

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Disiplin kerja merupakan salah satu aspek sebuah sistem kerja yang harus diperhatikan oleh suatu organisasi untuk meningkatkan prestasi atau produktivitas suatu organisasi. Disiplin kerja karyawan merupakan salah satu aspek yang mempengaruhi kinerja karyawan. Sehingga bagus atau tidaknya kinerja yang ditunjukkan oleh seorang karyawan dipengaruhi oleh bagus atau tidaknya disiplin kerja yang dimiliki oleh karyawan tersebut serta dipengaruhi oleh bagus atau tidaknya sistem pendisiplinan yang dijalankan oleh suatu organisasi. Banyak sekali permasalahan yang muncul yang berkaitan dengan disiplin kerja seorang karyawan dalam suatu organisasi. Misalnya saja yang termasuk dalam masalah kedisiplinan kerja adalah turunnya produktivitas kerja karena kemalasan atau penundaan pekerjaan atau keterlambatan dalam menyelesaikan pekerjaan, tingkat kehadiran karyawan dalam bekerja tidak tepat waktu datang atau pulangny dan sering keluar pada jam kerja, kecerobohan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, sering terjadinya pencurian, dan sering terjadinya konflik atau perselisihan antar karyawan.

Jepang dikenal sebagai negara yang memiliki nilai-nilai, filosofi, dan semangat yang terkuat, yang ditularkan ke seluruh

dunia melalui budaya perusahaan pada perusahaan multinasional yang tersebar, termasuk di Indonesia. Kehadiran perusahaan multinasional dari Jepang di Indonesia mencontohkan nilai-nilai baik rakyat Jepang. Hal ini dikenal dengan budaya Kaizen. Kaizen merupakan istilah dalam budaya Jepang yang bermakna perbaikan secara berkesinambungan. Dalam budaya Kaizen, semua cara hidup baik itu dalam hal bekerja atau kehidupan sosial atau bahkan kehidupan berumah tangga perlu disempurnakan setiap saat. Pandangan tersebut menyiratkan bahwa setiap orang harus menyempurnakan setiap saat. Pandangan tersebut menyiratkan bahwa setiap orang harus menyempurnakan hidup dan kehidupannya. Budaya Kaizen yang selalu diterapkan oleh masyarakat atau perusahaan Jepang memiliki 5 nilai luhur yang sering disebut juga sebagai gerakan 5S dan Kanban System. Nilai-nilai tersebut dijadikan filosofi dalam kehidupan sehari-hari dan merupakan nilai yang kuat serta terus dipertahankan. Gerakan 5S yakni berupa Seiri (ringkas), Seiton (rapi), Seiso (resik), Seiketsu (rawat), Shitsuke (rajin). Kelima nilai ini bertujuan untuk menjaga kerapian tempat kerja. Barang-barang dipilah, antara yang dibutuhkan dan yang tidak (Seiri). Barang-barang yang tidak dibutuhkan dibuang, yang masih dibutuhkan ditata rapi (Seiton), dengan begitu barang tersebut akan mudah diambil saat diperlukan. Tempat kerja selalu disapu (Seiso), dan dirawaat selalu kebersihannya (Seiketsu). Kemudian semua praktik itu dijadikan aturan baku yang selalu dilaksanakan (Shitsuke).

Sedangkan Kanban System berdasar pada prinsip tepat waktu atau just in time.

PT. T adalah salah satu perusahaan Jepang yang bergerak dalam bidang farmasi yang sebelumnya bernama PT. A (didirikan pada tanggal 25 Juli 1970), dan sejak tanggal 11 Juni 2003 secara resmi PT. A berganti nama menjadi PT. T, merupakan perusahaan asing (PMA) yang sahamnya dimiliki TCo, Ltd., Jepang, sebesar 99,6% dan PT. IM, Indonesia, sebesar 0,4%. Pada tanggal 1 Oktober 2007 TCo, Ltd. melakukan merger dengan MCo di Jepang menjadi MPCo sehingga kepemilikan saham menjadi MPCo sebesar 99,6% dan PT. IM, Indonesia, sebesar 0,4% (*Sumber: Bagian SDM PT. T*).

PT. T memiliki seorang Presdir dan 3 orang Board of Director yang mana keempat orang tersebut adalah orang Jepang. Dalam struktur organisasi Presdir membawahi 4 Headquarter yaitu Corporate Planning Headquarter, Marketing & Sales Headquarter, Manufacturing Headquarter dan Administrative Headquarter. Headquarter membawahi Division, Department atau Regional Office dan Section atau Branch Office, yang mana PT. T memiliki 2 Division, 20 Department dan 4 Region Office serta 33 Section dan 27 Branch Office. PT. T memiliki 9 Level jabatan, nama jabatan berbeda tergantung memiliki bawahan atau tidak. Jumlah karyawan yang ada di manufacturing PT. T adalah 151 orang, dengan komposisi pria 104 orang dan wanita 47, dilihat dari usia karyawan yang berusia dibawah 20 tahun sebanyak 1

orang, 20-30 tahun sebanyak 26 orang, 30-40 tahun 71 orang, 40-50 tahun 32 orang dan lebih dari 50 tahun sebanyak 21 orang. Jumlah karyawan jika dilihat dari masa kerja 0-10 tahun sebanyak 54 orang, 10-20 tahun sebanyak 67 orang, 20-30 tahun sebanyak 19 orang 30-40 tahun sebanyak 10 orang dan lebih dari 40 tahun sebanyak 1 orang (*sumber: bagian SDM PT. T*)

Handoko (2001), menyatakan disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional, sedangkan Sedarmayanti (2007), mendefinisikan disiplin adalah kondisi untuk melakukan koreksi atau menghukum pegawai yang melanggar ketentuan atau prosedur yang telah ditetapkan organisasi. Disiplin merupakan bentuk pengendalian agar pelaksanaan pekerjaan pegawai selalu berada dalam koridor peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Rendahnya disiplin karyawan dapat dilihat dari adanya tingkat keterlambatan absensi karyawan. Semakin tinggi tingkat keterlambatan absensi maka akan menghambat jalannya perusahaan, sebaliknya apabila tingkat keterlambatan absensi rendah maka disiplin perusahaan akan meningkat. Untuk lebih jelasnya akan disajikan data mengenai tingkat keterlambatan absensi karyawan manufacturing yang berjumlah 151 orang pada PT. T pada bulan Oktober 2015 sampai September 2016 pada Tabel 1.1.

**Tabel 1.1.**  
**Rekapitulasi data keterlambatan absensi karyawan**  
**manufacturing PT. T**  
**Bulan Oktober 2015 sampai dengan September 2016**

Bulan	Jumlah Karyawan	Jumlah hari kerja	Jumlah karyawan dalam	Karyawan yang terlambat
Oct 15	151	21	3171	511
Nov 15	151	21	3171	736
Dec 15	151	21	3171	694
Jan 16	151	20	3020	791
Feb 15	151	20	3020	898
Mar 16	151	21	3171	854
Apr 16	151	21	3171	835
May 16	151	20	3020	550
Jun 16	151	22	3322	593
Jul 16	151	15	2265	349
Aug 16	151	22	3322	631
Sep 16	151	21	3171	575
Total karyawan terlambat dalam 1 tahun			36995	8017
Rata-rata karyawan terlambat dalam 1 bulan				668.08333
				22%

(Sumber: Bagian SDM PT. T)

Tabel diatas menunjukkan tingkat keterlambatan absensi dari bulan Oktober 2015 sampai dengan September 2016 mengalami rata-rata absensi keterlambatan setiap bulannya sebanyak 668 karyawan, yang artinya dari 151 karyawan dalam

satu hari ada 33 orang karyawan yang datang terlambat ke tempat kerja atau sebesar 23%.

Disiplin karyawan dapat dilihat juga dari hasil temuan audit 5S yang dilakukan setiap 3 bulan sekali oleh Auditor 5S dibawah departemen QAPV, berikut data hasil temuan audit 5S.

**Tabel 1.2.**  
**Laporan Audit 5S Periode bulan Oktober 2015 sampai dengan September 2016**

Bulan	Kategori Temuan					Jumlah Temuan
	Seiri / Ringkas	Seiton / Rapih	Seiso / Resik	Seiketsu / Rawat	Shitsuke / Rajin	
Dec 15	6	22	6	4	6	44
Mar 16	5	9	2	5	7	28
Jun 16	4	8	2	5	5	24
Sep 16	8	9	2	3	9	31
Total	23	48	12	17	27	127

(Sumber: Auditor 5S PT. T)

Ditinjau dari data diatas terdapat 127 temuan mengenai 5S dalam satu tahun di PT. T, dimana kategori temuan paling tinggi adalah Seiton / Rapih yang artinya barang atau perlengkapan atau dokumen yang tidak ditata sedemikian rupa berdasarkan kepentingan atau frekuensi penggunaannya, yang mana hal ini akan mengakibatkan banyak membuang jam-jam produktif pada saat bekerja untuk mencari atau menjangkau berbagai barang yang berbeda yang diperlukan untuk pekerjaan. Kategori temuan kedua adalah Shitsuke / Rajin yaitu pemeliharaan kedisiplinan

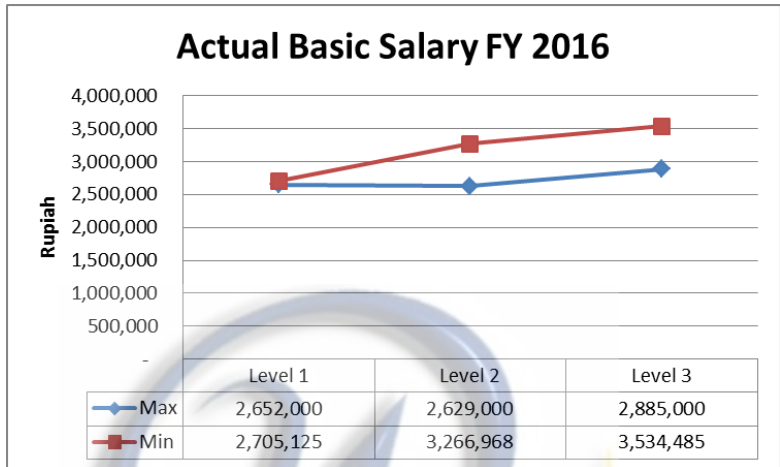
pribadi masing-masing pekerja dalam menjalankan seluruh tahap 5S, Shitsuke / Rajin dapat diartikan juga sebagai mempertahankan konsistensi dan hasil dari inisiatif. Artinya karyawan PT. T masih kurang dalam memelihara dan mempertahankan kedisiplinannya.

Untuk meraih Shitsuke / Rajin, perusahaan Jepang mengintegrasikan aktifitas dan penataan 5S kepada proses bisnis untuk memantau kepatuhan setiap departemen dan sendi organisasi terhadap 5S. Banyak perusahaan Jepang menggunakan strategi rewarding, yaitu memberikan penghargaan kepada orang-orang yang telah berperan dalam implementasi 5S sebagai aktifitas harian, disamping melakukan aktifitas dan pekerjaan mereka sendiri.

Hasil wawancara di lapangan menyatakan adanya ketidaksesuaian pemberian gaji pokok pada karyawan Level 1 – 3 jika dilihat dari level jabatan dan masa kerja yang mana selisih gaji pokok antara Level 1 – 3 sangat kecil sekali.

**Gambar 1.1.**

**Actual Basic Salary FY 2016 PT. T Level 1 – 3**



(Sumber: Bagian SDM PT. T)

Selain itu karyawan mengatakan bahwa kecil kemungkinan mendapatkan kesempatan untuk naik Level. Hal ini didukung data dari Bagian SDM PT. T yang mana total karyawan di manufacturing PT. T pada Level 1 sebanyak 21 karyawan, dengan rincian 2 karyawan dengan masa kerja lebih dari 20 tahun, 8 karyawan dengan masa kerja antara 10 – 20 tahun, dan 11 karyawan dengan masa kerja dibawah 10 tahun. Level 2 sebanyak 49 karyawan, dengan rincian 1 karyawan dengan masa kerja lebih dari 40 tahun, 5 karyawan dengan masa kerja antara 30 – 40 tahun, 2 karyawan dengan masa kerja antara 20 – 30 tahun, 18 karyawan dengan masa kerja antara 10 – 20 tahun, dan 23



karyawan dengan masa kerja dibawah 10 tahun. Level 3 sebanyak 37 karyawan, dengan rincian 3 karyawan dengan masa kerja antara 20 – 30 tahun, 24 karyawan dengan masa kerja 10 – 20 tahun, dan 10 karyawan dengan masa kerja dibawah 10 tahun. Level 4 sebanyak 16 karyawan, dengan rincian 1 karyawan dengan masa kerja lebih dari 30 tahun, 4 karyawan dengan masa kerja antara 20 – 30 tahun, 5 karyawan dengan masa kerja antara 10 – 20 tahun, dan 6 karyawan dengan masa kerja dibawah 10 tahun. Level 5 sebanyak 14 orang, dengan rincian 3 karyawan dengan masa kerja lebih dari 30 tahun, 4 karyawan dengan masa kerja antara 20 – 30 tahun, 4 karyawan dengan masa kerja antara 10 – 20 tahun, dan 3 karyawan dengan masa kerja dibawah 10 tahun. Level 6 sebanyak 5 karyawan, dengan rincian 2 karyawan dengan masa kerja lebih dari 20 tahun, dan 3 karyawan dengan masa kerja antara 10 – 20 tahun. Level 7 sebanyak 6 karyawan, dengan rincian 1 karyawan dengan masa kerja lebih dari 20 tahun, dan 5 karyawan dengan masa kerja antara 10 – 20 tahun. Level 8 sebanyak 1 karyawan dengan masa kerja lebih dari 10 tahun. Level 9 sebanyak 2 orang dengan rincian 1 karyawan dengan masa kerja lebih dari 30 tahun dan 1 karyawan dengan masa kerja antara 20 – 30 tahun.

Karyawan yang mempunyai persepsi bahwa karir adalah tujuan hidup, maka karyawan tersebut akan terobsesi untuk bekerja lebih giat dalam mencapai karir yang diinginkan. Bagian SDM tidak boleh hanya mengkaji penugasan yang sekarang saja,

karena baik persyaratan perusahaan maupun sikap dan kemampuan seseorang selalu berubah. Perhatian terhadap perencanaan karir jangka panjang harus selalu menyertai setiap program perencanaan karir yang bersifat komprehensif, sangat ironis bahwa apa yang paling berharga bagi seseorang sepanjang menyangkut karir diberikan perhatian yang paling kecil oleh perusahaan. Manajemen karir yang dilakukan oleh suatu perusahaan akan menciptakan persepsi karyawan bahwa perusahaan memiliki komitmen pada perencanaan karir sehingga pada gilirannya akan mempengaruhi disiplin kerja karyawan.

Sistem perencanaan karir, sistem kompensasi dan disiplin dalam 5S sangat erat kaitannya dimana diantaranya ada hubungan yang positif, dimana tanpa adanya sistem perencanaan karir dan sistem kompensasi yang baik maka sulit untuk memotivasi karyawan agar bersikap disiplin dalam bekerja dan akan mengakibatkan tidak terwujudnya produktivitas dari suatu organisasi. Berdasarkan uraian di atas dan permasalahan-permasalahan yang ada, maka penulis memandang perlu diadakan penelitian lebih dalam dengan judul sebagai berikut **“Faktor-faktor Sistem Perencanaan Karir dan Kompensasi yang Berpengaruh terhadap Disiplin dalam 5S pada Karyawan Manufacturing PT. T”**.

## 1.2 Identifikasi Masalah

Manusia merupakan sumber daya yang paling menentukan dalam mencapai tujuan yang diinginkan perusahaan. Permasalahan dari perusahaan Jepang yang menerapkan budaya *Keizen* atau perbaikan secara berkesinambungan ini adalah rendahnya disiplin kerja karyawan dilihat dari tingginya keterlambatan absensi karyawan dan banyaknya temuan pada audit 5S pada Manufacturing PT. T. Dengan permasalahan tersebut diduga faktor perencanaan karir dan kompensasi dapat meningkatkan disiplin kerja karyawan.

Berdasarkan permasalahan tersebut maka dirumuskan suatu pertanyaan penelitian sebagai berikut:

- 1) Bagaimana sistem perencanaan karir dan kompensasi yang seharusnya pada manufacturing PT. T?
- 2) Bagaimana strategi implementasi sistem perencanaan karir dan kompensasi pada manufacturing PT. T?
- 3) Bagaimana disiplin dalam 5S pada manufacturing PT. T?
- 4) Bagaimana pengaruh sistem perencanaan karir dan kompensasi terhadap disiplin dalam 5S pada karyawan manufacturing PT. T?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan masalah yang ada, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan:

- 1) Untuk meneliti dan menganalisis sistem perencanaan karir, kompensasi dan disiplin dalam 5S di manufacturing PT. T.
- 2) Untuk menjawab permasalahan yang ada di manufacturing PT. T terkait dengan sistem perencanaan karir, kompensasi dan disiplin dalam 5S.
- 3) Untuk memberikan rekomendasi atau solusi kepada manufacturing PT. T terkait dengan sistem perencanaan karir, kompensasi dan disiplin dalam 5S.
- 4) Untuk membuktikan adanya pengaruh sistem perencanaan karir dan kompensasi terhadap disiplin dalam 5S.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat-manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada manajemen dan perusahaan dalam sistem perencanaan karir dan sistem kompensasi

agar dapat meningkatkan disiplin dalam 5S pada karyawan manufacturing PT. T.

- 2) Penelitian ini memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia dan sebagai bahan referensi bagi peneliti selanjutnya yang akan melakukan pembahasan berkaitan dengan topik manajemen sumber daya manusia.

