertanggung jawab terhadap pekerjaannya agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Salah satu cara yang tepat untuk melakukan upaya meningkatkan kinerja karyawan yaitu melalui pengembangan karyawan dengan melakukan pelatihan. Menurut Sutrisno (2016:67) pelatihan adalah usaha untuk meningkatkan prestasi kerja (kinerja) karyawan dalam pekerjaannya sekarang atau dalam pekerjaan lain yang akan dijabatnya segera. Dengan dilakukannya pelatihan, karyawan akan diberikan pengetahuan-pengetahuan meliputi tentang pemahaman prosedur kerja, proses-proses kerja, peraturan-peraturan dan ilmu-ilmu mengenai pekerjaan sebagai penunjang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya budaya organisasi, lingkungan kerja yang baik, disiplin kerja karyawan, sumber daya manusia yang berkualitas dan lain sebagainya. Dengan dilakukannya penerapan budaya 5S dalam perusahaan, lalu didukung dengan disiplin karyawan yang baik, ditambah lagi dengan melakukan pengembangan karyawan melalui pelatihan tentunya dapat membantu perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Yamaha merupakan sebuah nama *brand* alat music yang di produksi oleh PT Yamaha Music Manufacturing Indonesia (YMMI), sebuah perusahaan manufaktur yang memproduksi alat music yaitu gitar akustik dan elektrik. Perusahaan ini beralamat di Jalan Pulo Buaran Raya No 1 Kawasan

Industri Pulogadung Jakarta Timur. PT YMMI mempunyai karyawan berjumlah kurang lebih sekitar 2.200 orang, tentunya dari beberapa karyawan tersebut sebagai operator yang membuat gitar. sekaligus menjadi sumber daya manusia di perusahaan ini yang mempunyai pengaruh besar terhadap produksi. Peneliti telah melakukan pengamatan seperti observasi lapangan, wawancara dan pra survei pada salah satu Departemen yang ada pada PT. Yamaha Music Manufacturing Indonesia Jakarta Timur yaitu Departemen Akustik Gitar 3 (AG-3) yang terdiri dari beberapa bagian yaitu *Body Assy, Painting, Finishing, Assembly* dan *Packing*. Pada Departemen AG-3 terdapat 500 karyawan yang terdiri dari 216 karyawan tetap dan 284 karyawan kontrak.

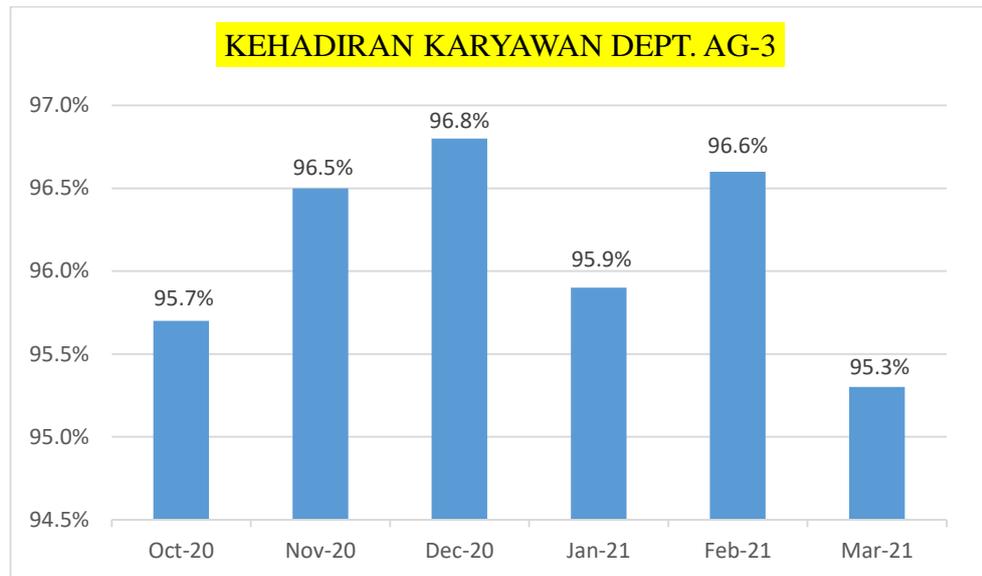
Dari hasil observasi lapangan, wawancara dan pra survei dengan menyebarkan kuesioner, peneliti mendapatkan beberapa informasi diantaranya tentang masih kurangnya penerapan budaya 5S di Departemen AG-3 yaitu masih banyak ditemukannya barang-barang yang sudah tidak diperlukan yang masih tersimpan di area produksi, banyak barang atau peralatan kerja yang diletakan tidak pada tempatnya dan juga tidak memiliki identitas sehingga memerlukan waktu yang cukup lama saat melakukan pencarian barang, lingkungan kerja yang kotor dan sebagainya. Hal ini tentunya akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan karna lingkungan kerja yang kotor, berantakan dan tidak nyaman akan membuat pekerjaan menjadi terhambat. Contohnya, masih banyak karyawan yang belum bisa mengembalikan dan menata ulang peralatan kerja yang habis dipakai sesuai dengan tempat semula menjadi salah satu faktor penghambat dalam kelancaran bekerja. Tentunya hal ini berakibat ketika karyawan mencari salah satu peralatan kerja, karyawan akan membutuhkan waktu lebih lama dibandingkan bila karyawan tersebut membiasakan diri untuk meletakan dan menata peralatan kerja seperti semula. Hal ini menyebabkan kurang maksimalnya efisiensi waktu dalam melakukan pekerjaan. Berikut ini adalah contoh temuan 5S seperti peletakan barang atau peralatan kerja yang tidak sesuai dengan tempatnya, yaitu sebagai berikut :



Gambar 1.1
 Temuan 5S Departemen AG-3
 PT Yamaha Music Manufacturing Indonesia
 Sumber: Departemen AG-3

Selain itu peneliti juga memperoleh informasi bahwa masih ada beberapa karyawan yang menunjukkan disiplin kerjanya masih kurang maksimal yang menyebabkan kinerja karyawan menurun. Contohnya, kurangnya kedisiplinan pada saat kehadiran seperti terlambat hadir atau datang, izin keluar pada saat bekerja, izin tidak masuk, absen tanpa keterangan, berbicara yang tidak ada kaitannya dengan pekerjaan pada saat bekerja, ketika selesai istirahat terlambat masuk, kurang bertanggung jawab atas pekerjaannya dan sebagainya. Kedisiplinan dan kinerja yang menurun tersebut jika dibiarkan dan terus berlanjut tanpa ada upaya yang dilakukan, maka akan berdampak pada sulitnya untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

Berikut ini merupakan diagram tingkat kehadiran karyawan PT. Yamaha Music Manufacturing Indonesia pada Departemen AG-3 dari bulan Oktober 2020 sampai Maret 2021, sebagai berikut :

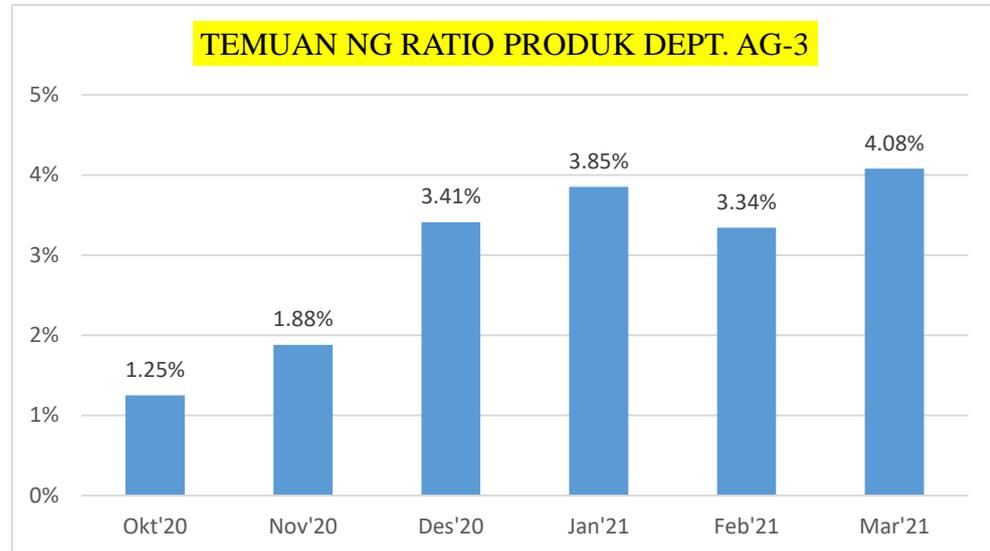


Gambar 1.2
 Diagram Tingkat Kehadiran Karyawan Departemen AG-3
 PT. Yamaha Music Manufacturing Indonesia
 Sumber: Departemen AG-3

Diagram diatas menunjukkan bahwa tingkat kehadiran karyawan pada bulan Oktober 2020 – Maret 2021 mengalami fluktuasi, pada setiap bulan tidak mencapai 100 persen, dan tidak mencapai standar prosentase kehadiran yaitu 97 persen, hanya mencapai rata-rata 95 persen – 96 persen, tentu itu sangat berpengaruh pada hasil kerja karyawan yang berdampak langsung pada kurang tercapainya target produksi perhari maupun perbulan sehingga berpengaruh pada keterlambatan pengiriman barang kepada *customer*. Apabila karyawan tidak bisa meningkatkan kinerjanya melalui disiplin kerja maka dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan cenderung rendah.

Dari hasil wawancara dengan salah satu pimpinan Departemen AG-3, peneliti juga mendapatkan beberapa informasi yaitu diantaranya, terdapat masalah yang sedang dihadapi oleh Departemen AG-3 yaitu pengelolaan sumber daya manusia khususnya pada karyawan produksi. Kurangnya pelatihan yang diberikan pada karyawan produksi membuat karyawan melakukan banyak kesalahan proses yang berakibat pada banyaknya barang

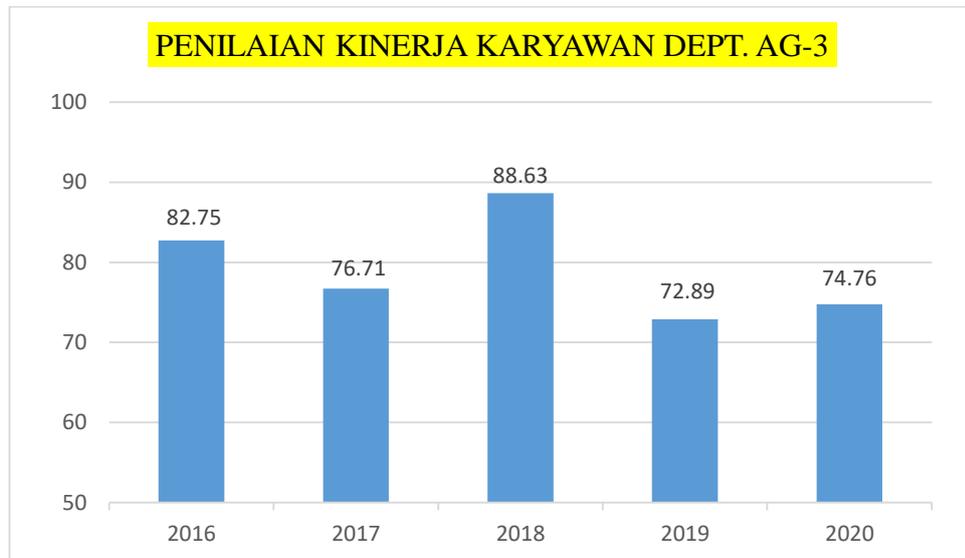
rusak atau barang NG saat proses produksi. Hal tersebut dapat dilihat dari data temuan NG ratio produk pada Departemen AG-3, yaitu sebagai berikut:



Gambar 1.3
Diagram Temuan NG Ratio Produk Departemen AG-3
PT. Yamaha Music Manufacturing Indonesia
Sumber: Departemen AG-3

Dari diagram diatas dapat dilihat bahwa temuan NG produk pada Departemen AG-3 akhir-akhir ini rata-rata mencapai lebih dari 3% sampai 4%, sedangkan batas maksimal NG produk seharusnya tidak boleh lebih dari 3%. Hal ini menunjukkan bahwa Departemen AG-3 mengalami kenaikan temuan NG yang disebabkan oleh kesalahan karyawan dalam proses produksi dikarenakan kurangnya pelatihan yang diberikan kepada karyawan. Pelatihan yang tidak baik akan berdampak pada hasil produksi tidak maksimal yang menyebabkan kerugian bagi perusahaan. Pelatihan penting dilakukan sebagai salah satu cara pengembangan karyawan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, sikap karyawan dan sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan.

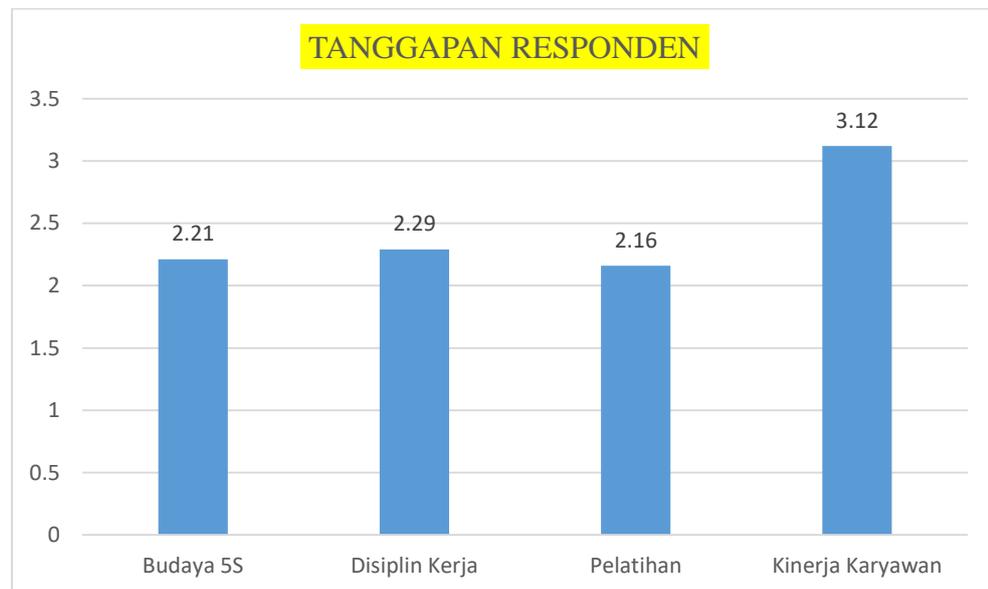
Selain itu, dari hasil wawancara tersebut peneliti juga mendapatkan informasi bahwa ada masalah lainnya pada kinerja karyawan Departemen AG-3 yang rendah, hal ini didukung dengan diagram penilaian kinerja karyawan Departemen AG-3, sebagai berikut :



Gambar 1.4
 Diagram Penilaian Kinerja Karyawan Departemen AG-3
 Sumber: Departemen AG-3

Dari diagram diatas dapat dilihat bahwa hasil penilaian kinerja karyawan pada Departemen AG-3 dari tahun 2016 – 2020 mengalami fluktuasi yaitu pada tahun 2016 hasil penilaian berada pada angka 82.75, lalu mengalami penurunan pada tahun 2017 menjadi 76.71, kemudian mengalami kenaikan pada tahun 2018 yaitu menjadi 88.63, selanjutnya mengalami penurunan kembali pada tahun 2019 menjadi 72.89 dan selanjutnya mengalami kenaikan pada tahun 2020 menjadi 74.76 dan tidak pernah mencapai target yang ditentukan oleh perusahaan setiap tahunnya yaitu sebesar 90,00. Hal ini tentunya tidak dapat dibiarkan karna jika dibiarkan akan menghambat perusahaan untuk mencapai tujuannya. Departemen AG-3 perlu melakukan evaluasi terkait penurunan kinerja karyawan agar proses produksi dapat berjalan maksimal dan lancar yang akan berdampak pada tercapainya tujuan perusahaan.

Dari beberapa permasalahan diatas, penulis melakukan survey terhadap 43 karyawan di Departemen AG-3 berkaitan dengan penerapan budaya 5S, disiplin kerja dan pelatihan terhadap kinerja karyawan. Berikut adalah hasil observasi yang diperoleh penulis, sebagai berikut :



Gambar 1.5
 Diagram Tanggapan Responden Mengenai Budaya 5S, Disiplin Kerja dan
 Pelatihan, Kinerja Karyawan di Departemen AG-3
 Sumber: Data Diolah Oleh Penulis (2021)

Dari diagram diatas dengan memberikan pertanyaan kepada 43 responden mengenai budaya 5S, disiplin kerja, pelatihan dan kinerja karyawan. Maka dapat diketahui bahwa hasil rata-rata yang diperoleh dari responden untuk budaya 5S sebesar 2,21 yang berarti responden setuju dengan budaya 5S di Departemen AG-3 adalah tidak baik, lalu untuk disiplin kerja sebesar 2,29 yang berarti responden setuju dengan disiplin kerja di Departemen AG-3 adalah rendah, kemudian untuk pelatihan sebesar 2,16 yang berarti responden setuju dengan pelatihan di Departemen AG-3 adalah tidak baik, dan untuk kinerja karyawan sebesar 3,12 yang berarti responden setuju dengan kinerja karyawan di Departemen AG-3 adalah tinggi.

Berdasarkan uraian dan data diatas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“PENGARUH BUDAYA 5S, DISIPLIN KERJA DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT YAMAHA MUSIC MANUFACTURING INDONESIA (Studi Kasus Karyawan di Departemen AG-3)”**.

1.2. Identifikasi, Pembatasan dan Perumusan Masalah

1. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka identifikasi masalah pada penelitian ini sebagai berikut :

- a. Penerapan budaya 5S masih belum berjalan dengan baik.
- b. Masih rendahnya disiplin kerja karyawan.
- c. Pelatihan yang diberikan pada karyawan kurang baik.
- d. Kinerja karyawan masih cenderung rendah.

2. Pembatasan Masalah

Pembatasan masalah dilakukan agar dapat mengkaji secara mendalam suatu masalah agar masalah menjadi tepat dan jelas. Berdasarkan identifikasi masalah diatas, maka penelitian ini akan membatasi pembahas pengaruh budaya 5S, disiplin kerja dan pelatihan terhadap kinerja karyawan.

3. Rumusan Masalah

Dari pembatasan masalah diatas maka perumusan masalahnya, sebagai berikut :

- a. Apakah budaya 5S, disiplin kerja dan pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Yamaha Music Manufacturing Indonesia?
- b. Apakah budaya 5S berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Yamaha Music Manufacturing Indonesia?
- c. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Yamaha Music Manufacturing Indonesia?
- d. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Yamaha Music Manufacturing Indonesia?

1.3. Tujuan Penelitian

Dari rumusan masalah diatas maka tujuan penelitian ini sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh budaya 5S, disiplin kerja dan pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT Yamaha Music Manufacturing Indonesia.
2. Untuk mengetahui pengaruh budaya 5S terhadap kinerja karyawan pada PT Yamaha Music Manufacturing Indonesia.
3. Untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Yamaha Music Manufacturing Indonesia.
4. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT Yamaha Music Manufacturing Indonesia.

1.4. Kegunaan Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan ilmu pengetahuan tentang manajemen sumber daya manusia khususnya yang berkenaan dengan budaya 5S, disiplin kerja dan pelatihan terhadap kinerja karyawan PT Yamaha Music Manufacturing Indonesia.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Penulis

Secara akademik untuk memenuhi salah satu syarat untuk mencapai kelulusan program studi S1 Fakultas Ekonomi Universitas Darma Persada dan sebagai salah satu media untuk menambah wawasan serta menguji kemampuan penulis.

b. Bagi Organisasi

Penelitian ini diharapkan akan menghasilkan informasi yang bermanfaat sebagai masukan dan pertimbangan untuk mengetahui arti pentingnya budaya 5S, disiplin kerja dan pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT Yamaha Music Manufacturing Indonesia.