

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Keberhasilan sebuah perusahaan sangat tergantung pada peran sumber daya manusia didalamnya, dan sumber daya manusia merupakan unsur yang sangat strategis dalam sebuah perusahaan, untuk itu demi kemajuan dan berkembangnya suatu perusahaan perlu kualitas sumber daya manusia, hal ini dikarenakan sumber daya manusia adalah elemen terpenting dalam perusahaan, sebab keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan sangat tergantung pada sumber daya manusia yang berkualitas agar dapat tercapai tujuannya (Rohmah & Mahfud, 2021). Salah satu faktor dalam menciptakan kualitas sumber daya manusia dalam perusahaan yaitu melalui upaya peningkatan kinerja karyawan dengan cara menerapkan budaya perusahaan yang baik dan benar, tetapi peran budaya organisasi tersebut cenderung kurang disadari dan dipahami oleh banyak pelaku organisasi di Indonesia. Perusahaan perlu mengenalkan budaya organisasi atau budaya kerja pada karyawan dengan mensosialisasikan agar persepsi karyawan sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan (Maryam et al., 2020).

Upaya manajemen sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan dari perusahaan, maka harus menciptakan budaya kerja yang baik untuk mendukung kinerja karyawan yang ada di perusahaan. Kinerja yang baik (efektif) merupakan harapan yang diinginkan oleh perusahaan. Dengan adanya kinerja karyawan yang

baik, maka karyawan tersebut mampu untuk melakukan pekerjaan yang maksimal bagi perusahaan, sehingga berdampak baik terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan. Namun kinerja seorang karyawan sangat dipengaruhi oleh karakteristik masing-masing individu karyawan, lingkungan keluarga, dan lingkungan sosial dimana karyawan tersebut berada, ketika seorang individu bergabung dalam sebuah perusahaan, perusahaan perlu mengintegrasikan individu-individu karyawan dengan visi misi dan tujuan perusahaan agar tercapainya kinerja karyawan baik. Salah satu upaya yang dilakukan oleh perusahaan secara organisasional adalah dengan menciptakan budaya kerja yang efektif dan efisien sesuai dengan karakteristik perusahaan. Budaya organisasi dalam perusahaan dapat memberikan motivasi bagi karyawan dalam menjalankan aktivitas pekerjaan diperusahaan. Semakin kuat suatu budaya kerja perusahaan semakin kuat pula dorongan untuk karyawan berprestasi. Budaya organisasi yang baik dapat menciptakan motivasi bagi karyawan agar memberikan kemampuan terbaiknya bagi perusahaan.

Salah satu budaya kerja yang terpopuler dan berhasil meningkatkan kinerja karyawan di hampir seluruh perusahaan adalah budaya *kaizen* yaitu budaya kerja yang pertama kali diterapkan di negara Jepang oleh Taichi Ohno, mantan Vice President Toyota Motors Corporation. Menurut Imai dalam Pamungkas et al (2018) budaya *kaizen* telah banyak memberikan kontribusi bagi keberhasilan perusahaan-perusahaan yang ada di Jepang, dan di Indonesia sendiri budaya *kaizen* ini di implementasikan di perusahaan-perusahaan di Indonesia di awal abad ke-20, karena budaya *kaizen* memberikan pengaruh yang luar biasa bagi kemajuan perusahaan di Indonesia.

Sehingga *kaizen* tidak hanya berlaku di Jepang, karena pada dasarnya setiap individu maupun organisasi di negara manapun pasti menginginkan selalu menjadi yang terbaik, untuk itu perbaikan dan penyempurnaan setiap saat selalu diperlukan, hal ini berdasarkan arti dari *kaizen* itu sendiri yaitu perbaikan dan penyempurnaan terus-menerus dan berkesinambungan.

Perbaikan dan penyempurnaan yang dilakukan pada seluruh aspek, dalam penelitian yang dilakukan oleh Sri Nilawati (2020) secara parsial budaya *kaizen* mempunyai pengaruh bermakna terhadap kinerja karyawan pada PT. Surya Toto Indonesia. Selain itu dalam penelitian Maryam et al (2020) diperoleh hasil budaya *kaizen* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai. Budaya *Kaizen* menjadi alat manajemen yang populer dan dapat diterapkan di negara lain di seluruh dunia. Tidak diragukan lagi, itu telah memperoleh status proses global.

Salah satu BUMN yang bergerak di sektor hajat hidup masyarakat yaitu PT PLN (Persero) yang menyediakan energi listrik, dimana listrik di zaman modern ini telah menjadi kebutuhan primer yaitu kebutuhan akan energi yang membantu memudahkan manusia dalam beraktifitas, apalagi di zaman sekarang aktifitas manusia tidak terlepas dari peralatan teknologi yang membutuhkan energi listrik. Satu-satunya BUMN yang berperan dalam pengadaan listrik baik itu yang bersumber dari diesel, tenaga surya, tenaga air, tenaga uap, bahkan tenaga gas PLN diharapkan mampu memberikan pelayanan yang baik terhadap masyarakat. PLN memiliki unit terkecil yaitu tingkat rayon, yang merupakan unit yang langsung menghadapi dan melayani kebutuhan listrik masyarakat.

Organisasi badan usaha milik Negara (BUMN) PT. PLN (Persero) memiliki tantangan tersendiri dalam upaya menjaga kualitas sumber daya manusia demi terwujudnya tujuan organisasi. secara tersentral budaya yang diterapkan di PT. PLN (Persero) sudah diatur secara terpusat, namun masing-masing Kantor Wilayah mempunyai perbedaan karakter individu karyawan yang berbeda-beda, sehingga hal tersebut sangat berpengaruh pada penerapan budaya organisasi yang secara terpusat sudah diatur. Salah satu Kantor Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) PT. PLN (Persero) Kota Kupang NTT yang berdomisili di jalur 40, Kota Kupang secara umum visi dari PT. PLN (Persero) adalah menjadi Perusahaan Listrik Terkemuka se-Asia Tenggara dan Pilihan Pelanggan untuk Solusi Energi. Untuk mencapai visi tersebut PT. PLN (Persero) Cabang Kota Kupang harus membutuhkan upaya yang maksimal dalam memberikan pelayanan kepada pelanggannya, salah satu upaya yang perlu dilakukan oleh manajemen khususnya pada manajemen sumber daya manusia adalah menciptakan budaya kerja yang efektif dan efisien dengan perbaikan secara terus menerus diseluruh aspek organisasi yang bertujuan tercapainya visi misi organisasi dengan meningkatkan kinerja karyawan PT. PLN (Persero) UP3 Kota Kupang.

Dalam upaya peningkatan pelayanan kepada masyarakat PT. PLN (Persero) UP3 Kota Kupang telah melakukan perbaikan secara terus menerus khususnya dibagian pelayanan pelanggan seperti untuk pemasangan baru listrik, penambah daya, dan keluhan pelanggan melalui Program *Customer Self Service* yang sangat sesuai dengan konsep budaya *Kaizen*, namun yang masih menjadi masalah berdasarkan hasil observasi pra penelitian dan wawancara dengan pihak Manajemen Sumber Daya

Manusia dan Umum PT. PLN (Persero) UP3 Kota Kupang dimana kondisi kinerja karyawan kurang stabil selama tahun 2018-2020. Hal ini ditunjukkan melalui tabel hasil penilaian kinerja karyawan di bawah ini:

Tabel 1.1
Rata-Rata Penilaian Kinerja Karyawan

Perilaku Kerja	2018			2019			2020		
	Bobot (%)	Nilai Capation	Skor (%)	Bobot (%)	Nilai Capation	Skor (%)	Bobot (%)	Nilai Capation	Skor (%)
Kedisiplinan	10	75	7,5	10	70	7	10	80	8
Tanggung jawab	10	80	8	10	70	7	10	75	7,5
Kerja sama	10	80	8	10	80	8	10	80	8
Kepemimpinan	10	75	7,5	10	70	7	10	85	8,5
Hasil Kerja									
Kualitas Kerja	20	75	15	20	80	16	20	80	16
Kuantitas kerja	20	75	15	20	75	15	20	75	15
Keterampilan kerja	20	85	17	20	80	16	20	75	15
Jumlah	100		78	100		76	100		78

Sumber: hasil olahan data penilaian kinerja PT. PLN (Persero) UP3 Kota Kupang

Berdasarkan tabel 1.1 dapat dilihat bahwa kinerja karyawan di PT. PLN (Persero) UP3 Kota Kupang mengalami penurunan dan peningkatan mulai dari tahun 2018 hingga 2020 dan sesuai standar kinerja karyawan digolongkan dalam nilai cukup. Penilaian terhadap perilaku kerja karyawan mengalami penurunan pada tahun 2019 pada skor kedisiplinan, tanggung jawab, dan kepemimpinan, sedangkan pada skor kerja sama stabil mulai dari tahun 2018 sampai 2020. Penilaian terhadap Hasil Kerja karyawan mulai tahun 2018 sampai 2020 pada skor kualitas kerja mengalami

kenaikan, skor kuantitas kerja stabil, sedangkan pada skor keterampilan kerja mengalami penurunan.

Selain melalui tabel penilaian kinerja karyawan di atas, peneliti mendapatkan informasi melalui wawancara pra penelitian kepada staf bidang SDM dan umum yang kemudian ditemukan masalah lainnya pada PT. PLN (Persero) UP3 Kota Kupang yaitu kenyataan dilapangan masih memperlihatkan adanya kesenjangan komunikasi antara pimpinan dan karyawannya. Akibatnya, pengelolaannya sistem digitalisasi rantai pasok material kelistrikan yang merupakan pengelolaan barang-barang material kelistrikan di gudang-gudang milik PT. PLN (Persero) UP3 Kota Kupang masih belum optimal karena masih sering terjadi kesalahan penginputan jumlah material yang dilakukan oleh Karyawan bagian gudang, sehingga data jumlah material yang tercatat dalam komputer tidak sesuai dengan stok material yang ada digudang, sehingga mengakibatkan keterlambatan dalam pemasangan listrik baru maupun tambah daya.

Dengan demikian perbaikan secara terus menerus yang berpedoman pada konsep budaya *kaizen* perlu dilakukan guna tercapainya kinerja Karyawan yang baik hingga berdampak pada terwujudnya visi-misi PT. PLN (Persero) UP3 Kota Kupang. Dalam memaksimalkan penerapan konsep budaya *kaizen*, perlu dipahami bahwa diperlukan sebuah pendekatan metode yang terstruktur dan sistematis agar tercipta sebuah improvement atau inovasi yang optimal. Metode yang dapat digunakan yaitu *Plan, Do, Check, Action* (PDCA), sesuai dengan singkatannya memiliki 4 tahapan yang terdiri dari *Plan* (Rencana), *Do* (melakukan), *Check* (mengevaluasi), *Action*

(tindak lanjut). Tahapan-tahapan tersebut menghasilkan suatu siklus tanpa akhir dengan hasil integral pada setiap siklus yang dilakukan. Siklus ini yang menjadi inti dari konsep *kaizen* yaitu *continuous improvement* (Mohammad Suharyadi Aryanto, 2021).

Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Harahap dan Riska Sakinah (2021) dengan judul Analisis Penerapan Budaya Kaizen terhadap Kinerja Karyawan di PT. Sinar Halomoan Padang Lawas, hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa PT. Sinar Halomoan telah menerapkan konsep Kaizen yaitu konsep 5S (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Sitsuke) yang menjadikan karyawan disiplin, rapi, rajin, dan rawat dalam operasional kerjanya secara terus- menerus. Budaya kaizen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Karyawan (Nilawati, 2020; Rahayu & Hermana, 2021; Yunico Tampubolon & Abadi, 2022), yang membedakan dengan penelitian ini adalah pada penelitian ini ingin melihat hubungan budaya kaizen yang terdiri dari hubungan kerja, disiplin kerja, dan lingkungan kerja dengan kinerja Karyawan di PT. PLN (Persero) UP3 Kota Kupang.

1.2. Masalah Penelitian

Perusahaan PT. PLN (Persero) UP3 Kota Kupang sebagai satu-satunya perusahaan yang menyediakan energi listrik bagi masyarakat Kota dan Kabupaten Kupang masih belum optimal dalam penggunaan sistem digitalisasi rantai pasok material, sehingga mengakibatkan keterlambatan dalam memberikan pelayanan pasang baru listrik dan tambah daya pada pelanggan. Hal ini berkaitan dengan budaya organisasi yang ada dan karena begitu pentingnya budaya *Kaizen* terhadap kinerja

karyawan, maka PT PLN (Persero) UP3 Kota Kupang dengan keterbatasan yang dimiliki mencoba melaksanakan program tersebut.

1.3. Persoalan Penelitian

Berdasarkan uraian di atas maka persoalan penelitian ini, antara lain:

1. Seberapa erat hubungan antara variabel hubungan kerja dengan kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Cabang Kupang?
2. Seberapa erat hubungan antara disiplin kerja dengan kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Cabang Kupang?
3. Seberapa erat hubungan antara lingkungan kerja dengan kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Cabang Kupang?
4. Seberapa erat hubungan antara kepemimpinan dengan kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Cabang Kupang?

1.4. Tujuan dan Kemanfaatan Penelitian

1. Tujuan Penelitian

- a. Untuk mengetahui hubungan antara variabel hubungan kerja dengan kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Cabang Kupang.
- b. Untuk mengetahui hubungan antara disiplin kerjadengan kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Cabang Kupang.
- c. Untuk mengetahui hubungan antara lingkungan kerja dengan kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Cabang Kupang.
- d. Untuk mengetahui hubungan antara kepemimpinan dengan kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Cabang Kupang

2. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini dapat memberikan kegunaan sebagai berikut:

a. Akademik

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan tentang budaya *Kaizen* dan kinerja karyawan.

b. Praktis

- 1) Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai salah satu bahan pertimbangan bagi Manager HRD PT. PLN (Persero) Cabang Kupang untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui penerapan budaya *kaizen*.

Peneliti ini diharapkan berguna bagi penelitian selanjutnya yang memiliki topik penelitian yang berkaitan dengan budaya *kaizen* dan kinerja karyawan.