

**PENGARUH BUDAYA KERJA KAIZEN DAN
MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA
KARYAWAN PADA PT. RUSLI VINILON SAKTI**

SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat Menyelesaikan
Program Studi Manajemen S1



Oleh:

UJANG SUHENDA

NIM: 2015521322

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI IPWI JAKARTA

PROGRAM SARJANA PRODI MANAJEMEN S1

JAKARTA

2020



ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah dimensi dalam Budaya Kerja Kaizen dan Motivasi Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Rusli Vinikon Sakti dan menganalisis faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. Rusli Vinilon Sakti.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Rusli Vinilon Sakti. Sampel yang diambil sebanyak 85 responden yang dihitung menggunakan Rumus Slovin dengan teknik sampling Cluster Proportional Random Sampling. Metode analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif dan regresi linier ganda, Uji Normalitas, Uji Multikolinieritas, Uji Asumsi Autokorelasi, Uji Asumsi Heteroskedastisitas, Uji Determinan (R^2), Uji Parsial (Uji t) yang berbentuk survey dengan menyebar kuesioner.

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan tentang pengaruh kedisiplinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Rusli Vinilon Sakti, dapat dihasilkan persamaan Regresi Ganda $\hat{Y} = -1.024 + 0.644X_1 + 0.344X_2$. Dan layak untuk menjelaskan bahwa Budaya Kerja Kaizen dan Motivasi Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan 85,5%, Penelitian ini menghasilkan 2 temuan utama, yaitu: 1) Budaya Kerja Kaizen memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Rusli Vinilon Sakti. dengan arah positif, 2) Motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Rusli Vinilon Sakti dengan arah positif.

Kata kunci : Budaya Kerja Kaizen, Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengurnungkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

ABSTRACT

This study aims to determine whether the dimensions of kaizen work culture and work motivation affect the performance of employees at PT. Rusli Vinilon Sakti and analyze the most dominant factor in influencing employee performance at PT. Rusli Vinilon Sakti.

The population in this study were all employees of PT. Rusli Vinilon Sakti Samples taken as many as 85 respondents were calculated using Slovin Formula with sampling technique Cluster Proportional Random Sampling. The analytical methods used are descriptive analysis and multiple linear regression, Normality Test, Multicollinearity Test, Autocorrelation Assumption Test, Heteroscedasticity Assumption Test, Determinant Test (R²), Partial Test (t Test) in the form of a survey by distributing questionnaires.

Based on the results of the analysis that has been done about the influence of kaizen work culture and work motivation on the performance of employees of PT. Rusli Vinilon Sakti, can produce a Double Regression equation $Y = -1.024 + 0.644X_1 + 0.344X_2$. And it is feasible to explain the effect of work culture and work motivation affect the performance of employees 57.5%. This study produces 2 main findings, namely: 1) Kaizen work culture has an influence on employee performance at PT. Rusli Vinilon Sakti with a positive direction, 2) Work Motivation has an influence on employee performance at PT. with a positive direction.

Keywords: kaizen work culture, work motivation and performance of employee.



KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah SWT, Tuhan seru sekalian alam yang setia membimbing hamba-hamba-Nya. Atas bantuan dan tuntunan-Nya penyusunan Skripsi dengan judul “ Pengaruh Budaya Kerja Kaizen dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Rusli Vinilon Sakti ”, dapat diselesaikan. Penyusun telah berusaha menampilkan Skripsi ini dalam kondisi yang terbaik dan setepat mungkin.

Skripsi ini disusun guna melengkapi salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Manajemen pada Program Sarjana Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) IPWI Jakarta. Penulis menyadari akan kekurangan atau kelemahan dalam penulisan Skripsi ini, oleh karena itu saran dan kritik untuk perbaikan sangat kami diharapkan.

Dalam proses penulisan Skripsi hingga terselesaikannya Skripsi ini tidak lepas dari bimbingan, dukungan, dan bantuan semua pihak, untuk itu penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Drs. Jayadi, MM. selaku dosen pembimbing yang telah memberikan arahan, membimbing dan mengawasi dalam proses penyusunan Skripsi.
2. Dr. Susanti Widhiastuti, MM. Selaku Ketua Program Studi Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta.
3. Dr. Suyanto, SE., MM., M.Ak, selaku Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta.



4. Seluruh Dosen dan civitas akademi Program Studi Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta.
5. Semua pihak yang telah membantu selama perkuliahan berlangsung.

Semoga Skripsi ini dapat memberi manfaat bagi penulis dan sebagai bahan referensi di bidang ilmu manajemen sumberdaya manusia khususnya dan ilmu pengetahuan pada umumnya.



Jakarta, Maret 2020

Penulis

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengurnungkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

DAFTAR ISI

Halaman Judul.....	i
Halaman Orisinalitas	ii
Halaman Persetujuan Dosen Pembimbing	iii
Halaman Pengesahan Skripsi	iv
Abstrak	v
Kata Pengantar	vii
Daftar Isi.....	ix
Daftar Tabel	xi
Daftar Gambar.....	xii
Daftar Lampiran.....	xiii
BAB 1 PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Manfaat Penelitian.....	5
1.5 Sitematika Penulisan.....	6
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Landasan Teori	7
2.2 Penelitian Terdahulu	43
2.3 Kerangka Pemikiran	47
2.4 Hipotesis Penelitian	49
BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN	
3.1 Tempat dan Waktu Penelitian.....	50
3.2 Desain Penelitian	50
3.3 Oprasionalisasi Variabel Penelitian.....	51
3.4 Populasi dan Sampel.....	53
3.5 Metode Pengumpulan Data.....	55
3.6 Instrumentasi Variabel Penelitian.....	56
3.7 Metode Analisis dan Pengujian Hipotesis	58



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengurnumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian	64
4.2 Pembahasan	87

BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan	93
5.2 Saran	93

DAFTAR PUSTAKA

Lampiran





DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Pencapaian Target Produksi PT. Rusli Vinilon Sakti	2
Tabel 3.1. Pelaksanaan Penelitian	49
Tabel 3.2. Operasionalisasi Variabel	52
Tabel 3.3. Sebaran Populasi dan Sampel	55
Tabel 3.4. Skala Likert	56
Tabel 4.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin Responden	66
Tabel 4.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia Responden	67
Tabel 4.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Responden	68
Tabel 4.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pekerjaan Responden	68
Tabel 4.5. Uji Validitas Budaya Kerja Kaizen	70
Tabel 4.6 Uji Validitas Motivasi Kerja	71
Tabel 4.7 Uji Validitas Kinerja Karyawan	73
Tabel 4.8. Hasil Uji Reliabilitas Variabel Budaya Kerja Kaizen	74
Tabel 4.9. Hasil Uji Reliabilitas Variabel Motivasi Kerja	75
Tabel 4.10. Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Karyawan	75
Tabel 4.11 Variabel Statistk Deskriptif	76
Tabel 4.12 Hasil Uji Multikolinieritas	79
Tabel 4.13 Hasil Uji Autokorelasi	80
Tabel 4.14 Model Summary Pengaruh Budaya Kerja Kaizen dan Motivasi Kerja Kerja terhadap Kinerja Karyawan	82
Tabel 4.15 Anova Pengaruh Budaya Kerja Kaizen dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan	83
Tabel 4.16 Koefisien Pengaruh Budaya Kerja Kaizen dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan	84



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengurnungkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Bagan Kerangka Pemikiran.....	48
Gambar 3.1 Desain Penelitian.....	51
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. Rusli Vinilon Sakti	65
Gambar 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin Responden....	66
Gambar 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia Responden	67
Gambar 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Responden	68
Gambar 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pekerjaan Responden	69
Gambar 4.6 Hasil Uji Normalitas P-Plot.....	78
Gambar 4.7 Hasil Uji Heteroskedastisitas	81
Gambar 4.8 Rangkuman Hasil Analisis.....	88





DAFTAR LAMPIRAN

1. Kuesioner
2. Tabulasi Data
3. Out Put SPSS



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengurnungkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

PT.Rusli Vinilon Sakti adalah sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang *manufacturing* dan pengembangan sistem perpipaan. Pesatnya perkembangan dunia industri menjadikan perusahaan-perusahaan yang bergerak dalam bidang industri semakin ketat dalam bersaing. Hal tersebut menjadi sebuah tantangan bagi perusahaan agar bisa *survive* dan bahkan bisa *explore* lebih jauh. Sehingga mengharuskan perusahaan menerapkan suatu strategi agar bisa mempertahankan bahkan meningkatkan bisnisnya. Salah satu strategi yang harus dilakukan perusahaan agar tetap eksis adalah dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan.

Perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas yang memiliki kinerja yang baik untuk menunjang kemajuan perusahaan sehingga menjadi lebih berkembang. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan seorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Adapun kinerja karyawan di PT. Rusli Vinilon Sakti masih kurang maksimal hal ini dapat terlihat dari tabel pencapaian target perbulan nya.

Tabel 1.1.

Pencapaian Target Produksi PT. Rusli Vinilon Sakti

Bulan	Target	Pencapaian	Keterangan
Januari	1500 Ton	1100 Ton	Tidak Tercapai
Februari	1500 Ton	1200 Ton	Tidak Tercapai
Maret	1500 Ton	1250 Ton	Tidak Tercapai
April	1500 Ton	1140 Ton	Tidak Tercapai
Mei	1500 Ton	1150 Ton	Tidak Tercapai
Juni	1500 Ton	1300 Ton	Tidak Tercapai
Juli	1500 Ton	1200 Ton	Tidak Tercapai
Agustus	1500 Ton	1200 Ton	Tidak Tercapai
September	1500 Ton	1200 Ton	Tidak Tercapai
Oktober	1500 Ton	1300 Ton	Tidak Tercapai
November	1500 Ton	1200 Ton	Tidak Tercapai
Desember	1500 Ton	1250 Ton	Tidak Tercapai

Sumber : Data Hasil Produksi Departemen Produksi PT.Rusli Vinilon Sakti

Setelah dilakukan analisis terhadap tabel tersebut maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pencapaian target produksi belum tercapai. Maka dari itu diperlukan penelitian mengenai kinerja karyawan PT.Rusli Vinilon Sakti sehingga dapat dianalisa akar permasalahannya sehingga dapat dicari solusi atas permasalahan tersebut. Karena keterbatasan biaya dan waktu penulis membatasi



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengurnungkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

pembahasan variabel yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan , yaitu variabel motivasi karyawan dan budaya kerja khususnya budaya kerja *kaizen*.

Kurang maksimalnya kinerja PT. Rusli Vinilon Sakti kemungkinan terjadi karena penerapan Budaya Kerja *kaizen* yang masih kurang maksimal. Hal tersebut terjadi karena perusahaan masih dalam tahap penyesuaian dalam penerapan Budaya Kerja *Kaizen* dan kurang maksimalnya edukasi perusahaan mengenai Budaya Kerja *kaizen*. Imai (2008) menyatakan bahwasannya budaya kerja Jepang atau budaya kerja *kaizen* adalah perbaikan atau penyempurnaan berkesinambungan yang melibatkan setiap orang dalam perusahaan baik manajer maupun karyawan dalam rangka meningkatkan mutu dan produktivitas output. *Kaizen* merupakan sistem pengembangan produktivitas, kualitas, budaya kerja, keamanan kerja, dan kepemimpinan yang dilakukan terus menerus. Penerapan budaya kerja *kaizen* diharapkan dapat mengurangi berbagai pemborosan yang biasanya terjadi dalam aktivitas pekerjaan dan meningkatkan kinerja karyawan.

Adapun kemungkinan lain dari kurang maksimalnya kinerja karyawan PT. Rusli Vinilon Sakti adalah karena kurangnya Motivasi Kerja karyawannya. Hal ini bisa dipengaruhi karena kurangnya pelatihan / training yang diberikan kepada karyawan, kurangnya penghargaan terhadap kinerja karyawan dan sebab lain yang tidak bisa penulis uraikan satu persatu. Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang invisible yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan (Rivai , 2005: 455). Motivasi meliputi perasaan unik, pemikiran

dan pengalaman masa lalu yang merupakan bagian dari hubungan internal dan eksternal lembaga. Selain itu motivasi dapat pula diartikan sebagai dorongan individu untuk melakukan tindakan karena mereka ingin melakukannya. Apabila individu termotivasi, mereka akan membuat pilihan yang positif untuk melakukan sesuatu, karena dapat memuaskan keinginan mereka. (Rivai , 2005: 456)

Berdasarkan permasalahan diatas, maka penulis akan mengambil judul “**Pengaruh Budaya Kerja *Kaizen* dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Rusli Vinilon Sakti**”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan Latar belakang diatas, maka permasalahan umum penelitian ini adalah Apakah terdapat pengaruh Budaya Kerja *Kaizen* dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja karyawan. Permasalahan tersebut selanjutnya dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh Budaya kerja *kaizen* terhadap kinerja karyawan pada PT. Rusli Vinilon Sakti?
2. Apakah terdapat pengaruh Motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Rusli Vinilon Sakti?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan diatas, maka tujuan umum penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh Budaya Kerja *Kaizen* dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja karyawan di PT. Rusli Vinilon Sakti. Tujuan tersebut selanjutnya dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh Budaya Kerja *Kaizen* terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Rusli Vinilon Sakti.
2. Untuk mengetahui pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Rusli Vinilon Sakti.

1.4 Manfaat Penelitian

Dari penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi berbagai kalangan. Adapun manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini adalah:

1. Manfaat Teoritis
 - a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah khasanah ilmu pengetahuan di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.
 - b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai referensi bagi peneliti yang akan meneliti di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia khususnya yang berkaitan dengan Budaya Kerja *Kaizen*, Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan.
2. Manfaat Praktis
 - a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi input bagi pimpinan dalam menentukan kebijakan-kebijakan yang berhubungan dengan Budaya Kerja *kaizen* dan Motivasi Kerja dalam rangka peningkatan Kinerja Karyawan.
 - b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dan sumbangan pemikiran guna meningkatkan kinerja karyawan di PT. Rusli Vinilon Sakti.



1.5 Sistematika Penulisan

Penelitian dilakukan dalam rangka penyusunan skripsi dimana sistematika penulisan nya adalah sebagai berikut :

Bab 1 merupakan pendahuluan yang membahas mengenai latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

Bab 2 merupakan kajian pustaka yang membahas mengenai landasan teori, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, dan hipotesis dimana landasan teori yang terkait dengan topik penelitian ini mencakup grand teori dan teori mengenai Budaya Kerja *Kaizen*, Motivasi Kerja dan kinerja karyawan.

Bab 3 merupakan bab yang membahas mengenai metodologi penelitian yang berisi antara lain tempat dan waktu penelitian, desain penelitian, operasionalisasi variabel penelitian, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, instrumentasi variabel penelitian dan metode analisis dan pengujian hipotesis.

Bab 4 merupakan bab yang membahas mengenai hasil penelitian dan pembahasan dimana didalamnya dijelaskan mengenai gambaran umum PT. Rusli Vinilon Sakti, karakteristik responden, pengujian data, deskripsi variabel penelitian, analisis data penelitian, pembahasan dan implikasi manajerial.

Bab 5 merupakan bagian akhir yang berisi kesimpulan dan saran dari hasil penelitian yang dilakukan dan telah dibahas pada bab sebelumnya



BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1.1 Pengertian

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu untuk mengatur hubungan dan peran tenaga kerja secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan utama perusahaan. Manajemen SDM merupakan kajian bidang ilmu manajemen yang menggabungkan teori psikologi, sosiologi dan lainnya.

Penerapannya secara nyata meliputi desain dan implementasi perencanaan, penyusunan karyawan, pengelolaan karir, pengembangan karyawan, evaluasi kinerja dan hubungan ketenagakerjaan. Pada dasarnya manajemen SDM melibatkan kebijakan dan keputusan yang berpengaruh terhadap tenaga kerja.

Beberapa ahli di bidang ilmu manajemen pernah menjelaskan tentang definisi manajemen SDM, diantaranya adalah:

1. Anwar Prabu Mangkunegara (2005)

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara manajemen sumber daya manusia adalah suatu perencanaan pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan, terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian remunerasi , pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.



2. Melayu SP Hasibuan (2007)

Menurut Melayu Hasibuan, pengertian manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur peran hubungan kerja agar dapat secara efektif dan efisien dalam rangka untuk mencapai tujuan perusahaan, pekerja, dan masyarakat.

3. Gary Dessler (2007)

Menurut Gary Dessler pengertian manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan latihan untuk memenuhi kebutuhan pekerja atau aspek-aspek yang terdapat dalam SDM, seperti posisi manajemen, rekrutmen, seleksi, pelatihan, kompensasi, dan penilaian prestasi kerja karyawan.

Dari ketiga pengertian di atas penulis lebih cenderung kepada pengertian Melayu SP Hasibuan (2007) yang menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur peran hubungan kerja agar dapat secara efektif dan efisien dalam rangka untuk mencapai tujuan perusahaan, pekerja, dan masyarakat. Disini ada beberapa poin penting mengenai pengertian tersebut, yaitu seni mengatur, hubungan kerja, efektif dan efisien, pencapaian tujuan, dan pihak-pihak yang terlibat yaitu perusahaan, pekerja dan masyarakat.

2.1.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia Menurut Ahli

Menurut Cushway, ada lima tujuan manajemen SDM, yaitu:

1. Membuat Kebijakan dan Pertimbangan

MSDM memiliki tugas untuk memotivasi para pekerja. Dengan begitu, divisi yang mengurus masalah tersebut harus ikut membantu membuat kebijakan untuk SDM.

2. Membantu Perusahaan Mencapai Tujuan

Divisi manajemen sumber daya manusia juga bertanggungjawab dalam hal penerapan kebijakan yang dibuat serta memperhatikan dampak kebijakan dan prosedur terhadap para pekerja.

3. Memberi Dukungan

Salah satu tujuan MSDM yang paling penting adalah memberikan dukungan terhadap perusahaan. Dengan begitu, bentuk nyata dari dukungan tersebut adalah berupa perekrutan SDM berkualitas dan menciptakan kondisi yang kondusif di perusahaan.

4. Menyelesaikan Masalah

Setiap organisasi atau perusahaan pasti akan menghadapi masalah. Seringkali masalah tersebut membawa perusahaan pada situasi krisis dan resiko negatif bagi banyak pihak. Peran MSDM sangat penting dalam menyelesaikan masalah yang ada di perusahaan.

5. Media Komunikasi Terbaik

MSDM dapat berperan sebagai media komunikasi yang menjembatani hubungan antara pekerja, manajer, dan perusahaan. Seringkali karyawan menghindari untuk berkomunikasi langsung dengan manajer atau staff lain. Di sinilah peran divisi MSDM sangat diperlukan untuk membantu komunikasi tersebut.

2.1.1.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Mengacu pada pengertian manajemen SDM, hal tersebut berkaitan erat dengan pengaturan tenaga kerja perusahaan dan interaksinya antar anggota. Dengan menerapkan manajemen sumber daya manusia yang baik dalam perusahaan atau bisnis maka memiliki beberapa manfaat berikut ini:

1. *Staffing/ Employment*

Dengan adanya manajemen sumber daya manusia maka akan terbentuk perencanaan yang baik terkait seleksi tenaga kerja yang disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan. Manajer berperan untuk menyaring tenaga kerja yang sesuai dengan keahlian dan komposisi yang dibutuhkan perusahaan. Tujuannya agar tidak terjadi kelebihan dan kekurangan tenaga kerja.

2. *Performance Evaluation*

Seorang manajer akan bertanggung jawab untuk melakukan evaluasi terhadap tenaga kerja. Dengan adanya manajemen sumber daya manusia maka dapat memberikan penilaian terhadap kinerja anggota dan memastikan masing-masing tenaga kerja melakukan tanggung jawab pekerjaannya.

3. *Compensation*

Manajemen sumber daya manusia juga berkaitan dengan koordinasi pemberian kompensasi atau reward untuk tenaga kerja. Manajer memiliki tanggung jawab untuk mengembangkan struktur penggajian yang baik. Hal ini berkaitan dengan kesesuaian antara pembayaran dengan manfaat yang diberikan dari tenaga kerja.

4. *Training and Development*



Seperti yang dijelaskan dalam pengertian manajemen sumber daya manusia yang mengatur hubungan tenaga kerja, hal tersebut berperan untuk memberikan pelatihan dan pengarahan yang baik terhadap anggota perusahaan. Manajer juga bertanggung jawab terhadap masalah pemutusan hubungan kerja jika ada anggota yang tidak memenuhi kriteria kualitas tenaga kerja yang dibutuhkan perusahaan atau terjadi kelebihan tenaga kerja.

5. *Personnel Research*

Seorang manajer akan berusaha untuk meningkatkan efektifitas jalannya perusahaan melalui analisis terhadap permasalahan individu pekerja. Misalnya saja yang berkaitan dengan keterlambatan kerja, ketidakhadiran secara berulang dan permasalahan lainnya yang bisa saja timbul karena ketidaknyamanan pekerja terhadap sistem perusahaan.

Dengan adanya analisis perilaku tersebut yang menyangkut pribadi pekerja dapat menghindari karyawan yang mengundurkan diri secara mendadak. Karena hal tersebut bisa berpengaruh terhadap kegiatan perusahaan.

6. *Employee Relations*

Suatu bisnis atau perusahaan yang menerapkan manajemen sumber daya manusia dengan baik maka dapat menghindari adanya permasalahan yang berkaitan dengan serikat pekerja.

Keteraturan dalam hubungan antara pemimpin perusahaan dan anggota perusahaan dapat mencegah adanya serikat pekerja seperti aksi mogok kerja, demonstrasi dan permasalahan lainnya yang berkaitan dengan tenaga kerja.

7. *Safety and Health*

Meskipun pengertian manajemen sumber daya manusia mengarah pada kepentingan untuk mengatur interaksi dengan tenaga kerja, namun dalam peranannya juga harus mementingkan tentang keselamatan kerja karyawan. Keselamatan kerja karyawan harus menjadi prioritas seorang manajer karena akan berpengaruh terhadap kredibilitas perusahaan. Sehingga manajer akan membuat serangkaian standar operasional prosedur kerja pada beberapa perusahaan yang berkaitan dengan produksi.

2.1.2 Budaya Kerja *Kaizen*

2.1.2.1 Pengertian

Suatu keberhasilan kerja, berakar pada nilai-nilai yang dimiliki dan perilaku yang menjadi kebiasaannya. Nilai-nilai tersebut bermula dari adat kebiasaan, agama, norma dan kaidah yang menjadi keyakinannya menjadi kebiasaan dalam perilaku kerja atau organisasi. Nilai-nilai yang telah menjadi kebiasaan tersebut dinamakan budaya. Oleh karena budaya dikaitkan dengan mutu atau kualitas kerja, maka dinamakan budaya kerja.

Menurut Widagdho (2004:76) budaya Kerja adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan, dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi yang tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja.

Budaya kerja Jepang dikenal dengan sebutan *kaizen*.



Kaizen (改善) secara aslinya dalam arti bahasa Jepang adalah sebagai

berikut :

改 *kai* artinya perubahan

善 *zen* artinya kebaikan

Dalam bahasa China *gai shan* 改善 artinya perubahan untuk lebih baik atau *improve* dalam bahasa Inggris. 改 *gai* artinya perubahan atau tindakan perbaikan. 善 *shan* artinya baik atau keuntungan. Konsep *kaizen* sangat penting untuk menjelaskan perbedaan antara pandangan Jepang dan pandangan Barat terhadap manajemen. Perbedaan yang paling penting antara konsep manajemen Jepang dan Barat adalah : *kaizen* Jepang dan cara berpikirnya yang berorientasi pada proses sedangkan cara berpikir Barat tentang pembaharuan yang berorientasi pada hasil. Maasaki Imai, (1992).

Budaya *kaizen* Pertama kali diperkenalkan oleh Taichi Ohno, mantan Vice President Toyota Motors Corporation. Kata *kaizen* digunakan untuk menguraikan suatu proses manajemen dan budaya bisnis berarti perbaikan terus menerus dan perlahan-lahan dengan keikutsertaan aktif dan komitmen dari semua karyawan dalam bentuk apapun yang dilakukan oleh perusahaan. *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.



Kaizen menurut Imai (2008 : 11) adalah “kemajuan dan perbaikan terus menerus dalam kehidupan seseorang, kehidupan berumah tangga, kehidupan bermasyarakat dan kehidupan kerja”.

Sedangkan Hardjosoedarmo (2004 : 147) mendefinisikan *kaizen* atau perbaikan secara berkelanjutan adalah perbaikan proses secara terus menerus untuk selalu meningkatkan mutu dan produktifitas output.

Menurut Cane (1998:265) *kaizen* merupakan aktivitas secara terus menerus dan mengatakan kepada kita untuk tetap sadar dan membuat beratus-ratus ribu peningkatan kecil, maka dimungkinkan untuk menghasilkan barang dan jasa yang mutunya otentik sehingga memuaskan pelanggan. Cara paling mudah mencapainya adalah dengan keikutsertaan, motivasi dan peningkatan terus menerus dari masing-masing dan semua karyawan dalam organisasi. Keikutsertaan staf tergantung pada komitmen manajemen senior, strategi yang jelas dan ketabahan – karena *kaizen* bukan jalan pintas melainkan proses yang berjalan secara terus menerus untuk menciptakan hasil yang diinginkan.

Dari beberapa pengertian ahli di atas menurut penulis *kaizen* dapat diartikan sebagai budaya kerja yang senantiasa mengedepankan perbaikan yang berkesinambungan guna untuk memperoleh efektivitas dalam bekerja.

2.1.2.2 Konsep Budaya Kerja *Kaizen*

Menurut Imai (2008 : 15) Konsep utama *kaizen* untuk mewujudkan strategi *kaizen* yaitu:

1. *Kaizen* dan Manajemen

Dalam konteks *kaizen*, manajemen memiliki dua fungsi utama yaitu : pemeliharaan dan perbaikan. Pemeliharaan berkaitan dengan kegiatan untuk memelihara teknologi, sistem manajerial, standar oprasional yang ada, dan menjaga standar oprasional melalui pelatihan serta disiplin. Sedangkan perbaikan berkaitan dengan kegiatan yang diarahkan untuk meningkatkan standar yang ada. Perbaikan dapat dibedakan sebagai: *kaizen* dan Inovasi. *Kaizen* bersifat perbaikan kecil yang berlangsung secara berkesinambungan, sedangkan inovasi merupakan perbaikan drastis sebagai hasil investasi sumber daya berjumlah besar dalam teknologi atau peralatan.

2. Proses Versus Hasil

Kaizen menekankan pola pikir yang berorientasi proses , karna proses harus disempurnakan agar hasil dapat meningkat. Kegagalan mencapai hasil yang direncanakan merupakan cermin dari kegagalan proses. Manajemen harus menemukan, mengenali, dan memperbaiki kesalahan pada proses.

3. Siklus PDCA/SDCA

Langkah pertama dari *kaizen* adalah menerapkan siklus PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) sebagai sarana yang menjamin terlaksananya kesinambungan dari *kaizen* guna mewujudkan kebijakan untuk memelihara, memperbaiki dan meningkatkan standar. Siklus PDCA berputar secara berkesinambungan, segera setelah suatu perbaikan dicapai, keadaan perbaikan tersebut dapat memberikan inspirasi untuk perbaikan selanjutnya. Karena karyawan umumnya lebih suka dengan kemapanan dan mereka jarang memiliki prakarsa sendiri untuk meningkatkan keadaan, manajemen harus secara terus-menerus merumuskan

sasaran dan target perbaikan yang memberikan tantangan. Pada awalnya, setiap proses kerja baru belum cukup stabil. Sebelum kita mengerjakan siklus PDCA berikutnya, proses tersebut harus distabilkan melalui siklus SDCA (*standardize-do-check-act*) Setiap proses kerja yang baru biasanya belum stabil sehingga perlu distabilkan melalui siklus SDCA (*Standardize, Do, Check, Act*) dalam rangka mencapai kestabilan proses. Sedangkan PDCA menerapkan perubahan guna meningkatkannya. SDCA berkaitan dengan fungsi pemeliharaan sedangkan PDCA berkaitan dengan fungsi perbaikan.

4. Mengutamakan Kualitas

Kualitas merupakan prioritas tinggi dibandingkan dengan harga dan penyerahan produk yang ditawarkan kepada consume, karena perusahaan tidak dapat bersaing jika kualitas produk dan pelayanan tidak memadai.

5. Berbicara dengan Data

Mengumpulkan data tentang keadaan saat ini merupakan langkah awal dalam upaya perbaikan, karena data berguna untuk memecahkan suatu masalah.

6. Kepuasan Konsumen

Semua pekerjaan terselenggarakan melalui serangkaian proses dan masing masing proses memiliki pemasok maupun konsumen.

7. Konsep 3 M

Kaizen sebenarnya merupakan sebuah konsep atau *mindset*, agar orang selalu berpikir dan berusaha membuat lebih baik dari yang sudah ada, dengan melakukan pengamatan di tempat kerja atau *gemba*. Beberapa hal penting dalam proses penerapan budaya *kaizen* meliputi beberapa hal, yaitu:

a. *Muda* (無駄) diartikan sebagai pengurangan pemborosan atau kesia-siaan. Istilah lain dari pemborosan atau kesia-siaan adalah *waste* istilah lainnya adalah “*Non Value Added*”. Pada penerapan *kaizen* didalam dunia industri terdapat 7 jenis waste yang perlu dieliminasi (Imai,2008:72), yaitu:

- 1) Produksi berlebih (*Over production*) : Produksi berlebih termasuk juga sebagai pemborosan. Produksi yang dihasilkan berlebih dapat membuat produksi berjalan menunggu.
- 2) Aktivitas yang tidak terkoordinasi (*Uncoordinated Activity*): Pengerjaan ulang karena gagal atau cacat.
- 3) Menunggu (*Waiting in process*): Disebabkan oleh jumlah pekerjaan yang tidak merata, mesin rusak, bahan baku kurang.
- 4) Terlalu banyak pergerakan (*Motion*): Gerak kerja dari seseorang yang tidak berkaitan langsung dengan nilai tambah adalah tidak produktif.
- 5) Proses kerja yang tidak tepat (*Inappropriate Processing*): pemborosan dari pemisahan proses kerja
- 6) Penyimpanan yang berlebihan/persediaan (*Stock/Inventory*): Stock adalah biaya, stock adalah disediakan. Pemborosan dari stock adalah permasalahan yang tersembunyi.
- 7) Transportasi (*Carry*): Transportasi tidak menghasilkan nilai tambah.

b. *Mura* (雑) diartikan sebagai pengurangan perbedaan. Mura didefinisikan sebagai ketidakrataan, kurangnya stabilitas dan aliran. Ketidakrataan ini mendorong penciptaan *Muda* dan 7 *waste* (kegiatan *non-value added*) dan harus ditangani melalui penerapan prinsip-prinsip *Just in Time* (JIT).

c. Muri (無理) diartikan sebagai pengurangan ketegangan.

8. Konsep Kerja 5S

Filsafat *kaizen* menganggap bahwa cara hidup kita baik cara kerja, kehidupan sosial, dan kehidupan rumah tangga perlu disempurnakan setiap saat. Salah satu implementasi *kaizen* yaitu penerapan 5 S (*five-s*). Setiap kata S di sini merupakan inisial dari lima kata Jepang, sebagai berikut (Osada, 2002) :

a. *Seiri* (整理) yaitu Ringkas

Istilah ini berarti mengatur segala sesuatu, memilah sesuai dengan aturan atau prinsip-prinsip yang spesifik. Sesuai dengan terminologi 5S, *Seiri* berarti membedakan atau memisahkan antara yang diperlukan dan yang tidak diperlukan, mengambil keputusan yang tegas, dan menerapkan manajemen stratifikasi untuk membuang hal-hal yang tidak diperlukan. Pada tahap ini, titik beratnya adalah manajemen stratifikasi dan mencari faktor-faktor penyebab sebelum hal-hal yang tidak diperlukan tersebut menjadi sebuah masalah. Dalam manajemen stratifikasi, hal pertama yang dilakukan adalah menggunakan diagram pareto, kemudian melakukan stratifikasi terhadap hasil metode pareto sebagai dasar penentuan prioritas pemecahan masalah. Selanjutnya adalah mengatasi faktor-faktor penyebab. Merupakan hal yang sangat penting untuk melakukan pembersihan sampah-sampah apapun bentuknya, sehingga dapat diketahui mengapa suatu hal menjadi buruk dan dapat menemukan akar dari penyebab masalah. Dengan demikian, kita akan dapat menangani penyebabnya, dan ini merupakan hal yang sangat penting.

b. *Seiton* (整頓) yaitu Rapi

Penerapan 5S, *Seiton* berarti menyimpan barang-barang di tempat yang tepat atau dalam tata letak yang benar sehingga dapat dipergunakan dalam keadaan mendadak. Pada tahap ini, titik beratnya adalah pada manajemen fungsional dan mengeliminasi aktivitas mencari. Jika segala sesuatu disimpan pada tempatnya sehingga menjaga mutu dan keamanan, maka akan tercipta tempat kerja yang rapi. Prinsip penataan berlaku di seluruh lapisan masyarakat dan disegala aspek kehidupan. Semua penataan ini memerlukan keterampilan. Segala sesuatunya dirancang untuk memudahkan dalam mengambil barang saat dibutuhkan tanpa adanya kegiatan mencari. Untuk merancang suatu tata letak fungsional, langkah awal dilakukan dengan menentukan seberapa sering menggunakan suatu barang atau material antara lain :

- 1) Barang-barang yang tidak dipergunakan singkirkan
- 2) Barang-barang yang tidak digunakan tetap jika ingin digunakan dalam keadaan tertentu simpan sebagai barang-barang untuk keadaan yang tidak terduga.
- 3) Barang-barang yang hanya dipergunakan sewaktu-waktu saja simpan sejauh mungkin.
- 4) Barang-barang yang kadang-kadang dipergunakan simpan di tempat kerja.
- 5) Barang-barang yang sering dipergunakan simpan di tempat kerja atau disimpan oleh pegawai yang bersangkutan. Karena penataan dimaksudkan untuk meningkatkan efisiensi, maka perlu dilakukan studi waktu, penyempurnaan dan penerapan selama perbaikan dilakukan. Kunci untuk

melakukan hal ini adalah dengan mempertanyakan 5W 1H (*what, when, where, why, who, dan how*) untuk setiap item.

c. *Seiso* (清楚) yaitu Resik

Seiso berarti melakukan pembersihan sehingga segala sesuatunya bersih. Pada terminologi 5S, *Seiso* berarti menyingkirkan sampah, kotoran, dan lain-lain sehingga segala sesuatunya bersih. Membersihkan merupakan salah satu bentuk pemeriksaan. Titik beratnya adalah membersihkan sebagai pemeriksaan dan menciptakan tempat kerja yang sempurna. Sangat penting untuk mengetahui dengan tepat tempat melakukan pemeriksaan, terutama pada mesin-mesin dan fasilitas yang harus bebas kotoran. Semangat “Membersihkan adalah Memeriksa”, yaitu membersihkan lebih dari sekedar membuat tempat dan fasilitas bersih, melainkan juga memberikankesempatan untuk melakukan pemeriksaan. Meskipun tempat kerja tidak kotor, tetap saja harus diperiksa. Mencapai keadaan tanpa kotoran dengan pertimbangan bahwa aktivitas membersihkan memberikan dampak terhadap *downtime*, kualitas, keselamatan, moral dan aspek operasional lainnya. 5S berusaha mencapai keadaan tanpa kotoran dan mengeliminasi kerusakan-kerusakan dan kesalahan-kesalahan kecil pada titik-titik kunci pemeriksaan.

d. *Seiketsu* (清潔) yaitu Rawat

Pada terminologi 5S, standarisasi berarti perawatan ringkas, kerapian, dan kebersihan secara terus menerus. Hal tersebut meliputi kebersihan personil dan kebersihan secara terus menerus. Hal tersebut meliputi kebersihan personil dan kebersihan lingkungan. Titk beratnya adalah manajemen visual dan standarisasi

5S. Inovasi dan manajemen visual dilakukan untuk mencapai dan memelihara kondisi terstandarisasi sehingga tindakan dapat diambil dengan cepat. Manajemen visual menjadi salah satu alat yang merupakan penerapan *kaizen* yang efektif. Dewasa ini digunakan untuk produksi, kualitas, keselamatan, dan lain-lain. Manajemen warna, atau disebut juga manajemen kode-warna digunakan untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif. Sebagai contoh adalah pengguna baju berwarna putih oleh karyawan sebagai indikator seberapa cepat baju itu kotor. Semakin cepat kotor berarti perlu diambil tindakan untuk menciptakan lingkungan kerja yang bersih. Demikian halnya dengan petunjuk-petunjuk atau instruksi kerja harus dapat disampaikan secara visual kepada seluruh pegawai dengan baik, dalam arti baik secara visual dan dipersepsikan secara benar.

e. *Shitsuke* (躰け) yaitu Rajin

Shitsuke berarti pelatihan yang diberikan dan kemampuan untuk melakukan sesuatu yang diinginkan walaupun sulit. Pada terminologi 5S, *Shitsuke* berarti memiliki kemampuan untuk melakukan pekerjaan sebagaimana seharusnya dikerjakan. Titik beratnya adalah melakukan pekerjaan sebagaimana seharusnya dilakukan. Titik beratnya adalah lingkungan kerja dengan kebiasaan dan disiplin yang baik. Sengan mendidik dan melatih manusia, kebiasaan buruk dihilangkan, kebiasaan baik ditumbuhkan. Manusia akan terlatih dalam membuat dan mematuhi aturan. Disiplin adalah 5S yang pertama. Disiplin merupakan hal yang seringkali sulit diterapkan oleh orang-orang muda karena adanya anggapan suatu paksaan untuk mengubah kebiasaan dan perilakunya. Namun, disiplin



menjadi dasar dan syarat minimum bagi berfungsinya suatu peran, baik masyarakat dan lingkungan kerja. Demikian juga dalam 5S, disiplin tidak mungkin untuk diletakan pada bagian terakhir, apalagi dihilangkan. Disiplin dapat mengubah bentuk perilaku. Disiplin merupakan proses pengulangan dan praktek. Banyak kecelakaan ditempat kerja terjadi karena pegawai lupa atau sengaja mengabaikan prosedur kerja dan keselamatan. Disiplin dimulai dari hal-hal yang sederhana dan secara bertahap menjadi suatu kebiasaan yang baik dalam melakukan pekerjaan sehingga pekerjaan dapat dilakukan dengan baik dan aman.

2.1.2.3 Sistem Utama Budaya Kerja *Kaizen*

Berikut ini adalah sistem utama yang harus mendapat posisi penting, guna mencapai sukses strategi *kaizen* (Imai, 1999) :

1. *Total Quality Control / Total Quality Management (TQC/TQM)*

Salah satu prinsip dari manajemen Jepang adalah *total quality control* (TQC) yang pada awal pertumbuhannya menekankan pengendalian pada proses untuk mencapai kualitas. Prinsip ini telah berevolusi menjadi sistem yang mencakup semua aspek manajemen dan sekarang dirujuk dengan istilah *total quality management* (TQM), istilah yang lebih dikenal secara internasional. Dalam TQC/TQM, proses kunci harus ditemukenali, dikendalikan, dan diperbaiki secara berkesinambungan agar hasilnya meningkat. Peran manajemen dalam TQC/TQM adalah menetapkan rencana untuk memeriksa proses dan membandingkan hasilnya guna memperbaiki proses tersebut, dan bukan mengecam proses berdasarkan hasil yang dicapai.

2. Sistem Produksi *Just-In-Time* (Sistem Produksi Toyota)

Lahir di Toyota Motor Company di bawah kepemimpinan Taiichi Ohno, sistem produksi *just-in-time* (JIT) bertujuan menghapuskan segala jenis kegiatan tak bernilai tambah dan mencapai sistem produksi yang ramping dan luwes dalam menampung fluktuasi dari permintaan dan pesanan konsumen.

3. *Total Productive Maintenance*

Saat ini, semakin banyak perusahaan manufaktur menerapkan *total productive maintenance* (TPM) di dalam maupun di luar Jepang. TPM bertujuan untuk memaksimalkan efisiensi peralatan melalui sistem terpadu untuk pemeliharaan preventif (penjagaan) guna memperpanjang usia hidup peralatan.

4. Penjabaran Kebijakan Perusahaan (*Policy Deployment*)

Manajemen harus menetapkan sasaran yang jelas guna memandu semua orang dan memastikan bahwa semua kepemimpinan dan kegiatan *kaizen* diarahkan guna mencapai tujuan tersebut. *Kaizen* yang sejati dalam pelaksanaan dan penerapannya membutuhkan pemantauan yang ketat dan terinci.

5. Sistem Saran (*Suggestion System*)

Sistem saran berfungsi sebagai bagian terpadu dari *kaizen* secara perorangan dan menekankan peningkatan moral serta memperbedar manfaat positif dari partisipasi karyawan. Manajer Jepang memandang peran utama sari sistem saran sebagai sarana menumbuhkan minat terhadap *kaizen*, yaitu dengan memberdayakan karyawan mereka dalam mengajukan saran.

6. Kegiatan Kelompok Kecil (*Small-Group Activities*)

Kaizen dapat dilakukan secara perorangan. Tetapi, pada umumnya dilakukan per kelompok dalam bentuk *Quality Control Circle* (QCC) atau Gugus



Kendali Mutu. Sekelompok karyawan pada satu bidang pekerjaan mengevaluasi masalah utama pada pekerjaannya, dan membuat target perbaikan yang ingin dicapai, dalam waktu tertentu. Strategi *kaizen* mencakup pula kegiatan kelompok kecil informal, sukarela, kelompok antar unit dalam perusahaan yang diorganisir untuk melakukan tugas spesifik dalam lingkungan gugus tugas. Jenis yang paling terkenal adalah gugus kendali mutu. Dirancang tidak hanya menangani masalah kualitas, namun juga masalah biaya, keselamatan kerja, dan produktifitas, gugus kendali mutu dapat dianggap sebagai kegiatan *kaizen* secara berkelompok.

2.1.2.3 Prinsip Budaya Kerja *Kaizen*

Penerapan sistem budaya organisasi pada sebuah perusahaan bergantung pada prinsip budaya *kaizen*. Prinsip Budaya *kaizen* menurut Imai (2008 : 35) terdiri dari:

1. Orientasi Pelanggan
2. PMT (Pengendalian Mutu Terpadu)
3. Robotik
4. Gugus Kendali Mutu
5. Sistem Saran
6. Otomatisasi atau Fleksibel
7. Disiplin di tempat kerja
8. Pemeliharaan Produktivitas Terpadu
9. Kamban (tepat waktu)
10. Penyempurnaan Mutu

11. Tepat Waktu
12. Tanpa Cacat
13. Aktivitas Kelompok Kecil
14. Hubungan Kooperatif Karyawan-manajemen
15. Pengembangan produk baru

Menurut Wellington (1998:56), prinsip-prinsip *Kaizen* yang sering diterapkan dalam perusahaan di Jepang adalah:

1. Memfokuskan pada Pelanggan

Dalam *Kaizen* semua aktivitas diarahkan pada kepuasan pelanggan dan focus pandangan jangka panjang pada kebutuhan pelanggan. Perusahaan harus menyediakan produk bermutu tinggi dan pelayanan untuk menyampaikannya ke tangan konsumen untuk memenuhi kebutuhan konsumen.

2. Melakukan Perbaikan Secara Terus-Menerus

Perusahaan tidak akan berhenti setelah perbaikan berhasil dimplementasikan. Setiap kemajuan akan dipersatukan dalam proses desain / manufaktur/manajemen sebagai standar prestasi kerja yang baru dan formal.

3. Mengakui Masalah Secara Terbuka

Pada perusahaan *Kaizen*, setiap tim kerja dapat mengemukakan masalahnya secara terbuka. Mereka akan mendapat perhatian dari setiap orang yang ada di tim, departemen atau perusahaan dan menerima ide penyelesaian masalah dari siapapun.

4. Mendorong Keterbukaan

Pada perusahaan *Kaizen*, ruang kerja bersifat terbuka, kebersamaan lebih disukai sehingga membuat kepemimpinan semakin jelas dan komunikasi semakin hidup.

5. Menciptakan Tim Kerja

Setiap individu dalam sebuah perusahaan *Kaizen* menjadi anggota tim kerja yang diarahkan oleh seorang pimpinan tim. Keberhasilan tim tergantung sejauh mana tujuan tim dan tingkat kemampuan tim. Kegiatan tim dikendalikan dengan pemeriksaan yang memadai dan keseimbangan dalam prestasi kerjanya.

6. Mengelola Proyek Lewat Tim Lintas Fungsional

Kaizen menyatakan bahwa tidak seorang pun atau satu tim pun harus mempunyai semua keterampilan atau ide terbaik untuk mengelola satu proyek secara efisien, bahkan dalam hal yang menyangkut disiplin ilmunya.

7. Mengembangkan Proses Hubungan yang Tepat

Pada perusahaan *kaizen* diharapkan terjalin hubungan yang harmonis pada komunikasi dan cara untuk menghindari konfrontasi antar pribadi.

8. Mengembangkan Disiplin Pribadi

Adanya rasa hormat pada diri sendiri dan perusahaan menunjukkan kekuatan dan keutuhan dalam diri seseorang serta kapasitas agar menjadi harmoni dengan rekan dan pelanggan.

9. Memberikan Informasi kepada Setiap Karyawan

Kaizen memberikan syarat agar semua staff mendapat informasi lengkap mengenai perusahaan mereka, secara induksi (formal, terstruktur, lengkap, berkepanjangan) dan sepanjang mereka masih menjadi karyawan.



10. Membuat Setiap Karyawan Menjadi Mampu

Membuat karyawan menjadi mampu berarti member bekal keterampilan dan peluang untuk menerapkan informasi yang diberikan. Lewat pelatihan berbagai keterampilan, dorongan, tanggungjawab membuat keputusan, akses dalam sumber data dan anggaran, umpan balik dan imbalan, karyawan mendapat wewenang untuk memberikan pengaruh yang cukup besar pada diri sendiri dan kegiatan perusahaan. Pokok dari *kaizen* adalah sederhana dan tepat sasaran. Dalam prinsip *kaizen* dikatakan bahwa cara hidup kita, kehidupan ditempat kerja kita, atau kehidupan sosial kita harus mengalami perbaikan secara konstan, Imai (2008).

2.1.2.5 Dimensi dan Indikator Budaya Kerja *Kaizen*

Menurut Suwondo (2012) *kaizen* atau perbaikan secara berkelanjutan adalah perbaikan proses secara terus-menerus untuk selalu meningkatkan mutu dan produktifitas *output*. *Kaizen* dijadikan sebagai falsafat program 5S untuk menciptakan budaya kerja. Budaya kerja 5S terdiri dari *Seiri*, *Seiton*, *Seiso*, *Seiketsu*, dan *Shitsuke*. *Seiri* yaitu menyingkirkan barang – barang atau file yang tidak digunakan lagi ditempat kerja, *Seiton* yaitu menyortir semua barang atau file yang tidak dipergunakan lagi, pastikan segala sesuatu harus diletakkan sesuai posisi yang ditetapkan, *Seiso* yaitu membersihkan tempat kerja, ruangan kerja, peralatan dan lingkungan kerja, *Seiketsu* yaitu merawat alat inventaris kerja dan melakukan pekerjaan sesuai prosedur yang telah ditetapkan. *Shitsuke* Pemeliharaan kedisiplinan pribadi meliputi suatu kebiasaan dan pemeliharaan program 5S yang sudah berjalan.

2.1.3 Motivasi Kerja

2.1.3.1 Pengertian

Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang invisible yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan (Rivai , 2005: 455). Dorongan tersebut terdiri dan 2 (dua) komponen, yaitu: arah perilaku (kerja untuk mencapai tujuan), dan kekuatan perilaku (seberapa kuat usaha individu dalam bekerja). Motivasi meliputi perasaan unik, pemikiran dan pengalaman masa lalu yang merupakan bagian dari hubungan internal dan eksternal lembaga. Selain itu motivasi dapat pula diartikan sebagai dorongan individu untuk melakukan tindakan karena mereka ingin melakukannya. Apabila individu termotivasi, mereka akan membuat pilihan yang positif untuk melakukan sesuatu, karena dapat memuaskan keinginan mereka. (Rivai , 2005: 456)

Pada dasarnya motivasi dapat memacu staf untuk bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuan mereka. Hal ini akan meningkatkan produktivitas kerja staf sehingga berpengaruh pada pencapaian tujuan lembaga.

Menurut Sardiman (2006:73), Pengertian Motivasi merupakan perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya felling dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan.

Menurut Mulyasa (2003:112), Pengertian Motivasi merupakan tenaga pendorong atau penarik yang menyebabkan adanya tingkah laku ke arah suatu tujuan tertentu. Peserta didik akan bersungguh-sungguh karena memiliki motivasi yang tinggi.

Dari pengertian para ahli di atas penulis dapat mengambil kesimpulan bahwa pengertian motivasi menurut penulis adalah daya dorong yang ada di dalam diri manusia yang memacu seseorang untuk bekerja keras untuk mencapai tujuannya

2.1.3.2 Teori-Teori Tentang Motivasi Kerja

Ada beberapa teori mengenai motivasi ini diantaranya adalah :

1. *Content Theory*

Content theory ini menekankan arti pentingnya pemahaman faktor-faktor yang ada di dalam individu yang menyebabkan mereka bertingkah laku tertentu. Teori ini mencoba menjawab pertanyaan-pertanyaan seperti : Kebutuhan apa yang dicoba dipuaskan oleh seseorang ? Apa yang menyebabkan mereka melakukan sesuatu ? Dalam pandangan ini, setiap individu mempunyai kebutuhan yang ada di dalam (inner needs) yang menyebabkan mereka didorong, ditekan atau dimotivasi untuk memenuhinya. Kebutuhan tertentu yang mereka rasakan akan menentukan tindakan yang mereka lakukan, yaitu, para individu akan bertindak untuk memuaskan kebutuhan mereka.

Nampaknya teori ini sangat sederhana; yang diperlukan manajer adalah bagaimana menebak kebutuhan para staf, dengan mengamati perilaku mereka, dan kemudian memilih cara apa yang bisa digunakan supaya mereka mau bertindak

sesuai dengan keinginan manajer tersebut. Meskipun demikian, kita akan melihat betapa sulitnya penerapan teori ini dalam praktek.

2. *Process Theory*

Theory bukan menekankan pada isi kebutuhan dan sifat dorongan dari kebutuhan tersebut, tetapi pendekatan ini menekankan pada bagaimana dan dengan tujuan apa setiap individu dimotivasi. Dalam pandangan ini, kebutuhan hanyalah salah satu elemen dalam suatu proses tentang bagaimana para individu bertingkah laku, misalnya, seseorang mungkin melihat adanya kemungkinan yang besar untuk menerima suatu imbalan (katakan memperoleh kenaikan gaji) apabila mereka bertindak tertentu (misalkan dengan bekerja keras). Imbalan ini menjadi suatu perangsang (incentive) atau motif untuk perilaku mereka.

Dasar dari teori proses tentang motivasi ini adalah adanya expectancy (pengharapan) - yaitu apa yang dipercayai oleh para individu akan mereka peroleh dari tingkah laku mereka. Sebagai misal, apabila seseorang percaya bahwa bekerja dan mampu mencapai deadline akan memperoleh pujian, tetapi kalau tidak bisa selesai pada deadline tersebut akan memperoleh teguran, dan ia lebih suka untuk memperoleh pujian, maka ia akan bekerja untuk bisa selesai (sebelum) deadline. Sebaliknya apabila selesai terlambatpun tidak akan diapa-apakan, sebagaimana selesai tepat pada waktunya juga tidak memperoleh apa-apa, maka ia mungkin tidak akan terdorong untuk menyelesaikan tepat pada waktunya. Faktor tambahan dari teori ini adalah kekuatan dari preferensi individu terhadap hasil yang diharapkan. Sebagai misal, apabila bekerja keras untuk bisa melebihi target akan menyebabkan seseorang dinaik-pangkatkan menjadi supervisor, dan seseorang

memang berkeinginan sangat kuat untuk menjadi seorang supervisor, maka ia akan bekerja keras untuk melampaui target produksi tersebut.

3. *Reinforcement Theory*

Teori ini tidak menggunakan konsep suatu motive atau proses motivasi. Sebaliknya teori ini menjelaskan bagaimana konsekuensi perilaku di masa yang lalu mempengaruhi tindakan di masa yang akan datang dalam suatu siklus proses belajar. Dalam pandangan teori ini individu bertindak laku tertentu karena di masa lalu mereka belajar bahwa perilaku tertentu akan berhubungan dengan hasil yang menyenangkan, dan perilaku tertentu akan menghasilkan akibat yang tidak menyenangkan. Karena umumnya individu lebih suka akibat yang menyenangkan, mereka umumnya akan mengulangi perilaku yang menyenangkan tersebut.

4. *Teori Maslow*

Keseluruhan teori motivasi yang dikembangkan oleh Maslow berisikan pendapat yang mengatakan bahwa manusia itu dapat diklasifikasikan pada lima hierarki kebutuhan yaitu :

- a. kebutuhan Fisiologis, seperti sandang, pangan dan papan.
- b. Kebutuhan akan keamanan, keamanan harus dilihat dalam arti luas, tidak hanya dalam arti keamanan fisik, akan tetapi juga keamanan yang bersifat fisiologis.
- c. Pemuasan kebutuhan sosial, seperti kebutuhan yang berkisar pada pengakuan akan keberadaan seseorang dan penghargaan atas harkat dan martabatnya.
- d. Kebutuhan pretise, pada umunya tercermin dalam berbagai simbol status.

e. Kebutuhan aktualisasi diri, dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi disiplin nyata. Kebutuhan yang pertama dan kedua di klasifikasikan sebagai kebutuhan primer, sedangkan kebutuhan – kebutuhan ketiga, keempat dan kelima diklasifikasikan sebagai kebutuhan sekunder.

5. Teori Frederick Herzberg

Menurut Herzberg Faktor-faktor yang mengarah kepada kepuasan kerja lain atau berbeda dari faktor-faktor yang mengarah kepada ketidakpuasan, artinya pada manajer yang berusaha menghilangkan faktor-faktor yang mengakibatkan ketidakpuasan mungkin saja berhasil mewujudkan ketegangan kerja dalam organisasi, akan tetapi ketegangan kerja itu belum tentu bersifat motivasional bagi para pekerja.

Yang dimaksud dengan faktor motivasional adalah faktor pendorong berprestasi yang bersifat intrinsik atau hakiki yang artinya bersumber dari dalam diri seseorang. Sedangkan faktor Higine atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang bersifat ekstrinsik yang artinya bersumber dari luar diri seseorang misalnya dari organisasi, tetapi turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan kekerjanya.

Implikasi teori ini ialah seorang pekerja mempunyai persepsi berkarya tidak sekedar mencari nafkah, akan tetapi sebagai bahan untuk memuaskan berbagai kepentingan dan kebutuhannya bagaimanapun kebutuhan itu dikategorikan.

Yang perlu dipahami dalam penerapan teori Herzberg ialah dengan memperhitungkan dengan tepat faktor yang mana lebih berpengaruh kuat dalam kehidupan kekarayaan seseorang, apakah yang bersifat intrinsic atau yang bersifat ekstrinsik.

6. Teori Tiga Kebutuhan David Mc Clelland

Menurut teori yang dikemukakan oleh David Mc Clelland, bahwa setiap orang (individu) mempunyai tiga kebutuhan pokok yang mendorong tingkah lakunya (Robbins, 2006: 228), yaitu :

a. *Need For Achievement*

Adalah kebutuhan untuk mencapai sukses (Keberhasilan) dalam hidupnya, termasuk dalam pekerjaannya. Dalam kehidupan organisasional, kebutuhan untuk mencapai sukses ini, tercermin adanya dorongan untuk meraih prestasi sesuai standar yang telah ditetapkan.

Individu yang tingkah lakunya didorong oleh kebutuhan berprestasi yang tinggi akan nampak sebagai berikut :

- 1) Berusaha melakukan sesuatu dengan cara-cara baru dan kreatif.
- 2) Mencari feed back (umpan balik) tentang perbuatannya.
- 3) Memilih resiko yang moderat (sedang) didalam perbuatannya ini berarti masih ada peluang untuk berprestasi lebih tinggi.
- 4) Mengambil tanggung jawab pribadi atas perbuatan-perbuatannya.

b. *Need for Affiliation*

Adalah merupakan kebutuhan akan situasi persahabatan dan kehangatan dalam interaksi dengan orang lain dalam organisasi, baik orang itu merupakan

teman sekerja, bawahan maupun atasannya. Kebutuhan akan afflikasi biasanya diusahakan agar terpenuhi melalui kerjasama dengan orang lain.

Individu yang tingkah lakunya didorong oleh kebutuhan untuk bersahabat yang tinggi akan nampak sebagai berikut :

- 1) Lebih memperhatikan segi hubungan pribadi yang ada dalam pekerjaannya, dari pada segi tugas-tugas yang ada pada pekerjaannya.
- 2) Melakukan pekerjaan lebih efektif apabila bekerjasama dengan orang lain dalam suasana yang lebih kooperatif.
- 3) Mencari persetujuan atau kesepakatan dengan orang lain.
- 4) Lebih suka dengan orang lain dari pada sendirian.

c. *Need for Power*

Adalah merupakan kebutuhan untuk menguasai dan mempengaruhi orang lain. Kebutuhan ini menyebabkan orang yang bersangkutan tidak atau kurang mempedulikan perasaan orang lain.

Individu yang tingkah lakunya didorong oleh kebutuhan untuk berkuasa yang tinggi akan nampak sebagai berikut :

- a. Berusaha menolong orang lain walaupun tidak diminta.
- b. Sangat aktif dalam menentukan arah kegiatan organisasi dimana ia berada.
- c. Mengumpulkan barang-barang atau menjadi anggota suatu perkumpulan yang dapat mencerminkan prestise.

2.1.3.3 Jenis-Jenis Motivasi Kerja

Menurut. Hasibuan (2010:150) motivasi dibedakan menjadi 2, yaitu:

1. Motivasi Positif (Insentif Positif)

Motivasi positif maksudnya manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena pada umumnya manusia senang menerima yang baik-baik.

2. Motivasi negatif (Insentif Negatif)

Motivasi negatif maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat kerja karyawan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi dalam jangka waktu yang panjang dapat berakibat kurang baik.

Dalam prakteknya, kedua motivasi tersebut sering digunakan oleh suatu perusahaan. Penggunaannya harus tepat dan seimbang supaya dapat meningkatkan semangat kerja karyawan. Yang jadi masalah ialah kapan motivasi positif atau motivasi negatif dapat efektif merangsang gairah kerja karyawan. Motivasi positif efektif untuk jangka panjang sedangkan motivasi negatif efektif untuk jangka pendek. Akan tetapi manajer harus konsisten dan adil dalam menerapkannya.

2.1.3.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Motivasi merupakan proses psikologi dalam diri seseorang dan sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor. Secara umum, faktor ini dapat muncul dari dalam diri (intrinsik) maupun dari luar diri (ekstrinsik). Ardana dkk (2008:31) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi antara lain:

1. Karakteristik individu yang terdiri dari:
 - a. Minat
 - b. Sikap terhadap diri sendiri, pekerjaan dan situasi pekerjaan

- c. Kebutuhan individual
- d. Kemampuan atau kompensasi
- e. Pengetahuan tentang pekerjaan
- f. Emosi, suasana hati, perasaan keyakinan dan nilai-nilai

2. Faktor Pekerjaan

- a. Faktor lingkungan pekerjaan
 - Gaji dan benefit yang diterima
 - Kebijakan-kebijakan perusahaan
 - Supervisi
 - Hubungan antar manusia
 - Kondisi pekerjaan seperti jam kerja, lingkungan fisik dan sebagainya.
 - Budaya organisasi
- b. Faktor dalam pekerjaan
 - Sifat pekerjaan
 - Rancangan tugas/pekerjaan
 - Pemberian pengakuan terhadap prestasi
 - Tingkat/besarnya tanggung jawab yang diberikan
 - Adanya perkembangan dan kemajuan dalam pekerjaan

2.1.3.4 Indikator Motivasi Kerja

Menurut Sondang P. Siagian (2008:138), Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuan dalam membentuk keahlian dan keterampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung



jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya

Menurut definisi tersebut dapat dikemukakan bahwa indikator motivasi adalah sebagai berikut (P. Siagian , 2008:138) :

1. Daya Pendorong
2. Kemauan
3. Kerelaan
4. Membentuk Keahlian
5. Membentuk Keterampilan
6. Tanggung Jawab
7. Kewajiban
8. Tujuan

2.1.4 Kinerja Karyawan

2.1.4.1 Pengertian

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan seorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Menurut Mangkunegara (2009:67) Kinerja SDM merupakan istilah yang berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau



prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Harsuko (2011:50) mendefinisikan kinerja adalah unsur pencatatan hasil kerja SDM dari waktu ke waktu sehingga diketahui sejauh mana hasil kerja SDM dan perbaikan apa yang harus dilakukan agar di masa mendatang lebih baik. Untuk mencapai sasaran dan tujuan perusahaan, organisasi disusun dalam unit-unit kerja yang lebih kecil, dengan pembagian kerja, sistem kerja dan mekanisme kerja yang jelas. Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa: kinerja adalah suatu kemampuan yang dimiliki seseorang untuk menyelesaikan tugas yang telah diberikan dari atasan supaya diselesaikan dengan kemampuan, kesediaan, dan ketrampilan yang dimiliki seseorang. Sedangkan kinerja karyawan adalah hasil akhir kerja karyawan yang maksimal untuk mencapai sasaran dan tujuan perusahaan demi kemajuan dan mencapai cita-cita perusahaan tersebut.

Menurut Mangku Prawira dan Hubeis (2007:153) kinerja karyawan adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara berencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan.

Menurut Hersey dan Blanchard (1993) kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan ketrampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

Dari pengertian di atas menurut penulis pengertian kinerja adalah adalah hasil kerja dari suatu aktivitas kerja yang dilakukan secara terencana dalam suatu waktu tertentu.

2.1.4.2 Tujuan dan Kegunaan Penilaian Kinerja Karyawan

Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi. Secara lebih spesifik, tujuan evaluasi kinerja sebagaimana dikemukakan Agus Sunyoto dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2014:10) yaitu:

- a. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
- b. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- c. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
- d. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berpartisipasi sesuai dengan potensinya.
- e. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana dikalut, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.



Kegunaan penilaian kinerja karyawan yaitu:

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
6. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai performance yang baik.
7. Sebagai alat untuk melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
8. Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan karyawan
9. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
10. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (job description).

2.1.4.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan



Gibson, Ivancevich dan Donnely dalam Arif Ramdhani (2011:22) mengemukakan adanya tiga kelompok variabel sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dan potensi individu dalam organisasi yaitu :

1. Variabel individu, meliputi:

- a. Kemampuan dan keterampilan (fisik)
- b. Latar belakang (keluarga, tingkat sosial, dan pengalaman)
- c. Demografis (umur, asal usul, jenis kelamin)

2. Variabel organisasi, meliputi:

- a. Sumber daya
- b. Kepemimpinan,
- c. Imbalan
- d. Struktur
- e. Desain pekerjaan

3. Variabel psikologis meliputi:

- a. Mental/intelektual
- b. Persepsi
- c. Sikap
- d. Kepribadian
- e. Belajar
- f. Motivasi

Sedangkan menurut A. Dale Timple dalam Mangkunegara (2014:15), faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang, salah satunya

disiplin kerja. Sedangkan faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan, salah satunya kepemimpinan. Dengan demikian dapat disimpulkan faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja antara lain faktor individu dan faktor lingkungan kerja organisasi.

2.1.4.4 Karakteristik Kinerja Karyawan Karyawan

Karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut (Mangkunegara, 2002:68):

1. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
2. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
3. Memiliki tujuan yang realistis.
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
5. Memanfaatkan umpan balik (feed back) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

2.1.4.5 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Robert dan John (2006: 378), kinerja karyawan dapat diukur dari



1. Kualitas dari hasil, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya), pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran tingkat kepuasan, yaitu seberapa baik penyelesaiannya.
2. Kuantitas dari hasil, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai, ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.
3. Ketepatan waktu dari hasil, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.
4. Kehadiran, yaitu ada tidaknya karyawan didalam kantor ketika memasuki jam-jam kerja.
5. Kemampuan bekerja sama, yaitu kemampuan karyawan melakukan kegiatan bersama-sama dengan karyawan lain dalam suatu kegiatan yang tidak dapat dikerjakan oleh perorangan.
6. Tanggung Jawab yaitu kesanggupan seorang pegawai menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul resiko pekerjaan yang dilakukan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Ada beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh beberapa peneliti yang berkaitan dengan judul penelitian ini diantaranya adalah:

1. Penelitian Muhamad Beny Wirawan, Sri Suwarsi (2018) dengan judul “*Pengaruh Budaya Kerja Kaizen dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan di PT. Astra Internasional TSO (AUTO 2000) Bandung Soekarno Hatta*”



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Jawa Barat ”. Hasilnya Terdapat pengaruh budaya kerja *kaizen* dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Astra International TSO (AUTO 2000) Bandung Soekarno Hatta Jawa Barat. Dari hasil pengujian hipotesis secara simultan, variabel kinerja karyawan dipengaruhi oleh variabel budaya kerja *kaizen* dan motivasi secara bersama-sama sebesar 70.2% sisanya 29.8% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini, artinya terdapat pengaruh signifikan tinggi antara budaya kerja *kaizen* dan motivasi secara bersama-sama (simultan) terhadap kinerja karyawan.

2. M.Ikhwan Maulana Haeruddin (2012) dengan judul “ *Pengaruh Budaya Kerja Kaizen terhadap Kinerja Karyawan PT. Gistex Garmen Indonesia* ” Journal Of Management, Vol 2 No.3 (2012) . Hasil menunjukkan bahwa budaya *kaizen* dalam organisasi terbentuk dari kebiasaan-kebiasaan yang dilakukan secara turun temurun oleh sekelompok orang. Arti sebenarnya budaya *kaizen* adalah bagaimana suatu perusahaan melakukan perbaikan secara berkelanjutan.
3. Ike Agustin dkk, 2012 “ *Pengaruh Budaya Kaizen dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Metode Structural Equation Modelling (SEM) Studi kasus PT. Sierad Produce* ” Jurnal Administrasi Bisnis, ISBN : 978-602-97. Residu model yang dihasilkan sebesar 0.048. Budaya *kaizen* memiliki hubungan yang signifikan dengan keempat indikator pembentuknya yaitu TQC, QCC, 5R, dan suggestion system. Kinerja karyawan memiliki hubungan yang signifikan dengan keenam indikator pembentuknya, yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian dan hubungan



rekan kerja. Hasil analisis model structural menunjukkan pengaruh yang signifikan antara budaya kaizen terhadap kinerja karyawan.

4. Muhamad Herman Indrajaya dkk, 2016 . “ ***Pengaruh Budaya Kaizen terhadap Kinerja Karyawan dengan Self Efficacy sebagai variabel Moderating (Study in PT. Djarum unit SKT Kradenan Kudus)*** ” Journal Of Management, Volume 2 No.2 Maret 2016. Dari hasil penelitian tersebut di simpulkan bahwa secara simultan *seiri*, *seiton*, dan *shiketsu* yang dimoderator oleh *self efficacy* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT Djarum SKT Kradenan.
5. Mohammad Ariful Hakim dkk, 2016 “ ***Pengaruh Budaya Kaizen terhadap Motivasi dan Kinerja (Studi pada Karyawan PT Semen Indonesia Tbk)***”. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)|Vol. 35 No. 1 Juni 2016. Adanya pengaruh signifikan antara variabel penerapan budaya *kaizen* terhadap motivasi kerja dan juga adanya pengaruh signifikan antara penerapan budaya *kaizen* terhadap kinerja karyawan.
6. Andi Artono, 2010. “ ***Pengaruh Budaya Kerja Kaizen terhadap Kinerja Karyawan Koperasi SAE, Pujon, Malang***”. Jurnal Ilmiah Berkala Universitas Kadiri, Edisi Oktober 2009 – Januari 2010. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel-variabel Budaya *Kaizen* yaitu pendidikan dan latihan (X1), hubungan kerja (X2), tempat kerja (X3), kedisiplinan kerja (X4) dan penyelia (X5) secara simultan berpengaruh terhadap kinerja (Y) karyawan koprasi SAE Pujon pada taraf nyata $\alpha = 0,05$.



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

7. Penelitian Kurniawati (2015) dengan judul penelitian “ *Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Bagian Administrasi PT. Akebono Brake Astra Indonesia*”. Berdasarkan judul tersebut di atas menyatakan hasil pengaruh motivasi adalah cukup baik, demikian juga pengaruh kinerja adalah cukup baik. Selanjutnya arah korelasi positif dengan keterkaitan (*correlation*) kuat serta menunjukkan ada pengaruh yang signifikan antara Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Bagian Administrasi PT. Akebono Brake Astra Indonesia.
8. Penelitian Herawati (2015) yang berjudul “ *Pengaruh Motivasi Terhadap Tingkat Kinerja Karyawan Bagian Administrasi Pada PT International Paint Indonesia* ”. Kesimpulan yang dapat di ambil dari penelitian tersebut antara lain adalah arah korelasi positif dan mempunyai hubungan yang kuat serta terdapat pengaruh yang cukup besar antara motivasi terhadap tingkat kinerja karyawan pada PT International Paint Indonesia. Sedangkan hasil uji hipotesis menunjukkan terdapat pengaruh antara motivasi terhadap kinerja karyawan bagian administrasi pada PT International Paint Indonesia.
9. Penelitian Rachmawati (2011) dengan judul “ *Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Peneliti Di Pusat Penelitian Osenografi Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI)*”. Hasil penelitian tersebut menyatakan Pengaruh motivasi kerja peneliti Osenografi Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia LIPI secara deskriptif diperoleh nilai rata-rata (*mean*) pengaruh cukup baik. Pengaruh Kinerja secara deskriptif diperoleh nilai rata-rata



(*mean*) mempunyai pengaruh pada pertanyaan nomor 10 dengan nilai 0,83% yang berarti mempunyai pengaruh sangat baik. Hasil pengolahan data regresi linear sederhana motivasi terhadap Kinerja Peneliti Di Pusat Penelitian Oseanografi Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia LIPI adalah signifikan.

2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran adalah alur pikir yang logis dan dibuat dalam bentuk diagram bertujuan menjelaskan secara garis besar pola substansi penelitian yang akan dilaksanakan. Kerangka berpikir adalah rumusan-rumusan yang dibuat berdasarkan proses berpikir deduktif dalam rangka menghasilkan konsep-konsep dan proposisi-proposisi yang baru yang memudahkan seorang peneliti merumuskan hipotesis penelitiannya (Sugiyono, 2009).

Menurut penelitian terdahulu budaya kerja *kaizen* dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Keterkaitan antar masing-masing variabel yang diteliti dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Pengaruh budaya kerja *kaizen* terhadap kinerja karyawan

Menurut Feni Muyawati (2015) dalam jurnalnya yang berjudul “ Pengaruh Budaya Kerja *Kaizen* terhadap Kinerja Karyawan PT. Gistex Garmen Indonesia” bahwa budaya kerja *kaizen* mempunyai pengaruh yang baik terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja *kaizen* (Variabel



Independen) yang diterapkan pada PT. Gistex Garmen Indonesia dapat dikategorikan baik karena dilihat dari nilai rata-rata keseluruhan pernyataan adalah sebesar 4,16 yang berada pada interval 3,40 – 4,19. Sehubungan dengan kinerja karyawan (Variabel Dependen) pada PT. Gistex Garmen Indonesia tergolong tinggi karena nilai rata-rata dari keseluruhan pernyataan adalah 3,91 yang berada pada interval 3,40 - 4,19. Setelah data-data diolah dan dianalisis, maka pengaruh budaya kerja kaizen terhadap kinerja karyawan pada PT. Gistex Garmen Indonesia dikatakan sedang yang ditunjukkan melalui analisis korelasi Rank Spearman yaitu sebesar 0,560. Kontribusi variabel X terhadap Y dapat dihitung menggunakan rumus determinasi yang mana hasilnya menunjukkan sebesar 31,36%, ini menunjukkan besarnya pengaruh budaya kerja kaizen terhadap kinerja karyawan, sedangkan sisanya 68,64% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diukur. Kemudian dari hasil uji hipotesis diperoleh t hitung $>$ t tabel yaitu dengan nilai $4,166 > 0,320$ yang berarti H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian hipotesis yang penulis ajukan, yaitu “Jika penerapan budaya kerja kaizen berjalan dengan efektif maka, kinerja karyawan akan meningkat”, dapat diterima.

2. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Keterikatan antara motivasi dengan kinerja dapat dilihat dari Penelitian Kurniawati (2015) dengan judul penelitian “ *Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Bagian Administrasi PT. Akebono Brake Astra Indonesia*”. Berdasarkan judul tersebut di atas menyatakan hasil pengaruh motivasi adalah cukup baik, demikian juga pengaruh kinerja

adalah cukup baik. Selanjutnya arah korelasi positif dengan keterkaitan (*correlation*) kuat serta menunjukkan ada pengaruh yang signifikan antara Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Bagian Administrasi PT. Akebono Brake Astra Indonesia.

Berdasarkan uraian diatas maka kerangka pemikiran penelitiannya adalah sebagai berikut :



2.4 Hipotesis Penelitian

Sesuai dengan kerangka pemikiran yang telah diuraikan di atas, model penelitian layak untuk menjelaskan pengaruh Budaya Kerja *Kaizen* dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. Rusli Vinilon Sakti. Oleh karena itu hipotesis yang diajukan pada penelitian ini adalah:

H1 = Terdapat pengaruh Budaya Kerja *Kaizen* terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Rusli Vinilon Sakti



H2 = Terdapat pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT.

Rusli Vinilon Sakti



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengurnumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

BAB 3

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini diadakan pada PT. Rusli Vinilon Sakti. Penelitian ini dilaksanakan selama 7 bulan.

Tabel 3.1.
Pelaksanaan Penelitian

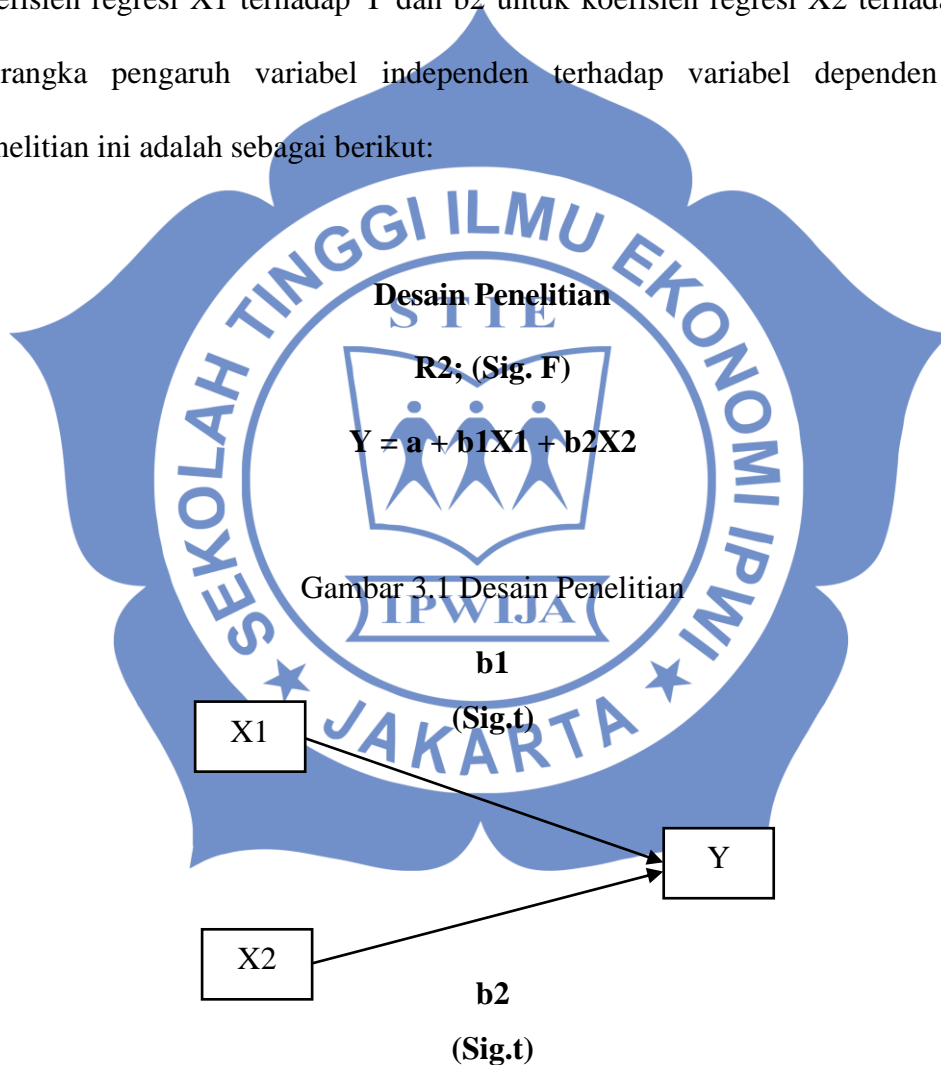
Kegiatan	2019				2020		
	Jun	Jul	Agt	Des	Jan	Feb	Mar
Penelitian Pendahuluan	■						
Penyusunan Proposal	■	■	■				
Seminar Proposal				■			
Menyusun Kuesioner				■	■		
Pengumpulan data					■	■	
Analisis Data						■	
Pelaporan							■

3.2 Desain Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *explanatory research* tipe kausal yang berupaya menguji pengaruh variable independen terhadap variable dependen. Lingkup penelitian ini adalah menguji pengaruh Budaya Kerja *Kaizen* dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. Rusli Vinilon Sakti.

Terdapat 3 variabel penelitian yaitu, 2 variabel independen dan satu variabel dependen. Variabel independen yang pertama yaitu Budaya Kerja *Kaizen* dengan simbol X1 dan variabel independen kedua yaitu Motivasi Kerja dengan

simbol X2. Satu variabel dependen yaitu Kinerja Karyawan dengan simbol Y. Kelayakan model penelitian ditunjukkan oleh nilai R Square dengan uji F (Sig. F) dan pengaruh antar variabel ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi (b1 untuk koefisien regresi X1 terhadap Y dan b2 untuk koefisien regresi X2 terhadap Y). Kerangka pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen pada penelitian ini adalah sebagai berikut:



3.3 Operasionalisasi Variabel Penelitian

Definisi konseptual dan operasionalisasi variabel pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

Tabel 3.2.

Operasionalisasi Variabel

Variabel	Indikator	Ukuran	Skala	Item Pertanyaan
Budaya Kerja <i>Kaizen</i> (X1) adalah perbaikan atau penyempurnaan berkesinambungan yang melibatkan setiap orang dalam perusahaan baik manajer maupun karyawan dalam rangka meningkatkan mutu dan produktivitas output Sumber : (Imai, 2008 :11)	Seiri (Ringkas)	Memilah barang / aktivitas seefisien mungkin	Interval 1- 5	1, 2
	Seiton (Rapih)	Melakukan penataan dalam aktivitas kerja		3, 4
	Seisou (Resik)	Membersihkan area kerja		5, 6
	Seiketsu (Rawat)	Melakukan perawatan terhadap proses sebelumnya		7, 8
	Shitsuke (Rajin)	Melakukan aktivitas kerja sesuai jadwal		9, 10
Motivasi (X2) adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu Sumber: Sondang P. Siagian (2008:138)	Daya Pendorong	Memiliki daya dorong yang kuat terhadap pencapaian tujuan	Interval 1- 5	1
	Kemauan	Memiliki kemauan yang keras untuk mencapai tujuan		2
	Kerelaan	Memberikan andil melebihi harapan perusahaan		3
	Membentuk Keahlian	Meningkatkan keahlian untuk meningkatkan kinerja		4
	Membentuk Keterampilan	Meningkatkan keterampilan dalam rangka peningkatan kinerja		5
	Tanggung Jawab	Menyelesaikan pekerjaan sesuai jobdesk yang telah ditentukan		6,7
	Kewajiban	Memenuhi semua kewajiban terhadap		8

		perusahaan	
	Tujuan	Memiliki tujuan yang searah dengan tujuan perusahaan	9, 10
Kinerja (Y) merupakan kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan seorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu Sumber: Robert dan John (2006: 378)	Kualitas dari hasil	Membuat output yang sesuai dengan standar kualitas	1, 2,
	Kuantitas dari hasil	Membuat output sesuai dengan jumlah yang telah ditentukan	3, 4,
	Ketepatan waktu	Menyelesaikan jobdesk sesuai waktu yang ditentukan	5, 6,
	Kehadiran	Datang tepat waktu dan peresentase kehadiran 100 %	Interval 1 –5 7
	Kemampuan bekerja sama	Bisa berkoordinasi dengan baik dengan rekan satu tim	8
	Tanggung Jawab	Menyelesaikan pekerjaan sesuai jobdesk yang telah ditentukan.	9, 10

3.4 Populasi dan Sampel

Populasi dapat juga diartikan sebagai keseluruhan kelompok orang, peristiwa, benda, atau obyek lain yang menjadi pusat perhatian peneliti untuk diteliti (Mulyanto dan Wulandari, 2010: 99). Populasi pada penelitian ini adalah karyawan PT. Rusli Vinilon Sakti yang berjumlah 550 orang

Sampel adalah bagian (subset) dari populasi yaitu sejumlah orang, peristiwa, benda, atau obyek tertentu yang dipilih dari populasi untuk mewakili populasi tersebut (Mulyanto dan Wulandari, 2010: 100). Sampel pada penelitian ini adalah sebagian dari 550 pegawai PT. Rusli Vinilon Sakti. Jumlah sampel

ditentukan dengan rumus Slovin (Mulyanto dan Wulandari, 2010: 103) dengan margin error 10% yaitu sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana:

- n = Jumlah Sampel
- N = Populasi
- e = Error / tingkat kesalahan maksimum yang ditolerir (10%)

Dari rumus diatas maka besarnya jumlah sampel (n) adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{550}{1 + 550 (0,1)^2}$$

$$n = 84,61$$

$$n = 85 \text{ Responden}$$

Berdasarkan perhitungan di atas, maka jumlah sampel yang harus dipenuhi dalam penelitian ini minimal sebanyak 84,61 responden yang dibulatkan menjadi 85 responden.

Berikut adalah sebaran populasi dan sampel :

Tabel 3.3
 Sebaran Populasi dan Sampel

Divisi	Populasi	Sampel
Produksi	350	$(350/550) \times 85 = 54$
Quality	50	$(50/550) \times 85 = 8$
Logistik	150	$(150/550) \times 85 = 23$
Jumlah	550	85

Pengumpulan sampel dilakukan dengan menggunakan metode *Cluster Proportional Random Sampling*, yaitu dengan mengambil sampel secara acak dan proporsional pada masing – masing divisi.

3.5 Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini data yang dikumpulkan terdiri dari data primer dan sekunder. Menurut (Bungin, 2014:132). Data primer adalah data yang langsung diperoleh dari sumber data pertama di lokasi penelitian atau objek penelitian. Data primer yang didapat dalam penelitian ini melalui observasi dan kuesioner atau angket yang diisi langsung oleh karyawan PT. Rusli Vinilon Sakti yang menjadi responden penelitian ini. Data sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber kedua atau sumber sekunder dari data yang kita butuhkan (Bungin, 2014)

Untuk mengukur Pengaruh Budaya Kerja *Kaizen* dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. Rusli Vinilon Sakti , maka digunakan pengukuran skala likert. Format likert dirancang untuk memungkinkan pelanggan menjawab dalam berbagai tingkatan pada setiap butir pernyataan yang menguraikan Pengaruh Budaya Kerja *Kaizen* dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Rusli Vinilon Sakti. Skala Likert mengembangkan

prosedur penskalaan dimana skala mewakili suatu kontinum bipolar. Skala dibuat dalam lima gradasi (tingkatan).

Pada ujung kiri dengan skala angka besar menggambarkan paling tinggi dan ujung kanan dengan angka kecil menggambarkan jawaban paling rendah, yaitu:

Tabel 3.4.
Skala Likert

Skala Likert	Bobot
Sangat tidak setuju	1
Tidak setuju	2
Kurang setuju	3
Setuju	4
Sangat setuju	5

Teknik pengukuran yang digunakan adalah skala likert. Penelitian terhadap pernyataan diberi bobot nilai 5 untuk penilaian Sangat setuju, bobot nilai 4 untuk penilaian setuju, bobot nilai 3 penilaian cukup setuju, bobot nilai 2 untuk penilaian tidak setuju, bobot nilai 1 untuk penilaian sangat tidak setuju.

Selanjutnya data diperoleh dengan menggunakan kuesioner, dimana hasil analisis akan dipersentasikan dalam bentuk tabel. Hasil dalam tabel dianalisis berdasarkan variabel Budaya Kerja *Kaizen* dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. Rusli Vinilon Sakti yang nantinya dilihat pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan di PT. Rusli Vinilon Sakti.

3.6 Instrumentasi Variabel Penelitian

Instrumentasi variabel merupakan pengujian terhadap data hasil kuesioner. Uji instrumen penelitian dilakukan melalui uji validitas-reliabilitas untuk

memastikan bahwa kuesioner yang disusun dapat dimengerti oleh responden dan memiliki konsistensi pengukuran (Ghozali, 2005: 41). Analisis selanjutnya dilakukan dengan Reliability Analysis menggunakan software SPSS.

1. Validitas

Uji validitas (*validity*) dimaksudkan untuk menguji kualitas kuesioner. Kuesioner yang baik adalah kuesioner yang dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Uji validitas dilakukan dengan mengkorelasikan masing-masing pertanyaan dengan jumlah skor untuk masing-masing variabel. Secara statistik angka korelasi yang diperoleh harus dibandingkan dengan angka kritis tabel korelasi nilai *r*. Teknik korelasi yang digunakan adalah *Pearson Product Moment*, (Sugiyono 2013) dengan rumus sebagai berikut:

$$r = \frac{n \sum XiYi - (\sum Xi)(\sum Yi)}{\sqrt{\{n \sum Xi^2 - (\sum Xi)^2\}\{n \sum Yi^2 - (\sum Yi)^2\}}}$$

Setelah angka korelasi diketahui, kemudian dihitung nilai *t* dari *r* dengan rumus:

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Setelah itu, dibandingkan dengan nilai kritisnya. Bila thitung > t tabel , berarti data tersebut signifikan (valid) dan layak digunakan dalam pengujian hipotesis penelitian. Sebaliknya bila thitung ≤ t tabel , berarti data tersebut tidak signifikan (tidak valid) dan tidak akan diikutsertakan dalam pengujian hipotesis penelitian. Pernyataan-pernyataan yang valid selanjutnya dilakukan uji reliabilitasnya. Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan program SPSS.



Validitas suatu butir pertanyaan dapat dilihat pada hasil output SPSS pada tabel dengan judul Correlations.

2. Reliabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur (daftar pernyataan) dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Uji reliabilitas dilakukan terhadap keseluruhan butir pernyataan yang telah valid. Uji reliabilitas dilakukan dengan metode Cronbach's Alpha. Reliabilitas terpenuhi jika nilai Cronbach's Alpha $> 0,6$ (Nunnally dalam Mulyanto dan Wulandari, 2010: 126).

3.7 Metode Analisis dan Pengujian Hipotesis

3.7.1 Metode Analisis

Metode analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif dan regresi linier ganda. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif dan analisis verifikatif yaitu regresi linier ganda. Analisis deskriptif dilakukan untuk mendeskripsikan data penelitian. Analisis regresi linier ganda digunakan untuk menguji pengaruh beberapa variabel independen terhadap satu variabel dependen dengan tipe data metrik (Interval atau Rasio). Analisis regresi linier ganda didahului uji persyaratan analisis yaitu uji asumsi klasik. Uji asumsi klasik digunakan untuk membuktikan bahwa model persamaan regresi linier ganda dapat diterima secara ekonometrika karena memenuhi penaksiran BLUE (*Best Linier Unbiased Estimator*) artinya penaksiran tidak bias, linier dan konsisten. Uji

asumsi terdiri dari uji normalitas, linieritas, multikolinieritas, autokorelasi, dan heteroskedastisitas.

a. Uji Normalitas

Normalitas harus terpenuhi yang menunjukkan bahwa data variabel penelitian berasal dari data variabel yang berdistribusi normal. Normalitas data pada analisis regresi linier ganda dalam penelitian ini dilakukan secara grafik yaitu menggunakan Normal P-P Plot. Normalitas terpenuhi jika titik-titik pada grafik Normal P-P Plot menyebar di sekitar dan mengikuti garis diagonal grafik.

b. Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas yaitu adanya korelasi yang sangat kuat antar variabel bebas tidak diharapkan sehingga pengujian dilakukan untuk memastikan tidak terjadi multikolinieritas yang menunjukkan variabel bebas satu dengan lainnya setara (independen). Tidak terjadinya multikolinieritas atau terpenuhi uji pengujian dilakukan dengan melihat nilai VIF dan Tolerance yaitu jika:

- Nilai tolerance seluruh variabel independen mendekati angka 1 dan atau lebih besar daripada 0.2
- Nilai VIF seluruh variabel independen berada di seputar angka 1 dan tidak boleh lebih dari 10.

c. Uji Asumsi Autokorelasi

Model regresi yang baik adalah yang tidak terjadi autokorelasi dimana pengujian dilakukan dengan melihat nilai Durbin-Watson hasil pengolahan data dibandingkan dengan nilai d_l dan d_u pada Durbin-Watson tabel dengan kriteria sebagai berikut:



- $1.21 < DW < 1.65$ = tidak dapat disimpulkan
- $2.35 < DW < 2.79$ = tidak dapat disimpulkan
- $1.65 < DW < 2.35$ = tidak terjadi autokorelasi
- $DW < 1.21$ dan $DW > 2.79$ = terjadi autokorelasi

d. Uji Asumsi Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas tidak diharapkan sehingga pengujian dilakukan untuk membuktikan bahwa model persamaan regresi ganda tidak memiliki masalah heteroskedastisitas. Pengujian dilakukan secara grafis yaitu dengan melihat titik-titik pada grafik scatter plot. Apabila titik-titik tersebar acak tidak membentuk suatu pola tertentu seperti segitiga, segiempat, lengkung yang beraturan dan sebagainya maka uji asumsi ini terpenuhi.

Setelah uji asumsi terpenuhi maka dilakukan analisis regresi linier ganda. Hasil analisis regresi linier ganda yang utama adalah nilai koefisien determinasi R Square (R^2), dan model persamaan regresi linier ganda:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

X1 = Budaya Kerja *Kaizen*

X2 = Motivasi Kerja

Y = Kinerja

a = Konstanta

b1 = Koefisien Regresi Budaya Kerja *Kaizen*

b2 = Koefisien Regresi Motivasi Kerja

Nilai koefisien determinasi ganda (R Square) menjelaskan besaran kemampuan model persamaan regresi dalam menjelaskan pengaruh variabel

independen Budaya Kerja *Kaizen* dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja. Nilai koefisien regresi b_1 menunjukkan besar dan arah pengaruh Budaya Kerja *Kaizen* terhadap Kinerja sedangkan nilai koefisien regresi b_2 menunjukkan besar dan arah pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja.

3.7.2 Pengujian Model

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, terlebih dahulu dilakukan uji kelayakan model yaitu menganalisis kemampuan model persamaan regresi linier ganda dalam menjelaskan pengaruh Budaya Kerja *Kaizen* dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja. Hipotesis statistik yang diajukan adalah sebagai berikut:

- $H_0 : \rho = 0$: model tidak baik/tidak layak
- $H_a : \rho \neq 0$: model baik/layak

Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji-F yaitu membandingkan nilai probabilitas (sig F) terhadap taraf uji penelitian ($\alpha = 0.05$). Kriteria yang digunakan untuk menguji hipotesis keempat penelitian adalah sebagai berikut:

- Jika $\text{Sig F} < \alpha$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya model hasil penelitian layak digunakan untuk menjelaskan pengaruh Budaya Kerja *Kaizen* dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja.
- Jika $\text{Sig F} > \alpha$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak, artinya model hasil penelitian tidak layak digunakan untuk menjelaskan pengaruh Budaya Kerja *Kaizen* dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja.

3.7.3 Rancangan Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan dengan uji-t. Pengujian hipotesis dalam penelitian sebanyak dua kali sesuai dengan hipotesis penelitian.

1. Uji hipotesis pertama

Hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh Budaya Kerja *Kaizen* terhadap Kinerja. Hipotesis statistik yang diajukan adalah sebagai berikut:

- $H_{10} : b_1 = 0$: tidak ada pengaruh
- $H_{1a} : b_1 \neq 0$: ada pengaruh

Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji-t yaitu membandingkan nilai probabilitas ($\text{sig } t$) terhadap taraf uji penelitian ($\alpha = 0.05$). Kriteria yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian adalah sebagai berikut:

- Jika $\text{Sig } t < \alpha$, maka H_{10} ditolak dan H_{1a} diterima, artinya terdapat pengaruh Budaya Kerja *Kaizen* terhadap Kinerja.
- Jika $\text{Sig } t > \alpha$, maka H_{10} diterima dan H_{1a} ditolak, artinya tidak terdapat pengaruh Budaya Kerja *Kaizen* terhadap Kinerja.

2. Uji hipotesis kedua

Hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja. Hipotesis statistik yang diajukan adalah sebagai berikut:

- $H_{20} : b_2 = 0$: tidak ada pengaruh
- $H_{2a} : b_2 \neq 0$: ada pengaruh



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengurnungkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji-t yaitu membandingkan nilai probabilitas (sig t) terhadap taraf uji penelitian ($\alpha = 0.05$). Kriteria yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian adalah sebagai berikut:

- Jika $\text{Sig } t < \alpha$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya terdapat pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja.
- Jika $\text{Sig } t > \alpha$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak, artinya tidak terdapat pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja.





DAFTAR PUSTAKA

- A.M, Sardiman. (2006). *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
-
-
- Andi Artono, (2010) . “ *Pengaruh Budaya Kerja Kaizen terhadap Kinerja Karyawan Koperasi SAE, Pujon, Malang*”. Jurnal Ilmiah Berkala Universitas Kadiri, Edisi Oktober 2009 – Januari 2010.
-
-
- Ardana, Komang dkk. (2008). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
-
-
- Dessler, Gary. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta.
-
- Hardjosoedarmo, Soewarso. (2004). *Total Quality Management*. Yogyakarta.
-
- Hasibuan, Malayu. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kesembilan. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
-
-
- Herawati (2015). “ *Pengaruh Motivasi Terhadap Tingkat Kinerja Karyawan Bagian Administrasi Pada PT International Paint Indonesia* ” Skripsi:IBM ASMI. Jakarta.
-
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1993)_. *Management of organizational behavior: Utilizing human resources (6th ed.)*. Englewood Cliffs, NJ, US : Prentice-Hall, Inc.
-
-
- Ike Agustin dkk, (2012) “ *Pengaruh Budaya Kaizen dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Metode Structural Equation Modelling (SEM) Studi kasus PT. Sierad Produce* ” Jurnal Administrasi Bisnis, ISBN : 978-602-97
-
-



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengurnumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

- Imai, Masaki. (2008). *The Kaizen Power. Alih Bahasa :Sigit Pranowo*. Jogjakarta.
- Kurniawati (2015).“ *Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Bagian Administrasi PT. Akebono Brake Astra Indonesia*” Skripsi IBM ASMI, Jakarta
- M. Ikhwan Maulana Haeruddin. (2012). “ *Pengaruh Budaya Kerja Kaizen Terhadap Kinerja PT. Gistex Garment Indonesia*”. *Journal of Management*, Vol 2
- Mangkunegara, Anwar P .(2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cetakan Kedelapan. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkuprawira, TB.S dan A.V. Hubeis. (2007). *Manajemen Mutu Sumber Daya. Manusia*. Bogor : Ghalia Indonesia.
- Mathis, Robert L. dan John H. Jackson. (2006) . *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Salemba Empat.
- Mohammad Ariful Hakim dkk, (2016) “ *Pengaruh Budaya Kaizen terhadap Motivasi dan Kinerja (Studi pada Karyawan PT Semen Indonesia Tbk)*”. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*|Vol. 35 No. 1 Juni 2016
- Muhamad Herman Indrajaya dkk, (2016) . “ *Pengaruh Budaya Kaizen terhadap Kinerja Karyawan dengan Self Efficacy sebagai variabel Moderating (Study in PT. Djarum unit SKT Kradenan Kudus)* ” *Journal Of Management*, Volume 2 No.2 Maret 2016
-
-
- Muhammad Beny Wirawan & Sri Suwarsi. (2018). *Pengaruh Budaya Kerja Kaizen dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan di PT. Astra Internasional TSO (AUTO 2000)*. <http://karyailmiah.unisba.ac.id>. Diakses pada , 23 Januari 2019
-
-
- Mulyasa, E. (2003). *Kurikulum Berbasis Kompetensi : Konsep,Karakteristik dan. Implementasi*, Bandung : PT Remaja Rosda Karya.
-
-
- Notoatmodjo, Soekidjo. (1992). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta.



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengurnungkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

- Palagan, Gilang Pandu., Fisher Bobby dan Darto. (2018). *Analisis Data Statistik Menggunakan SPSS*, Tangerang Selatan : UM Jakarta Press.
-
-
- Prof. Dr. Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Cetakan ke 23, Bandung : CV. Alfabeta.
-
-
- Rachmawati (2011). “ *Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Peneliti Di Pusat Penelitian Osenografi Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI)*” . Skripsi:IBMASMI.Jakarta.
-
- Rivai, Veithzal. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
-
-
- Rumpak, AD. (2019). *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Indonesia Institute* .Jurnal, <http://asmi.ac.id>. Diakses pada , 23 Agustus 2019
-
-
- Siagian, Sondang P. (2008) . *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
-
-
- Soekidjan. (2009). *Manjaemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
-
-
- Widagdho, Djoko . (2004). *Ilmu Budaya Dasar*. Jakarta : PT. Bumi Aksara,