

**PENGARUH STRATEGI KAIZEN (FALSAFAH DAN ASAS KERJA TQM)
TERHADAP PRESTASI KERJA KARYAWAN BAGIAN PRODUKSI
PADA PT. APAC INTI CORPORA DI BAWEN SEMARANG**

SKRIPSI

**Disusun Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Guna Mencapai Derajat
Sarjana S-1 Jurusan Pendidikan Akuntansi**



Disusun Oleh:

RINI FATMAWATI
A. 210 000 222

**FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA**

2008

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam era globalisasi, kompetisi merupakan faktor yang teramat penting untuk diperhatikan pihak manajemen dalam menjalankan usaha bisnis yang produktif. Untuk setiap produk (barang/jasa) yang telah didesain, masalah yang dihadapi lebih dari sekedar bagaimana perusahaan mencoba untuk memasarkan produk tersebut. Setiap industri dalam pasar yang bersaing secara ketat akan berkompetisi dengan industri lain yang sejenis.

Industri di Jepang tidak dimulai dengan mantap. Sesungguhnya industri Jepang tidak banyak memiliki keunggulan komparatif seperti diartikan secara tradisional dengan istilah itu. Tidak ada minyak yang memancar dari tanah, tidak ada tambang yang luas yang menghasilkan bijih besi. Tambang batu bara tidak banyak hasilnya dan tidak ekonomis, hutannya kurus akan tetapi mengapa Jepang kuat dalam perekonomiannya?

Lain halnya ketika kita menengok kondisi yang ada di Indonesia, sumber kekayaan alam begitu melimpah, akan tetapi mengapa lemah dalam mengatur perekonomian. Pelaku bisnis di Indonesia cenderung kurang tanggap dengan tuntutan kemajuan teknologi. Bahkan Indonesia sangat bangga dengan julukan konsumen yang taat. Industri di Indonesia tidak ada salahnya menengok keberhasilan bisnis Jepang.

“Prestasi kerja pada dasarnya adalah penilaian yang ditujukan pada perilaku dan sikap yang menentukan keberhasilan menyelesaikan suatu pekerjaan tertentu” (Siagian, 2002:229). Penilaian kinerja dapat digunakan sebagai penilaian kinerja sebagai keputusan dalam memberikan umpan balik kebijakan perusahaan kepada para karyawan.

Jika prestasi kerja karyawan buruk, maka *reward* perusahaan juga tidak akan baik kepada para karyawannya. Akan tetapi jika prestasi kerja para karyawan baik, tentu balasan dari perusahaan juga akan baik pula. Dengan penilaian prestasi kerja yang dilakukan secara berkala dan berkelanjutan diharapkan perusahaan akan dapat memantau perkembangan produktivitas kerja perusahaan. Perkembangan produktivitas yang terkontrol akan dapat menghasilkan hasil produksi yang optimal dan menghindari pemborosan. Dampak positif bagi karyawan yang mempunyai prestasi kerja yang baik akan mendapatkan imbalan berupa financial dan non financial yang diberikan perusahaan. Pemberian penghargaan tersebut akan memacu semangat kerja para karyawan untuk melakukan sesuatu yang lebih baik untuk diberikan kepada perusahaan tempat ia bekerja.

Filsafat Kaizen berpandangan bahwa cara hidup kita, baik kehidupan kerja atau kehidupan sosial maupun kehidupan rumah hendaknya berfokus pada upaya perbaikan secara terus menerus. Dalam bahasa Jepang, Kaizen berarti perbaikan berkesinambungan (Imai, 1998:1). Istilah Kaizen ini mencakup pengertian

perbaikan yang melibatkan semua orang baik manajer maupun karyawan dan melibatkan dalam jumlah yang tidak seberapa.

Berbagai praktek manajemen khas Jepang seperti *Total Quality Control* (TQC), gugus kendali mutu (*Quality Circle*), serta gaya manajemen yang berhubungan dengan tenaga kerja Jepang, dapat dirangkum dalam satu kata: Kaizen. Penggunaan istilah Kaizen sebagai kata kunci populer guna merujuk produktivitas, Total Quality Control (TQC), cacat nihil (zero defects), just in time (JIT), Total Quality Manajemen (TQM) dan sistem saran (suggestion system) telah memberikan gambaran lebih jelas tentang apa yang sudah terjadi di lingkungan industri di Jepang (Imai, 1998:2).

Kaizen adalah konsep pokok yang menaungi semua praktek merujuk pada produktivitas kerja yang terjadi pada Industri di Jepang. Dalam penelitian ini semua praktek di atas tentu tidak hanya terbatas pada manajemen pada Industri di Jepang semata namun harus dipandang sebagai prinsip masuk akal untuk diterapkan dan berlaku bagi manajer dimanapun ia berada.

Konsep utama kaizen :

1. Kaizen dan TQM.
2. Proses versus hasil.
3. Siklus PDCA.
4. Mengutamakan kualitas.
5. Berbicara dengan data.
6. Proses berikut adalah konsumen (Imai, 1998:2).

Manajemen harus belajar untuk menerapkan konsep dan sistem yang mendasar dalam mewujudkan strategi Kaizen antara lain Kaizen dan TQM, proses versus hasil, siklus Plan Do Check Action, mengutamakan kualitas, berbicara dengan data, dan proses mengenai konsumen. Suatu proses dalam sistem produksi dapat didefinisikan sebagai integrasi dari tenaga kerja, material, informasi, metode kerja, dan mesin atau peralatan dalam suatu lingkungan kerja guna

menghasilkan nilai tambah bagi produk agar dapat dijual dengan harga kompetitif dipasar.

Dalam proses produksi dengan metode tradisional terdapat pemborosan sumber daya perusahaan. Pemborosan tersebut bisa dikarenakan proses produksi yang tidak efektif dan efisien. Manajemen yang tidak efektif juga dapat menimbulkan pemborosan dalam perusahaan. Oleh karena itu perlu direncanakan suatu metode kerja yang baik, yang kemudian akan dipakai pedoman dalam melaksanakan pekerjaan. Perbaikan metode kerja dapat dilaksanakan jika nilai keuntungan yang diperoleh lebih besar dari ongkos yang harus dikeluarkan. Pada dasarnya perusahaan menginginkan metode kerja yang baik dengan waktu seminimal mungkin, sehingga dapat diperoleh efisiensi yang lebih tinggi.

Bisnis sebenarnya mirip regu olah raga. Beberapa orang adalah manajernya, yang lain pemainnya, yang lain lagi pendukungnya. Semua harus melakukan tugas masing-masing bila tim ingin memperoleh kemenangan. Tim terbaik adalah tim dimana setiap orang mengetahui apa yang menjadi tugas masing-masing dan melaksanakan tugas itu (Osada, 2000:1).

Berdasar pernyataan tersebut di atas, maka dalam perusahaan dibutuhkan kerjasama tim untuk dapat melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab setiap bidang yang menjadi tugasnya dengan melaksanakan semua kewajiban yang harus dilakukan dalam perusahaan.

Secanggih apapun sistem yang digunakan, sepesat apapun teknologi, pasti terdapat masalah jika pengendali kontrol penuh dengan kotoran. Didalam perusahaan, bagaimanapun sempurnanya instruksi operasi juga akan terdapat masalah bila karyawan sering melakukan kesalahan yang tidak disengaja atau yang disengajanya (Osada, 2000:9).

Berdasarkan pengertian di atas, maka diperlukan kesadaran dari tiap seksi dalam perusahaan untuk senantiasa melakukan kontrol dalam setiap posisi yang menjadi tanggung jawabnya serta tetap melakukan kontrol dalam setiap melakukan aktifitas dalam perusahaan untuk menghindari setiap kesalahan yang mungkin akan ditimbulkan saat dalam bekerja. Setiap perusahaan dan pekerja tentu saja memiliki kebutuhan dan kepentingan bersama dalam mengusahakan situasi dan kondisi tempat kerja yang nyaman dan aman (*work place safety*), sebab bila pekerja terjadi cedera, sakit dan kecelakaan di tempat kerjanya dapat menurunkan produktivitas pekerja yang mengakibatkan pemborosan uang perusahaan. Karena itu, perusahaan perlu menyusun standar ergonomi lingkungan kerja. Beberapa langkah dapat dilakukan guna mengawasi lingkungan kerja ergonomi, seperti mendata batas produktivitas karyawan, membagi shift kerja lembur dan kerja lembur (*overtime*), *design* ulang mesin, bahkan seluruh jalur produksi (*production lines*).

Pada perusahaan skala kecil dan menengah, sering terlibat bahwa para pekerja menggunakan metode yang berlainan dalam mengerjakan suatu pekerjaan yang sama. Perbedaan ini disebabkan belum adanya pedoman pelaksanaan pekerjaan sehingga para pekerja melaksanakan pekerjaan berdasarkan metode yang telah biasa mereka gunakan dimana metode tersebut belum tentu merupakan metode yang baik. Para manajer masa kini banyak menerapkan berbagai perangkat dan teknologi canggih dalam menghadapi masalah yang sebetulnya dapat dipecahkan dengan akal sehat, biaya dengan rendah. Mereka perlu

meninggalkan apa yang pernah dipelajarinya dalam menerapkan teknologi yang makin canggih dalam menyelesaikan masalah sehari-hari dalam perusahaan. Menerapkan akal sehat dalam praktek yang ditunjukkan oleh para manajer dan semua orang : manajer, insinyur, supervisor, maupun karyawan biasa.

Peran manajer adalah untuk membangun organisasi pembelajaran (*learning organization*). “Peran manajer puncak adalah menciptakan tantangan bagi semua manajer dibawahnya dalam mencapai sasaran yang lebih tinggi” (Imai, 1998:1). Dengan menciptakan sasaran yang lebih tinggi, maka akan mendorong organisasi untuk lebih kuat dalam menghadapi persaingan yang kian hari kian berat dihadapi oleh dunia usaha sekarang ini.

PT. Apac Inti Corpora di Bawen Semarang sebagai perusahaan yang bergerak pada industri tekstil berskala internasional merupakan perusahaan yang akan diteliti pada penelitian ini. Berdasar latar belakang di atas maka dalam penelitian ini akan diambil judul: “Pengaruh Strategi Kaizen (Falsafah dan Asas Kerja TQM) Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Bagian Produksi Pada PT. Apac Inti Corpora di Bawen Semarang”.

B. Pembatasan Masalah

Dalam Pembatasan masalah sangatlah penting agar masalah utama dan obyek yang diteliti bisa di capai tanpa dikaburkan dengan masalah lain yang akan muncul. Adapun ruang lingkup penelitian ini adalah:

Obyek Pengamatan dan penelitian terbatas pada karyawan bagian produksi, dengan masalah yang diteliti tentang pengaruh strategi Kaizen (falsafah dan asas kerja TQM) dan prestasi kerja karyawan pada PT. Apac Inti Corpora di Bawen Semarang. Penelitian ini hanya dilakukan pada tahun 2007.

C. Perumusan Masalah

Pada dasarnya penelitian dilakukan guna mendapatkan data yang dapat digunakan untuk memecahkan masalah (Sugiono, 2003:25).

Adapun permasalahan dari penelitian ini adalah “apakah strategi Kaizen (falsafah dan asas kerja TQM) berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan bagian produksi pada PT. Apac Inti Corpora di Bawen Semarang?”

D. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh strategi Kaizen (falsafah dan asas kerja TQM) terhadap Prestasi kerja karyawan bagian produksi pada PT. Apac Inti Corpora di Bawen Semarang.

E. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dapat diperoleh dari penelitian ini antara lain:

1. Bagi perusahaan

Sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam penerapan strategi Kaizen dalam upaya meningkatkan prestasi kerja karyawan.

2. Bagi penulis

Untuk melatih diri dalam menerapkan ilmu pengetahuan dan realitas ketika suatu saat terjun ke lapangan pekerjaan nantinya.

3. Bagi pihak lain

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan, bilamana ingin mengadakan penelitian pada masalah yang sama.

F. Sistematika Skripsi

BAB I PENDAHULUAN

Dalam bab ini diuraikan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, pembatasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, sistematika skripsi.

BAB II LANDASAN TEORI

Pada bab ini diuraikan tentang pengertian Kaizen, prestasi kerja, kerangka pemikiran dan hipotesa

BAB III METODE PENELITIAN

Dalam bab ini diuraikan tentang metode penelitian, penentuan obyek penelitian yang terdiri atas populasi, sampel, sampling, metode pengumpulan data dan teknik analisis data.

BAB IV HASIL PENELITIAN

Pada bab ini diuraikan tentang sejarah berdirinya perusahaan, struktur organisasi, penyajian data, analisis data, dan pengujian hipotesis.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Dalam bab ini berupa kesimpulan hasil analisis data dan saran-saran.