

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Industri manufaktur telah lama menjadi tulang punggung ekonomi banyak negara, khususnya di negara-negara berkembang (World Bank, 2020). Di tengah perkembangan ekonomi global yang semakin dinamis, industri manufaktur di negara-negara emerging tetap menjadi sektor utama yang mendorong pertumbuhan ekonomi, penciptaan lapangan kerja (Distelhorst & McGahan, 2021) dan pengurangan kemiskinan (De Vries & Erumban, 2021). Hal ini ditegaskan juga oleh *United Nations Industrial Development Organization* (UNIDO, 2020), yang melaporkan bahwa industri manufaktur memainkan peran kunci dalam pembangunan ekonomi, terutama di negara-negara berkembang yang berusaha untuk meningkatkan standar hidup dan daya saing globalnya. Industri manufaktur tidak hanya menyerap tenaga kerja dalam jumlah yang besar, tetapi juga mendorong perkembangan sektor-sektor lain seperti inovasi dan transfer teknologi yang penting untuk pembangunan berkelanjutan (UNIDO, 2020). Namun, industri manufaktur menghadapi berbagai tantangan, baik tantangan dari eksternal maupun dari internal perusahaan itu sendiri, seperti bagaimana mengelola produktifitas pekerja. Faktor pekerja menjadi hal yang krusial karena berkaitan langsung dengan kualitas produk yang diproduksi (Wiengarten et al, 2021).

Salah satu subsektor manufaktur yang penting adalah industri otomotif (World Economic Forum, 2020). Laporan *International Labour Organization* (ILO) (2021) mengatakan bahwa industri otomotif merupakan salah satu sektor yang

masih banyak bergantung pada pekerjaan manual, terutama di negara-negara berkembang. Meski terjadi perkembangan teknologi yang pesat, seperti otomatisasi dan robotika, sebagian besar produksi di negara-negara ini masih menggunakan tenaga kerja manusia. Ini disebabkan oleh biaya tenaga kerja yang relatif rendah dan kebutuhan untuk fleksibilitas produksi yang tidak selalu dapat dipenuhi oleh mesin otomatis (ILO, 2021). Hal ini menunjukkan bahwa tenaga kerja manusia tetap menjadi elemen penting dalam rantai produksi otomotif di negara-negara emerging (*Organization for Economic Co-operation and Development, 2021*).

Lebih lanjut, laporan dari ILO (2021) menyatakan bahwa industri otomotif di negara berkembang masih memberikan kontribusi besar terhadap penciptaan lapangan kerja, terutama bagi tenaga kerja yang kurang terampil. Ini menegaskan bahwa meskipun ada kemajuan teknologi, peran tenaga kerja manual dalam industri otomotif tetap relevan dan signifikan. Meskipun ada kemajuan dalam otomatisasi dan penggunaan teknologi dalam beberapa proses produksi, sebagian besar pekerjaan masih memerlukan intervensi manusia, terutama pada tahap-tahap yang memerlukan presisi dan keterampilan yang tinggi. (*International Labour Organization, 2021*).

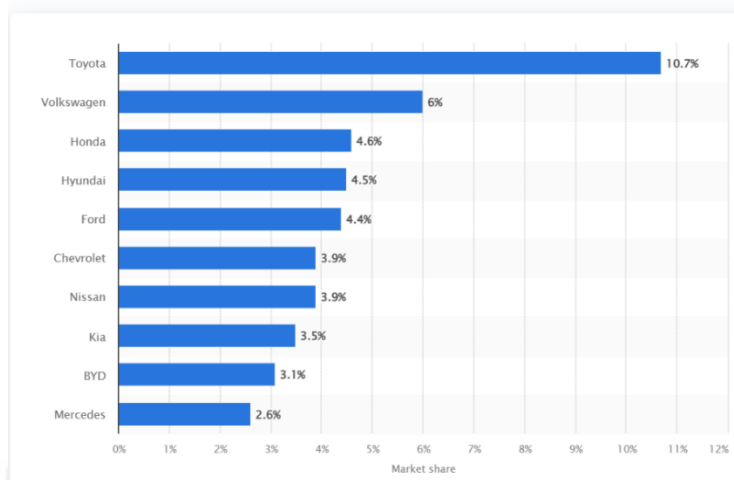
Studi oleh *United Nations Industrial Development Organization* (UNIDO, 2020) juga menyoroti masalah kualitas produksi dalam industri otomotif yang masih sering kali terpengaruh oleh pekerjaan manual. Ketidakstabilan kualitas ini

seringkali disebabkan oleh variasi keterampilan dan pengalaman pekerja, serta tingkat kelelahan yang dapat memengaruhi akurasi dan konsistensi produksi. Laporan *Economic Outlook for Southeast Asia, China and India* (OECD, 2021) mencatat bahwa industri otomotif masih mengalami tantangan dalam mengatasi cacat produksi yang berasal dari pekerjaan manual.

Cacat pada produk otomotif bisa berdampak serius, tidak hanya menurunkan kepuasan pelanggan tetapi juga meningkatkan biaya operasional perusahaan akibat dari penggantian atau perbaikan produk yang cacat. Tidak jarang cacat produk ini berujung kepada *recall* atau pemanggilan kendaraan secara massal ke bengkel resmi untuk dilakukan perbaikan. Yang paling buruk, cacat produk ini bisa mengganggu keselamatan dan keamanan pelanggan. Hal ini tentu saja berdampak pada profitabilitas perusahaan dan reputasi merek. Dalam konteks ini, performansi kerja operator di lini produksi memegang peran penting dalam menentukan kualitas akhir dari produk yang dihasilkan (Haekal, 2022).

Pemimpin pasar otomotif baik di Indonesia maupun di global masih dipegang oleh Toyota. Di tahun 2023, secara *global world wide*, Toyota meneguhkan *market share* sebesar 10.7% di pasar internasional, seperti yang terlihat di Gambar 1.1

Global automotive market share in 2023, by brand

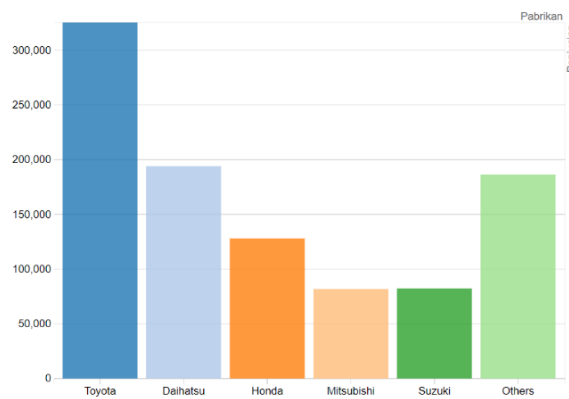


Gambar 1.1 *Global Automotive Market Share* in 2023

Sumber: Statista, 2023

Sementara di pasar domestic Indonesia, *market share* Toyota juga menduduki nomor 1 sebesar 33%, disusul oleh Daihatsu, Honda, dan Suzuki, lihat Gambar 1.2.

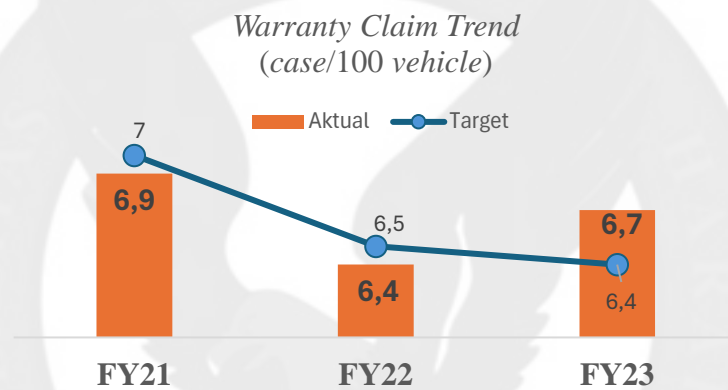
Grafik Penjualan Mobil Tahun 2023



Gambar 1.2 Grafik Penjualan Mobil Tahun 2023

Sumber : Triatmono, 2024

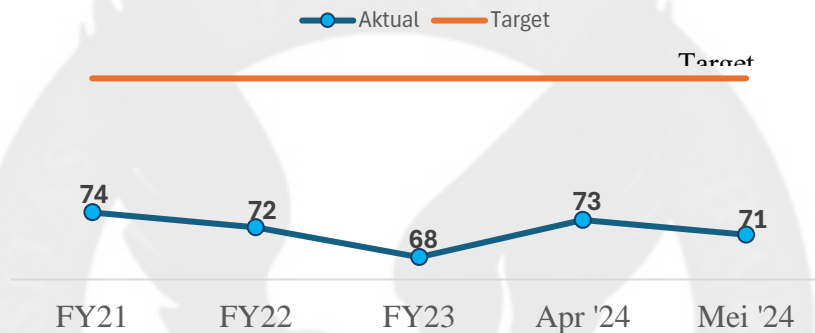
Sejak tiga tahun terakhir, data *warranty claim* dari mobil brand X menunjukkan tren yang stagnan, lihat Gambar 1.3. *Warranty claim* adalah angka permintaan dari pelanggan untuk melakukan perbaikan atau penggantian produk yang mengalami cacat selama masa garansi. Masih banyak konsumen yang melaporkan adanya cacat pada mobil yang dibeli, melebihi dari target perusahaan. Dalam era digital saat ini, di mana informasi menyebar dengan sangat cepat melalui media sosial dan platform online lainnya, keluhan konsumen dapat dengan cepat merusak reputasi merek (Kotler & Keller, 2016).



Gambar 1.3 Data *Warranty Claim* Mobil Merk X  
Sumber : Dokumentasi internal, 2024

Ada banyak sistem pengendalian kualitas yang dianut oleh para pabrik perakitan mobil. Contohnya pada Toyota menggunakan filosofi *Jidoka* yang memberikan otoritas kepada setiap operator dan juga mesin untuk menghentikan line produksi jika operator menemukan abnormalitas pada prosesnya (Lander, 2007). Hal ini dilakukan Toyota Indonesia untuk menjamin tidak ada produk cacat

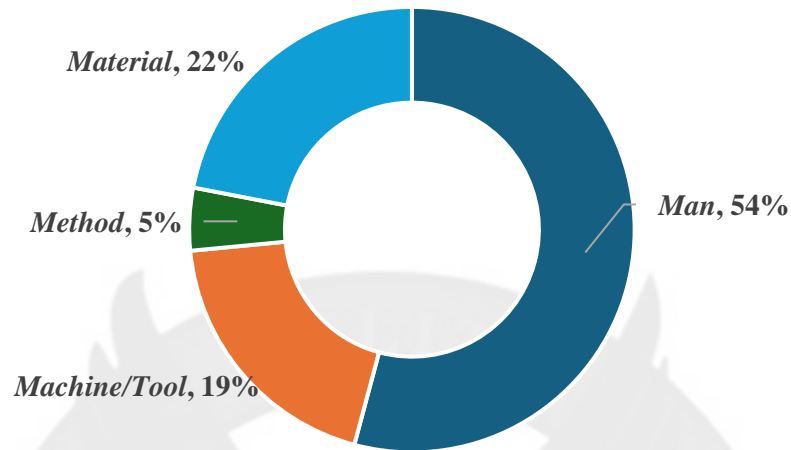
yang akan lolos ke proses berikutnya. Tingkat jumlah produk tanpa cacat terhadap jumlah produksi harian digambarkan dengan skala *OK ratio*. Semakin tinggi angka *OK ratio* menunjukkan semakin baik performansi produksi yang menghasilkan produk tanpa cacat. Sebaliknya, semakin rendah angka *OK ratio* berarti banyak produk cacat yang dihasilkan dari jalur produksi. Rendahnya angka rasio menuntut proses perbaikan yang membutuhkan sumber daya tambahan seperti pekerja, material, energi, dan biaya.



Gambar 1.4 Data *OK Ratio* Plant#1 PT. XYZ Karawang Plant  
Sumber : Dokumentasi internal, 2024

Sudah bertahun-tahun angka *OK ratio* pada pabrik produksi mobil PT. XYZ di kota Karawang tidak pernah mencapai target, seperti yang terlihat pada Gambar 1.4. Cacat produksi bisa diakibatkan oleh berbagai faktor seperti performansi pekerja, ketidaknormalan pada mesin, kualitas part komponen, dan lain-lain. Dari data 1 tahun terakhir, sebab dari cacat produksi yang terjadi pada PT. XYZ diakibatkan oleh faktor manusia, lihat Gambar 1.5. Pada penelitian ini, akan dibahas

khususnya mengenai performansi pekerja yang melakukan proses kerja secara manual.



Gambar 1.5 Data 4M Pareto Cacat Produksi Bulan April -Mei 2024  
PT. XYZ Karawang Plant  
Sumber : Dokumentasi internal, 2024

Perusahaan manufaktur otomotif seperti Toyota, Daihatsu, dan lainnya harus mampu mengidentifikasi dan mengatasi faktor-faktor yang mempengaruhi performansi kerja operator untuk mengurangi tingkat cacat. Penelitian oleh Deming (1986) menekankan pentingnya pendekatan sistematis dalam manajemen kualitas, yang melibatkan seluruh elemen dalam proses produksi, termasuk pelatihan dan pengembangan operator. Implementasi *Total Quality Management* (TQM) juga telah terbukti efektif dalam mengurangi cacat produksi di berbagai industri (Juran, 1988).

Dari fenomena di atas dapat ditunjukkan bahwa ada faktor internal dari pekerja sehingga harus diteliti lebih lanjut. Pekerja harus bisa berkontribusi pada kinerja dari perusahaan. Kinerja ini disebut sebagai *operational excellence*. *Operational excellence* merupakan pendekatan strategis untuk menghasilkan produk dan layanan berkualitas baik kepada pelanggan dengan harga yang bersaing dalam waktu sesingkat mungkin (Treacy and Wiersema,1993). *Operational excellence* ini sangat relevan dengan industri manufakturing karena *operational excellence* ini tidak hanya melihat faktor internal, tapi juga faktor eksternal seperti supplier dan lebih berdampak secara berkelanjutan. Karena itu untuk mengukur kinerja industri otomotif, penelitian ini mengangkat *operational excellence* sebagai dependen variabel.

## **1.2 Masalah Penelitian**

Dalam dunia industri saat ini, mengukur performansi saja tidak lagi cukup untuk bertahan dan berkembang dalam persaingan global. Organisasi harus melampaui performa biasa menuju level *beyond great* untuk mencapai keunggulan yang berkelanjutan. Hal ini sejalan dengan pandangan Jim Collins dalam bukunya *From Good to Great* (2001), yang menekankan perlunya transformasi fundamental untuk mencapai keunggulan kompetitif yang luar biasa. Oleh karena itu, penelitian ini



mengajukan *operational excellence* sebagai variabel dependen untuk mengevaluasi keunggulan operasional yang holistik dalam industri manufaktur.

Meski konsep *operational excellence* telah menjadi perhatian penting, belum ada konsensus tentang bagaimana mengukurnya secara komprehensif, terutama dalam konteks industri manufaktur. Sebagai tambahan, *operational excellence* tidak hanya melibatkan proses internal, tetapi juga mencakup hubungan eksternal dengan pihak-pihak seperti pelanggan dan mitra. Dalam upaya menjawab tantangan ini, penelitian ini mengacu pada pendekatan tiga *Low Order Construct* (LoC) yang relevan untuk mengukur *operational excellence*, yakni *Cultural Enablers*, *Continuous Process Improvement*, dan *Enterprise Alignment*.

Pendekatan multidimensi dengan kombinasi *High Order Constructs* (HoC) dan *Low Order Construct* (LoC) memberikan manfaat signifikan. Pertama, pengukuran menjadi lebih reliabel dan valid karena mendekati *operational excellence* dari berbagai perspektif yang saling melengkapi. Kedua, pendekatan ini memungkinkan analisis yang lebih mendetail untuk mengidentifikasi aspek mana yang memiliki pengaruh paling dominan atau kurang signifikan terhadap hasil akhir

Studi oleh Rousseau, D. M., & Greller, M. M. (1994) menunjukkan bahwa praktik sumber daya manusia, termasuk kepatuhan terhadap prosedur dan peraturan kerja atau *employee compliance behavior*, memainkan peran penting dalam membentuk kinerja karyawan. Hal ini menggarisbawahi hubungan antara

kepatuhan kerja dan prestasi kerja, yang menunjukkan bahwa kepatuhan terhadap standar dan kebijakan kerja sangat penting untuk mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi di tempat kerja. Sebuah industri manufaktur khususnya otomotif memiliki banyak prosedur dan peraturan kerja yang sarat dengan unsur keselamatan, kesehatan, kualitas, biaya, dan produktivitas, baik itu untuk pelanggan maupun untuk pekerja itu sendiri. Ketidakepatuhan terhadap prosedur dan peraturan kerja bisa mengakibatkan hal yang berbahaya, cacat produksi, dan meningkatnya biaya produksi, bahkan merusak imej perusahaan di pasaran.

Performansi operasional pekerja pun secara signifikan dipengaruhi oleh sikap kerja yang positif atau *positive attitude toward job* (Abun et al, 2021). Penelitian ini menunjukkan bahwa sikap yang positif terhadap pekerjaan meningkatkan keterlibatan dan komitmen kerja, yang pada gilirannya meningkatkan performa kerja. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi performansi kerja seorang pekerja industri manufaktur. Namun, sejauh penelusuran yang telah dilakukan, baru sedikit penelitian yang membahas mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi performansi kerja pada konteks manufaktur secara spesifik. Penelitian terdahulu hanya menganalisis antecedent kepatuhan dan sikap kerja seorang pekerja dalam memberikan kinerjanya.

Selain itu, masih sedikit penelitian yang menceritakan *variable independen teamwork self-efficacy* dan *performance based evaluation*. Padahal agar seorang

individu dapat meningkatkan keterampilan kerja secara tim, penting baginya untuk memiliki keyakinan bahwa dirinya dapat memberikan kontribusi dan melakukan keterampilannya secara individu secara efektif dalam lingkungan sosial. (Deemer et al, 2022). Kalaupun ada, penelitian yang dilakukan belumlah konsisten dan kemampuan prediksinya belum optimum karena memiliki skor yang rendah.

Penelitian ini bertujuan untuk mengisi *research gap* tersebut dengan membuat sebuah model konseptual yang mengeksplorasi anteseden dari *organizational commitment* pada konteks industri manufacturing dan bagaimana pengaruhnya terhadap *operational excellence*. Penelitian ini menganalisis peran variabel independen *employee compliance behavior*, *positive attitude toward job*, *empowerment leadership*, *teamwork self-efficacy*, dan *performance based evaluation* terhadap *operational excellence* sebagai variabel dependen yang dimediasi oleh variabel *organizational commitment*. Sebagai tambahan, penelitian ini juga menambahkan tiga dimensi pada variabel dependennya yaitu *cultural enablers* (OXCEB), *continuous process improvement* (OXCPI), dan *enterprise alignment* (OXEAL). Kelima variabel independen ini telah dirancang untuk mencakup aspek-aspek penting dalam manajemen organisasi. *Employee compliance behavior* dan *positive attitude toward job* mencerminkan faktor perilaku dan sikap karyawan yang berkaitan langsung dengan kepatuhan dan motivasi kerja. *Empowerment leadership* mewakili dimensi kepemimpinan yang

mendorong pemberdayaan dan partisipasi. *Teamwork self-efficacy*, sebagai variabel yang lebih baru, menggarisbawahi pentingnya kolaborasi dan keyakinan individu dalam tim, sementara *performance based evaluation*, yang lebih klasik, menyoroti bagaimana evaluasi berbasis kinerja dapat memacu pencapaian yang lebih baik. Penggunaan lima variabel independen dan 3 variabel LoC ini memberikan gambaran yang lebih komprehensif, memungkinkan identifikasi faktor dominan yang paling berpengaruh terhadap *organizational commitment* dan *operational excellence*

Model ini akan diuji menggunakan pendekatan kuantitatif dengan mengumpulkan data dari pekerja produksi salah satu pabrik otomotif PT. XYZ di wilayah Karawang. Analisis data akan dilakukan menggunakan metode statistik untuk mengidentifikasi hubungan antara variabel-variabel yang diteliti dan memberikan rekomendasi berbasis data untuk perbaikan proses produksi.

Penelitian ini ingin mengeksplorasi faktor-faktor yang bisa meningkatkan *operational excellence* pada produksi mobil di Indonesia. Dengan memahami faktor-faktor yang mempengaruhi performansi kerja operator, perusahaan dapat merancang strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan kualitas produksi dan mengurangi tingkat cacat. Penelitian ini juga akan meneliti bagaimana sikap kerja, kepatuhan, semangat *teamwork*, dan perasaan terhadap perusahaan dapat membantu mengurangi cacat produksi dan meningkatkan efisiensi operasional.

Selain itu, penelitian ini akan memberikan rekomendasi praktis bagi manajemen perusahaan manufaktur otomotif dalam mengelola sumber daya manusia dan meningkatkan performansi kerja operator. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi positif bagi pengembangan industri otomotif di Indonesia, khususnya dalam meningkatkan kualitas produk dan kepuasan pelanggan. Selain itu, hasil penelitian ini juga dapat menjadi referensi bagi perusahaan lain dalam industri manufaktur untuk mengatasi masalah serupa dan meningkatkan daya saingnya di pasar global.

Dengan fokus pada peningkatan performansi kerja operator dan pengurangan tingkat cacat, penelitian ini diharapkan dapat membantu perusahaan otomotif lainnya di Indonesia dalam menghadapi tantangan kualitas produk dan meningkatkan daya saing di pasar internasional.

### **1.3 Pertanyaan Penelitian**

Dari penjelasan mengenai variabel-variabel dalam model penelitian ini, dapat dirumuskan masalah penelitian dalam bentuk pertanyaan penelitian seperti berikut ini :

1. Apakah *employee compliance behavior* mempunyai pengaruh positif dan signifikan pada *organizational commitment*?

2. Apakah *positive attitude toward job* mempunyai pengaruh positif dan signifikan pada *organizational commitment*?
3. Apakah *empowerment leadership* mempunyai pengaruh positif dan signifikan pada *organizational commitment*?
4. Apakah *teamwork self-efficacy* mempunyai pengaruh positif dan signifikan pada *organizational commitment*?
5. Apakah *performance based evaluation* mempunyai pengaruh positif dan signifikan pada *organizational commitment*?
6. Apakah *organizational commitment* mempunyai pengaruh positif dan signifikan pada *operational excellence*?
7. Apakah *organizational commitment* dapat memediasi secara positif dan signifikan pengaruh dari *employee compliance behavior* terhadap *operational excellence*?
8. Apakah *organizational commitment* dapat memediasi secara positif dan signifikan pengaruh dari *positive attitude toward job* terhadap *operational excellence*?
9. Apakah *organizational commitment* dapat memediasi secara positif dan signifikan pengaruh dari *empowerment leadership* terhadap *operational excellence*?

10. Apakah *organizational commitment* dapat memediasi secara positif dan signifikan pengaruh dari *teamwork self-efficacy* terhadap *operational excellence*?
11. Apakah *organizational commitment* dapat memediasi secara positif dan signifikan pengaruh dari *performance based evaluation* terhadap *operational excellence*?

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Sesuai uraian pertanyaan penelitian diatas, maka disusunlah tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis dan menguji pengaruh positif dan signifikan *employee compliance behavior* terhadap *organizational commitment*.
2. Untuk menganalisis dan menguji pengaruh positif dan signifikan *positive attitude toward job* terhadap *organizational commitment*.
3. Untuk menganalisis dan menguji pengaruh positif dan signifikan *empowerment leadership* terhadap *organizational commitment*.
4. Untuk menganalisis dan menguji pengaruh positif dan signifikan *teamwork self-efficacy* terhadap *organizational commitment*.
5. Untuk menganalisis dan menguji pengaruh positif dan signifikan *performance based evaluation* terhadap *organizational commitment*.

6. Untuk menganalisis dan menguji pengaruh positif dan signifikan *organizational commitment* terhadap *operational excellence*.
7. Untuk menganalisis dan menguji pengaruh positif dan signifikan mediasi *organizational commitment* dari *employee compliance behavior* terhadap *operational excellence*.
8. Untuk menganalisis dan menguji pengaruh positif dan signifikan mediasi *organizational commitment* dari *positive attitude toward job* terhadap *operational excellence*.
9. Untuk menganalisis dan menguji pengaruh positif dan signifikan mediasi *organizational commitment* dari *empowerment leadership* terhadap *operational excellence*.
10. Untuk menganalisis dan menguji pengaruh positif dan signifikan mediasi *organizational commitment* dari *teamwork self-efficacy* terhadap *operational excellence*.
11. Untuk menganalisis dan menguji pengaruh positif dan signifikan mediasi *organizational commitment* dari *performance based evaluation* terhadap *operational excellence*.



### **1.5 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat penelitian untuk bidang ilmu manajemen sumber daya manusia dan manajemen praktis bagi industri manufaktur terutama bidang otomotif.

Manfaat akademis penelitian ini adalah memberikan model konseptual baru yang memperhitungkan anteseden dari *behavior* seorang pekerja industri langsung dan bagaimana *behavior* tersebut bisa menjadi mediasi terhadap performansi operasional khususnya pada konteks manufaktur.

Selain itu penelitian ini juga memberi masukan bagi penelitian selanjutnya mengenai implementasi teori *behavior* seorang pekerja industri. Manfaat praktis penelitian ini yaitu memberikan masukan bagi manajemen industri manufaktur untuk lebih memperhatikan faktor-faktor yang penting untuk dipertahankan dan ditingkatkan agar dapat meningkatkan performansi kerja para pekerja lapangan dan akan berdampak pada *OK ratio* produksi yang dapat mengurangi biaya operasional serta kepuasan pelanggan.

### **1.6 Sistematika Penelitian**

Penelitian ini terdiri dari lima bab yang saling berhubungan. Proses penulisan penelitian ini dijelaskan sebagai berikut :

## BAB I: PENDAHULUAN

Bagian ini memberikan latar belakang penelitian, penjelasan fenomena dan masalah penelitian, dan penjelasan tentang variabel yang akan digunakan. Selanjutnya, penjelasan tentang pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

## BAB II: TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini memberikan penjelasan tentang teori-teori yang akan digunakan sebagai dasar teori penelitian ini, serta penjelasan tentang variabel dan model empiris yang akan digunakan. Bab ini kemudian menjelaskan pengembangan hipotesis.

## Bab III: METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan subjek dan tipe penelitian serta operasionalisasi variabel, populasi, dan sampel. Pada bab ini juga membahas penentuan dan metode pengambilan sampel, pengumpulan data, dan analisis data.

## BAB IV: HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis hasil pengolahan data penelitian diberikan di sini, termasuk penjelasan profil dan perilaku responden, analisis model pengukuran, dan analisis model struktural, bersama dengan pembahasannya.

## BAB V: KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini mencakup kesimpulan, implikasi manajerial, keterbatasan dan rekomendasi untuk penelitian di masa mendatang.

