

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

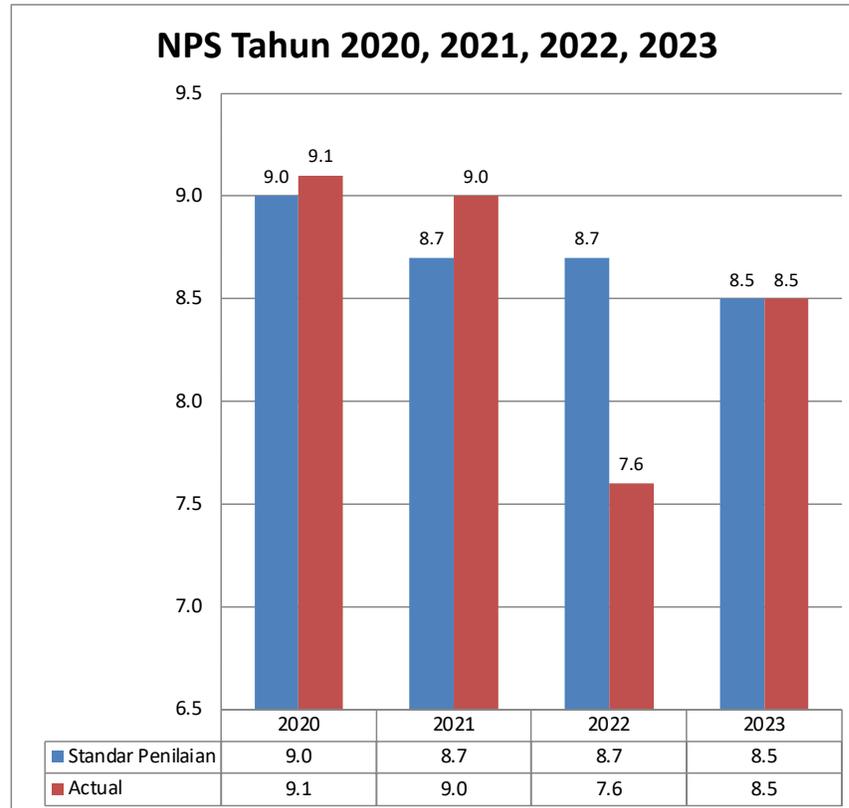
Salah satu tolak ukur yang bisa digunakan untuk menilai kualitas sumber daya manusia adalah produktivitas kerja karyawan, produktivitas mencakup sikap mental yang mempunyai pemikiran bahwa hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan esok harus lebih baik dari hari ini. Menurut Maryam et al., (2017:56) produktivitas merupakan hasil perbandingan antara input dan output karyawan. Produktivitas adalah suatu perbandingan dari hasil yang dicapai dengan seluruh sumber daya yang diperlukan. Menurut Hasibuan (2017:94) produktivitas kerja adalah perbandingan antara output-nya harus mempunyai nilai tambah dan teknik pengerjaannya yang lebih baik.

Terkait dengan adanya fenomena yang terjadi di Auto2000 Bekasi Timur Bodi dan Cat yaitu menurunnya produktivitas karyawan yang dapat dilihat dari tidak tercapainya standar *Net Promotor Score (NPS) Service Advisor* di Auto2000 Bekasi Timur Bodi dan Cat. NPS itu sendiri diperoleh dari penilaian pelanggan Auto2000 Bekasi Timur Bodi dan Cat yang telah melakukan perbaikan kendaraannya. Gambar 1.1 berikut adalah data tidak tercapainya *Net Promotor Score (NPS) Service Advisor* Auto2000 Bekasi Timur Bodi dan Cat.

Dapat dilihat pada gambar 1.1 *NPS Service Advisor* Auto2000 Bekasi Timur Bodi dan Cat dari tahun 2020 sampai dengan 2022, bahwa NPS dari Desember 2021 sampai dengan tahun 2022 tidak memenuhi minimum penilaian yang sudah ditetapkan oleh perusahaan berdasarkan rata-rata pendapatan tahun sebelumnya dibagi dengan hari kerja tahun berjalan yaitu pada tahun 2020 minimum penilaian adalah 9,0 namun pada tahun 2021 dan 2022 minimum penilaian adalah 8,7. Selanjutnya berdasarkan dari pencapaian tahun sebelumnya, minimum penilaian di tahun 2023 turun menjadi 8,5, kemudian di Auto2000 Bekasi Timur Bodi dan Cat, NPS tahun 2023 mencapai 8,5.

Diagram 1.1

Diagram NPS Tahun 2020, 2021, 2022, 2023 Auto2000 Bekasi Timur Bodi dan Cat



Sumber: CRC Auto2000 Bekasi Timur (2023).

Banyaknya pelanggan yang merasa tidak puas dengan Auto2000 Bekasi Timur yang dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1.1

Wawancara Kepada Pelanggan

No	Nama	Keluhan
1.	AM	Mobil selesai tidak sesuai dengan janji selesai
2.	VS	Hasil pengerjaan pengecatan kendaraan yang kurang mulus
3.	K	Kebersihan kendaraan kurang bersih
4.	MA	Pelayanan kurang ramah, <i>service advisor</i> melayani dengan buru-buru
5.	RR	<i>Service advisor</i> kurang memberikan edukasi yang jelas mengenai kendaraan

Sumber: CRC Auto2000 Bekasi Timur (2023).

Berdasarkan tabel 1.1 hasil wawancara kepada pelanggan Auto2000 Bekasi Timur Bodi dan Cat, masih ada kualitas pengecatan yang kurang mulus. Pengerjaan kendaraan selesai lewat dari waktu yang dijanjikan, kendaraan diserahkan dalam kondisi kurang bersih, *service advisor* tidak memiliki komunikasi yang baik.

Tabel 1.2
KPI Produksi

a. Re-Do Paint (satuannya Persen)		Rata-Rata
Jumlah UNIT yg dicat ulang, disol & ditouchup (satuannya UNIT)		70
Jumlah UNIT yg dicat (satuannya unit)		651
RE- DO PAINT	[100/101]	11%
b. Paint Defect Ratio (satuannya persen)		
Jumlah PANEL yg cacat (proses ulang Re-Do paint atau polishing)		262
Jumlah TOTAL PANEL yg dicat		3,168
Paint Defect Ratio	[103/104]	8%
c. Re-Do Final Inspection (FI) satuannya persen		
Jumlah UNIT yg masih ada defect (yg harus proses ulang)		67
Jumlah UNIT yg dicek		817
Re-DO FI	[106/107]	8%

Sumber: PTM, Auto2000 Bekasi Timur Bodi dan Cat (2024).

Berdasarkan tabel 1.2, dapat dilihat bahwa masih ditemukannya unit kendaraan yang mengalami *re-do* (pengulangan pekerjaan) dikarenakan hasil pengerjaan yang kurang maksimal. Hal tersebut membenarkan hasil wawancara penulis kepada pelanggan yaitu hasil pengerjaan pengecatan kendaraan kurang mulus. Sehingga pelanggan memberikan penilaian buruk dan mengakibatkan tidak tercapainya NPS.

Tabel 1.3
Unit Entry 2023

Pencapaian Unit Entry 2023	Total
Target	12,053
Actual unit / bulan	12,791
	106.12%
RETURN	64
	0.50%

Sumber: PTM, Auto2000 Bekasi Timur Bodi dan Cat (2024).

Dapat dilihat pada tabel 1.3 bahwa target *unit entry* di tahun 2023 mencapai target, namun masih ditemukan unit *return* (pengembalian) sebanyak 64 unit atau 0,50%. Hal

tersebut membuktikan bahwa karyawan sudah maksimal dalam mencapai produktivitas kerja namun masih ada unit yang kembali setelah penyerahan kepada pelanggan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Muliadi, (2019:88) produktivitas juga diartikan sebagai tingkatan efisiensi dalam memproduksi barang-barang dan jasa-jasa. Bisa terjadi produksi meningkat, tetapi produktivitasnya tidak dan bahkan menurun, karena produksi berkaitan dengan cara pencapaian tingkat produksi tersebut.

Untuk mengetahui bagaimana kondisi yang sebenarnya mengenai produktivitas kerja pada Auto2000 Bekasi Timur Bodi dan Cat peneliti melakukan observasi dengan penyebaran prasurvei mengacu pada indikator produktivitas kerja (Sutrisno, 2017:104) kepada karyawan Auto2000 Bekasi Timur Bodi dan Cat. Berdasarkan hasil tersebut diperoleh data sebagai berikut:

Tabel 1.4

Hasil Prasurvei Mengenai Produktivitas Kerja di Auto2000 Bekasi Timur Bodi dan Cat

No	Pernyataan	Jawaban		%	
		Ya	Tidak	Ya	Tidak
1.	Saya mampu menyelesaikan tugas dengan baik dan benar.	18	32	36%	64%
2.	Saya berusaha meningkatkan hasil pekerjaan.	19	31	38%	62%
3.	Saya senantiasa mengembangkan diri untuk meningkatkan kemampuan bekerja.	28	22	56%	44%
4.	Saya selalu berusaha meningkatkan mutu atau kualitas kerja.	21	29	42%	58%
5.	Saya mampu menjalankan tugas dengan efisien, tidak membuang-buang waktu, tenaga dan biaya.	21	29	42%	58%
Jumlah Responden		50		100%	

Sumber: Data diolah peneliti (2023).

Pada hasil prasurvei pada tabel 1.1 dapat disimpulkan bahwa adanya permasalahan pada produktivitas kerja di Auto2000 Bekasi Timur Bodi dan Cat. Dapat dilihat dari hasil prasurvei 64% dari 50 karyawan tidak mampu menyelesaikan tugas dengan baik dan benar. Kemudian 62% dari 50 karyawan tidak dapat meningkatkan hasil pekerjaan. Kemudian 44% dari 50 karyawan kurang mengembangkan diri untuk

meningkatkan kemampuan bekerja. Selanjutnya 58% dari 50 karyawan tidak berusaha meningkatkan mutu atau kualitas kerja dan 58% dari 50 karyawan tidak mampu menjalankan tugas dengan efisien. Menurut Ramadhan et al., (2021:61) beberapa faktor penting yang mempengaruhi perkembangan dan keberlangsungan perusahaan adalah produktivitas. Masalah produktivitas tidak hanya memperhatikan hasil, tetapi bagaimana menggunakan sumber daya sehemat mungkin (efisien). Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja menurut Busro (2018:344) adalah budaya organisasi dan semangat kerja.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Handayani & Sukardi (2020:214) budaya kaizen mempengaruhi produktivitas yang dilihat dari perusahaan menciptakan komitmen bersama, serta memandu sikap dan perilaku. Budaya kerja sangat penting dalam pencapaian produktivitas suatu organisasi karena budaya kerja merupakan suatu cara kerja yang bermutu, menjadikan karyawan berpikir maju dan cerdas dengan melibatkan seluruh anggota hirarki perusahaan untuk melakukan kerja yang lebih baik dengan tujuan agar produk tetap dapat bersaing di pasaran (Rahmawati & Soehardi, 2017). Auto2000 Bekasi Timur Bodi dan Cat menganut budaya kerja yang ada di Jepang yaitu budaya kaizen. Budaya Kaizen adalah budaya yang memberikan perbaikan berkesinambungan atau terus menerus (*continous improvement*) serta sebagai pemeliharaan dan sebagai perbaikan (Handayani & Sukardi, 2020:210).

Selanjutnya untuk mengetahui bagaimana kondisi yang sebenarnya mengenai budaya kaizen pada Auto2000 Bekasi Timur Bodi dan Cat peneliti melakukan observasi dengan penyebaran prasurvei mengacu pada indikator budaya kaizen (Handayani & Sukardi, 2020:213) kepada karyawan Auto2000 Bekasi Timur Bodi dan Cat. Berdasarkan hasil tersebut diperoleh data sebagai berikut:

Tabel 1.5
Hasil Prasurvei Mengenai Budaya Kaizen di Auto2000 Bekasi Timur Bodi dan Cat

No	Pernyataan	Jawaban		Jawaban	
		Ya	Tidak	Ya	Tidak
1.	Semua item yang tidak perlu (alat, mesin, kotak, barang bekas) disingkirkan dari area kerja.	16	34	32%	68%
2.	Barang-barang dan peralatan tersimpan di tempat yang disediakan.	17	33	34%	66%
3.	Tempat, mesin dan alat tetap bersih, rapih, bebas dari kebocoran oli dan tumpahan cat atau bahan-bahan lainnya.	14	36	28%	72%
4.	Setiap karyawan merawat area kerja setiap selesai bekerja.	17	33	34%	66%
5.	Setiap karyawan cukup terlatih untuk melaksanakan peran pekerjaannya.	31	19	62%	38%
Jumlah Responden		50		50	

Sumber: Data diolah peneliti (2023).

Berdasarkan hasil prasurvei pada tabel 1.2 dapat disimpulkan adanya permasalahan pada budaya kaizen di Auto2000 Bekasi Timur Bodi dan Cat. Dapat dilihat dari hasil prasurvei terdapat 68% dari 50 karyawan tidak menyingkirkan item yang tidak diperlukan dari area kerja, kemudian 66% dari 50 karyawan menyatakan barang-barang dan peralatan tidak tersimpan di tempat yang disediakan. Selanjutnya 72% dari 50 karyawan menyatakan tempat, mesin dan alat kurang bersih dan kurang rapi, dan 66% dari 50 karyawan karyawan tidak merawat area kerjanya setiap selesai bekerja.

Menurut Maydina & Abdurrahman et al., (2020:581) semangat kerja mempengaruhi produktivitas kerja yang dilihat dari bagaimana karyawan mencerminkan kondisi dalam lingkungan kerjanya, bila semangat kerja baik maka produktivitas kerja karyawan meningkat. Semangat kerja merupakan reaksi emosional dan mental dari seseorang terhadap pekerjaannya (Maydina & Abdurrahman et al., (2020:581). Untuk mengetahui bagaimana kondisi yang sebenarnya mengenai semangat kerja di Auto2000 Bekasi Timur Bodi dan Cat peneliti melakukan observasi

dengan penyebaran prasurvei yang mengacu indikator semangat kerja Darmawan (2018:80) kepada karyawan Auto2000 Bekasi Timur Bodi dan Cat. Berdasarkan hasil tersebut diperoleh data sebagai berikut:

Tabel 1.6

Hasil Prasurvei Mengenai Semangat Kerja di Auto2000 Bekasi Timur Bodi dan Cat

No	Pernyataan	Jawaban		Jawaban	
		Ya	Tidak	Ya	Tidak
1.	Karyawan selalu hadir tepat waktu.	24	26	48%	52%
2.	Kerja sama dalam tim di Auto2000 Bekasi Timur baik.	19	31	38%	62%
3.	Pekerjaan di Auto2000 Bekasi Timur menyenangkan.	21	29	42%	58%
4.	Kedisiplinan karyawan dalam sikap dan tingkah laku sesuai dengan peraturan perusahaan.	31	19	62%	38%
5.	Karyawan selalu bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaan.	20	30	40%	60%
Jumlah Responden		50		50	

Sumber: Data diolah peneliti (2023).

Berdasarkan hasil prasurvei pada tabel 1.3 dapat dilihat bahwa adanya permasalahan pada semangat kerja karyawan di Auto2000 Bekasi Timur Bodi dan Cat. Dapat dilihat dari hasil prasurvei terdapat 52% dari 50 karyawan hadir tidak selalu tepat waktu, 62% dari 50 karyawan menyatakan dalam tim di Auto2000 Bekasi Timur kurang baik, kemudian 58% dari 50 karyawan merasa pekerjaannya kurang menyenangkan, 38% dari 50 karyawan menyatakan kedisiplinan dalam sikap dan tingkah laku karyawan tidak sesuai dengan peraturan perusahaan dan karyawan suka menunda pekerjaannya.

Semangat kerja erat kaitannya dengan masalah produktivitas sebab sebenarnya produktivitas kerja merupakan akibat, tetapi juga sekaligus sebab dari suatu proses produksi yang rendah, pendapatan yang rendah, teknologi yang rendah, maupun keterampilan yang rendah. Untuk itu dalam usaha meningkatkan produktivitas perusahaan perlu memperhatikan semangat kerja karyawan (Muliadi, 2019:88).

Kemudian penelitian ini terdapat adanya *evidence GAP*, kesenjangan ini melibatkan kontradiksi dalam temuan penelitian sebelumnya. Hal ini terjadi jika hasil penelitian memungkinkan adanya kesimpulan tersendiri, namun bertentangan jika diperiksa dari sudut pandang yang lebih abstrak (Bloch & Kranz, 2014:4). *Evidence GAP* yaitu terdapat perbedaan hasil dari penelitian terdahulu yang dapat dijelaskan pada tabel berikut ini:

Tabel 1.7
Evidence GAP

Variabel Penelitian	Peneliti	Hasil Penelitian
Budaya Kaizen	(Sofyan, 2019)	Budaya kaizen berpengaruh positif terhadap produktivitas dengan nilai t hitung 2,661 dan r square 0,423.
	(Ramadhan et al., 2021)	Budaya kaizen berpengaruh positif terhadap produktivitas dengan nilai r hitung > 2,423 dan reliabilitas > 0,6.
	(Italina & Yani, 2022)	Budaya kaizen berpengaruh positif terhadap produktivitas pegawai dengan t hitung 4,066.
	(Handayani & Sukardi, 2020)	Budaya kaizen berpengaruh positif terhadap produktivitas dengan nilai r square 0,499 dan nilai t hitung 5,938.
	(Eka et al., 2022)	Budaya kaizen berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja dengan nilai r square 0,815 dan nilai t hitung 14,339.
	(Rahmawati & Soehardi, 2017)	Budaya kaizen berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja dengan nilai r square 0,919 dan nilai t hitung 4,137.
	(Theresia et al., 2020)	Budaya kaizen tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan dilihat dari NVA berkurang dari 29.95% menjadi 20.5%.
Semangat Kerja	(Hendri & Rismansyah., 2022)	Semangat kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas dengan nilai r square 0,680 dan t hitung 4,954.
	(Madjidu et al., 2022a)	Semangat kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas dengan nilai r square 0,628 dan t hitung 5,952.
	(Maydina & Abdurrahman, et al.)	Semangat kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas dengan nilai r square 0,623 dan nilai t hitung 5,798.

Variabel Penelitian	Peneliti	Hasil Penelitian
	(Muliadi, et al.)	Semangat kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas dengan nilai r square 0,569 dan nilai t hitung 35,690.
	(Wua et al., 2022b)	Semangat kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas dengan nilai r square 0,881 dan nilai t hitung 6,801.
	(Indriasari, 2020)	Semangat kerja tidak berpengaruh terhadap produktivitas dengan nilai r square 0,842 dan nilai t hitung 2,017.
	(Kamiluddin & Syukri, 2022)	Semangat kerja tidak berpengaruh terhadap produktivitas dengan nilai r square 0,053 dan nilai t hitung 0,736.
	(Setiawan & Malawat, 2020)	Semangat kerja tidak berpengaruh terhadap produktivitas dengan nilai r square 0,589 dan nilai t hitung 2,319.

Sumber: Data diolah peneliti (2023).

Peneliti mengidentifikasi kesenjangan bukti yang nyata dalam penelitian sebelumnya mengenai budaya kaizen dan semangat kerja terhadap produktivitas kerja. Berdasarkan tabel 1.5 penelitian sebelumnya telah membahas beberapa aspek budaya kaizen dan semangat kerja terhadap produktivitas kerja. Namun pada penelitian sebelumnya belum membahas beberapa kontradiksi dalam temuan penelitian sebelumnya. Peneliti telah mengidentifikasi adanya kesenjangan bukti dalam penelitian sebelumnya yang bertentangan dengan temuannya.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan dan perbedaan hasil dari penelitian-penelitian terdahulu, penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan judul **“Pengaruh Budaya Kaizen dan Semangat Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Auto2000 Bekasi Timur Bodi dan Cat.”**

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan beberapa penjelasan latar belakang yang sudah dijelaskan sebelumnya oleh peneliti, maka dapat dikemukakan permasalahan yang ada dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah budaya kaizen berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja Auto2000 Bekasi Timur Bodi dan Cat?

2. Apakah semangat kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja Auto2000 Bekasi Timur Bodi dan Cat?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah maka tujuan penelitian yang akan dibahas pada penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh budaya kaizen terhadap produktivitas kerja Auto2000 Bekasi Timur Bodi dan Cat.
2. Untuk mengetahui pengaruh semangat kerja terhadap produktivitas kerja Auto2000 Bekasi Timur Bodi dan Cat.

Berdasarkan latar belakang dan tujuan penelitian maka manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan ilmu pengetahuan tentang manajemen sumber daya manusia khususnya yang berhubungan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi budaya kaizen dan semangat kerja terhadap produktivitas kerja di Auto2000 Bekasi Timur.
2. Hasil dari penelitian ini menjadi bahan pertimbangan atau masukan bagi pihak-pihak yang membutuhkan informasi yang berkaitan dengan budaya kaizen, semangat kerja dan produktivitas kerja.

1.4 Sistematika Pelaporan

Peneliti sajikan pelaporan gambaran sistematis penelitian yang disajikan dalam kategori bab, sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini merupakan bagian pendahuluan dalam penulisan skripsi, yang mengemukakan mengenai latar belakang masalah penelitian, identifikasi masalah, rumusan masalah penelitian, tujuan dan manfaat penelitian.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab kedua merupakan bab tinjauan pustaka yang membahas mengenai landasan teori tentang budaya kaizen, semangat kerja dan produktivitas kerja. Selain itu, bab ini berisi hasil penelitian terdahulu, kerangka pemikiran dan hipotesis.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini membahas desain penelitian yang meliputi lokasi dan waktu penelitian, populasi dan sampel, jenis sumber data yang digunakan, prosedur pengumpulan data yang digunakan penelitian, dan penjelasan tentang bagaimana instrument penelitian dibentuk. Metode analisis yang digunakan adalah *Partial Least Square* (PLS-SEM), yang terdiri dari uji validitas konvergen, validitas diskriminan, reabilitas dan terdapat evaluasi model structural (*inner model*) yang terdiri dari uji *r-square*, uji model fit dan uji hipotesis.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini membahas deskripsi objek penelitian yang terdiri dari gambaran umum, lokasi penelitian, deskripsi data profil responden, analisis deskriptif data penelitian yang terdiri dari deskripsi variabel budaya kaizen, deskripsi variabel semangat kerja, deskripsi variabel produktivitas kerja, dan deskripsi pengaruh budaya kaizen dan semangat kerja terhadap produktivitas kerja Auto 2000 Bekasi Timur Bodi dan Cat.

BAB V KESIMPULAN

Bab ini merupakan bab terakhir dari skripsi. Penyusunan berusaha mencapai kesimpulan dari rumusan masalah dalam penelitian ini. Selanjutnya, penyusunan menyajikan rekomendasi yang berikatan dengan penelitian yang mungkin bermanfaat bagi peneliti selanjutnya, serta bagi instansi terkait sebagai masukan.