

SKRIPSI

**PENGARUH BUDAYA KAIZEN TERHADAP KINERJA KARYAWAN
BAGIAN BONGKAR MUATAN KAPAL
PADA PT. GRAHA PERSADA PASIFIC**

*Diajukan Sebagai Satu Syarat Untuk Menyelesaikan Program Sarjana (S1)
Pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Riau*



Oleh:

NURHADI

NPM. 175210531

Program Studi Manajemen – S1

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS ISLAM RIAU

PEKANBARU

2022



UNIVERSITAS ISLAM RIAU



FAKULTAS EKONOMI






Alamat: Jalan Kharudin Nasution No 113 Marpoyan Pekanbaru
Telp. (0761) 674681 Fax. (0761) 674834 Pekanbaru 28284

BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI

Nama : NURHADI
Npm : 175210531
Program Studi : Manajemen S1
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Judul Skripsi : Pengaruh budaya kaizen terhadap kinerja karyawan bagian bongkar muatan kapal pada PT. Graha Persada Pasific
Pembimbing : Kamar Zaman, SE., MM

Dengan perincian sebagai berikut:

No	Tanggal	Catatan Pembimbing	Paraf
1	24 Mei 2021	- Permasalahannya di rubah - Data data nya	
2	2 Juni 2021	- Hal 7 hubungan kinerja di ganti jadi hubungan kerja - Metodel di ubah angkanya 3.1 dan seterusnya	

3	30 juli 2021	- seminar proposal	
4	9 Agustus 2021	- di metapel lokasi objek di ubah jadi 1 romawi sampai selanjutnya - yang di 5.5 uji regresi di ubah jadi analisis regresi - yang 5.10 di ubah 5.6 pembahasan penelitian	
5	23 November 2021	- di shitsuke di ubah jadi harus membiasakan perilaku perbaikan terus menerus guna memperoleh hasil yang lebih baik - kuantitas kerja dan kualitas kerja - di ubah jadi hasil penelitian dan pembahasan	
6	5 Maret 2022	- Acc Ujian Hasil	
7	30 Maret 2022	- Ujian Seminar Hasil	

Pekanbaru,31 Januari 2022

WakilDekan I



DinaHidayat,S.E.,Msi., Ak.,C.A



UNIVERSITAS ISLAM RIAU FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Alamat : Jalan Kaharuddin Nst Km 11 No 113 Marpoyan Pekanbaru Telp 647647

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI / MEJA HIJAU

Berdasarkan Surat Keputusan Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Islam Riau No: 389/KPTS/FE-UIR/2022, Tanggal 29 Maret 2022, Maka pada Hari Rabu 30 Maret 2022 dilaksanakan Ujian Oral Komprehensif/Meja Hijau Program Sarjana Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Islam Riau pada Program Studi **Manajemen** Tahun Akademis 2021/2022.

- | | |
|-------------------------|--|
| 1. Nama | : Nurhadi |
| 2. NPM | : 175210531 |
| 3. Program Studi | : Manajemen S1 |
| 4. Judul skripsi | : Pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Bongkar Muatan Kapal Pada PT. Graha Persada Pasific. |
| 5. Tanggal ujian | : 30 Maret 2022 |
| 6. Waktu ujian | : 60 menit. |
| 7. Tempat ujian | : Ruang Sidang Meja Hijau Fakultas Ekonomi Dan Bisnis UIR |
| 8. Lulus Yudicium/Nilai | : Lulus (B) 77,4 |
| 9. Keterangan lain | : Aman dan lancar. |

PANITIA UJIAN

Ketua

Dina Hidayat, SE., M.Si., Ak., CA
Wakil Dekan Bidang Akademis

Sekretaris

Abd. Razak Jer, SE., M.Si
Ketua Prodi Manajemen

Dosen penguji :

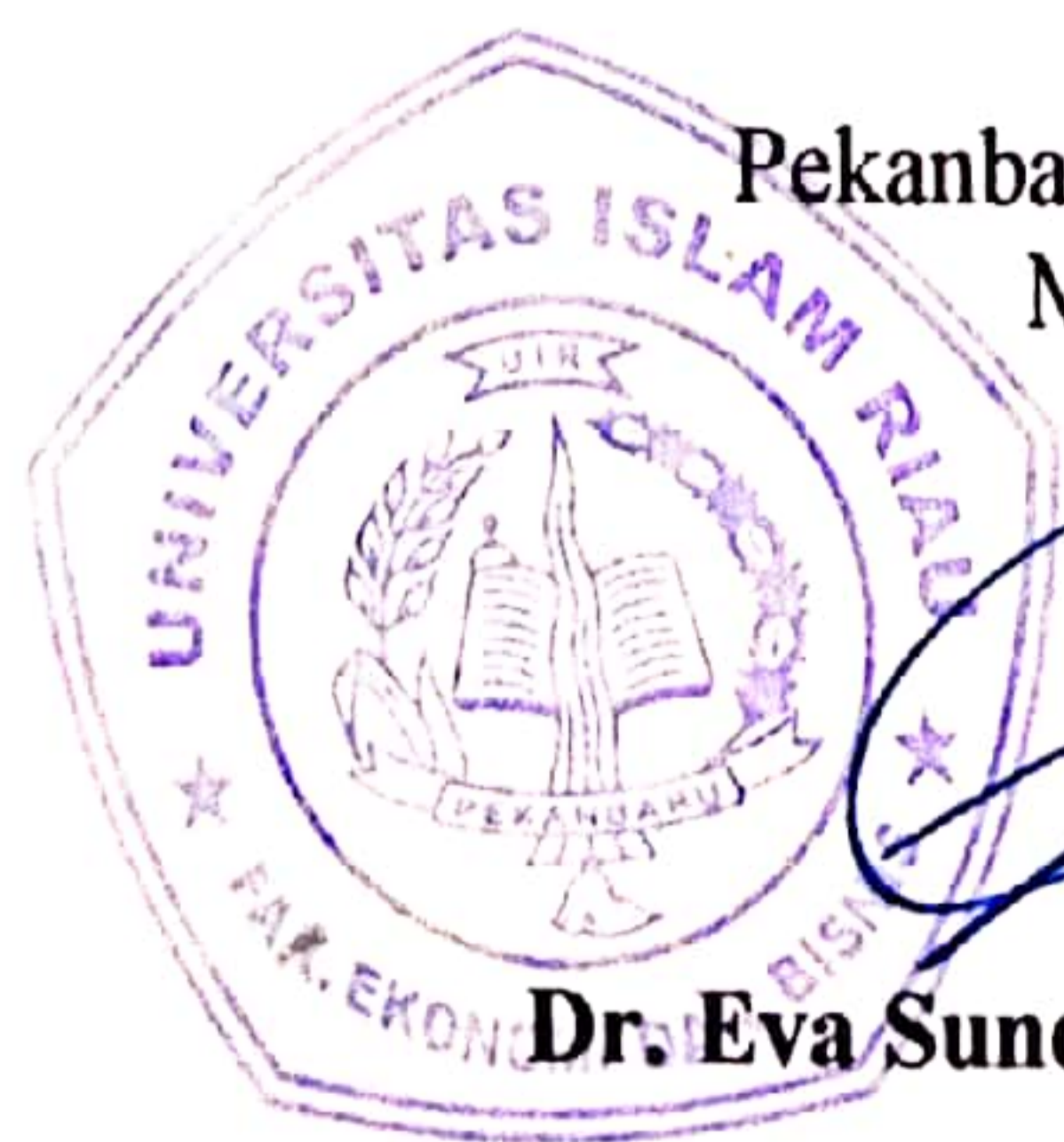
1. Kamar Zaman, SE., MM
2. Dr. Haswari Hasan, SE., MM
3. Prof. Dr. H. Detri Karya, SE., MA

(.....)
(.....)
(.....)

Notulen

1. Gilang Nugroho, SE., MM

(.....)



Pekanbaru, 30 Maret 2022

Mengetahui
Dekan,

Dr. Eva Sundari, SE., MM., CRBC



UNIVERSITAS ISLAM RIAU
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Alamat : Jalan Kaharuddin Nasution No 113 Marpoyan Pekanbaru Telp 647647

BERITA ACARA SEMINAR HASIL PENELITIAN SKRIPSI

Nama : Nurhadi
NPM : 175210531
Jurusan : Manajemen / S1
Judul Skripsi : Pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Bongkar Muatan Kapal Pada PT. Graha Persada Pasific.
Hari/Tanggal : Rabu 30 Maret 2022
Tempat : Ruang Sidang Fakultas Ekonomi Dan Bisnis UIR

Dosen Pembimbing

No	Nama	Tanda Tangan	Keterangan
1	Kamar Zaman, SE., MM		


Dosen Pembahas / Penguji

No	Nama	Tanda Tangan	Keterangan
1	Dr. Haswari Hasan, SE., MM		
2	Prof. Dr. H. Detri Karya, SE., MA		

Hasil Seminar : *)

1. Lulus (Total Nilai)
2. Lulus dengan perbaikan (Total Nilai 77,4)
3. Tidak Lulus (Total Nilai)

Mengetahui
An.Dekan


Dina Hidayat, SE., M.Si., Ak., CA
Wakil Dekan I



Pekanbaru, 30 Maret 2022
Ketua Prodi


Abd. Razak Jer, SE., M.Si

*) Coret yang tidak perlu

**SURAT KEPUTUSAN DEKAN FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS ISLAM RIAU
Nomor : 389 / Kpts/FE-UIR/2022
TENTANG PENETAPAN DOSEN PENGUJI SKRIPSI MAHASISWA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS ISLAM RIAU**



Menimbang

1. Bahwa untuk menyelesaikan studi Program Sarjana Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Islam Riau dilaksanakan ujian skripsi / oral comprehensive sebagai tugas akhir dan untuk itu perlu ditetapkan mahasiswa yang telah memenuhi syarat untuk ujian dimaksud serta dosen penguji.
2. Bahwa penetapan mahasiswa yang memenuhi syarat dan penguji mahasiswa yang bersangkutan perlu ditetapkan dengan surat keputusan Dekan.

Mengingat

1. Undang-undang RI Nomor: 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional
2. Undang-undang RI Nomor: 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen
3. Undang-undang RI Nomor: 12 Tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi.
4. Peraturan Pemerintah RI Nomor: 4 Tahun 2014 Tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi
5. Statuta Universitas Islam Riau Tahun 2018.
6. SK. Pimpinan YLPI Daerah Riau Nomor: 006/Skep/YLPI/II/1976 Tentang Peraturan Dasar Universitas Islam Riau.
7. Surat Keputusan BAN PT Depdiknas RI :
 - a. Nomor : 2806/SK/BAN-PT/Akred/S/IX/2018, tentang Akreditasi Eko. Pembangunan
 - b. Nomor : 2640/SK/BAN-PT/Akred/S/IX/2018, tentang Akreditasi Manajemen
 - c. Nomor : 2635/SK/BAN-PT/Akred/S/IX/2018, tentang Akreditasi Akuntansi S1
 - d. Nomor : 1036/SK/BAN-PT/Akred/Dipl-III/IV/2019, tentang Akreditasi D.3 Akuntansi.

MEMUTUSKAN

Menetapkan : 1. Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Islam Riau yang tersebut di bawah ini:

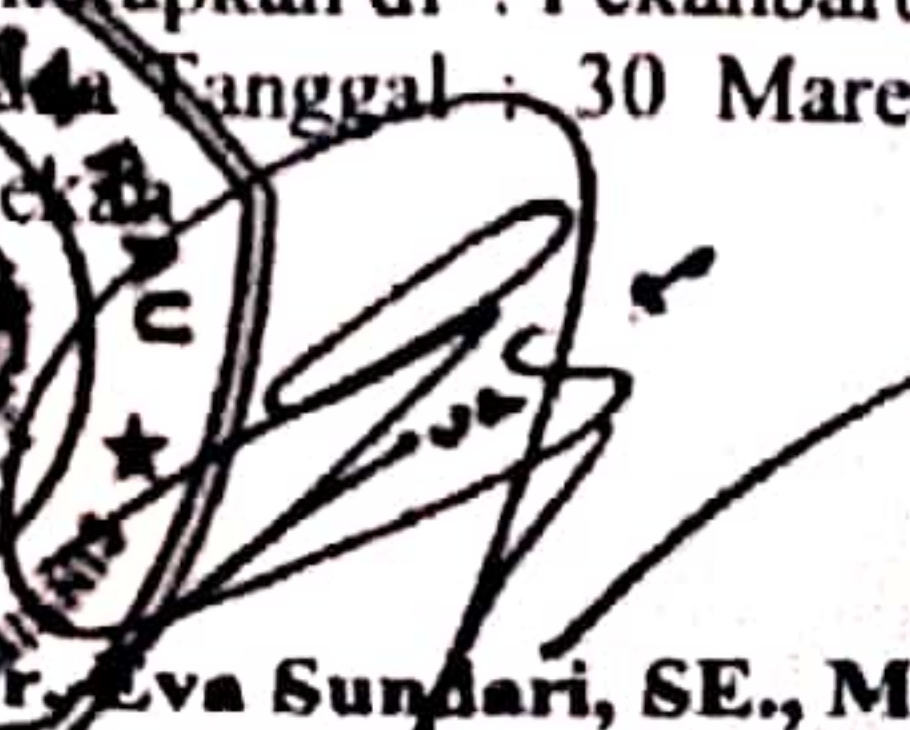
N a m a	: Nurhadi
N P M	: 175210531
Program Studi	: Manajemen S1
Judul skripsi	: Pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Bongkar Muatan Kapal Pada PT. Graha Persada Pasific.

2. Penguji ujian skripsi/oral comprehensive mahasiswa tersebut terdiri dari:

NO	Nama	Pangkat/Golongan	Bidang Diuji	Jabatan
1	Kamar Zaman, SE., MM	Lektor, C/c	Materi	Ketua
2	Dr. Haswari Hasan, SE., MM	Lektor C/c	Sistematika	Sekretaris
3	Prof.Dr. H. Detri, SE., MA	Guru Besar, D/d	Methodologi	Anggota
4			Penyajian	Anggota
5			Bahasa	Anggota
6	Gilang Nugroho, Se., Mm	Non Fungsional C/b	-	Notulen
7			-	Saksi II
8			-	Notulen

3. Laporan hasil ujian serta berita acara telah disampaikan kepada pimpinan Universitas Islam Riau selambat-lambatnya 1 (satu) minggu setelah ujian dilaksanakan.
 4. Keputusan ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan dengan ketentuan bila terdapat kekeliruan akan segera diperbaiki sebagaimana mestinya.
- Kutipan : Disampaikan kepada yang bersangkutan untuk dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

Ditetapkan di : Pekanbaru
Pada Tanggal : 30 Maret 2022


Dr. Eva Sundari, SE., MM., CRBC



UNIVERSITAS ISLAM RIAU
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Alamat: Jalan Kaharuddin Nst Km 11 No 113 Marpoyan Pekanbaru Telp 647647




BERITA ACARA SEMINAR PROPOSAL

Nama : Nurhadi
NPM : 175210531
Judul Proposal : Pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Bongkar Kapal Pada PT. Graha Persada Pasific.
Pembimbing : 1. Kamar Zaman, SE., MM
Hari/Tanggal Seminar : Jum'at 30 Juli 2021

Hasil Seminar dirumuskan sebagai berikut :

1. Judul : Disetujui dirubah/perlu diseminarkan *)
2. Permasalahan : Jelas/masih kabur/perlu dirumuskan kembali *)
3. Tujuan Penelitian : Jelas/mengambang/perlu diperbaiki *)
4. Hipotesa : Cukup tajam/perlu dipertajam/di perbaiki *)
5. Variabel yang diteliti : Jelas/Kurang jelas *)
6. Alat yang dipakai : Cocok/belum cocok/kurang *)
7. Populasi dan sampel : Jelas/tidak jelas *)
8. Cara pengambilan sampel : Jelas/tidak jelas *)
9. Sumber data : Jelas/tidak jelas *)
10. Cara memperoleh data : Jelas/tidak jelas *)
11. Teknik pengolahan data : Jelas/tidak jelas *)
12. Daftar kepustakaan : Cukup/belum cukup mendukung pemecahan masalah Penelitian *)
13. Teknik penyusunan laporan : Telah sudah/belum memenuhi syarat *)
14. Kesimpulan tim seminar : Perlu/tidak perlu diseminarkan kembali *)

Demikianlah keputusan tim yang terdiri dari :

No	Nama	Jabatan pada Seminar	Tanda Tangan
1.	Kamar Zaman, SE., MM	Ketua	1. 
2.	Dr. Haswari Hasan, SE., MM	Anggota	2. 
3.	Ramzi Durin, SH., MH	Anggota	3. 

*Coret yang tidak perlu

Mengetahui
A.n. Dekan Bidang Akademis


Dr. Hj. Ellyan Sastraningsih, SE., M.Si



Pekanbaru, 30 Juli 2021
Sekretaris,


Abd. Razak Jer, SE., M.Si

SURAT KEPUTUSAN DEKAN FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS ISLAM RIAU

Nomor: /Kpts/FE-UIR/2021

TENTANG PENUNJUKAN DOSEN PEMBIMBING SKRIPSI MAHASISWA S1 DEKAN FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS ISLAM RIAU



Membaca : Surat Penetapan Ketua Program Studi Manajemen tanggal, 2021-03-16 Tentang Penunjukan Dosen Pembimbing Skripsi Mahasiswa

Menimbang : Bahwa dalam membantu Mahasiswa untuk menyusun skripsi sehingga mendapat hasil yang baik, perlu ditunjuk dosen pembimbing yang akan memberikan bimbingan sepenuhnya terhadap Mahasiswa tersebut

Mengingat :

1. Undang-Undang Nomor : 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional
2. Undang-Undang Nomor : 12 Tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi
3. Peraturan Pemerintah Nomor : 4 Tahun 2014 Tentang Penyelenggara Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi
4. Statuta Universitas Islam Riau Tahun 2018
5. SK. Dewan Pimpinan YLPI Riau Nomor : 106/Kpts. A/YLPI/VI/2017 Tentang Pengangkatan Rektor Universitas Islam Riau Periode. 2017-2021
6. Peraturan Universitas Islam Riau Nomor : 001 Tahun 2018 Tentang Ketentuan Akademik Bidang Pendidikan Universitas Islam Riau.
7. SK. Rektor Universitas Islam Riau Nomor : 598/UIR/KPTS/2019 Tentang Pembimbing tugas akhir Mahasiswa Program Diploma dan Sarjana Universitas Islam Riau
a. Nomor: 510/A-UIR/4-1987

MEMUTUSKAN

Menetapkan : 1. Mengangkat Saudara yang tersebut namanya dibawah ini sebagai pembimbing dalam penyusunan skripsi yaitu :

No.	Nama	Jabatan Fungsional	Keterangan
1.	Kamar Zaman, SE., MM.	Lektor	Pembimbing

2. Mahasiswa yang dibimbing adalah :
N a m a : Nurhadi
N P M : 175210531
Jurusan/Jenjang Pendd. : Manajemen
Judul Skripsi : PENGARUH BUDAYA KAIZEN TERHADAP KINERJA KARYAWAN BAGIAN BONGKAR KAPAL/LAPANGAN PADA PT.GRAHA PERSADA PASIFIC
 3. Tugas Pembimbing berpedoman kepada Surat Keputusan Rektor Universitas Islam Riau Nomor : 598/UIR/KPTS/2019 Tentang Pembimbing Tugas Akhir Mahasiswa Program Diploma dan Sarjana Universitas Islam Riau.
 4. Dalam pelaksana bimbingan supaya memperhatikan Usul dan Saran dari Forum Seminar Proposal, kepada Dosen pembimbing diberikan Honorarium sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Universitas Islam Riau.
 5. Keputusan ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan, apabila terdapat kekeliruan dalam keputusan ini akan diadakan perbaikan kembali.
- Kutipan : disampaikan kepada Ybs untuk dilaksanakan sebaik-baiknya.

Ditetapkan di: Pekanbaru
Pada Tanggal: 17 Maret 2021
Dekan,

Dr. Firdaus AR, SE., M.Si., Ak., CA

Tembusan : Disampaikan pada :

1. Kepada Yth. Ketua Program Studi EP,Manajemen dan Akuntansi
2. Arsip File : SK.Dekan Kml Haj



UNIVERSITAS ISLAM RIAU

FAKULTAS EKONOMI

الجامعة الإسلامية الريفية

Alamat : Jalan Kaharuddin Nasution No. 113, Marpoyan, Pekanbaru, Riau, Indonesia - 28284
Telp. +62 761 674674 Fax. +62 761 674834 Email : fekon@uir.ac.id Website : www.ac.uir.id

SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME

Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Riau menerangkan bahwa mahasiswa dengan identitas berikut:

NAMA : **NURHADI**
NPM : **175210531**
JUDUL SKRIPSI : **PENGARUH BUDAYA KAIZEN TERHADAP KINERJA KARYAWAN BAGIAN BONGKAR MUATAN KAPAL PADA PT.GRAHA PERSADA PASIFIC**
PEMBIMBING : **KAMAR ZAMAN, SE., MM**

Dinyatakan sudah memenuhi syarat batas maksimal plagiarisme yaitu 27% (dua puluh tujuh persen) pada setiap subbab naskah skripsi yang disusun.

Demikianlah surat keterangan ini di buat untuk dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Pekanbaru, 11 Maret 2022

Ketua Program Studi Manajemen

Abd Razak Jer, SE., M.Si



UNIVERSITAS ISLAM RIAU
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jalan Kaharudin Nasution No. 113 Perhentian Marpoyan
Telp. (0761) 674674 Fax: (0761) 6748834 Pekanbaru 28284

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Nama : Nurhadi
NPM : 175210531
Fakultas : Ekonomi Dan Bisnis
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumberdaya Manusia
Judul Skripsi : Pengaruh budaya kaizen terhadap kinerja karyawan bagian bongkar muatan kapal pada PT. Graha persada pasific

Disahkan Oleh:

Pembimbing

Kamar Zaman, SE., M.M

Diketahui :

17/9/22
Dekan

UNIVERSITAS ISLAM RIAU
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
(Dr. Eva Sundari, SE.,MM, CRBC)

Ketua Program Studi

(Abd.Razak Jer, SE.,M.Si)



LEMBAR PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Nurhadi
Tempat Tanggal Lahir : Dumai, 22 Februari 2000
NPM : 175210531
Fakultas : Ekonomi dan bisnis
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen sumber daya manusia
Judul Skripsi : Pengaruh budaya kaizen terhadap kinerja karyawan bagian

Bongkar muatan kapal pada PT.GRAHA PERSADA PASIFIC

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi ini adalah benar dan murni dari hasil saya sendiri, bukan merupakan hasil karya orang lain dan sistematika penulisan sudah mengikuti kaidah dan karya tulis ilmiah Universitas Islam Riau. Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut baik disengaja atau tidak disengaja, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri. Bila kemudian saya terbukti melakukan plagiat saya bersedia menerima konsekuensi dari pihak fakultas maupun pihak universitas.

Dengan demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan apabila pernyataan ini tidak benar, saya bersedia dituntut atau di hukum sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Pekanbaru, 7 April 2022

Pernyataan

Nurhadi

ABSTRAK

PENGARUH BUDAYA KAIZEN TERHADAP KINERJA KARYAWAN BAGIAN BONGKAR MUATAN KAPAL PADA PT. GRAHA PERSADA PASIFIC

Oleh

NURHADI

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya kaizen terhadap kinerja karyawan pada PT. Graha Persada Pasific. Adapun populasi dan sampel dalam penelitian adalah karyawan bagian bongkar muatan kapal dengan menggunakan metode sampling jenuh atau sensus, data diolah menggunakan IBM SPSS sebagai alat analisis penelitian. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dan analisis regresi linear sederhana. Berdasarkan hasil analisis data menunjukkan bahwa variabel budaya kaizen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Graha Persada Pasific. Penerapan budaya kaizen pada PT. Graha Persada Pasific dapat diterapkan dengan baik oleh karyawan. Sistem manajemen yang baik dalam perusahaan mampu memberikan keuntungan bagi perusahaan serta kinerja perusahaan dapat meningkat dengan optimal dimasa yang akan datang.

Kata Kunci : Budaya Kaizen, Kinerja Karyawan

ABSTRACT

INFLUENCE OF KAIZEN CULTURE ON EMPLOYEE PERFORMANCE OF SHIP LOADING AT PT. GRAHA PERSADA PACIFIC

By

NURHADI

This study aims to determine the influence of kaizen culture on employee performance at PT. Graha Persada Pacific. The population and sample in this study were employees of the ship's loading and unloading division using the saturated sampling method or census, the data was processed using IBM SPSS as a research analysis tool. This research uses descriptive method and simple linear regression analysis. Based on the results of data analysis shows that the kaizen culture variable has a positive and significant effect on employee performance at PT. Graha Persada Pacific. The application of kaizen culture at PT. Graha Persada Pacific can be implemented well by employees. A good management system in the company is able to provide benefits for the company and the company's performance can increase optimally in the future.

Keywords: Kaizen Culture, Employee Performance

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmaanirrahiim, Alhamdulillah, puji beserta syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, yang telah memberikan limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis diberikan kekuatan dan kesehatan untuk menyelesaikan penulisan skripsi ini. Selain itu Shalawat beserta salam juga dikirim kepada junjungan Nabi besar Muhammad SAW yang telah membawa umatnya dari alam jahiliyah ke alam yang penuh dengan ilmu pengetahuan seperti sekarang ini.

Untuk menyelesaikan pendidikan Strata satu (S1) diperlukan suatu bentuk karya ilmiah dalam bentuk skripsi. Penulisan skripsi ini diajukan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar sarjana pada program Manajemen S.1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Riau. Judul yang penulis ajukan adalah **“Pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Bongkar Muatan Kapal Pada PT. Graha Persada Pasific”**.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi, masih ditemui kekurangan-kekurangan baik dari segi isi maupun penyajiannya, sehingga skripsi ini belum mencapai kesempurnaan sebagaimana yang diharapkan. Untuk itu dengan segala kerendahan hati penulis mengharapkan menerima kritikan dan sumbangan saran dari pembaca yang berguna bagi kesempurnaan skripsi ini.

Dalam penyelesaian skripsi ini terlepas dari bimbingan, dorongan dan bantuan baik dari segi material maupun dari segi moril kepada penulis, oleh karena itu dengan kerendahan hati penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Ibu Dr. Eva Sundari,SE.,MM.,CRBC selaku dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Islam Riau.
2. Bapak Abd Razak Jer, SE.,M.Si selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Islam Riau.
3. Bapak Kamar Zaman, SE., MM selaku dosen pembimbing yang tidak pernah lelah memberikan petunjuk dan bimbingan kepada penulis sehingga karya ilmiah ini selesai.
4. Bapak dan ibu Dosen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Islam Riau yang telah berjasa mendidik dan memberikan pengajaran kepada penulis dan membekali ilmu pengetahuan selama dibangku kuliah.
5. Buat staff dan karyawan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Islam Riau yang telah turut membantu proses kegiatan belajar mengajar dikampus.
6. Pimpinan beserta karyawan PT. Graha Persada Pasific Kota Dumai yang telah memberikan izin penelitian dan memberikan kemudahan kepada peneliti dalam pengambilan data yang dibutuhkan dalam penulisan skripsi ini.
7. Kepada kedua Orang tuaku H. Patuhaddin dan HJ.Ermawati, terimakasih yang tak terhingga segala atas kasing sayang, cinta, perhatian, dorongan semangat, bantuan moril maupun materil dan segala-galanya kepada ananda selama ini.

8. Terimakasih utuk teman-teman angkatan 2017 di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Islam Riau, yang selalu memberikan semangat dan motivasi.

Semoga Allah SWT memberikan balasan yang berlipat ganda kepada semuanya, demi perbaikan selanjutnya, saran dan kritik yang membangun akan penulis terima dengan senang hati. Akhirnya, hanya kepada Allah SWT penulis serahkan segalanya mudah-mudahan dapat bermanfaat khususnya bagi penulis umumnya bagi kita semua.

Pekanbaru, Februari 2022

Penulis

NURHADI

NPM. 175210531

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah	10
1.3 Tujuan Dan Manfaat Penelitian	10
1.4 Sistematika Penulisan	11
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS	13
2.1 Budaya Kaizen	13
2.1.1 Pengertian Budaya Kaizen	13
2.1.2 Konsep Budaya Kaizen	16
2.1.3 Sistem Penting Dalam Budaya Kaizen	17
2.1.4 Prinsip Budaya Kaizen	19
2.1.5 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Kaizen	23
2.1.6 Sasaran Akhir Dari Strategi Kaizen	25
2.1.7 Indikator Budaya Kaizen	25
2.1.8 Pengaruh Budaya Kaizen terhadap Kinerja Karyawan	27
2.2 Kinerja Karyawan	28
2.2.1 Pengertian Kinerja Karyawan	28
2.2.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan	31
2.2.3 Tujuan Penilaian Kinerja	34
2.2.4 Manfaat Kinerja	36
2.2.5 Proses Perencanaan Kinerja	38
2.2.6 Sistem Penilaian Kinerja	39
2.2.7 Indikator Kinerja Karyawan	40
2.3 Penelitian Terdahulu	42
2.4 Kerangka Penelitian	43
2.5 Hipotesis Penelitian	43
BAB III METODE PENELITIAN	44
3.1 Lokasi / Objek Penelitian	44

3.2 Operasional Variabel Penelitian.....	44
3.3 Populasi dan Sampel	45
3.4 Jenis dan Sumber data.....	46
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	47
3.6 Teknik Analisis Data.....	47
3.6.1 Uji Validitas dan Reliabilitas	48
3.6.2 Analisis Regresi Linear Sederhana	49
BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	53
4.1 Sejarah singkat Perusahaan.....	53
4.2 Visi, Misi Dan Budaya PT.Graha Persada Pasific.....	55
4.3 Struktur Organisasi PT.Graha Persada Pasific.....	56
4.4 Uraian Tugas Dan Tanggung Jawab	58
4.5 Aktivitas Perusahaan.....	61
BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	64
5.1 Identitas Responden	64
5.1.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur/Usia	65
5.1.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	67
5.1.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	68
5.1.4 Identifikasi Responden Berdasarkan Masa Kerja	69
5.2 Uji Kualitas Data.....	71
5.2.1 Uji Validitas	71
5.2.2 Uji Reliabilitas	74
5.3 Analisis Budaya Kaizen Pada PT. Graha Persada Pasific.....	76
5.3.1 Seiri (Ringkas).....	79
5.3.2 Seiton (Rapi).....	83
5.3.3 Seiso (Resik).....	88
5.3.4 Seiketsu (Rawat).....	94
5.3.5 Shitsuke (Rajin).....	100
5.4 Analisis Kinerja Karyawan Pada PT. Graha Persada Pasif.....	109
5.4.1 Kuantitas Kerja.....	112
5.4.2 Kualitas Kerja.....	120
5.4.3 Ketepatan Waktu	128
5.5 Pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Graha Persada Pasific	139
5.4.1 Persamaan Regresi Linear Sederhana	140
5.4.2 Uji Koefisien Korelasi (R)	142
5.4.3 Koefisien Determinasi (R^2)	143
5.4.4 Uji Hipotesis (Uji t).....	145

5.4.5 Koefisien Epsilon (Koefisien Pengganggu)	146
5.5 Pembahasan Hasil Penelitian	147
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN.....	151
6.1 Kesimpulan	151
6.2 Saran.....	152
DAFTAR PUSTAKA	153
LAMPIRAN.....	



Dokumen ini adalah Arsip Miik :
Perpustakaan Universitas Islam Riau

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel	1.1	Data Jumlah Karyawan Berdasarkan Spesifikasi Pekerjaan Dan Tingkat Pendidikan Pada PT. Graha Persada Pasific Pada Tahun 2020.....	4
Tabel	1.2	Data Kinerja Karyawan Bagian Bongkar Kapal Tahun 2019.....	8
Tabel	1.3	Daftar Nama Karyawan Yang Mengalami Kenaikan Jabatan Pada PT. Sucofindo.....	9
Tabel	2.1	Penelitian Terdahulu	42
Tabel	3.1	Operasional Variabel Penelitian.....	44
Tabel	5.1	Data Identitas Responden Berdasarkan Umur/Usia.....	65
Tabel	5.2	Data Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	67
Tabel	5.3	Data Identitas Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	68
Tabel	5.4	Identitas Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	70
Tabel	5.5	Hasil Analisis Validitas Kuesioner Variabel Budaya Kaizen	72
Tabel	5.6	Hasil Analisis Validitas Kuesioner Variabel Kinerja Karyawan	73
Tabel	5.7	Hasil Uji Reliabilitas Variabel Budaya Kaizen.....	74
Tabel	5.8	Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Karyawan.....	75
Tabel	5.9	Hasil Uji Reliabilitas Seluruh Variabel.....	75
Tabel	5.10	Tanggapan Responden Mengenai Kemampuan Untuk Membuat Keputusan.....	80
Tabel	5.11	Tanggapan Responden Mengenai Memastikan Peralatan Yang Diperlukan Di Simpan Dalam Jarak Dekat.....	82
Tabel	5.12	Tanggapan Responden Mengenai Menentukan Tempat Untuk Peralatan Secara Tepat	85
Tabel	5.13	Tanggapan Responden Mengenai Menaati Segala Peraturan Perusahaan.....	87
Tabel	5.14	Tanggapan Responden Mengenai Membersihkan Segala Sesuatu Dan Menangani Penyebabnya.....	90
Tabel	5.15	Tanggapan Responden Mengenai Membersihkan Tempat Kerja Dan Mesin Khusus	93
Tabel	5.16	Tanggapan Responden Mengenai Membuat Standarisasi.....	96
Tabel	5.17	Tanggapan Responden Mengenai Melakukan Pekerjaan Sesuai Prosedur Yang Telah Ditetapkan	98
Tabel	5.18	Tanggapan Responden Mengenai Membiasakan Perilaku Untuk Memperoleh Hasil Yang Baik.....	101
Tabel	5.19	Jawaban Responden Mengenai Memperbaiki Komunikasi Dan Melakukan Evaluasi	103

Tabel	5.20	Hasil Rekapitulasi Tanggapan Responden Berdasarkan Variabel Budaya Kaizen	105
Tabel	5.21	Tanggapan Responden Mengenai Penyelesaian Pekerjaan Sesuai Target	114
Tabel	5.22	Tanggapan Responden Mengenai Tugas Pekerjaan Yang Diselesaikan Dengan Optimal.....	116
Tabel	5.23	Tanggapan Responden Mengenai Melakukan Pekerjaan Sesuai Dengan Jumlah Siklus Aktivitas Yang Diselesaikan.....	119
Tabel	5.24	Tanggapan Responden Penyelesaian Pekerjaan Dengan Baik...	122
Tabel	5.25	Tanggapan Responden Mengenai Pemahaman Akan Hasil Kerja Yang Memenuhi Standar.....	125
Tabel	5.26	Tanggapan Responden Mengenai Kecakapan Dalam Bekerja ..	127
Tabel	5.27	Tanggapan Responden Mengenai Penyelesaian Pekerjaan Dengan Tepat Waktu	130
Tabel	5.28	Tanggapan Responden Mengenai Pemanfaatan Waktu Dalam Menyelesaikan Pekerjaan.....	132
Tabel	5.29	Tanggapan Responden Mengenai Memaksimalkan Waktu Yang Tersedia.....	134
Tabel	5.30	Hasil Rekapitulasi Tanggapan Responden Berdasarkan Variabel Kinerja Karyawan	136
Tabel	5.31	Hasil Analisis Regresi Linear Sederhana.....	141
Tabel	5.32	Hasil Analisis Korelasi (R)	142
Tabel	5.33	Interprestasi Keeratan Hubungan Koefisien Korelasi.....	143
Tabel	5.34	Hasil Analisis Koefisien Determinasi (R^2)	144
Tabel	5.35	Hasil Uji t (Uji Parsial)	145

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Struktur Penelitian	43
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. Graha Persada Pasific	58



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	1	Data Kuesioner Penelitian
Lampiran	2	Data Tabulasi Kuesioner Penelitian
Lampiran	3	Hasil Validitas Dan Reliabilitas.....
Lampiran	4	Hasil Pengolahan Data SPSS Versi 20.00
Lampiran	5	Dokumentasi Foto Penelitian.....



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Tingkat persaingan yang semakin tinggi membuat perusahaan harus mampu menciptakan sesuatu yang berbeda dari pesaingnya, adanya perbedaan tersebut membuat suatu perusahaan harus memiliki keunggulan yang lebih dibandingkan dengan perusahaan lain. Semua komponen dalam perusahaan harus melakukan kerja keras untuk menciptakan sesuatu yang berbeda dan unggul. Salah satu hal yang membedakan antara perusahaan satu dengan yang lainnya yaitu adanya budaya organisasi. Budaya organisasi di setiap perusahaan itu melekat pada setiap anggota karyawan sehingga menjadikan salah satu ciri dari suatu perusahaan tersebut.

Kenyataannya dalam suatu organisasi atau perusahaan memiliki individu-individu yang berbeda, setiap karyawan membawa pola pikirnya sendiri didalam satu perusahaan bahkan dengan kepribadian yang berbeda, sedangkan sebuah perusahaan juga memiliki sistem kinerja yang menuntut para karyawan untuk bisa mengikuti pola kinerja tersebut. Dapat dilihat bahwa disini lah pentingnya budaya organisasi yang kuat dalam suatu perusahaan sebagai pengikat atau pemersatu para karyawan untuk mencapai satu tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Internalisasi budaya organisasi merupakan suatu aspek terpenting dalam menanamkan nilai-nilai budaya organisasi.

Budaya organisasi atau perusahaan sendiri memiliki arti sebagai pola yang terdiri atas kepercayaan dan nilai-nilai yang memberi arti bagi anggota suatu organisasi, serta aturan-aturan bagi anggota untuk berperilaku di organisasinya (Moeljono, 2005:13).

Menurut penelitian Darsana (2013:41) budaya organisasi sangat berperan penting dan dipercaya untuk menetapkan praktik manajemennya. Semua sumber daya manusia harus dapat memahami budaya organisasinya dengan benar, karena sangat berkaitan dengan setiap langkah ataupun pekerjaan yang dilakukan untuk organisasi, sehingga pekerjaan apa yang telah dilakukan oleh karyawan merupakan hasil budaya organisasi yang strategis.

5S merupakan metode yang terdiri dari beberapa tahap untuk mengatur kondisi tempat kerja yang berdampak langsung terhadap peningkatan kualitas, efisiensi, mempercepat penyelesaian tugas sebelum jatuh tempo, mengurangi pemborosan, efektivitas, produktivitas, dan keselamatan kerja dengan menciptakan lingkungan kerja yang lebih aman dan menyenangkan. Salah satu faktor dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan cara menciptakan budaya kerja yang kuat.

Budaya kaizen adalah budaya perusahaan Jepang yang berarti penyempurnaan dan perbaikan berkelanjutan yang melibatkan seluruh anggota perusahaan dengan menciptakan cara berfikir yang tidak hanya berorientasi pada hasil tetapi pada proses dan sebuah sistem manajemen yang menunjang serta menghargai usaha karyawan demi penyempurnaan. Kaizen pertama kali diperkenalkan oleh Taichi Ohno, mantan Vice President Toyota Motors

Corporation. Istilah ini mencakup pengertian perbaikan yang melibatkan semua orang baik manajer dan karyawan yang melibatkan biaya dalam jumlah yang tak seberapa. Salah satu perusahaan yang telah menerapkan budaya Kaizen tersebut adalah PT. Graha Persada Pasific tumbuh sebagai salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa bongkar muatan kapal laut.

PT. Graha Persada Pasific yang berdiri pada tahun 1995. PT. Graha Persada Pasific merupakan perusahaan yang bergerak di bidang bongkar muatan kapal. Kapal yang digunakan adalah jenis kapal kargo yang di dalamnya terdapat berbagai jenis barang yang terdiri dari pupuk besi, limbah sawit, pipa, dan klingker. Hal inilah yang harus diselesaikan oleh karyawan bagian bongkar kapal/lapangan untuk menurunkan semua barang tersebut dari atas kapal.

PT. Graha Persada Pasific terkenal sebagai perusahaan dari dumai yang didukung oleh teknologi dalam proses aktivitas perusahaan. Untuk meningkatkan kinerja karyawan diperlukan lingkungan kerja yang nyaman dan bersih serta kemudahan menjangkau peralatan dan perlengkapan dalam bekerja. Untuk itu penerapan Konsep Kaizen yaitu 5S (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke) perlu diterapkan di PT. Graha Persada Pasific.

Permasalahan dalam peningkatan kinerja karyawan pada PT. Graha Persada Pasific harus dapat diperhatikan secara penuh. Atas permasalahan tersebut disinilah dituntut implementasi budaya kerja kaizen sehingga dapat menciptakan kedisiplinan yang tinggi bagi karyawannya dan kinerja karyawan menjadi optimal, sehingga dalam pencapaian target dan tujuan perusahaan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Penerapan budaya kaizen secara berangsur akan berakumulasi

dalam membawa perubahan pada perusahaan ke arah yang lebih baik terutama dalam pengembangan sumber daya manusianya. Dengan demikian, upaya pembenahan dan penyempurnaan kinerja karyawan dalam perusahaan menjadi sesuatu hal yang sangat penting untuk dilakukan.

PT. Graha Persada Pasific juga telah mengembangkan sistem sumber daya manusia dengan memberikan imbalan jasa berupa pengembangan karier berbasis kinerja. PT. Graha Persada Pasific juga memacu karyawannya untuk terus bekerja keras, punya semangat tinggi dan mereka memiliki komitmen yang kuat untuk menghasilkan produk unggulan. Dari data yang diperoleh di perusahaan dapat diketahui jumlah karyawan/pegawai PT. Graha Persada Pasific sebagai berikut:

Tabel 1.1
Data Jumlah Karyawan Berdasarkan Spesifikasi Pekerjaan Dan Tingkat Pendidikan Pada PT. Graha Persada Pasific Pada Tahun 2020

Spesifikasi Pekerjaan	Jenjang Pendidikan				Jumlah
	SMP	SMA	Diploma	S1	
Mekanik	-	4	-	-	4
Koordinator	-	2	2	3	7
Administrasi/kantor	-	-	-	9	9
Bongkar Muatan Kapal	-	17	5	8	30
Jumlah Karyawan	-	23	7	20	50

Sumber: PT. Graha Persada Pasific, 2020

Berdasarkan pada tabel diatas maka dapat diketahui bahwa jumlah karyawan berdasarkan latar belakang pendidikan berjumlah 50 orang karyawan. dilihat dari bidang pekerjaan karyawan, tidak ada satu karyawan pun yang bekerja berada pada tingkat pendidikan SMP. Kemudian Mayoritas karyawan berada pada tingkat pendidikan SMA sebanyak 23 orang karyawan. Sedangkan tingkat Diploma sebanyak 7 orang karyawan, dan terakhir tingkat S1 sebanyak 20 orang karyawan.

Beberapa perusahaan besar yang berhasil tentu tidak lepas dari proses internalisasi atau penanaman nilai budaya organisasi yang menjadi pendukung keberhasilan serta terbentuknya perilaku pada setiap karyawan. PT. Graha Persada Pasific menerapkan budaya Kaizen. Kaizen diambil dari kata-kata dalam bahasa Jepang Kai dan zen, dimana Kai memiliki arti “perubahan” dan zen berarti “baik”. Istilah populernya adalah continual improvement atau peningkatan berkesinambungan di semua area perusahaan bukan hanya mutu (Sugian, 2006:136). Budaya yang diajarkan adalah perbaikan dalam 4 tahap atau yang kemudian disebut sebagai kaizen yang berarti perubahan terus menerus. kaizen adalah penerapan kualitas kerja yang menekankan pada tiga aspek utama, yaitu peningkatan kerja secara terus menerus, dapat diukur, dan dilaksanakan secara bertahap (Seng, 2007:96).

Tokoh lain menyebutkan Kaizen adalah suatu istilah dalam Bahasa Jepang yang dapat diartikan sebagai perbaikan secara terus menerus (Gaspersz, 2007:331). Menurut (Imai, 1997:126) penulis kaizen pertama kali menyatakan keyakinannya, bahwa sebenarnya 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 perbaikandan penyempurnaan terus menerus dan berkesinambungan. Budaya Kaizen juga diminati oleh Eropa dan Amerika, namun dibutuhkan karyawan dengan aktifitas dalam kelompok yang kecil serta memiliki disiplin diri (Karkoszka & Honorowicz, 2009:198).

Budaya kerja memberikan motivasi kepada karyawan dalam mengeluarkan kemampuan terbaiknya terhadap apa yang diberikan organisasi kepadanya untuk meningkatkan kinerjanya dan memberi hasil yang terbaik. Pada PT. Graha Persada Pasific menerapkan budaya kerja 5R (Ringkas, Rapi, Resi, Rawat, Rajin). Penerapan 5R tersebut adalah suatu cara untuk membangun dan memelihara sebuah lingkungan yang bermutu dalam sebuah organisasi. Program 5R adalah sekelompok cara-cara untuk memajukan organisasi tempat kerja, menjamin kesesuaiannya dengan standar yang ada dan memelihara semangat untuk melakukan improvement yang berkesinambungan (kaizen).

Kaizen dapat dimulai dengan menyadari bahwa setiap perusahaan mempunyai masalah. Kaizen memecahkan masalah dengan membentuk kebudayaan perusahaan dimana setiap orang dapat mengajukan masalahnya dengan bebas (Imai, 1998:18). Pentingnya mempersatukan antara budaya organisasi dengan karyawan merupakan tugas pokok tiap perusahaan, salah satu cara untuk mewujudkan itu semua yaitu dengan cara membentuk dan melakukan proses internalisasi budaya perusahaan yang kuat dan sehat kepada karyawan perusahaan.

Menurut Budihardjo (2011:11) internalisasi atau penanaman budaya perusahaan anatara lain dapat dilakukan melalui slogan, simbol, ritual, sosialisasi, pelatihan dan keteladanan manajemen puncak. Apabila perusahaan dapat mengelola karyawannya dengan sangat baik maka perusahaan akan mendapatkan sumber daya yang unggul.

Pengertian kinerja menurut Mangkunegara (2009:69) adalah “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam

melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Kualitas yang dimaksud disini adalah dilihat dari kehalusan, kebersihan dan ketelitian dalam pekerjaan sedangkan kuantitas dilihat dari jumlah atau banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan karyawan.

Hubungan kerja pada karyawan PT. Graha Persada Pasific dapat dikatakan masih rendah, hubungan antar karyawan masih kurang baik. Penyelia pada karyawan PT. Graha Persada Pasific kurang harmonis, kurangnya komunikasi antara supervisor dengan karyawan sehingga membuat karyawan kurang peduli dengan target-target yang diberikan oleh perusahaan. Tempat kerja atau lingkungan kerja pada PT. Graha Persada Pasific PT. Graha Persada Pasific semakin sempit karena jumlah karyawan yang cukup banyak sehingga pengarsipan berkas-berkas kurang memadai. PT. Graha Persada Pasific merenovasi tempat kerja agar semakin nyaman karyawan dalam bekerja tetapi lokasi di sekeliling PT. Graha Persada Pasific sudah penuh maka kantor tidak dapat diperbesar sehingga tempat kerja masih kurang memadai.

Fenomena permasalahan yang terjadi di PT. Graha Persada Pasific tidak semua karyawan memiliki kinerja yang baik, Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan di PT. Graha Persada Pasific, kuantitas kerja karyawan tidak sesuai dengan tanggung jawab karyawan, karena seringkali pekerjaan mereka tidak diselesaikan secara tepat waktu, dengan alasan, untuk mendapatkan jam kerja lembur, sehingga karyawan mendapatkan gaji atau upah tambahan dari jam lembur tersebut. Tingkat ketelitian pada karyawan PT. Graha Persada Pasific masih rendah, karena ini merupakan perusahaan yang sangat memperhatikan detil dalam bekerja,

ukuran yang sangat kecil yang mendorong para karyawan harus bekerja lebih teliti, para karyawan terlalu membuang-buang waktu dan biaya yang dikeluarkan perusahaan karena tingkat ketelitian dan keterampilan yang masih rendah, hal tersebut mempengaruhi hasil kinerja yang harus diselesaikan oleh karyawan.

Berikut dapat dijelaskan data kinerja karyawan bagian bongkar kapal/lapangan pada PT. Graha Persada Pasific tahun 2019 sebagai berikut:

Tabel 1.2
Data Kinerja Karyawan Bagian Bongkar Kapal Tahun 2019

Bulan	Bongkar Muat Kapal (Ton)	Jumlah Hari/Bulan	Jumlah Hari Tidak Selesai	Pencapaian Target (%)
Januari	143.000	31	4	87,09
Februari	124.000	28	5	82,14
Maret	136.000	31	3	90,32
April	132.000	30	6	80,00
Mei	137.000	31	10	67,74
Juni	127.000	30	4	86,67
Juli	133.000	31	2	93,54
Agustus	129.000	31	5	83,87
September	135.000	30	1	96,66
Oktober	140.000	31	0	100,00
November	134.000	30	1	96,66
Desember	142.000	31	9	70,96

Sumber: PT. Graha Persada Pasfik, 2020

Berdasarkan Pada Tabel diatas dapat diketahui bahwa tingkat kinerja karyawan setiap bulannya berbeda-beda sehingga kinerja yang diperoleh karyawan menurun. Pada tabel diatas terdapat beberapa bulan tidak mencapai target sesuai yang diharapkan perusahaan yaitu pada bulan Mei dengan persentase sebesar 67,74% dan Desember dengan persentase sebesar 70,96%. Tidak tercapainya target pada kinerja karyawan ini disebabkan oleh pada bulan tersebut merupakan hari raya dan liburan panjang. Pada PT. Graha Persada Pasific dalam 1 jam kerja dapat

memindahkan muatan kapal sebesar 1 ton dengan jumlah karyawan sebanyak 15 orang.

Rendahnya kinerja karyawan tercermin dari kuantitas dan kualitas hasil kerja yang diselesaikan karyawan banyak yang belum sesuai dengan harapan perusahaan. PT. Graha Persada Pasific berupaya untuk meningkatkan kinerja yang dilakukan melalui program pelatihan yang sesuai dengan bidang dan tugas masing-masing. Target kinerja disusun berdasarkan rencana Perusahaan dan diturunkan secara berjenjang ditingkat unit, sub unit sampai dengan karyawan.

Dari masalah yang terjadi pada karyawan PT. Graha Persada Pasific merupakan bagaian dari syarat penting yang berasal dari budaya kaizen sehingga mengakibatkan kinerja karyawan menurun dan tidak tercapainya sesuai dengan target yang ditetapkan oleh perusahaan. Budaya kaizen adalah perbaikan yang dilakukan secara terus-menerus agar dapat menjadi lebih baik untuk meningkatkan kinerja karyawan dan target yang ditetapkan oleh perusahaan dapat tercapai sesuai dengan ketetapan perusahaan khususnya pada PT. Graha Persada Pasific. Untuk mencapai target tersebut tentunya diperlukan kinerja yang tinggi dan disinilah budaya organisasi memiliki peranan yang sangat penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Budaya organisasi dapat memberikan motivasi yang luar biasa bagi karyawan untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan untuk terus meningkatkan kinerjanya dan memperoleh prestasi yang gemilang.

Alasan-alasan logis tersebut menjadi dasar yang kuat bagi penulis untuk mengkaji hubungan budaya kaizen terhadap kinerja karyawan. Sejalan dengan

literatur tersebut maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengangkat judul: **“Pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Graha Persada Pasific”**.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah diatas, maka penulis merumuskan suatu permasalahan dalam penelitian sebagai berikut:

“Apakah budaya kaizen berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Pada PT. Graha Persada Pasific”.

1.3 Tujuan Dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui penerapan budaya kaizen dan kinerja karyawan pada PT. Graha Persada Pasific.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya kaizen terhadap kinerja karyawan pada PT. Graha Persada Pasific.

1.3.2 Manfaat Penelitian

1. Bagi Perusahaan:

Dapat Memberikan masukan dan bahan pertimbangan yang bermanfaat bagi perusahaan mengenai permasalahan dan kelemahan yang berkaitan dengan budaya kaizen yang berguna bagi peningkatan kinerja karyawan.

2. Bagi Penulis:

Menambah pengalaman penulis dalam mengembangkan wawasan dan menerapkan teori-teori yang diperoleh selama kuliah dalam majamenen khususnya manajemen sumber daya manusia.

3. Bagi peneliti selanjutnya:

Diharapkan dapat bermanfaat dan dijadikan bahan referensi serta pertimbangan bagi mahasiswa yang lain untuk menambah wawasan dan untuk melakukan penelitian dan pembahasan terhadap masalah yang sama di masa yang akan datang.

1.4 **Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan merupakan suatu pola dalam penyusunan karya ilmiah, dalam menggambarkan secara garis besar deskripsi dan penjelasan dari bab pertama hingga bab terakhir. Hal ini ditujukan agar dapat memudahkan pembaca dalam memahami karya ilmiah yang telah dibuat.

Penelitian ini terdiri dari enam bab, yaitu :

BAB I: PENDAHULUAN

Bab ini merupakan bab pendahuluan yang menyajikan latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II: TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS

Bab ini menguraikan teori-teori yang mendasari masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini dan menjelaskan variabel penelitian serta hipotesis.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang metode penelitian, yaitu lokasi dan objek penelitian, operasional variabel penelitian, populasi dan sampel, jenis

dan sumber data, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data yang digunakan.

BAB IV: GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Bab ini menjelaskan secara garis besar mengenai sejarah singkat PT. Graha Persada Pasific, Struktur dan Organisasi, Visi dan Misi serta kegiatan PT. Graha Persada Pasific, Struktur Organisasi Perusahaan.

BAB V: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada Bab ini peneliti akan membahas mengenai pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Graha Persada Pasific.

BAB VI: PENUTUP

Dalam Bab ini merisikan kesimpulan dari hasil penelitian dan pemberian saran-saran yang diharapkan berguna bagi perusahaan PT. Graha Persada Pasific.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS

2.1 Budaya Kaizen

2.1.1 Pengertian Budaya Kaizen

Dalam bahasa Jepang, kaizen berarti perbaikan bersinambungan. Istilah ini mencakup pengertian perbaikan yang melibatkan semua orang baik manajer dan karyawan, serta melibatkan biaya dalam jumlah tak seberapa” (Imai, 1998:1). Filsafat kaizen berpandangan bahwa cara hidup kita apakah itu kehidupan kerja atau kehidupan sosial maupun kehidupan rumah tangga hendaknya berfokus pada upaya perbaikan terus menerus. Konsep itu dirasakan begitu alamiah dan dipahami benar oleh banyak orang Jepang, bahkan sampai mereka tak menyadari bahwa mereka memilikinya.

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 Widagho (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 menurut Prasetya (2002:54).

Budaya Kerja Jepang dikenal dengan sebutan Kaizen. Kaizen menurut Imai (2008:11) adalah “kemajuan dan perbaikan terus menerus dalam kehidupan seseorang, kehidupan berumah tangga, kehidupan bermasyarakat dan kehidupan kerja”. Kaizen adalah “konsep yang sederhana, yang dibentuk oleh dua karakter yaitu: Kai artinya perubahan dan Zen artinya baik, sehingga kalau digabungkan menjadi satu kata maka secara harfiah berarti “perbaikan”. Kaizen adalah penyempurnaan berkesinambungan yang melibatkan seluruh anggota perusahaan dengan menciptakan cara berpikir yang berorientasi pada proses dan sebuah sistem manajemen yang menunjang serta menghargai usaha karyawan.

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).

Menurut Hardjosoedarmo (2001:147) mendefinisikan Kaizen atau perbaikan secara berkelanjutan adalah “perbaikan proses secara terus menerus untuk selalu meningkatkan mutu dan produktifitas output”

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 terusmenerus 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 secara harfiah memiliki arti “Penyempurnaan” atau dapat diartikan sebagai Perbaikan terus menerus (continous improvement). Di dalam penerapan manajerial, kaizen sendiri lebih mengarah pada Total Quality Management (TQM), Zero Defects (ZD), Just In-Time (JIT) dan beberapa kegiatan lain yang mengarah pada pengendalian mutu dan pengembangan mutu melalui berbagai penyempurnaan menuju kesempurnaan sistem. Kaizen menempatkan kualitas sebagai landasan utama dalam proses produksi suatu organisasi dan juga menjadikan kaizen sebagai sebuah landasan berpikir dan bertindak agar tercipta hasil yang berkualitas.

Dengan kata lain dapat disimpulkan bahwa budaya Kaizen proses perbaikan yang terjadi secara terus menerus untuk memperbaiki cara kerja, meningkatkan mutu dan produktivitas output dengan cara antara lain menanamkan sikap disiplin terhadap karyawan serta menciptakan tempat kerja yang nyaman bagi karyan yang melibatkan semua anggota dalam hierarki perusahaan, baik manajemen maupun karyawan.

2.1.2 Konsep Budaya Kaizen

Konsep utama Kaizen menurut Imai (2008:15) 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 operasional yang ada, dan menjaga standar operasional 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, karena 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. Pada Gambar 2.2 dapat dilihat bahwa, siklus ini merupakan konsep yang terpenting dari proses kaizen.

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.

2.1.3 Sistem Penting Dalam Budaya Kaizen

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

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 (Sugestion 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.

2.1.4 Prinsip Budaya Kaizen

Penerapan sistem budaya organisasi pada sebuah perusahaan bergantung pada prinsip budaya kaizen. Antara lain 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 fokus 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 sendiri.

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 harmonis 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).

2.1.5 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Kaizen

Kaizen secara harfiah berarti improvement. Kaizen di butuhkan di setiap perusahaan. Filosofi Kaizen dalam perjalanan aktivitas suatu perusahaan pasti akan mengalami penurunan baik alat maupun manusia. Untuk menjaga penurunan itu tidak terjadi maka diperlukan maintenance (pemeliharaan). Tapi, kalau perusahaan ingin meningkatkan perormancnya maka di butuhkan juga aktifitas improvement (kaizen).

Menurut Muliyawati (2015), Ada 5 (lima) faktor yang mendukung di dalam budaya Kaizen yaitu:

1. Teamwork (Tim Kerja)

Team work bisa di artikan kerja tim atau kerja sama, team work atau kerja sama tim merupakan bentuk kerja kelompo dengan keterampilan yang saling melengkapi serta berkomitmen untuk mencapai target yang sudah di sepakati sebelumnya untuk mencapai tujuan bersama secara efektif dan efesien. Harus di sadari bahwa teamwork merupakan peleburan berbagai prbadi yang menjadi satu pribadi untuk mencapai tujuan bersama. Tujuan tersebut bukanlan tujuan pribadi, bukan tujuan ketua tim, bukan pula tujuan dari pribadi yang paling populer di tim.

2. Personal Disipline (Disiplin Pribadi)

Disiplin tidak ada kaitanya dengan kekerasan atau hukuman. Naamun disiplin sangat erat kaitanya dengan motivasi. Pada dasarnya hal yang dapat memotivasi individu dapat dikelompokna menjadi dua: bylove atau by fear. Anda dapat termotivasi untuk melakukan pekerjaan jika anda telah

menyadari berbagai hal menyenangkan yang dapat anda peroleh setelah atau pada saat anda melakukan pekerjaan tersebut. Anda juga termotivasi jika anda menyadari berbagai hal yang mengancam jika anda tidak melakukan suatu pekerjaan yang anda harus lakukan.

3. Improved Morale (Peningkatan Moral)

Peningkatan kuliatis moral sangat berpran penting dalam budaya kaizen, karena budaya yang tidak di dukung dengan kuaalitas moral yang baik maka budaya tersebut dapat di katakan adalah budaya yang gagal. Budaya kaizen identik dengan asfek moral yang tetap dijaga dari dahulu sampai sekarang.

4. Quality Circle (Kualitas Lingkungan)

Orang-orang yang merupakan bagian dari lingkaran kontrol kualitas akan merasakan rasa kepemilikan untuk proyek tersebut. Hasil yang lebih tinggi dan tingkat penolakan juga lebih rendah mengakibatkan peningkatan kepuasan kerja bagi para pekerja, yang pada gilirannya mendorong mereka untuk berkontribusi lebih banyak. Sebuah kontrol kualitas program lingkungan juga membawa peningkatan komunikasi dua arah antara staf dan manajemen.

5. Suggestion for Improvement (Saran untuk Perbaikan)

Penerapan kaizen dalam suatu perusahaan tidak semudah yang di duga sebab memerlukan keterlibatan semua unsur di dalam perusahaan. Ini di mulai dengan melakukan studi literatur untuk mendapatkan gambaran penerapan continuous improvement di dalam suatu perusahaan adalah dukungan manajemen, aspek pekerja dan budaya perusahaan yang sesuai.

2.1.6 Sasaran Akhir Dari Strategi Kaizen

Karena kaizen berkaitan dengan perbaikan, kita harus memahami aspek bisnis apa yang paling penting untuk diperbaiki. Dan jawaban terhadap pertanyaan ini adalah kualitas, biaya dan penyerahan (quality, cost, delivery QCD). Kualitas tidak hanya berkaitan dengan kualitas produk jadi atau jasa layanan, namun juga kualitas dari proses yang menghasilkan produk maupun jasa layanan tersebut. Biaya berkaitan dengan biaya keseluruhan, sejak dari merancang, memproduksi, menjual, dan memelihara produk atau jasa layanan tersebut. Penyerahan adalah menyerahkan produk atau jasa pelayanan secara tepat jumlah dan tepat waktu. Bila tiga kondisi yang dirumuskan dalam QCD itu terpenuhi, maka konsumen terpuaskan.

Kegiatan QCD merupakan jembatan antar fungsi atau antar departemen dalam organisasi, seperti: litbang, rekayasa teknik, produksi dan pemeliharaan pasca penjualan. Oleh karena itu, kerja sama silang fungsi sangat penting, seperti juga kerja sama dengan pemasok atau dengan agen penjualan. Manajemen puncak bertanggung jawab untuk melakukan penilaian terhadap posisi QCD perusahaan, yang tercermin di pasar setiap saat. Mereka juga harus menetapkan prioritas dari perbaikan QCD dalam kebijakannya.

2.1.7 Indikator Budaya 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 kaizen yang terdiri dari 5S yaitu:

1. Seiri (Ringkas). Seiri yaitu menyingkirkan barang-barang atau file yang tidak digunakan lagi ditempat kerja. Seiri Merupakan langkah awal dalam menjalankan budaya 5S, yaitu membuang/menyortir/ menyingkirkan barang-barang, file-file yang tidak digunakan lagi ke tempat pembuangan.Semua barang yang ada di lokasi kerja, hanyalah barang yang benar-benar dibutuhkan untuk aktivitas kerja.Tindakan dilakukan agar tempat penyimpanan menjadi lebih efisien, karena dipergunakan untuk menyimpan barang atau file yang memang penting dan dibutuhkan, serta bertujuan juga agar tempat kerja terlihat lebih rapi dan tidak berantakan.
2. Seiton (Rapi) yaitu menyortir semua barang atau file yang tidak dipergunakan lagi, pastikan segala sesuatu harus diletakkan sesuai posisi yang ditetapkan. Setelah menyortir semua barang atau file yang tidak dipergunakan lagi, pastikan segala sesuatu harus diletakkan sesuai posisi yang ditetapkan, sehingga selalu siap digunakan pada saat diperlukan, pastikan bahwa:
 - a) Setiap barang punya tempat.
 - b) Setiap tempat punya nama untuk barang tertentu.
 - c) Buat menjadi terorganisir dan sistematis.
 - d) Beri nama pada setiap tempat penyimpanan yang mudah diingat
3. Seiso (Resik) yaitu membersihkan tempat kerja, ruangan kerja, peralatan dan lingkungan kerja. Setelah menjadi rapi, langkah berikutnya adalah membersihkan tempat kerja, ruangan kerja, peralatan dan lingkungan kerja. Tumbuhkan pemikiran bahwa kebersihan merupakan hal yang fital dalam

kehidupan, jika kita tidak menjaga kebersihan, lingkungan akan menjadi kotor dan menjadi faktor utama terjangkitnya penyakit tidak nyaman. Menyebabkan berkurangnya produktivitas dan berakibat banyak kerugian. Lakukanlah pembersihan harian, pemeriksaan kebersihan dan pemeliharaan kebersihan.

4. Seiketsu (Rawat) yaitu merawat alat inventaris kerja dan melakukan pekerjaan sesuai prosedur yang telah ditetapkan. Tahap ini adalah tahap yang sukar. Untuk menjaga ketiga tahap yang sudah dijalankan sebelumnya secara rutin. Tahap ini dapat juga disebut tahap perawatan, merupakan standarisasi dan konsistensi dari masing-masing individu untuk melakukan tahapan-tahapan sebelumnya. Membuat standarisasi dan semua individu harus patuh pada standar yang telah ditentukan. Dapat dimotivasi dengan memberikan hadiah atau hukuman.
5. Shitsuke (Rajin). Pemeliharaan kedisiplinan pribadi meliputi suatu kebiasaan dan pemeliharaan program 5S yang sudah berjalan. Bila berada pada posisi sebagai atasan, buatlah standarisasi 5S serta berikan pelatihan 5S, agar seluruh karyawan perusahaan dapat mengerti akan kegunaan dari 5S sebagai dasar kemajuan perusahaan, karena dengan menerapkan 5S yang praktis dan ringkas bertujuan pada efisiensi, pelayanan yang baik, keamanan bekerja serta peningkatan produktivitas dan profit.

2.1.8 Pengaruh Budaya Kaizen terhadap Kinerja Karyawan

Kaizen adalah budaya kerja Jepang yang artinya 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. Dengan 5S Kaizen, maka pekerja akan lebih nyaman, lebih efisien, lebih produktif, dan lebih sejahtera. Program 5S (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu dan Shitsuke) merupakan dasar bagi mentalitas karyawan untuk melakukan perbaikan (improvement) dan juga untuk mewujudkan kesadaran mutu (quality aware) yang baik.

Menurut Imai (2001) 5S sangatlah penting karena merupakan pondasi dalam membuat suatu proses menjadi sependek mungkin, mengurangi biaya produksi, output yang berkualitas dan mengurangi timbulnya. Hal tersebut akan membantu karyawan dalam bekerja sehingga karyawan mampu menghasilkan kinerja yang sesuai dengan harapan perusahaan.

Dengan demikian apabila budaya Kaizen diterapkan di perusahaan maka kinerja karyawan juga akan meningkat. Sebab setiap karyawan akan menunjukkan hasil kerja yang baik, karyawan bertanggung jawab untuk memperbaiki setiap kesalahan kerja, serta menyempurnakan proses kerja dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Dari penjelasan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa Budaya Kaizen sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam perusahaan.

2.2 Kinerja Karyawan

2.2.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja tidak sama dengan prestasi kerja, meskipun kedua istilah ini jika diartikan ke dalam bahasa Inggris memiliki istilah yang sama yaitu *performance*.

Jika ditelaah lebih lanjut, arti prestasi kerja yaitu merupakan hasil yang dicapai seseorang dalam bekerja, sedangkan kinerja adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan.

Ukuran kinerja dapat dilihat dari sisi jumlah dan mutu tertentu, sesuai standar organisasi atau perusahaan. Hal itu sangat terkait dengan fungsi organisasi atau pelakunya. Bentuknya dapat bersifat *tangible* dan *intangible*, tergantung kepada bentuk dan proses pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Kinerja dapat dilihat dari proses, hasil, dan *outcome*.

Menurut Wibowo (2011:7) Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Kinerja mempunyai makna yang lebih luas bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung.

Menurut Moheriono (2014:65) kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu.

Menurut Darmawan (2013:177) kinerja adalah “hasil kerja yang dicapai seseorang secara kualitas dan kuantitas harus dipantau secara terus menerus perkembangannya, pemantauan akan memberikan informasi apakah kinerja karyawan telah sesuai dengan harapan organisasi”.

Menurut Mangkunegara (2011:67), menyatakan: “Kinerja karyawan adalah hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Menurut Simamora (2006:409), menyatakan: “Kinerja karyawan adalah tingkatan dimana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Kinerja mengacu pada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan”.

Kinerja adalah merupakan perilaku yang nyata ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Rivai 2004:309). Sedangkan Wiraawan mengatakan bahwa kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu (Wirawan, 2009:5).

Menurut Bacal (2010:65), mendefinisikan perencanaan kinerja: Suatu proses dimana karyawan dan manajer bekerja sama untuk menentukan apa yang seharusnya dilakukan oleh karyawan pada tahun berikutnya dan apa yang dinamakan kinerja yang sukses.

Menurut Moorhead dan Griffin (2009:189), perencanaan kinerja adalah Sebuah pemahaman antara seorang karyawan dengan manajer tentang apa dan bagaimana pekerjaan diselesaikan, sehingga keduanya tahu apa yang diharapkan dan bagaimana keberhasilan ditetapkan.

Menurut Simanjuntak (2005:103) Kinerja Individu adalah tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu.

Dari definisi diatas maka penulis menyimpulkan bahwa kinerja merupakan perbandingan antara hasil kerja yang telah dilaksanakan atau yang telah diperoleh dengan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan. Tugas-tugas yang dilaksanakan itu mengacu pada tugas yang diperintahkan atau yang dinyatakan sebagai tanggung jawab yang dipercayakan dalam jabatan seseorang. Oleh karena itu kinerja seorang karyawan akan menentukan mengenai keberhasilan atau kegagalan seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya dalam pencapaian tujuan perusahaan.

2.2.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Para manajer sudah pasti menyadari bahwa setiap karyawan memiliki tingkat kinerja yang berbeda-beda, meskipun dengan pengawasan yang sama. Karyawan-karyawan bekerja pada bagian yang sama, pasti memiliki produktivitas yang berbeda. Menurut Kasmir (2016:189). Perbedaan kinerja ini dapat disebabkan oleh beberapa faktor yaitu :

1. Kemampuan dan keahlian

Merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan.

2. Pengetahuan

Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil kerja yang baik, demikian pula sebaliknya.

3. Rancangan Kerja atau Pelatihan Kerja.

Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya dengan memberikan pelatihan-pelatihan kerja.

4. Kepribadian.

Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang.

5. Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya (misalnya dari orang terdekat), maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan suatu pekerjaan dengan baik.

6. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seseorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggungjawab yang diberikannya.

7. Gaya Kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya.

8. Budaya Organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau perilaku yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Budaya setiap perusahaan pasti berbeda-beda.

9. Kepuasan Kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira seorang karyawan saat setelah dan sebelum melakukan suatu pekerjaan.

10. Lingkungan Kerja

Merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana.

11. Loyalitas

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja.

12. Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja.

13. Disiplin Kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu

Menurut Ruky (2001:53), faktor-faktor yang berpengaruh langsung terhadap tingkat pencapaian kinerja adalah sebagai berikut :

1. Teknologi, yang meliputi peralatan kerja dan metode kerja yang digunakan untuk menghasilkan produk atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi. Semakin berkualitas teknologi yang digunakan, maka akan semakin tinggi tingkat kinerja organisasi tersebut.
2. Kualitas input atau material yang digunakan oleh organisasi.

3. Kualitas lingkungan fisik yang meliputi keselamatan kerja, penataan ruangan, dan kebersihan.
4. Budaya organisasi sebagai pola tingkah laku dan pola kerja yang ada dalam organisasi yang bersangkutan.
5. Kepemimpinan sebagai upaya untuk mengendalikan anggota organisasi agar bekerja sesuai dengan standar dan tujuan organisasi.
6. Pengelolaan sumber daya manusia yang meliputi aspek kompensasi, imbalan, promosi, dan lain-lain, Tangkilisan (2005:180).

2.2.3 Tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil termasuk tingkat kehadiran. Tujuan penilaian kinerja adalah peningkatan kinerja, penyesuaian kompensasi, keputusan penempatan, kebutuhan pengembangan dan pelatihan, perencanaan dan pengembangan karir, prosedur perekrutan, kesalahan desain pekerjaan dan ketidakakuratan informasi, kesempatan yang sama, tantangan eksternal dan umpan balik (Priansa, 2014:278).

Menurut Werther dan Davis (2008) menyatakan bahwa beberapa tujuan dari pelaksanaan penilaian kinerja terhadap pegawai yang dilakukan organisasi adalah:

1. Peningkatan kinerja

Hasil penilaian kinerja memungkinkan manajer dan pegawai untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.

2. Penyesuaian kompensasi

Hasil penilai kinerja membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.

3. Keputusan Penempatan

Hasil penilaian kinerja memberikan masukan tentang promosi, transfer, dan demosi bagi pegawai.

4. Kebutuhan pengembangan dan pelatihan

Hasil penilaian kinerja membantu untuk mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.

5. Perencanaan dan pengembangan karir

Hasil penilaian kinerja memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.

6. Prosedur Perekrutan

Hasil penilaian kinerja mempengaruhi perekrutan pegawai yang berlaku didalam organisasi.

7. Kesalahan Desain Pekerjaan dan Ketidakakuratan Informasi

Hasil penilaian kinerja membantu dalam menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen SDM terutama di bidang informasi kepegawaian, desain jabatan, serta jabatan, serta informasi SDM lainnya.

8. Kesempatan yang Sama

Hasil penilaian kinerja menunjukkan bahwa keputusan penempatan tidak diskriminatif karena setiap pegawai memiliki kesempatan yang sama.

9. Tantangan Eksternal

Hasil penilaian kinerja dapat menggambarkan sejauh mana faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan , dan lain-lainnya mempengaruhi pegawai dalam mengemban tugas dan pekerjaannya.

10. Umpan Balik

Hasil penilaian kinerja memberikan umpan balik bagi kepentingan kepegawaian terutama Departemen SDM serta terkait dengan kepentingan pegawai itu sendiri (Dalam Donni Juni Priansa, 2014:273).

Sedangkan kinerja karyawan dapat dinilai dari:

1. Kualitas kerja

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan, dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

2. Kuantitas kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam suatu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

2.2.4 Manfaat Kinerja

Menurut Sedarmayanti (2003:22) terdapat beberapa manfaat dari pada kinerja tersebut, yaitu:

- 1) Peningkatan prestasi, dengan adanya penilaian baik manajer maupun karyawan memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan mereka.
- 2) Kesempatan kerja yang adil, adanya penilaian kinerja yang akurat dapat menjamin karyawan untuk memperoleh kesempatan menempati posisi pekerja sesuai dengan kemampuannya.
- 3) Kebutuhan Peatihan dan Pengembangan, melalui penilaian prestasi kerja akan dideteksi karyawan yang kemampuannya rendah sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.
- 4) Penyesuaian Kompensasi, penilaian prestasi kerja dapat membantu para manajer untuk mengambil kepuasan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi, gaji, insentif dan sebagainya.
- 5) Keputusan Promosi dan Demosi, hasil penilaian prestasi kerja terhadap karyawan dapat digunakan untuk mengambil keputusan dalam rangka mempromosikan dan mendemosikan karyawan yang prestasi kerjanya kurang baik.

Sedangkan menurut Mulyadi dan Sohny dalam Siagian (2000:604) penilaian kinerja dapat digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang serta untuk menegakan perilaku yang semestinya yang diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta memberikan penghargaan baik bersifat intristik maupun antristik. Ada beberapa alasan untuk penilaian kinerja:

- 1) Penilaian memberikan informasi tentang dilakukannya promosi dan penetapan gaji.
- 2) Penilaian memberikan suatu peluang bagi atasan dan bawahan untuk meninjau yang berhubungan dengan kinerja bawahan

2.2.5 Proses Perencanaan Kinerja

Menurut Robert Bacal (2002:67) mengatakan bahwa proses perencanaan kinerja terbagi dalam tiga (3) tahapan, yaitu:

1. Tahap Persiapan

Untuk melakukan persiapan, baik manajer maupun karyawan harus mengetahui dengan baik kemana arah tujuan organisasinya. Hal ini merupakan sesuatu yang dapat dilakukan sebelum mereka bertemu. Persiapan yang melibatkan manajer dan karyawan dapat mengkaji ulang tentang rencana dan tujuan unit kerja, hasil evaluasi kerja atau rencana kinerja yang lalu.

2. Tahap Pertemuan

Pertemuan merupakan saatnya manajer dan karyawan duduk bersama, biasanya mendiskusikan pekerjaan untuk tahun mendatang.

3. Tahap Penutupan

Tahap penutupan atau tahap evaluasi dimana karyawan dan manajer membereskan berbagai hal yang belum tuntas, dan menyelesaikan penentuan tujuan serta standar. Hal ini bentuknya bisa berupa pertemuan-pertemuan lanjut yang lebih singkat.

2.2.6 Sistem Penilaian Kinerja

Menurut Robert Bacal (2002:112), menentukan ada tiga cara sistem penilaian kinerja, yaitu:

a. Sistem penilaian

Merupakan cara yang paling populer untuk menilai kinerja. Kebanyakan perusahaan yang menggunakan sistem penilaian ini melakukannya untuk menciptakan keseragaman dan konsistensi dalam proses evaluasi kinerja. Biasanya, bagian sumber daya manusia atau personalia memberikan formulir standar kepada para manajer sehingga semua orang di dalam perusahaan itu akan dinilai kinerjanya dengan cara yang sama.

b. Sistem peringkat

Membandingkan satu karyawan dengan karyawan lainnya dan menentukan apakah seseorang yang lebih baik, setara atau lebih buruk dibandingkan dengan rekan sekerjanya. Hal ini dilakukan berdasarkan suatu kriteria yang sudah ditentukan sebelumnya.

c. Sistem berdasarkan tujuan

Mengukur kinerja seorang berdasarkan standar ataupun target yang dirundingkan secara perorangan. Sasaran dan standar ditetapkan secara perorangan agar mencerminkan tingkat perkembangan serta kemampuan setiap karyawan. sistem ini memberikan dasar kepada karyawan dan pimpinan untuk membahas kinerja maupun yang tidak memenuhi tujuan tersebut, untuk mendiagnosis masalah apapun yang menyebabkannya, dan menemukan gagasan-gagasan guna meminimalisir permasalahan tersebut.

2.2.7 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Reza (2010:78) kinerja karyawan yang tinggi sangat diharapkan oleh perusahaan. Semakin banyak karyawan yang mempunyai kinerja tinggi, maka produktivitas perusahaan secara keseluruhan akan meningkat sehingga perusahaan akan dapat bertahan dalam persaingan global.

Menurut Dharma (2014:355) indikator yang digunakan untuk mengkaji kinerja karyawan sebagai berikut:

1. Kuantitas yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.
2. Kualitas yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran tingkat kepuasan, yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran
3. Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

Sedangkan menurut Robbins (2006:260) terdapat beberapa indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator yaitu sebagai berikut:

- a. Kualitas. Kualitas kerja diukur dengan persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

- b. Kuantitas. Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- c. Ketepatan Waktu. Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- d. Efektivitas. Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- e. Kemandirian. Merupakan tingkat seseorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan.

Kemudian menurut Koopmans et al, (2014: 334) membagi kinerja karyawan kedalam tiga indikator:

1. Kinerja Tugas (Task Performance) Berkaitan dengan perilaku karyawan yang ditunjukkan dengan penyelesaian kerja yang sesuai dengan rencana, tepat waktu, dan juga optimal.
2. Kinerja Kontektual (Contextual Performance) Berkaitan dengan kinerja karyawan yang dapat dilihat dari tujuan yang akan dicapai, profesionalitas karyawan di tempat kerja.
3. Perilaku Kerja Produktif (Productive Work Behavior) Perilaku kerja yang ditunjukkan dengan produktifitas seseorang dalam menyelesaikan pekerjaan yang baik dengan waktu dan usaha yang efisien.

2.3 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Penelitian	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1	Sakti Brata Ismaya (2015)	Pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Madu Pramuka	Variabel independen: Budaya kaizen Variabel dependen: Kinerja karyawan	1. Analisis Kuantitatif 2. Analisis Regresi Linear Sederhana	Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa hasil uji t menyatakan adanya pengaruh signifikan dari variable budaya kaizen terhadap kinerja karyawan.
2	Findi Ogi Lestari (2018)	Pengaruh Budaya Kaizen Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pos Lumajang	Variabel independen: Budaya kaizen (X1) Kompensasi (X2) Variabel dependen: Kinerja karyawan	1. Uji Validitas dan reliabilitas 2. Analisis Regresi Linear berganda	Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial baik budaya kaizen dan kompensasi menunjukan tidak adanya pengaruh terhadap kinerja karyawan. Secara simultan juga menunjukan budaya kaizen dan kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
3	Agus Aji Samekto, Soejanto (2014)	Peningkatan Kinerja Perusahaan Ekspedisi Muatan Kapal Laut Melalui Diversifikasi Usaha	Variabel dependen: Kinerja karyawan	Analisis kuantitatif	Melalui analisis secara menyeluruh yang meliputi proses perencanaan, intervensi, evaluasi dan refleksi maka diketahui bahwa agar PT. Andal Lautan Utama dapat memberikan pelayanan yang optimum maka perlu untuk mengintegrasikan layanannya dan menentukan keunggulan kompetitif perusahaan
4	Febry Azhari (2016)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Aryo Bimo Pontianak	Variabel independen: Budaya Organisasi Variabel dependen: Kinerja karyawan	1. Analisis Deskriptif 2. Analisis Regresi Linear Sederhana	Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh secara signifikan dengan kinerja karyawan PT. ARYO BIMO Pontianak. Hal ini ditunjukkan dari nilai signifikan tingkat signifikan (0.000 0.05), maka Ha diterima.

Sumber: Data Sekunder Diolah, 2020

2.4 Kerangka Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk mengkaji Pengaruh budaya kaizen terhadap kinerja karyawan. Dengan study pada PT. Graha Persada Pasific. Berdasarkan tinjauan landasan teori dan penelitian terdahulu, maka dapat disusun kerangka penelitian dalam penelitian seperti tersaji dalam gambar berikut:



Sumber: Modifikasi Data, (2020)

2.5 Hipotesis

berdasarkan perumusan masalah dan telaah pustaka yang telah dikemukakan sebelumnya, maka penulis dapat mengemukakan hipotesis yaitu:

“Di duga budaya kaizen berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Graha Persada Pasific”.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Lokasi/Objek Penelitian

Dalam rangka pelaksanaan penelitian untuk memperoleh data yang diperlukan dalam pembahasan proposal ini, maka penulis melakukan penelitian pada PT. Graha Persada Pasific yang berlokasi di Jalan P. Diponegoro / Sukajadi No. 79 Kota Dumai 28812 - Riau. Telp. (0765) 32772, 37220 Fax. (0765) 32772.

3.2 Operasionalisasi Variabel Penelitian

Tabel 3.1
Operasional Variabel

Variabel/Konsep	Dimensi	Indikator	Skala
Budaya kaizen (X) adalah kemajuan dan perbaikan terus menerus dalam kehidupan seseorang, kehidupan berumah tangga, kehidupan bermasyarakat dan kehidupan kerja. Perbaikan proses secara terus menerus untuk selalu meningkatkan mutu dan produktifitas output (Imai, 2008:11)	1. Seiri (Ringkas)	a. Kemampuan untuk membuat keputusan b. Memastikan peralatan yang diperlukan di simpan dalam jarak dekat	Ordinal
	2. Seiton (Rapi)	a. Menentukan tempat untuk peralatan secara tepat b. Menaati segala peraturan perusahaan	
	3. Seiso (Resik)	a. Membersihkan segala sesuatu dan menangani penyebabnya b. Membersihkan tempat kerja dan mesin khusus	
	4. Seiketsu (Rawat)	a. Membuat standarisasi b. Melakukan pekerjaan sesuai prosedur yang telah ditetapkan	

	5. Shitsuke (Rajin)	a. Membiasakan perilaku untuk memperoleh hasil yang baik b. Memperbaiki komunikasi dan melakukan evaluasi	
Kinerja karyawan (Y) adalah hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Mangkunegara, 2011:67)	1. Kuantitas Kerja	a. Penyelesaian pekerjaan sesuai target b. <i>Tugas pekerjaan yang diselesaikan dengan optimal</i> c. Melakukan pekerjaan sesuai dengan jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan	Ordinal
	2. Kualitas Kerja	a. Penyelesaian pekerjaan dengan baik b. <i>Pemahaman akan hasil kerja yang memenuhi standar</i> c. <i>Kecakapan dalam bekerja</i>	Ordinal
	3. Ketepatan Waktu	a. Penyelesaian pekerjaan dengan tepat waktu b. Pemanfaatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan c. Memaksimalkan waktu yang tersedia	Ordinal

Sumber: Data Olahan, 2020

3.3 Populasi Dan Sampel

Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti karena itu dipandang sebagai sebuah penelitian (Ferdinand, 2006:223). Populasi dapat diartikan sebagai jumlah keseluruhan semua anggota yang diteliti. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di

bidang jabatan bongkar kapal/lapangan pada PT. Graha Persada Pasific yang berjumlah sebanyak 30 karyawan.

Sample adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Metode yang digunakan dalam penarikan sampel ini adalah sampling jenuh atau sensus. Menurut Sugiyono (2008:122) sampling jenuh atau sensus adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi kurang dari 100, maka populasi digunakan sebagai sampel. Dalam penelitian ini karena jumlah populasinya kurang dari 100 tidak mungkin untuk menggunakan sampel, sehingga peneliti menggunakan metode sampling jenuh (sensus) dalam mengambil jumlah populasi menjadi sampel penelitian yaitu berjumlah sebanyak 30 karyawan di bidang jabatan bongkar kapal/lapangan.

3.4 Jenis Dan Sumber Data

Untuk mengumpulkan informasi serta data dan bahan lainnya yang dibutuhkan dalam penelitian ini dilakukan melalui:

a. Data Primer

Data yang diperoleh secara langsung dari objek penelitian atau dari karyawan sebagai sampel berupa wawancara. Data penelitian ini bersumber dari pimpinan perusahaan dan karyawan pada PT. Graha Persada Pasific.

b. Data Sekunder

Data sekunder yaitu data yang diperoleh dari perusahaan yang bersangkutan dalam bentuk jadi, seperti data pendidikan karyawan, jumlah karyawan yang bekerja, jabatan, sejarah perusahaan yang bersangkutan, satruktur organisasi perusahaan dan dokumen lainnya yang mendukung dalam penelitian.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Untuk mengumpulkan data yang diperlukan didalam penulisan ini, penulis menggunakan teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara :

a. Interview / Wawancara

Yaitu penulis mengumpulkan data berupa mengadakan wawancara beberapa tanya jawab secara langsung dengan karyawan PT. Serikat Putra Kabupaten Pelalawan mengenai segala sesuatu yang berhubungan dengan penelitian ini.

b. Kuesioner / Angket

Kuesioner/angket adalah alat yang paling umum digunakan untuk mengumpulkan data primer, kuesioner berisi sekumpulan pertanyaan yang diajukan pada karyawan untuk dijawab. Dalam penelitian ini kuesioner yang digunakan bersifat tertutup artinya responden diharapkan menjawab semua pertanyaan yang ada dan tidak diberikan kesempatan untuk menjawab diluar jawaban yang disediakan.

c. Dokumentasi

Dokumentasi yaitu pengumpulan data baik data primer maupun data skunder sebagai dasar melakukan analisis dan pembahasan.

3.6 Teknik Analisis Data

Dalam menganalisis data, terhadap data yang diperoleh penulis menggunakan metode deskriptif dan kuantitatif. Metode deskriptif dimaksud untuk menjelaskan secara terperinci mengenai variable penelitian yang diteliti berdasarkan data-data yang diperoleh dan menghubungkan dengan teori-teori yang

relevan dengan permasalahan yang kemudian dapat diambil suatu kesimpulan. Untuk mengubah data hasil kuesioner menjadi data kuantitatif maka dilakukan penskoran menggunakan skala ordinal dari likert sebagai berikut:

- a. Jawaban Sangat Setuju/Sangat Baik = Skor 5
- b. Jawaban Setuju/ Baik = Skor 4
- c. Jawaban Ragu-Ragu/Cukup Baik = Skor 3
- d. Jawaban Tidak Setuju/Kurang Baik = Skor 2
- e. Jawaban Sangat Tidak Setuju/Tidak Baik = Skor 1

Peneliti menghitung dengan menggunakan aplikasi software Statistical Product and Service Solution (SPSS) versi 20, dalam hal ini tehnik pengujiannya adalah sebagai berikut :

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. (Imam Ghozali, 2007:45). Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa valid itu mengukur apa yang hendak diukur (ketepatan). Sebelum data digunakan sebagai alat pengumpulan data maka uji coba dilakukan terlebih dahulu kepada responden yang diambil secara acak.

Adapun rumus yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji korelasi Product Moment, yang kemudian hasil r hitung dibandingkan dengan dengan r tabel v dengan taraf signifikansi 5%. Jika didapat r hitung $>$ r tabel maka data

dikatakan valid, akan tetapi jika r hitung $<$ r tabel maka dikatakan bahwa data tersebut tidak valid.

Adapun perhitungan teknik analisis data tersebut, peneliti menggunakan bantuan menggunakan *software* SPSS Versi 20.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan suatu indeks yang menunjukkan sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya atau reliable hanya apabila dalam beberapa kali pelaksanaan pengukuran terhadap kelompok subjek yang sama diperoleh hasil yang relative sama, dalam aspek yang diukur dalam diri subjek memang belum berubah. Suatu kuesioner dikatakan reliable atau handal apabila jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau konstan dari waktu ke waktu (Imam Ghazali, 2005:41). Pada penelitian ini mencari reliabilitas menggunakan teknik *Alpha* dari *Cronbach*. Suatu variabel atau konstruk dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* $>$ 0,60.

Jika r alpha $>$ r tabel maka instrumen dikatakan reliabel dan sebaliknya jika r alpha $<$ r tabel maka dikatakan instrumen tersebut tidak reliabel.

3. Analisis Regresi Linear Sederhana

Analisis regresi linier sederhana adalah metode statistik yang berfungsi untuk menguji sejauh mana hubungan sebab akibat antara Variabel Faktor Penyebab (X) terhadap Variabel Akibatnya (Y). Faktor penyebab pada umumnya dilambangkan dengan X, sedangkan Variabel Akibat dilambangkan dengan Y.

Model persamaan regresi linier sederhana adalah seperti berikut ini:

$$Y = \alpha + bX + \varepsilon$$

Keterangan :

Y : Kinerja Karyawan

α : Konstanta

b : Koefisien Regresi

X : Budaya Kaizen

ε : Epsilon (variabel lain yang tidak diteliti)

4. Koefisien Korelasi (R)

$$R = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{n \cdot \sum X^2 - (\sum X)^2\} \cdot \{n \cdot \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan :

r = koefisien korelasi

X = tanggapan responden terhadap setiap pernyataan

Y = total tanggapan responden terhadap seluruh pernyataan

n = jumlah responden

5. Koefisien Determinasi (R^2)

Selanjutnya untuk mengetahui besar perubahan variabel tak bebas (Y) dapat dipengaruhi oleh variabel bebas (X), maka dilakukan analisis koefisien determinasi (R^2), yang dihitung dengan rumus :

$$R^2 = \frac{b \{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)\}}{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2}$$

Keterangan :

R^2 = Koefisien Determinasi

b = Koefisien Regresi

X = variabel Bebas

Y = variabel terikat

6. Pengujian Koefisien Epsilon (ϵ)

$$P_{Y\epsilon} = \sqrt{1 - R^2}$$

Keterangan :

$P_{Y\epsilon}$ = koefisien epsilon

R^2 = koefisien determinasi

6. Uji Hipotesis (Uji t)

Uji t ini dilakukan untuk mengetahui apakah variabel independen (X) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen (Y), signifikan berarti pengaruh yang terjadi dapat berlaku untuk populasi. Adapun tingkat signifikan yang dipakai dalam penelitian ini adalah 5% = 0,05. Uji t dilakukan dengan membandingkan nilai t_{hitung} dengan nilai t_{tabel} .

- Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima, berarti secara parsial ada pengaruh antara variabel bebas dan terikat.
- Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak, berarti secara parsial tidak ada pengaruh antara variabel bebas dan terikat.

Adapun data skor yang digunakan dalam analisis regresi linear ini di peroleh hasil kuesioner tentang masing-masing variabel tersebut, berdasarkan skala ordinal dari likert sebagai berikut :

a. Variabel X (Budaya Kaizen)

- | | |
|------------------------------|-------------------------|
| 1. Sangat baik/Sangat Setuju | = bobot nilai/nilai = 5 |
| 2. Baik/Setuju | = bobot nilai/nilai = 4 |
| 3. Cukup Baik/Cukup Setuju | = bobot nilai/nilai = 3 |

4. Tidak baik/Tidak Setuju = bobot nilai/nilai = 2
5. Sangat tidak baik/Sangat Tidak Setuju = bobot nilai/nilai = 1

b. Variabel Y (kinerja karyawan)

1. Sangat baik/Sangat Setuju = bobot nilai/nilai = 5
2. Baik/Setuju = bobot nilai/nilai = 4
3. Cukup Baik/Cukup Setuju = bobot nilai/nilai = 3
4. Tidak baik/Tidak Setuju = bobot nilai/nilai = 2
5. Sangat tidak baik/Sangat Tidak Setuju = bobot nilai/nilai = 1



BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

4.1 Sejarah Singkat Perusahaan

Pada tahun 1995, karena semakin banyaknya permintaan jasa bongkar muat dan pengiriman barang dari luar dan dalam negeri di kota Dumai, maka didirikanlah perusahaan yang bergerak di bidang Ekspedisi Muatan Kapal Laut dan Bongkar Muat Pelabuhan yaitu PT.Graha Persada Pasific dan PT. Antarindo Wahana Cargo oleh Bapak M. Yusuf HS sebagai Founder dan Owner. Berbekal pengalaman dari Bapak M. Yusuf HS di bidang logistic, perusahaan ini berkembang dengan pesat hingga seperti sekarang ini. Menjadi perusahaan yang besar karena kepuasan Customer adalah Visi kami Sedangkan meningkatkan kinerja perusahaan melalui tenaga kerja yang terlatih dan peralatan yang lengkap agar selalu menjadi perusahaan yang terdepan adalah misi kami.

PT.Graha Persada Pasific adalah salah satu perusahaan logistic terlama di kota Dumai dan yang masih aktif hingga saat ini. Dengan pengalaman lebih dari 25 tahun, kami menjadi solusi bagi pengguna jasa logistic untuk melakukan pengiriman cargo kecil hingga over size, container, cargo curah dan pergudangan dengan pelayanan yang lebih baik dan terpercaya. Dengan tenaga kerja yang profesional serta peralatan yang lengkap menjadi pendukung untuk meningkatkan kualitas layanan kami.

PT.Graha Persada Pasific dalam hal pelayanan yang tepat waktu merupakan nilai tambah yang wajib diberikan kepada para pelanggannya. Hal ini

termasuk juga dalam hal pelayanan bongkar muat di pelabuhan. Aktivitas pengiriman barang dalam peti kemas melalui transportasi laut tidak mungkin dipisahkan dengan aktivitas bongkar muat di pelabuhan. Dalam rangka melakukan pelayanan jasa bongkar muat di pelabuhan, PT.Graha Persada Pasific bersinergi dengan anak perusahaannya, yaitu PT. Antarindo Wahana Cargo. Dengan mengandalkan alat-alat bongkar muat peti kemas yang sesuai untuk menunjang produktifitas kinerja bongkar muat di pelabuhan, PT.Graha Persada Pasific dapat memberikan pelayanan yang efektif sehingga waktu untuk aktivitas bongkar muat dapat lebih efisien. Beberapa alat bongkar muat yang dimiliki oleh PT. Antarindo Wahana Cargo antara lain. Harbor Mobile Crane, Reachstacker, Side Loader, Forklift. Kesemua alat bongkar muat tersebut beserta dengan operator yang berpengalaman, siap sedia untuk melayani armada PT.Graha Persada Pasific ketika tiba di pelabuhan. Untuk meningkatkan nilai tambahnya, PT. Antarindo Wahana Cargo tidak hanya melayani kapal-kapal milik PT.Graha Persada Pasific semata, tapi juga melayani kapal-kapal asing milik perusahaan pelayaran lainnya.

PT.Graha Persada Pasific sangat menghargai waktu yang dimiliki oleh para pelanggannya. Oleh karena itu komitmen PT.Graha Persada Pasific dalam hal pelayanan yang tepat waktu merupakan nilai tambah yang wajib diberikan kepada para pelanggannya. Hal ini termasuk juga dalam hal pelayanan bongkar muat di pelabuhan. Aktivitas pengiriman barang dalam peti kemas melalui transportasi laut tidak mungkin dipisahkan dengan aktivitas bongkar muat di pelabuhan. Dalam rangka melakukan pelayanan jasa bongkar muat di pelabuhan, PT.Graha Persada Pasific bersinergi dengan anak perusahaannya, yaitu PT.

Antarindo Wahana Cargo. Dengan mengandalkan alat-alat bongkar muat peti kemas yang sesuai untuk menunjang produktifitas kinerja bongkar muat di pelabuhan, PT.Graha Persada Pasific dapat memberikan pelayanan yang efektif sehingga waktu untuk aktivitas bongkar muat dapat lebih efisien. Beberapa alat bongkar muat yang dimiliki oleh PT. Antarindo Wahana Cargo antara lain. Harbor Mobile Crane, Reachstacker, Side Loader, Forklift. Kesemua alat bongkar muat tersebut beserta dengan operator yang berpengalaman, siap sedia untuk melayani armada PT.Graha Persada Pasific ketika tiba di pelabuhan. Untuk meningkatkan nilai tambahnya, PT. Antarindo Wahana Cargo tidak hanya melayani kapal-kapal milik PT.Graha Persada Pasific semata, tapi juga melayani kapal-kapal asing milik perusahaan pelayaran lainnya. Dengan menjunjung tinggi nilai keselamatan dan produktivitas yang tinggi PT.Graha Persada Pasific dan PT. Antarindo Wahana Cargo siap menangani muatan pelanggannya dengan efektif, karena kami sangat menghargai waktu anda.

4.2 Visi, Misi Dan Budaya PT.Graha Persada Pasific

1. Visi Perusahaan

Visi PT.Graha Persada Pasific adalah “Menjadi mitra yang handal dan terpercaya dalam pelayanan dan berpengalaman di bidangnya. Memberi manfaat kepada pelanggan dalam ketepatan, kemudahan dan kehandalan di bidang bongkar muatan kapal laut, sehingga dapat diandalkan didalam peningkatkan citra & keuntungan bagi perusahaan mitra kami”.

2. Misi Perusahaan

1. Menyediakan jasa pelayaran di Indonesia yang inovatif, kompetitif dan handal serta senantiasa memberikan pelayanan yang professional kepada pelanggan sehingga memberikan keuntungan yang maksimal kepada pemangku kepentingan (stakeholder).
2. Menjadi Perusahaan pendukung logistik Nasional berbasis jasa bongkar muat dan usaha kepelabuhan yang bermutu dan berdaya saing serta berorientasi dengan kepuasan pelanggan.
3. Melayani bongkar muat barang dengan cepat, efisien dan aman.
4. Memberikan pelayanan yang terbaik dengan mitra usaha.
5. Memberikan kontribusi yang optimal bagi pemegang saham, karyawan, serta lingkungan sekitar

3. Budaya Perusahaan

Mengutamakan pelayanan yang terbaik dengan tarif yang kompetitif serta kepuasan pelanggan dengan tingkat kompetensi tinggi dan mengandalkan serta rasa kebersamaan yang dapat membangun iklim dan suasana kerja yang kondusif.

4.3 Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi merupakan gambaran tentang kerangka dan susunan perwujudan dari hubungan diantara fungsi, bagian posisi maupun orang yang menunjukkan kedudukan, tugas, wewenang, kewajiban dan tanggungjawab bagi masing-masing anggota organisasi. Dengan terciptanya struktur organisasi yang baik akan terciptanya suatu kerjasama yang harmonis antara sesama anggota organisasi

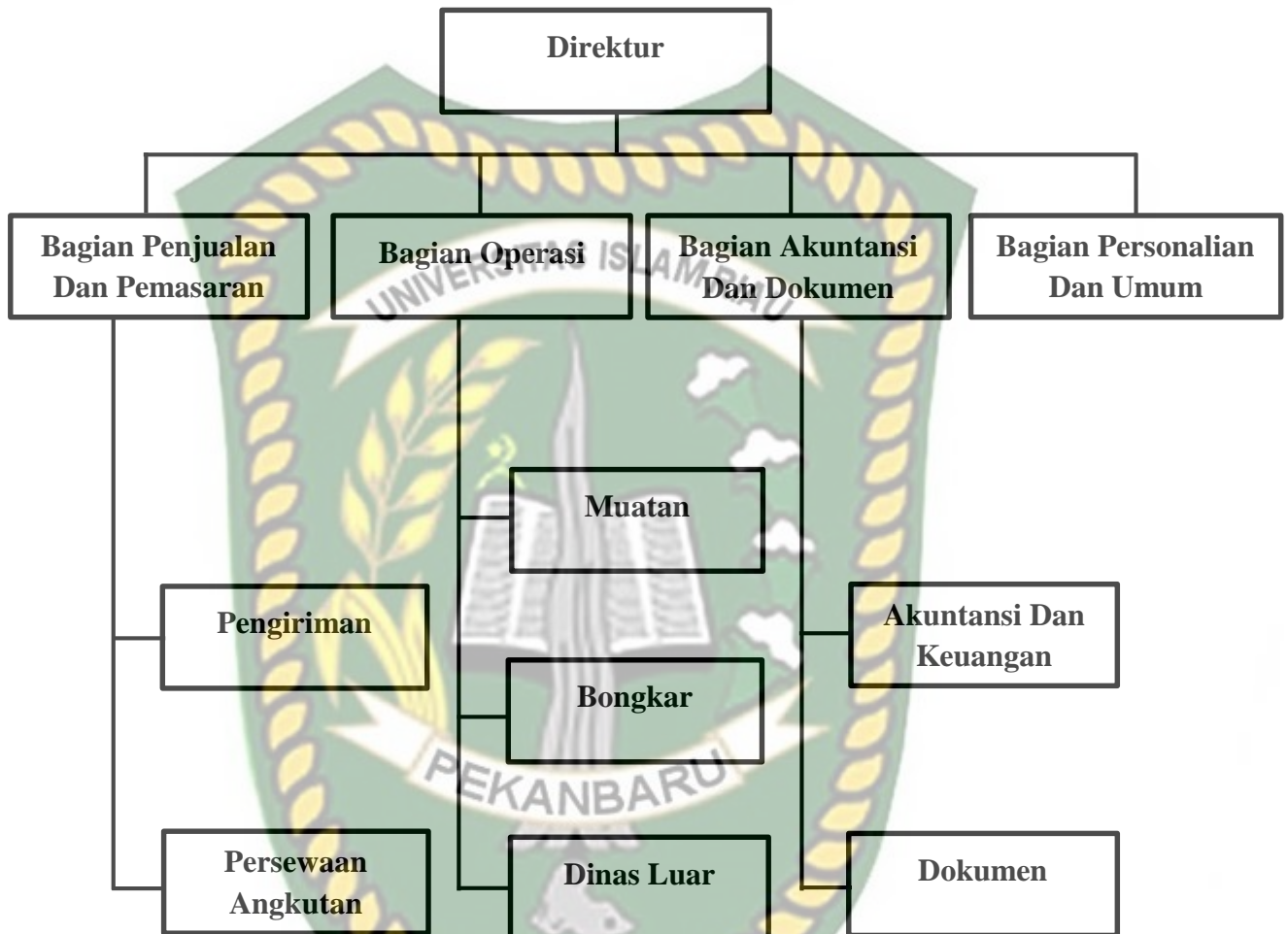
sehingga tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya akan tercapai sesuai harapan masing-masing anggota perusahaan.

Struktur organisasi perusahaan dapat diartikan sebagai sebuah garis bertingkat (hirarki), yang berisi komponen-komponen penyusun perusahaan. Struktur organisasi tersebut akan menggambarkan dengan jelas kedudukan, fungsi, hak dan kewajiban dari masing-masing posisi yang ada dalam lingkup perusahaan tersebut. Hal ini bertujuan agar setiap komponen dalam perusahaan bias berfungsi secara optimal, dan roda perusahaan bias senantiasa bergerak secara efektif dan efisien.

Setiap perusahaan akan membentuk struktur organisasi yang berfungsi mengidentifikasi tugas dan tanggung jawab setiap posisi pekerjaan dan alur hubungan antara posisi tersebut. Struktur organisasi akan berdampak pada efisiensi dan efektivitas dalam menghasilkan produk barang atau jasa. Di dalam struktur organisasi akan dijelaskan setiap tugas atau pekerjaan yang secara formal akan dibagi, dikelompokkan, dan dikordinasikan. Berikut adalah struktur dari PT.Graha Persada Pasific yaitu :

Gambar 4.1

Struktur Organisasi PT. Graha Persada Pasific



Sumber: PT. Graha Persada Pasific, 2021

4.4 Uraian Tugas Dan Tanggung Jawab

Adapun tugas dan tanggung jawab dari masing-masing bagian menurut struktur organisasi PT. Graha Persada Pasific adalah sebagai berikut :

1. Direktur

Direktur merupakan pimpinan tertinggi dalam organisasi PT. Graha Persada Pasific. Direktur ini membawahi semua elemen-elemen dibawahnya, adapun tugasnya adalah :

- a. Bertanggung jawab atas kondisi perusahaan.
- b. Mengawasi seluruh kegiatan operasional secara umum.
- c. Mengkoordinasi semua kegiatan perusahaan, baik kegiatan dilapangan maupun kegiatan dikantor.
- d. Menentukan pengambilan keputusan dan kebijaksanaan operasi secara keseluruhan untuk mencapai tujuan perusahaan.

2. **Bagian Pemasaran**

- a. Merencanakan dan melaksanakan strategi penjualan jasa.
- b. Membina dan menciptakan hubungan baik dengan para pelanggan dalam usahanya untuk memperoleh masukan-masukan sebagai acuan untuk meningkatkan pelayanan yang baik.
- c. Mencari dan mendapatkan relasi serta peluang pasar yang luas.
- d. Menetapkan tarif dan kebijakan discount kepada para relasi atas persetujuan direktur.
- e. Bertanggung jawab atas pencapaian target penjualan jasa yang telah ditetapkan.

3. **Bagian Operasi**

- a. Membuat serta mengurus ijin-ijin keluar yang berhubungan dengan pengangkutan barang.
- b. Mengawasi persiapan-persiapan pelaksanaan pengiriman barang sesuai dengan prosedur.
- c. Mengawasi pengiriman barang sesuai dengan prosedur.

- d. Bertanggung jawab atas kelancaran atau keamanan dan persiapan serta pelaksanaan pengiriman dan penerimaan barang.
- e. Bertanggung jawab atas pengaturan pola administrasi operasi.
- f. Memonitor jadwal kapal .
- g. Memonitor lapangan dan surat jalan
- h. Memonitor kedatangan kapal sesuai dengan laporan muat dan dokumen pendukung (surat jalan dan lain-lain)
- i. Membuat berita acara dan surat perintah kerja intern untuk pelaksanaan bongkar muat barang.
- j. Bertanggung jawab atas pelaksanaan bongkar muat barang dan pengiriman barang.
- k. Mengawasi pelaksanaan staffing (menaikkan barang) dan stripping (menurunkan barang).
- l. Bertanggung jawab atas keamanan dan keselamatan muatan, serta kelancaran pemasukan dan pengeluaran barang dari atau ke gudang pelabuhan.

4. Bagian Akuntansi

- a. Mengendalikan dan mengawasi arus kas masuk dan keluar.
- b. Mengawasi pelaksanaan tagihan ke customer.
- c. Melakukan pembayaran sesuai dengan bukti transaksi serta penyetoran uang tunai, cek, bilyet, giro ke bank..
- d. Bertanggung jawab atas penggunaan dana sesuai dengan kebutuhan operasional.

- e. Bertanggung jawab atas laporan keuangan.
- f. Bertanggung jawab atas pencatatan dan klasifikasi transaksi keuangan.

5. Bagian Personalia

- a. Memimpin urusan umum dan personalia perusahaan.
- b. Mengawasi koordinasi keberhasilan dan keamanan perusahaan.
- c. Mengatur dan mengawasi hal-hal yang berhubungan dengan sekretariat dan investasi pemerintah.
- d. Bertanggung Jawab atas masalah-masalah yang berhubungan dengan ketenagakerjaan.

4.5 Aktivitas Perusahaan

Aspek Kegiatan Perusahaan PT. Graha Parsada Pasfic sebagai perusahaan jasa ekspedisi angkutan laut yang bergerak di bidang jasa transportasi dan pengiriman barang melalui kapal laut, pada dasarnya perusahaan jasa ini mempunyai kegiatan pokok berupa :

- a. Freight Adalah kegiatan pengapalan barang dari pelabuhan asal ke pelabuhan tujuan.
- b. Receiving dan Delivery Adalah kegiatan menerima barang dari shipper atau mengambil barang dari gudang shipper dan kegiatan menyerahkan barang ke gudang penerima.

Untuk pemakai jasa angkutan laut (shipper), perusahaan mempunyai beberapa alternatif mengenai kondisi barang yang akan dikirim dan kondisi pengirimannya. Adapun alternatif mengenai kondisi barang yang akan dikirim adalah sebagai berikut :

- a. Full Truck Load (FTL) Adalah suatu sistem pengiriman barang dimana dalam satu truk berisi muatan yang dimiliki oleh satu pengirim saja.
- b. Less than Truck Load (LTL) Adalah suatu sistem pengiriman barang dimana dalam satu truk berisi muatan dari beberapa pengirim.

Sedangkan alternatif mengenai kondisi pengiriman yang dapat digunakan oleh shipper adalah sebagai berikut :

- a. Port To Port Service (PTPS) Dalam kondisi port to port service, perusahaan jasa angkutan laut bertanggung jawab atas barang (muatan) dari dermaga pelabuhan muat sampai dengan diserahkannya barang (muatan) di dermaga pelabuhan tujuan.
- b. Port To Door Service (PTDS) Dalam kondisi port to door service, perusahaan jasa angkutan laut bertanggung jawab atas barang (muatan) dari dermaga pelabuhan muat sampai dengan diserahkannya barang (muatan) di gudang penerima.
- c. Door To Door Service (DTDS) Dalam kondisi ini door to door service, perusahaan jasa angkutan laut bertanggung jawab atas barang (muatan) dari shipper (pengirim) sampai dengan diserahkannya barang (muatan) di gudang penerima.
- d. Door To Port Service(DTPS) Dalam kondisi ini door to door service, perusahaan jasa angkutan laut bertanggung jawab atas barang (muatan) dari shipper (pengirim) sampai dengan diserahkannya barang (muatan) di pelabuhan tujuan.

Kondisi barang dan kondisi pengiriman barang yang digunakan oleh shipper (pengirim) akan mempengaruhi besar kecilnya biaya yang ditanggung oleh shipper (pengirim). Dalam melakukan aktivitasnya PT. Graha Persada Pasific memberlakukan beberapa sistem pembayaran kepada para pengguna jasa, sistem pembayaran tersebut antara lain :

1. Apabila pengguna jasa tersebut merupakan pengguna jasa baru, maka sistem pembayaran yang dilakukan adalah tunai.
2. Sedangkan apabila pengguna jasa tersebut secara terus menerus menggunakan jasa perusahaan atau merupakan pengguna jasa lama, maka sistem pembayaran yang dilakukan adalah hutang.

Alat-alat yang digunakan PT. Graha Persada Pasifik dalam aktivitas perusahaan untuk mengangkut hasil bongkar muatan kapal yaitu :

1. Harbour Mobile Crane yaitu mengangkut benda-benda ringan dibawah 10 ton
2. Reach Stacker yaitu alat mengangkut barang dalam jarak dekat
3. Derek Jangkung yaitu mengangkat muatan kapal dari kapal ke truk
4. Electrical Grab yaitu sebagai penunjang multipurpose crane

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini disajikan analisis dan pembahasan terhadap hasil-hasil penelitian tentang pengaruh budaya kaizen terhadap kinerja karyawan pada PT. Graha Persada Pasific. Analisis ini dimaksudkan untuk mengetahui bagaimana pengaruh penerapan budaya kaizen terhadap kinerja karyawan pada PT. Graha Persada Pasific.

Data-data yang dianalisis diperoleh dari kuesioner yang ditujukan kepada para responden yang merupakan seluruh karyawan pada PT. Graha Persada Pasific. Sebelum melakukan analisis terhadap budaya kaizen berpengaruh tidaknya pada kinerja karyawan maka terlebih dahulu akan dianalisis hal-hal yang bersangkutan dengan identitas responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini.

5.1 Identitas Responden

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada bagian bongkar muatan kapal PT. Graha Persada Pasific yang berjumlah 30 orang. Teknik penarikan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Sampling Jenuh (*sampling sensus*), yaitu teknik penentuan sampel apabila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2012:96). Maka yang menjadi sampel penelitian yaitu berjumlah sebanyak 30 karyawan di bidang jabatan bongkar muatan kapal/lapangan. Agar bisa mendapatkan suatu identitas responden. Berikut ini diuraikan tentang karakteristik responden yang terdiri dari tingkat umur/usia, Jenis Kelamin Responden, tingkat pendidikan, dan masa kerja karyawan.

5.1.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur/Usia

Tingkat umur dapat menentukan tingkat kinerja karyawan dalam melaksanakan semua tugas-tugas yang diberikan. Dimana tingkat umur karyawan dapat mempengaruhi cepat atau lambatnya penyelesaian pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

Usia atau umur merupakan salah satu faktor yang akan mempengaruhi seseorang dalam melakukan setiap aktivitas dan tugas-tugas yang diberikan kepadanya, selain itu umur juga dapat berpengaruh pada kinerja karyawan. Karena tingkat usia selalu dijadikan indikator dalam menentukan produktif atau tidaknya seseorang, bahkan juga mempengaruhi pola pikir dan standar kemampuan fisik dalam suatu pekerjaan. Semakin lanjut usia seseorang maka akan mempengaruhi produktivitas kerja, tingkat ketelitian dalam bekerja, konsentrasi dan ketahanan fisik dalam bekerja, yang mungkin dipengaruhi oleh faktor kesehatan, daya tahan dan lain-lain. Adapun tingkat usia karyawan pada PT. Graha Persada Pasific, dalam penelitian ini dapat diterangkan dalam tabel di bawah ini.

Tabel 5.1
Identitas Responden Berdasarkan Umur/Usia Pada PT. Graha Persada Pasific

No	Umur/Usia	Responden	Prsentase
1.	21-30 tahun	8	26,67
2.	31-40 tahun	17	56,67
3.	41-50 tahun	5	16,66
Jumlah		30	100

Sumber: Data Hasil Pengolahan, 2022

Berdasarkan tabel 5.1 diatas dapat diketahui tingkat umur/usia responden yang merupakan karyawan PT. Graha Persada Pasific, yaitu sebanyak 8 orang atau

sebesar 26,67% karyawan yang berusia antara 21-30 tahun. Kemudian sebanyak 17 responden atau sebesar 56,67% karyawan yang berumur dibawah 31-40 tahun. Selanjutnya sebanyak 5 responden atau sebesar 16,66% karyawan yang berumur antara 41-50 tahun.

Dengan demikian dapat dilihat bahwa dari segi usia karyawan yang bekerja pada PT. Graha Persada Pasific lebih didominasi dengan tingkat umur antara 31-40 tahun yaitu sebanyak 17 responden. Hal ini terjadi karena perusahaan lebih berminat merekrut karyawan yang sudah berpengalaman dalam bidang tugas pada bagian bongkar muatan kapal yang membutuhkan fisik yang kuat, dan berada pada usia produktif yang masih memiliki kondisi fisik yang baik.

Dari uraian tentang usia responden di atas, dapatlah dikatakan bahwa responden yang juga karyawan PT. Graha Persada Pasific berada pada usia yang produktif, sehingga dengan tingkat usia karyawan yang begitu menunjang hendaknya dapat diberdayakan dengan sebaik mungkin dan memberikan seluruh hasil yang maksimal pada perusahaan demi menunjang eksistensi perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawannya.

5.1.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis kelamin menggambarkan identitas diri seseorang dalam suatu organisasi atau perusahaan. Dengan adanya identitas yang dimiliki seseorang dalam suatu organisasi tersebut jumlah karyawan yang beridentitas laki-laki dan perempuan dapat diketahui jumlahnya. Jenis kelamin merupakan faktor yang menentukan kegesitan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Untuk mengetahui jenis kelamin karyawan yang bekerja pada PT. Graha Persada Pasific dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 5.2
Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin Pada PT. Graha Persada Pasific

No	Jenis Kelamin	Responden	Persentase
1.	Laki-laki	30	100
2.	Perempuan	-	-
Jumlah		30	100

Sumber: Data Hasil Pengolahan, 2022

Berdasarkan tabel 5.2 diatas dapat diketahui bahwa jenis kelamin responden yang merupakan karyawan PT. Graha Persada Pasific yaitu sebanyak 30 responden atau sebesar 100% merupakan karyawan yang berjenis kelamin laki-laki, dan tidak ada satu pun karyawan yang berjenis kelamin perempuan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruhnya karyawan yang berjenis kelamin laki-laki pada PT. Graha Persada Pasific lebih mendominasi jika dibandingkan dengan karyawan yang berjenis kelamin perempuan. Karyawan yang bekerja pada bagian bongkar muatan kapal pada PT. Graha Persada Pasific seluruhnya adalah karyawan laki-laki, hal ini karena bagian bongkar muatan kapal membutuhkan fisik yang kuat dan sehat dikarenakan tugas dan tanggung jawabnya berhubungan dengan alat-alat berat dan mesin-mesin pengangkut peti kemas muatan kapal. Hal ini juga disebabkan karena ketatnya seleksi calon penerimaan karyawan pada PT. Graha Persada Pasific yang menjadi faktor utama dalam penerimaan calon karyawan yang baru. Oleh karena itu maka karyawan laki-laki lebih banyak dibandingkan dengan karyawan yang berjenis kelamin perempuan.

5.1.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat pendidikan juga dapat berpengaruh terhadap kinerja dan berdampak pada tingkat kepuasan kerja karyawan, semakin tinggi pendidikan seseorang karyawan maka akan semakin tinggi pula kinerja yang dimilikinya. Seluruh karyawan yang bekerja pada PT. Graha Persada Pasific memiliki tingkat pendidikan yang berbeda sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Hal ini logis sekali, karena dengan bekal pendidikan yang dimiliki seorang karyawan khususnya pada tingkat pendidikan yang tinggi dapat lebih optimal melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

Untuk lebih jelasnya tingkat pendidikan responden pada PT. Graha Persada Pasific penelitian dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.3
Identitas Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan Pada PT. Graha Persada Pasific

No	Tingkat Pendidikan	Responden	Persentase
2.	SMA/SLTA	20	66,67
3.	Diploma/D1-D3	4	13,33
4.	Sarjana (S1)	6	20,0
	Jumlah	30	100

Sumber: Data Hasil Pengolahan, 2022

Berdasarkan tabel 5.3 diatas dapat diketahui bahwa tingkatan pendidikan responden yang merupakan karyawan pada PT. Graha Persada Pasific yaitu sebanyak 20 responden atau sebesar 66,67% merupakan karyawan tamatan SMA. Kemudian sebanyak 4 responden atau sebesar 13,33% karyawan tamatan Diploma. Dan Selanjutnya sebanyak 6 responden atau sebesar 20% karyawan yang berpendidikan tamatan sarjana.

Dengan demikian secara keseluruhan tingkat pendidikan karyawan yang bekerja di PT. Graha Persada Pasific, tergolong baik. Dari data diatas dapat disimpulkan bahwa seluruh mayoritas pendidikan karyawan pada PT. Graha Persada Pasific lebih didominasi dengan tamatan SMA yaitu sebanyak 20 orang karyawan, hal ini dikarenakan bahwa karyawan pada PT. Graha Persada Pasific merupakan karyawan tetap yang sudah lama bekerja dan pihak PT. Graha Persada Pasific lebih merekrut karyawan yang memiliki pengalaman kerja yang baik karena pihak perusahaan lebih menilai kemampuan yang dimiliki oleh setiap karyawan melalui tingkat pendidikan yang dimiliki oleh karyawan.

5.1.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa kerja berkaitan dengan lamanya seorang karyawan bekerja dalam suatu perusahaan. Semakin lama masa kerja karyawan, maka karyawan tersebut semakin berpengalaman dan trampil dalam menyelesaikan pekerjaannya. Hal ini dapat dimaklumi mengingat lamanya masa bekerja dapat membentuk kepribadian yang matang, bahkan masa kerja yang identik dalam pengalaman bekerja mampu mengantarkan karyawan pada pemahaman yang lebih baik terhadap tugas serta fungsi yang harus dilaksanakannya. Untuk lebih jelasnya mengenai masa kerja responden pada PT. Graha Persada Pasific dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.4
Identitas Responden Berdasarkan Masa Kerja Pada PT. Graha Persada Pasific

No	Masa kerja	Responden	Prsentase
1.	0-5 tahun	2	6,67
2.	6-10 tahun	9	30,0
3.	11-15 tahun	13	43,33
4.	> 15 tahun	6	20,0
Jumlah		30	100

Sumber: Data Hasil Pengolahan, 2022

Berdasarkan tabel 5.4 diatas dapat diketahui bahwa masa kerja responden yang merupakan karyawan pada PT. Graha Persada Pasific yaitu sebanyak 2 responden atau sebesar 6,67% karyawan yang berada pada masa kerja 0-5 tahun, kemudian sebanyak 9 reponden atau sebesar 30% karyawan yang berada pada masa kerja 6-10 tahun. Selanjutnya sebanyak 13 responden atau sebesar 43,33% yang merupakan karyawan yang berada pada masa kerja antara 11-15 tahun. Dan terakhir sebanyak 6 responden atau sebesar 20% yang merupakan karyawan yang berada pada masa kerja diatas 15 tahun.

Hal ini menunjukkan bahwa karyawan-karyawan tersebut memiliki masa kerja yang baik dan telah berpengalaman dalam bekerja. Namun juga terdapat karyawan yang masa kerjanya antara 0-5 tahun yaitu berjumlah 2 orang, karyawan-karyawan ini dituntut untuk mampu menyesuaikan diri agar kinerja mereka menjadi lebih maksimal. Dengan demikian, kinerja karyawan bila ditinjau dari lama bekerja sangat baik yaitu sebanyak 13 reponden atau sebesar 43,33% karyawan yang berada pada masa kerja 11 sampai 15 tahun sehingga hal ini dapat berdampak pada

meningkatnya kinerja karyawan karena sebagian besar karyawan telah memiliki pengalaman kerja yang sangat baik terhadap pekerjaannya.

5.2 Uji Kualitas Data

Guna mengukur kualitas data dalam penelitian ini, maka dilakukan pengujian terhadap kualitas data dan diperoleh hasil sebagai berikut:

5.2.1 Uji Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan Valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. (Imam Ghazali, 2007:45).

Uji validitas digunakan untuk mengetahui validitas instrumen penelitian yang digunakan untuk memperoleh data tentang variabel budaya kaizen dan variabel kinerja karyawan pada PT. Graha Persada Pasific dengan menentukan koefisien korelasi dan masing-masing skor butir pernyataan/indikator terhadap total skor keseluruhan pertanyaan yang digunakan. Jika r hitung lebih > dari r tabel, maka instrumen dikatakan valid. R tabel product moment untuk $df : (N - 2) = 30 - 2 = 28$ untuk alpha 5% adalah 0,361.

Untuk mengetahui apakah pertanyaan-pertanyaan yang diajukan kepada seluruh karyawan di PT. Graha Persada Pasific dapat dikatakan valid atau tidaknya, maka penulis memberikan 19 (Sembilan belas) pertanyaan untuk menguji validitas dan reliabilitas dari seluruh pertanyaan yang diberikan. Kuesioner yang diberikan kepada seluruh karyawan dibagi kedalam dua variabel yaitu: variabel budaya

kaizen dan variabel kinerja karyawan. Hasil dari analisis menggunakan program SPSS versi 23.0 dan nilai r tabel disajikan pada tabel berikut:

Tabel 5.5
Hasil Analisis Validitas Kuesioner Variabel Budaya Kaizen (X)

Pernyataan	Koefisien Korelasi (r hitung)	Nilai R tabel n = 30	Signifikansi	Kesimpulan
Item 1	0,468	0,361	0,005	Valid
Item 2	0,617	0,361	0,000	Valid
Item 3	0,775	0,361	0,000	Valid
Item 4	0,796	0,361	0,000	Valid
Item 5	0,585	0,361	0,000	Valid
Item 6	0,505	0,361	0,002	Valid
Item 7	0,476	0,361	0,004	Valid
Item 8	0,430	0,361	0,009	Valid
Item 9	0,553	0,361	0,001	Valid
Item 10	0,436	0,361	0,008	Valid

Sumber: Data Olahan SPSS (2022)

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa nilai r hitung masing-masing item pertanyaan lebih besar dari nilai r tabel 0,285 dengan tingkat signifikansi lebih kecil dari 0,05. Tabel diatas menunjukkan bahwa butir pertanyaan/indikator variable budaya kaizen mempunyai nilai korelasi yang lebih besar dari r tabel. Pertanyaan yang memiliki validitas tertinggi adalah butir pada item pertanyaan 4 tentang indicator Menaati segala peraturan perusahaan dengan koefisien korelasi 0,796 dan validitas terendah adalah pada butir pertanyaan 8 dengan koefisien korelasi 0,430 tentang indicator Melakukan pekerjaan sesuai prosedur yang telah ditetapkan. Sehingga dapat diambil kesimpulan untuk validitas indikator ini dari variabel budaya kaizen adalah telah memenuhi kesahan untuk dapat digunakan dalam penelitian selanjutnya melebihi nilai korelasi 0,361 dan memiliki nilai positif pada

setiap indikator pertanyaan, maka kuesioner yang dipakai dapat dilakukan analisis selanjutnya.

Untuk melihat hasil uji validitas pada variabel kinerja karyawan dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 5.6
Hasil Analisis Validitas Kuesioner Variabel Kinerja Karyawan

Pernyataan	Koefisien Korelasi (r hitung)	Nilai R tabel n = 30	Signifikansi	Kesimpulan
Item 1	0,551	0,361	0,001	Valid
Item 2	0,430	0,361	0,009	Valid
Item 3	0,597	0,361	0,000	Valid
Item 4	0,532	0,361	0,001	Valid
Item 5	0,657	0,361	0,000	Valid
Item 6	0,552	0,361	0,001	Valid
Item 7	0,525	0,361	0,001	Valid
Item 8	0,504	0,361	0,002	Valid
Item 9	0,404	0,361	0,013	Valid

Sumber: Daata Olahan SPSS 2022

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa nilai r hitung masing-masing item pertanyaan lebih besar dari nilai r tabel 0,361 dengan tingkat signifikansi lebih kecil dari 0,05. Tabel diatas menunjukkan bahwa butir pertanyaan/indicator variable kinerja karyawan mempunyai nilai korelasi yang lebih besar dari r tabel. Pertanyaan yang memiliki validitas tertinggi adalah butir pada item pertanyaan 5 tentang indicator Pemahaman akan hasil kerja yang memenuhi standar dengan koefisien korelasi 0,657 dan validitas terendah adalah pada butir pertanyaan 9 dengan koefisien korelasi 0,404 tentang indikator Memaksimalkan waktu yang tersedia. Sehingga dapat diambil kesimpulan untuk validitas indikator ini dari variabel kinerja karyawan adalah telah memenuhi kesahan untuk dapat digunakan dalam

penelitian selanjutnya melebihi nilai korelasi 0,361 dan memiliki nilai positif pada setiap indikator pertanyaan, maka kuesioner yang dipakai dapat dilakukan analisis selanjutnya.

5.2.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuisoner dikatakan reliable atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau konstan dari waktu ke waktu. (Imam Ghazali, 2005:41). Reliabel artinya dapat dipercaya juga dapat diandalkan. Pengukuran yang dinyatakan reliabel menurut Jonathan (2008:189) adalah apabila Jika $r_{\alpha} > 0,6$ maka pertanyaan tersebut reliabel.

Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan formula *alpha cronbach's*. Instrument tersebut dikatakan cukup handal apabila memiliki alfa lebih dari 0,60, dimana hasil ujinya disajikan pada tabel berikut:

Tabel 5.7
Hasil Uji Reliabilitas Variabel Budaya Kaizen
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.765	.770	10

Sumber: Data Olahan 2022

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa nilai reliabilitas variabel budaya kaizen dari total item pertanyaan sebanyak 10 pertanyaan, nilai cronbach's alpha menunjukkan nilai 0,765. Hal ini menunjukkan bahwa hasil uji reliabilitas

lebih besar atau memiliki nilai r alpha diatas rata-rata 0,6. Berikut dapat dilihat hasil uji reliabilitas variabel kinerja karyawan pada tabel dibawah ini:

Tabel 5.8
Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Karyawan
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.673	.677	9

Sumber: Data Olahan 2022

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa nilai reliabilitas variabel kinerja karyawan dari total item pertanyaan sebanyak 9 pertanyaan, nilai cronbach's alpha menunjukkan nilai 0,673. Hal ini menunjukkan bahwa hasil uji reliabilitas lebih besar atau memiliki nilai r alpha diatas rata-rata 0,6. Berikut dapat dilihat hasil uji reliabilitas dari keseluruhan variabel pada tabel dibawah ini:

Tabel 5.9
Hasil Uji Reliabilitas Seluruh Variabel

Variabel	Butir Pertanyaan	Alpha Cronbach's	Batas Reliabel	Kesimpulan
Budaya Kaizen (X)	10	0,765	0,60	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	9	0,673	0,60	Reliabel

Sumber: Data Olahan SPSS 2021

Berdasarkan tabel diatas Kuesioner dinyatakan reliabel jika nilai koefisien reliabilitas yang diperoleh paling tidak mencapai 0,60. Hasil uji reliabilitas yang disajikan pada tabel menunjukkan bahwa nilai koefisien reliabilitas dari variabel budaya kaizen (X) dan kinerja karyawan (Y) lebih besar dari 0,60. Sehingga dapat

disimpulkan bahwa tiap variabel dinyatakan reliabel, maka kuesioner responden dapat digunakan dalam penelitian.

5.3 Analisis Budaya Kaizen Pada PT. Graha Persada Pasific

Budaya kaizen adalah budaya perusahaan Jepang yang berarti penyempurnaan dan perbaikan berkelanjutan yang melibatkan seluruh anggota perusahaan dengan menciptakan cara berfikir yang tidak hanya berorientasi pada hasil tetapi pada proses dan sebuah sistem manajemen yang menunjang serta menghargai usaha karyawan demi penyempurnaan. Kaizen pertama kali diperkenalkan oleh Taichi Ohno, mantan Vice President Toyota Motors Corporation. Istilah ini mencakup pengertian perbaikan yang melibatkan semua orang baik manajer dan karyawan yang melibatkan biaya dalam jumlah yang tak seberapa. Salah satu perusahaan yang telah menerapkan budaya Kaizen tersebut adalah PT. Graha Persada Pasific tumbuh sebagai salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa bongkar muatan kapal laut.

Beberapa perusahaan besar yang berhasil tentu tidak lepas dari proses internalisasi atau penanaman nilai budaya organisasi yang menjadi pendukung keberhasilan serta terbentuknya perilaku pada setiap karyawan. PT. Graha Persada Pasific menerapkan budaya Kaizen. Kaizen diambil dari kata-kata dalam bahasa Jepang Kai dan zen, dimana Kai memiliki arti “perubahan” dan zen berarti “baik”. Istilah populernya adalah continual improvement atau peningkatan berkesinambungan di semua area perusahaan bukan hanya mutu (Sugian, 2006:136). Budaya yang diajarkan adalah perbaikan dalam 4 tahap atau yang kemudian disebut sebagai kaizen yang berarti perubahan terus menerus. kaizen

adalah penerapan kualitas kerja yang menekankan pada tiga aspek utama, yaitu peningkatan kerja secara terus menerus, dapat diukur, dan dilaksanakan secara bertahap (Seng, 2007:96).

Budaya kaizen menurut Imai (2008:11) adalah “kemajuan dan perbaikan terus menerus dalam kehidupan seseorang, kehidupan berumah tangga, kehidupan bermasyarakat dan kehidupan kerja”. Kaizen adalah “konsep yang sederhana, yang dibentuk oleh dua karakter yaitu: Kai artinya perubahan dan Zen artinya baik, sehingga kalau digabungkan menjadi satu kata maka secara harfiah berarti “perbaikan”. Kaizen adalah penyempurnaan berkesinambungan yang melibatkan seluruh anggota perusahaan dengan menciptakan cara berpikir yang berorientasi pada proses dan sebuah sistem manajemen yang menunjang serta menghargai usaha karyawan.

Sedangkan menurut Hardjosoedarmo (2001:147) mendefinisikan Kaizen atau perbaikan secara berkelanjutan adalah “perbaikan proses secara terus menerus untuk selalu meningkatkan mutu dan produktifitas output”

Kaizen dapat dimulai dengan menyadari bahwa setiap perusahaan mempunyai masalah. Kaizen memecahkan masalah dengan membentuk kebudayaan perusahaan dimana setiap orang dapat mengajukan masalahnya dengan bebas (Imai, 1998:18). Pentingnya mempersatukan antara budaya organisasi dengan karyawan merupakan tugas pokok tiap perusahaan, salah satu cara untuk mewujudkan itu semua yaitu dengan cara membentuk dan melakukan proses internalisasi budaya perusahaan yang kuat dan sehat kepada karyawan perusahaan.

Budaya kaizen ini juga mengajarkan untuk disiplin kerja. Sesuatu pekerjaan jika dilakukan dengan disiplin maka akan menghasilkan sesuatu secara teratur dan baik. Dengan adanya budaya kaizen, perusahaan berharap sistem manajemen dapat berkembang dengan lebih baik, terutama pada kinerja karyawan yang menjadi kunci sukses keberhasilan perusahaan. Dalam membudayakan konsep kaizen, perusahaan harus merangsang inovasi dari karyawan dalam artian perusahaan memberikan kewajiban kepada karyawan untuk menulis ide-ide yang ditujukan untuk mempermudah pekerjaan dari karyawan. Dengan membudayakan hal tersebut karyawan akan terbiasa berfikir dan menerapkan budaya kaizen ini dalam pekerjaannya di perusahaan.

5.3.1 Seiri (Ringkas)

Seiri berarti memisahkan benda dengan jelas antara barang yang diperlukan dengan barang yang tidak diperlukan, kemudian menyingkirkan dengan yang tidak diperlukan”. Ini artinya membedakan antara yang diperlukan dengan yang tidak diperlukan.

Seiri (ringkas) adalah kata pertama dari 5S yang berarti “Pengorganisasian atau Pemilihan”. Terorganisir berarti menjaga barang yang diperlukan serta memisahkan barang yang tidak diperlukan dalam pekerjaan. Yang terpenting disini adalah manajemen stratifikasi, yang mencakup memutuskan pentingnya suatu barang dan mengurangi persediaan barang yang tidak diperlukan serta memastikan barang yang diperlukan disimpan dalam jarak yang dekat supaya lebih efisien. Sekali stratifikasi dan klasifikasi dilakukan, dapat dipastikan apakah barang yang jarang terpakai akan disimpan atau dibuang? Jika akan disimpan, maka berapa

banyak yang perlu disimpan? Kunci pokok manajemen yang baik ialah kemampuan untuk membuat keputusan tentang frekuensi pemakaian untuk memastikan bahwa barang berada ditempatnya.

5.3.1.1 Kemampuan Untuk Membuat Keputusan

Pembuatan keputusan adalah proses memilih atau menentukan berbagai kemungkinan di antara situasi-situasi yang tidak pasti. Pembuatan keputusan terjadi di dalam situasi-situasi yang meminta seseorang harus membuat prediksi kedepan, memilih salah satu diantara dua pilihan atau lebih, membuat estimasi (prakiraan) mengenai frekuensi kejadian berdasarkan bukti-bukti yang terbatas.

Pengambilan keputusan adalah suatu proses yang menghasilkan sejumlah tindakan atau keyakinan dari beberapa kemungkinan. Tanpa proses, pengambilan keputusan mungkin sulit bagi perorangan dan terlebih lagi bagi sebuah tim. Analisis yang terlalu mendalam tentang tujuan dan alternatif yang ditawarkan dapat mengakibatkan membeludaknya informasi dan melumpuhkan proses pengambilan keputusan. Untuk mengambil keputusan sebagai tim, diperlukan lingkungan yang konstruktif di mana semua anggota tim bebas menyuarakan pendapat mereka sesuai aturan komunikasi yang berlaku. Sangatlah penting agar didapatkan kesepakatan bersama dari seluruh anggota tim. Untuk melihat hasil tanggapan responden dari kuesioner pada indikator Kemampuan untuk membuat keputusan pada PT. Graha Persada Pasifik, dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 5.10
Jawaban Responden Mengenai Kemampuan Untuk Membuat Keputusan
Pada PT. Graha Persada Pasific

No	Pendapat Responden	Frekuensi	Skor	Persentase
1.	Sangat Setuju	7	35	23,3%
2.	Setuju	17	68	56,7%
3.	Cukup Setuju	6	16	20%
4.	Tidak Setuju	-	-	-
5.	Sangat Tidak Setuju	-	-	-
Jumlah		30	121	100

Sumber: Data Olahan 2022

Berdasarkan pada tabel diatas, dapat dijelaskan bahwa dari 30 responden hasil tanggapan mengenai Kemampuan untuk membuat keputusan pada PT. Graha Persada Pasific tingkat jawaban responden yang paling tinggi yaitu sebanyak 17 responden atau sebesar 56,7% yang menyatakan setuju bahwa budaya kaizen yang diterapkan di dalam perusahaan, setiap karyawannya harus memiliki kemampuan untuk membuat keputusan. Oleh karena itu maka untuk menunjang budaya kaizen yang diterapkan di dalam perusahaan dapat berjalan dengan baik maka harus didukung oleh tingkat kemampuan karyawan dalam membuat suatu keputusan. Dan kemudian tanggapan responden yang paling rendah yaitu sebanyak 6 responden atau sebesar 20% yang menyatakan cukup setuju.

Berdasarkan penjelasan diatas maka dapat disimpulkan bahwa indikator Kemampuan untuk membuat keputusan pada PT. Graha Persada Pasific dalam kategori setuju. Perusahaan akan menerapkan budaya kaizen guna menunjang kinerja perusahaan lebih optimal. Dengan menerapkan budaya kaizen yang tepat dan akurat maka aktivitas perusahaan dapat berjalan dengan efektif dan efisien. Budaya kaizen dinilai sebagai alternative dalam perbaikan kinerja karyawan. Setiap

karyawan dituntut untuk memiliki kemampuan untuk dapat membuat suatu keputusan berdasarkan prosedur perusahaan. Dengan menerapkan ini, maka karyawan tidak akan mengalami kesulitan dalam pengembangan budaya kaizen di dalam perusahaan dimasa yang akan datang. Hal ini juga dapat mengoptimalkan kinerja perusahaan di masa yang akan datang.

5.3.1.2 Memastikan Peralatan Yang Diperlukan Di Simpan Dalam Jarak Dekat

Dalam 5S, Seiri berarti membedakan antara yang diperlukan dengan yang tidak diperlukan, mengambil keputusan yang tegas, dan membuang segala sesuatu yang tidak diperlukan. Barang yang tidak diperlukan adalah barang yang tidak dibutuhkan untuk proses saat ini. Hal ini dapat dilakukan dengan cara memilah-milah barang-barang yang ada pada suatu ruangan menjadi kelompok-kelompok sesuai fungsinya dan membuang barang-barang yang sudah tidak terpakai. Sedangkan untuk barang-barang yang masih meragukan kegunaannya, maka perlu dilakukan penilaian terhadap barang tersebut untuk menentukan value dari barang yang bersangkutan. Tujuan dari seiri adalah menghindari adanya barang-barang yang berserakan. Untuk melihat hasil tanggapan responden dari kuesioner pada indikator Memastikan peralatan yang diperlukan di simpan dalam jarak dekat pada PT. Graha Persada Pasifik, dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 5.11
Jawaban Responden Mengenai Memastikan Peralatan Yang Diperlukan Di
Simpan Dalam Jarak Dekat Pada PT. Graha Persada Pasific

No	Pendapat Responden	Frekuensi	Skor	Persentase
1.	Sangat Setuju	11	55	36,7%
2.	Setuju	13	52	43,3%
3.	Cukup Setuju	6	18	20%
4.	Tidak Setuju	-	-	-
5.	Sangat Tidak Setuju	-	-	-
Jumlah		30	125	100

Sumber: Data Olahan 2022

Berdasarkan pada tabel diatas, dapat dijelaskan bahwa dari 30 responden hasil tanggapan mengenai Memastikan peralatan yang diperlukan di simpan dalam jarak dekat pada PT. Graha Persada Pasific tingkat jawaban responden yang paling tinggi yaitu sebanyak 13 responden atau sebesar 43,3% yang menyatakan setuju bahwa budaya kaizen yang diterapkan di dalam perusahaan, setiap karyawannya harus memastikan peralatan yang diperlukan di simpan dalam jarak dekat. Oleh karena itu maka untuk menunjang budaya kaizen yang diterapkan di dalam perusahaan dapat berjalan dengan baik maka harus didukung oleh tingkat kemampuan karyawan dalam menyusun peralatan kerja secara tepat. Karyawan harus memastikan setiap peralatan yang diperlukan disimpan dalam jarak dekat agar memudahkan karyawan untuk menggunakannya kembali dan tertata dengan rapi. Dan kemudian tanggapan responden yang paling rendah yaitu sebanyak 6 responden atau sebesar 20% yang menyatakan cukup setuju.

Berdasarkan penjelasan diatas maka dapat disimpulkan bahwa indikator Memastikan peralatan yang diperlukan di simpan dalam jarak dekat pada PT. Graha Persada Pasific dalam kategori setuju. Perusahaan akan menerapkan budaya kaizen

guna menunjang kinerja perusahaan lebih optimal. Dengan menerapkan budaya kaizen yang tepat dan akurat maka aktivitas perusahaan dapat berjalan dengan efektif dan efisien. Budaya kaizen dinilai sebagai alternative dalam perbaikan kinerja karyawan. Setiap karyawan harus memastikan peralatan yang diperlukan disimpan dalam jarak dekat supaya memudahkan karyawan dalam menggunakan peralatan kerja dan tertata dengan rapi. Dengan menerapkan ini, maka karyawan tidak akan mengalami kesulitan dalam pengembangan budaya kaizen di dalam perusahaan dimasa yang akan datang. Hal ini juga dapat mengoptimalkan kinerja perusahaan di masa yang akan datang.

5.3.2 Seiton (Rapi)

Seiton memiliki pengertian menyusun dengan rapih dan mengenali benda untuk mempermudah penggunaan. Kata Jepang “Seiton” secara harfiah berarti menyusun berbagai benda dengan cara yang menarik penyimpanannya. Ini artinya meletakkan barang secara rapih dan memberikan identitas yang jelas agar siapapun bisa mengerti.

Seiton (rapi) atau kerapian adalah kata kedua dari 5S. Kerapian adalah hal mengenai bagaimana cepat kita meletakkan barang dan mendapatkannya kembali dengan mudah pada saat diperlukan. Setelah melakukan ringkas/seiri atau S yang pertama dari 5S, selanjutnya adalah menata barang-barang yang diperlukan dengan rapi, yaitu dengan mengelompokkan barang berdasarkan penggunaannya. Semua barang harus memiliki nama tertentu, alamat tertentu, dan jumlah yang tertentu pula. Karena penataan dimaksudkan untuk meningkatkan efisiensi, maka perlu dilakukan studi waktu, penyempurnaan dan penerapan selama perbaikan dilakukan.

5.3.2.1 Menentukan Tempat Untuk Peralatan Secara Tepat

Dasar dari pemisahan barang yang diperlukan dengan yang tidak diperlukan adalah kemudahan dalam penyimpanan dan dalam menemukan kembali barang-barang yang diperlukan saat itu juga. Dasar yang digunakan adalah berdasarkan data-data barang, peralatan, ataupun mesin yang telah didapat.

Membuang barang yang tidak diperlukan merupakan langkah awal yang penting dalam konsep ringkas, disamping itu juga perlu diperhatikan dengan cermat peralatan yang tidak berfungsi dengan baik dan yang sudah rusak. Langkah untuk membuang segala sesuatu yang tidak diperlukan membutuhkan penilaian. Dan langkah tersebut juga harus ditunjang dengan pembersihan tempat-tempat yang kotor karena minyak, oli, dan tempat kotoran menumpuk sedemikian rupa, sehingga tidak dapat dilihat bentuk aslinya agar dapat diputuskan apakah akan disimpan atau tidak akan disimpan. Kegiatan ini mencakup memutuskan nilai dari suatu barang, mengurangi persediaan barang yang tidak diperlukan, sekaligus memastikan bahwa barang yang diperlukan disimpan pada jarak dekat atau mempunyai jangkauan yang cepat supaya lebih efisiensi. Sedangkan untuk barang-barang yang tidak diperlukan sekarang atau pada saat ini, lebih baik disimpan jauh dari tempat kerja atau disimpan dibagian tengah tempat kerja.

Untuk melihat hasil tanggapan responden dari kuesioner pada indikator Menentukan tempat untuk peralatan secara tepat pada PT. Graha Persada Pasifik, dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 5.12
Jawaban Responden Mengenai Menentukan Tempat Untuk Peralatan
Secara Tepat Pada PT. Graha Persada Pasific

No	Pendapat Responden	Frekuensi	Skor	Persentase
1.	Sangat Setuju	8	40	26,7%
2.	Setuju	17	68	56,7%
3.	Cukup Setuju	5	15	16,7%
4.	Tidak Setuju	-	-	-
5.	Sangat Tidak Setuju	-	-	-
Jumlah		30	123	100

Sumber: Data Olahan 2022

Berdasarkan pada tabel diatas, dapat dijelaskan bahwa dari 30 responden hasil tanggapan mengenai Menentukan tempat untuk peralatan secara tepat pada PT. Graha Persada Pasific tingkat jawaban responden yang paling tinggi yaitu sebanyak 17 responden atau sebesar 56,7% yang menyatakan setuju bahwa budaya kaizen yang diterapkan di dalam perusahaan, setiap karyawannya harus Menentukan tempat untuk peralatan secara tepat. Oleh karena itu maka untuk menunjang budaya kaizen yang diterapkan di dalam perusahaan dapat berjalan dengan baik maka harus didukung oleh tingkat kemampuan karyawan dalam membuat suatu keputusan. Karyawan harus bisa menentukan tempat untuk peralatan secara tepat dan akurat agar memudahkan karyawan untuk menggunakannya kembali dan tertata dengan rapi. Dan kemudian tanggapan responden yang paling rendah yaitu sebanyak 5 responden atau sebesar 16,7% yang menyatakan cukup setuju.

Berdasarkan penjelasan diatas maka dapat disimpulkan bahwa indikator Menentukan tempat untuk peralatan secara tepat pada PT. Graha Persada Pasific dalam kategori setuju. Perusahaan akan menerapkan budaya kaizen guna

menunjang kinerja perusahaan lebih optimal. Dengan menerapkan budaya kaizen yang tepat dan akurat maka aktivitas perusahaan dapat berjalan dengan efektif dan efisien. Budaya kaizen dinilai sebagai alternative dalam perbaikan kinerja karyawan. Setiap karyawan harus memastikan peralatan yang diperlukan disimpan dalam jarak dekat supaya memudahkan karyawan dalam menggunakan peralatan kerja dan tertata dengan rapi. Dengan menerapkan ini, maka karyawan tidak akan mengalami kesulitan dalam pengembangan budaya kaizen di dalam perusahaan dimasa yang akan datang. Hal ini juga dapat mengoptimalkan kinerja perusahaan di masa yang akan datang.

5.3.2.2 Menaati Segala Peraturan Perusahaan

Setiap karyawan diwajibkan untuk mematuhi peraturan tata tertib yang ditetapkan perusahaan, agar terwujud kekompakan dan disiplin dalam mengemban tugas atau pekerjaan yang diberikan perusahaan dan memajukan perusahaan bersama-sama sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Pimpinan perusahaan berperan sangat penting dalam mengawasi semua karyawannya dalam menjalankan rutinitas pekerjaan diperusahaan.

Untuk melihat hasil tanggapan responden dari kuesioner pada indikator Menaati segala peraturan perusahaan pada PT. Graha Persada Pasifik, dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 5.13
Jawaban Responden Mengenai Menaati Segala Peraturan Perusahaan Pada
PT. Graha Persada Pasific

No	Pendapat Responden	Frekuensi	Skor	Persentase
1.	Sangat Setuju	4	20	13,3%
2.	Setuju	17	68	56,7%
3.	Cukup Setuju	9	27	30%
4.	Tidak Setuju	-	-	-
5.	Sangat Tidak Setuju	-	-	-
Jumlah		30	115	100

Sumber: Data Olahan 2022

Berdasarkan pada tabel diatas, dapat dijelaskan bahwa dari 30 responden hasil tanggapan mengenai Menaati segala peraturan perusahaan pada PT. Graha Persada Pasific tingkat jawaban responden yang paling tinggi yaitu sebanyak 17 responden atau sebesar 56,7% yang menyatakan setuju bahwa budaya kaizen yang diterapkan di dalam perusahaan, setiap karyawannya harus menaati segala peraturan yang ada didalam perusahaan. Oleh karena itu maka untuk menunjang budaya kaizen yang diterapkan di dalam perusahaan dapat berjalan dengan baik maka harus didukung oleh tingkat kedisiplinan karyawan dalam bekerja dan menaati segala peraturan-peraturan yang berlaku di perusahaan. Karyawan dituntut harus menaati segala peraturan yang ada di perusahaan dan bekerja sesuai dengan standar operasional prosedur yang berlaku. Dan kemudian tanggapan responden yang paling rendah yaitu sebanyak 4 responden atau sebesar 13,3% yang menyatakan sangat setuju.

Berdasarkan penjelasan diatas maka dapat disimpulkan bahwa indikator Menaati segala peraturan perusahaan pada PT. Graha Persada Pasific dalam kategori setuju. Perusahaan akan menerapkan budaya kaizen guna menunjang

kinerja perusahaan lebih optimal. Dengan menerapkan budaya kaizen yang tepat dan akurat maka aktivitas perusahaan dapat berjalan dengan efektif dan efisien. Budaya kaizen dinilai sebagai alternative dalam perbaikan kinerja karyawan. Setiap karyawan harus Menaati segala peraturan perusahaan Dengan menaati segala peraturan yang ada diperusahaan maka karyawan akan bekerja sesuai dengan prosedur yang berlaku sehingga hal ini akan mengurangi tingkat resiko kesalahan dalam bekerja dan mengurangi tingkat kecelakaan dalam bekerja. Hal ini juga dapat mengoptimalkan kinerja perusahaan di masa yang akan datang.

5.3.3 Seiso (Resik)

Setelah menjadi rapi, langkah berikutnya adalah membersihkan tempat kerja, peralatan dan lingkungan kerja menjadi bersih. Ini artinya membersihkan sampah, kotoran dan benda-benda asing serta pembersihan sebagai pemeriksaan terhadap tempat kerja dan yang tidak memiliki cacat.

Seiso (resik) merupakan kata yang ketiga dari istilah 5S yang memiliki pengertian kebersihan, membersihkan berarti memeriksa. Yang termasuk didalamnya adalah kebersihan mesin, alat kerja, lingkungan kerja, dan berbagai daerah didalam tempat kerja. Tujuan dalam melakukan kebersihan adalah untuk memastikan bahwa kondisi lingkungan, setiap mesin, alat dan fasilitas kerja selalu dalam keadaan bersih, sehingga selalu siap pakai.

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 memberikan

kesempatan 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.

5.3.3.1 Membersihkan Segala Sesuatu Dan Menangani Penyebabnya

Walaupun membersihkan berarti membuang sampah dan kotoran serta menjadikan barang lebih bersih, hal ini menjadi semakin penting akhir-akhir ini, karena dengan demikian mutu yang dihasilkan lebih tinggi, ketepatan yang lebih tinggi, dan sistem kerja yang dihasilkan dapat lebih baik. Jadi, pembersihan adalah sesuatu yang memiliki pengaruh besar atas mutu, keamanan, semangat kerja, dan setiap aspek operasi lain. Bagian ini memerlukan perhatian yang penuh. Gerakan Seiso ini berusaha untuk mencapai kotoran dan debu nihil serta menghilangkan cacat dan kesalahan kecil sesuai dengan tujuan dilakukannya pemeriksaan utama. Di sisi lain, proses pembersihan sering kali berbentuk pemeriksaan yang mengungkapkan abnormalitas dan kondisi sebelum terjadinya kesalahan yang dapat berdampak buruk terhadap kualitas atau menyebabkan kerusakan pada mesin.

Pada umumnya, ada 3 langkah pembersihan yang benar. Pertama, aktivitas tingkat makro, membersihkan segala sesuatu dan mencari cara untuk mencari penyebab keseluruhan yang berkaitan dengan keseluruhan gambaran. Kedua, tingkat individual, menangani tempat kerja khusus dan mesin khusus. Ketiga, tingkat mikro, dimana penyebab terjadinya kotoran dicari dan dihilangkan.

Keteraturan dalam melakukan kegiatan pembersihan pada tempat kerja dan peralatan akan dapat menemukan sejumlah besar masalah yang terjadi pada proses. Kegiatan pembersihan yang dapat dilakukan adalah dengan menghilangkan sumber-sumber yang membuat kotor, karena dengan menghilangkan penyebab tersebut merupakan cara untuk menghilangkan masalah yang terjadi ditempat produksi. Untuk melihat hasil tanggapan responden dari kuesioner pada indikator Membersihkan segala sesuatu dan menangani penyebabnya pada PT. Graha Persada Pasifik, dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 5.14
Jawaban Responden Mengenai Membersihkan Segala Sesuatu Dan Menangani Penyebabnya Pada PT. Graha Persada Pasific

No	Pendapat Responden	Frekuensi	Skor	Persentase
1.	Sangat Setuju	5	25	16,7%
2.	Setuju	17	68	56,7%
3.	Cukup Setuju	8	24	26,7%
4.	Tidak Setuju	-	-	-
5.	Sangat Tidak Setuju	-	-	-
Jumlah		30	117	100

Sumber: Data Olahan 2022

Berdasarkan pada tabel diatas, dapat dijelaskan bahwa dari 30 responden hasil tanggapan Membersihkan segala sesuatu dan menangani penyebabnya pada PT. Graha Persada Pasific tingkat jawaban responden yang paling tinggi yaitu sebanyak 17 responden atau sebesar 56,7% yang menyatakan setuju bahwa budaya kaizen yang diterapkan di dalam perusahaan, setiap karyawannya harus Membersihkan segala sesuatu dan menangani penyebabnya. Oleh karena itu maka untuk menunjang budaya kaizen yang diterapkan di dalam perusahaan dapat berjalan dengan baik maka karyawan harus Membersihkan segala sesuatu dan

menangani penyebabnya. Dan kemudian tanggapan responden yang paling rendah yaitu sebanyak 5 responden atau sebesar 16,7% yang menyatakan sangat setuju.

Berdasarkan penjelasan diatas maka dapat disimpulkan bahwa indikator Membersihkan segala sesuatu dan menangani penyebabnya pada PT. Graha Persada Pasific dalam kategori setuju. Perusahaan akan menerapkan budaya kaizen guna menunjang kinerja perusahaan lebih optimal. Dengan menerapkan budaya kaizen yang tepat dan akurat maka aktivitas perusahaan dapat berjalan dengan efektif dan efisien. Budaya kaizen dinilai sebagai alternative dalam perbaikan kinerja karyawan. Setiap karyawan harus Membersihkan segala sesuatu dan menangani penyebabnya. Kegiatan pembersihan yang dapat dilakukan karyawan adalah dengan menghilangkan sumber-sumber yang membuat kotor, karena dengan menghilangkan penyebab tersebut merupakan cara untuk menghilangkan masalah yang terjadi ditempat produksi. Di sisi lain, proses pembersihan sering kali berbentuk pemeriksaan yang mengungkapkan abnormalitas dan kondisi sebelum terjadinya kesalahan yang dapat berdampak buruk terhadap kualitas atau menyebabkan kerusakan pada mesin. Oleh karena itu maka karyawan harus mempunyai kemampuan yang sangat baik dalam pengelolaan mesin-mesin dan alat-alat berat dalam peralatan kerja supaya peralatan kerja tersebut dapat terjaga dengan sangat baik tanpa adanya kerusakan yang diakibatkan oleh kelalaian karyawan dalam pembersihan peralatan perusahaan.

5.3.3.2 Membersihkan Tempat Kerja Dan Mesin Khusus

Kegiatan pembersihan di tempat kerja haruslah dilakukan secara teratur, sehingga diharapkan setiap operator bertanggung jawab terhadap bagian atau daerah yang menjadi tanggung jawabnya untuk dibersihkan. Selain itu, menentukan urutan pembersihan yang harus dikerjakan dan memberikan penjelasan kepada setiap operator bahwa pentingnya pembersihan tempat kerja dan peralatan sehingga sumber masalah dapat dianalisa. Kegiatan pembersihan juga dilakukan pada lokasi yang tidak diperhatikan oleh orang lain, seperti pada bagian atas rak, bagian dasar mesin produksi yang tidak terlihat, dan sekeliling mesin. Kegiatan pembersihan yang dilakukan juga memiliki aturan yang harus ditaati supaya kegiatan pembersihan yang dilakukan sesuai dengan yang dikehendaki. Yaitu dengan cara membuat peta tanggung jawab. Tujuan dengan pembuatan peta tanggung jawab adalah dalam melakukan tugas pembersihan tempat kerja dan peralatan, semua tugas harus diberikan se jelas mungkin dan tidak ada satupun yang tidak didefinisikan atau tidak ditugaskan.

Sarana kebersihan yang dibutuhkan harus dipersiapkan dan tersedia dalam jumlah yang cukup untuk dapat digunakan dalam menciptakan tempat kerja yang bersih. Dengan tersedianya alat kebersihan yang cukup, kegiatan pembersihan tempat kerja dapat dilakukan seoptimal mungkin. Pembersihan terhadap tempat kerja harus dipandang sebagai salah satu cara untuk menghilangkan penyebab masalah satu demi satu dan harus dilakukan sebagai bentuk pemeriksaan untuk memastikan bahwa semua barang, ataupun peralatan selalu berada dalam kondisi siap pakai. Untuk melihat hasil tanggapan responden dari kuesioner pada indikator

Membersihkan tempat kerja dan mesin khusus pada PT. Graha Persada Pasifik, dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 5.15
Jawaban Responden Mengenai Membersihkan Tempat Kerja Dan Mesin Khusus Pada PT. Graha Persada Pasific

No	Pendapat Responden	Frekuensi	Skor	Persentase
1.	Sangat Setuju	3	15	10%
2.	Setuju	17	68	56,7%
3.	Cukup Setuju	10	30	26,7%
4.	Tidak Setuju	-	-	-
5.	Sangat Tidak Setuju	-	-	-
Jumlah		30	113	100

Sumber: Data Olahan 2022

Berdasarkan pada tabel diatas, dapat dijelaskan bahwa dari 30 responden hasil tanggapan Membersihkan tempat kerja dan mesin khusus pada PT. Graha Persada Pasific tingkat jawaban responden yang paling tinggi yaitu sebanyak 17 responden atau sebesar 56,7% yang menyatakan setuju bahwa budaya kaizen yang diterapkan di dalam perusahaan, setiap karyawannya harus Membersihkan tempat kerja dan mesin khusus. Oleh karena itu maka untuk menunjang budaya kaizen yang diterapkan di dalam perusahaan dapat berjalan dengan baik maka karyawan harus Membersihkan tempat kerja dan mesin khusus. Dan kemudian tanggapan responden yang paling rendah yaitu sebanyak 3 responden atau sebesar 10% yang menyatakan sangat setuju.

Berdasarkan penjelasan diatas maka dapat disimpulkan bahwa indikator Membersihkan tempat kerja dan mesin khusus pada PT. Graha Persada Pasific dalam kategori setuju. Perusahaan akan menerapkan budaya kaizen guna menunjang kinerja perusahaan lebih optimal. Dengan menerapkan budaya kaizen

yang tepat dan akurat maka aktivitas perusahaan dapat berjalan dengan efektif dan efisien. Budaya kaizen dinilai sebagai alternative dalam perbaikan kinerja karyawan. Kegiatan pembersihan di tempat kerja haruslah dilakukan secara teratur, sehingga diharapkan setiap operator bertanggung jawab terhadap bagian atau daerah yang menjadi tanggung jawabnya untuk dibersihkan. Di sisi lain, proses pembersihan sering kali berbentuk pemeriksaan yang mengungkapkan abnormalitas dan kondisi sebelum terjadinya kesalahan yang dapat berdampak buruk terhadap kualitas atau menyebabkan kerusakan pada mesin. Oleh karena itu maka karyawan harus mempunyai keahlian yang sangat baik dalam pengelolaan mesin-mesin dan alat-alat berat dalam peralatan kerja supaya peralatan kerja tersebut dapat terjaga dengan sangat baik tanpa adanya kerusakan yang diakibatkan oleh kelalaian karyawan dalam pembersihan peralatan perusahaan.

5.3.4 Seiketsu (Rawat)

Seiketsu adalah melakukan usaha seiri, seiton dan seiso secara rutin. Tahap ini juga disebut tahap perawatan, merupakan standarisasi dan konsistensi dari masing-masing individu untuk melakukan tahapantahapan sebelumnya. Standarisasi yang dibuat oleh perusahaan harus dipatuhi oleh setiap individu sesuai standar yang telah ditentukan.

Seiketsu (rawat) adalah S keempat dari istilah 5S yang berarti tertib pribadi. Yaitu memperluas konsep kebersihan pada diri pribadi dan terusmenerus mempraktekkan tiga langkah terdahulu. Diperlukan standarisasi untuk menjaga keadaan yang sudah baik. Pada step ini manajemen harus mulai nyata. Manajemen digunakan untuk menjaga kerapian lingkungan kerja dimana karyawan akan

memiliki akses yang lebih cepat dan aman untuk memperoleh barang yang diperlukan untuk menyelesaikan tugasnya. Kode warna sering digunakan dalam langkah ini untuk mengingatkan letak benda. Kekacauan akan muncul dan suasana kerja yang tidak nyaman akan terjadi jika pengaturan tidak ditekankan secara terus menerus. Hal ini dapat mengakibatkan munculnya suasana kerja yang tidak diinginkan.

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 karyawan dengan baik, dalam arti baik secara visual dan dipersepsikan secara benar.

5.3.4.1 Membuat Standarisasi

Seorang operator harus mampu mengidentifikasi adanya ketidaknormalan walaupun aktivitas berjalan dalam keadaan normal. Hal ini karena seorang operator yang mengendalikan dan mengatur sesuatu, dan operator juga yang dapat membedakan antara proses yang normal dengan yang tidak dan melakukan suatu tindakan. Dengan dilakukannya pengawasan diharapkan agar ketidaknormalan yang terjadi dapat dilihat oleh semua orang, agar dapat dengan mudah menemukan

masalah yang terjadi. Pengawasan dilakukan untuk mengetahui adanya penyimpangan dengan lebih cepat, dimana pengawasan ini menggunakan metode visual. Untuk melihat hasil tanggapan responden dari kuesioner pada indikator Membuat standarisasi pada PT. Graha Persada Pasifik, dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 5.16
Jawaban Responden Mengenai Membuat Standarisasi Pada PT. Graha Persada Pasific

No	Pendapat Responden	Frekuensi	Skor	Persentase
1.	Sangat Setuju	10	50	33,3%
2.	Setuju	12	48	40%
3.	Cukup Setuju	8	24	26,7%
4.	Tidak Setuju	-	-	-
5.	Sangat Tidak Setuju	-	-	-
Jumlah		30	122	100

Sumber: Data Olahan 2022

Berdasarkan pada tabel diatas, dapat dijelaskan bahwa dari 30 responden hasil tanggapan Membuat standarisasi pada PT. Graha Persada Pasific tingkat jawaban responden yang paling tinggi yaitu sebanyak 12 responden atau sebesar 40% yang menyatakan setuju bahwa budaya kaizen yang diterapkan di dalam perusahaan, setiap karyawannya harus Membuat standarisasi. Oleh karena itu maka untuk menunjang budaya kaizen yang diterapkan di dalam perusahaan dapat berjalan dengan baik maka karyawan harus Membuat standarisasi. Dan kemudian tanggapan responden yang paling rendah yaitu sebanyak 8 responden atau sebesar 26,7% yang menyatakan cukup setuju.

Berdasarkan penjelasan diatas maka dapat disimpulkan bahwa indikator Membuat standarisasi pada PT. Graha Persada Pasific dalam kategori setuju.

Perusahaan akan menerapkan budaya kaizen guna menunjang kinerja perusahaan lebih optimal. Dengan menerapkan budaya kaizen yang tepat dan akurat maka aktivitas perusahaan dapat berjalan dengan efektif dan efisien. Budaya kaizen dinilai sebagai alternative dalam perbaikan kinerja karyawan. Diperlukan standarisasi untuk menjaga keadaan yang sudah baik. Karyawan harus membuat standarisasi dalam proses perawatan mesin-mesin peralatan kerja dengan baik. Dengan membuat standarisasi maka perawatan mesin-mesin peralatan kerja dapat terjaga dengan baik dan dilakukan pengecekan dan pengawasan secara berkala. Dengan membuat standarisasi dalam proses perawatan mesin-mesin peralatan kerja dapat terjaga dengan baik sehingga penerapan budaya kaizen di dalam perusahaan dapat menunjang meningkatnya kinerja karyawan dengan optimal.

5.3.4.2 Melakukan Pekerjaan Sesuai Prosedur Yang Telah Ditetapkan

Setiap tenaga kerja harus melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan prosedur yang telah ditentukan. Diharapkan dengan bekerja dengan prosedur, pekerjaan dapat dilakukan dengan baik dan teratur. Prosedur kerja untuk masing-masing tenaga kerja harus dibuat dengan jelas dan lengkap. Untuk memastikan tugasnya berjalan dengan benar, maka perlu dibuat prosedur operasi mesin atau alat, prosedur kerja, dan prosedur pemeriksaan mesin, barang, ataupun alat. Melakukan pekerjaan sesuai dengan prosedur adalah suatu kebiasaan yang harus dibina. Pembiasaan adalah melakukan pekerjaan yang berulang-ulang sehingga secara alami orang dapat melakukan dengan benar. Ini merupakan cara untuk mengubah kebiasaan buruk dan menciptakan kebiasaan baik. 5S tidak akan berhasil tanpa pembiasaan. Hal-hal kecil yang dapat diterapkan di tempat kerja

adalah membiasakan untuk mengembalikan barang yang habis dipakai ketempat asal pengambilannya.

Pemeriksaan dilakukan secara berkala untuk mempertahankan kondisi 3S tetap berjalan sesuai dengan prosedur yang ada. Sehingga, diharapkan pelaksanaannya dapat dievaluasi dan dilakukan perbaikan secara terus menerus. Untuk membantu dalam melakukan pemeriksaan, maka dapat digunakan daftar periksa agar tidak ada satu pun inspeksi yang terlewatkan. Salah satu cara untuk melaksanakan pemeriksaan adalah dengan melakukan patroli dan evaluasi silang. Patroli dilakukan dengan mengelilingi tempat produksi, melakukan evaluasi, bertukar pikiran dan mengajukan pertanyaan kepada operator lain. Dengan melakukan evaluasi silang, masing-masing operator akan mendapatkan masukan yang berharga sehingga dapat digunakan untuk melakukan perbaikan dalam pelaksanaannya. Untuk melihat hasil tanggapan responden dari kuesioner pada indikator Melakukan pekerjaan sesuai prosedur yang telah ditetapkan pada PT. Graha Persada Pasifik, dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 5.17

Jawaban Responden Mengenai Melakukan Pekerjaan Sesuai Prosedur Yang Telah Ditetapkan Pada PT. Graha Persada Pasific

No	Pendapat Responden	Frekuensi	Skor	Persentase
1.	Sangat Setuju	8	40	26,7%
2.	Setuju	14	56	46,7%
3.	Cukup Setuju	8	24	26,7%
4.	Tidak Setuju	-	-	-
5.	Sangat Tidak Setuju	-	-	-
Jumlah		30	120	100

Sumber: Data Olahan 2022

Berdasarkan pada tabel diatas, dapat dijelaskan bahwa dari 30 responden hasil tanggapan Melakukan pekerjaan sesuai prosedur yang telah ditetapkan pada PT. Graha Persada Pasific tingkat jawaban responden yang paling tinggi yaitu sebanyak 14 responden atau sebesar 46,7% yang menyatakan setuju bahwa budaya kaizen yang diterapkan di dalam perusahaan, setiap karyawannya harus Melakukan pekerjaan sesuai prosedur yang telah ditetapkan. Oleh karena itu maka untuk menunjang budaya kaizen yang diterapkan di dalam perusahaan dapat berjalan dengan baik maka karyawan harus Melakukan pekerjaan sesuai prosedur yang telah ditetapkan. Dan kemudian tanggapan responden yang paling rendah yaitu sebanyak 8 responden atau sebesar 26,7% yang menyatakan sangat setuju dan cukup setuju.

Berdasarkan penjelasan diatas maka dapat disimpulkan bahwa indikator Melakukan pekerjaan sesuai prosedur yang telah ditetapkan pada PT. Graha Persada Pasific dalam kategori setuju. Perusahaan akan menerapkan budaya kaizen guna menunjang kinerja perusahaan lebih optimal. Dengan menerapkan budaya kaizen yang tepat dan akurat maka aktivitas perusahaan dapat berjalan dengan efektif dan efisien. Budaya kaizen dinilai sebagai alternative dalam perbaikan kinerja karyawan. Diharapkan dengan bekerja dengan prosedur, pekerjaan dapat dilakukan dengan baik dan teratur. Prosedur kerja untuk masing-masing tenaga kerja harus dibuat dengan jelas dan lengkap. Untuk memastikan tugasnya berjalan dengan benar, maka perlu dibuat prosedur operasi mesin atau alat, prosedur kerja, dan prosedur pemeriksaan mesin, barang, ataupun alat.

5.3.5 Shitsuke (Rajin)

Shitsuke adalah metode yang digunakan untuk memotivasi pekerja agar terus-menerus melakukan dan ikut serta dalam kegiatan perawatan dan aktivitas perbaikan serta membuat pekerja terbiasa.

Shitsuke (rajin) adalah kata terakhir dari istilah 5S, yang diartikan sebagai disiplin pribadi. Disiplin maksudnya adalah menerapkan kemampuan melakukan sesuatu sesuai dengan cara yang seharusnya, mempraktekkan 4S terdahulu secara terus menerus dan menjadikan kegiatan ini sebagai kebiasaan dalam kehidupan sehari-hari. Kebiasaan yang buruk dapat dihilangkan dengan cara mengajari karyawan mengenai hal yang harus dilakukan dan membiasakan mereka untuk berlatih kebiasaan yang baik.

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.

5.3.5.1 Membiasakan Perilaku Untuk Memperoleh Hasil Yang Baik

Hasil pekerjaan yang baik dan sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan merupakan hasil prestasi yang telah diraih oleh karyawan. Prestasi kerja adalah hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standard, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama. Karyawan yang memiliki

hasil pekerjaan yang baik maka perusahaan telah melakukan tindakan yang tepat dalam penempatan karyawan tersebut. Dengan hasil kerja yang dicapai karyawan dengan baik akan mampu untuk meningkatkan kinerja karyawan di dalam sebuah perusahaan. Untuk itu maka hasil kerja yang dicapai oleh karyawan sangat mendukung proses kinerja karyawan yang baik dalam setiap aktivitas perusahaan sehingga karyawan mampu menghasilkan kinerja yang efektif dan efisien.

Untuk melihat hasil tanggapan responden dari kuesioner pada indikator Membiasakan perilaku untuk memperoleh hasil yang baik pada PT. Graha Persada Pasifik, dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 5.18
Jawaban Responden Mengenai Membiasakan Perilaku Untuk Memperoleh Hasil Yang Baik Pada PT. Graha Persada Pasific

No	Pendapat Responden	Frekuensi	Skor	Persentase
1.	Sangat Setuju	4	20	13,3%
2.	Setuju	16	64	53,3%
3.	Cukup Setuju	10	30	33,3%
4.	Tidak Setuju	-	-	-
5.	Sangat Tidak Setuju	-	-	-
Jumlah		30	114	100

Sumber: Data Olahan 2022

Berdasarkan pada tabel diatas, dapat dijelaskan bahwa dari 30 responden hasil tanggapan Membiasakan perilaku untuk memperoleh hasil yang baik pada PT. Graha Persada Pasific tingkat jawaban responden yang paling tinggi yaitu sebanyak 16 responden atau sebesar 53,3% yang menyatakan setuju bahwa budaya kaizen yang diterapkan di dalam perusahaan, setiap karyawannya harus Membiasakan perilaku untuk memperoleh hasil yang baik. Oleh karena itu maka untuk menunjang budaya kaizen yang diterapkan di dalam perusahaan dapat berjalan dengan baik

maka karyawan harus Membiasakan perilaku untuk memperoleh hasil yang baik. Dan kemudian tanggapan responden yang paling rendah yaitu sebanyak 4 responden atau sebesar 13,3% yang menyatakan sangat setuju.

Berdasarkan penjelasan diatas maka dapat disimpulkan bahwa indikator Membiasakan perilaku untuk memperoleh hasil yang baik pada PT. Graha Persada Pasific dalam kategori setuju. Perusahaan akan menerapkan budaya kaizen guna menunjang kinerja perusahaan lebih optimal. Dengan menerapkan budaya kaizen yang tepat dan akurat maka aktivitas perusahaan dapat berjalan dengan efektif dan efisien. Budaya kaizen dinilai sebagai alternative dalam perbaikan kinerja karyawan. Dengan membiasakan perilaku untuk memperoleh hasil kerja yang baik maka karyawan akan terbiasa untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Karyawan yang memiliki kemampuan dan keahlian dalam bekerja yang sudah berpengalaman akan sangat berbeda dengan karyawan yang masih memiliki sedikit pengalaman. Karyawan yang memiliki pengalaman kerja yang baik akan berusaha untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan sangat baik dengan tingkat kemampuan yang dimilikinya. Berbeda dengan karyawan yang memiliki sedikit pengalaman akan bekerja dengan tingkat resiko kesalahan dalam menyelesaikan pekerjaannya yang tinggi karena memiliki sedikit pengetahuan. Oleh karena itu maka penting bagi karyawan untuk dapat membiasakan diri memperoleh hasil kerja yang baik.

5.3.5.2 Memperbaiki Komunikasi Dan Melakukan Evaluasi

Kemampuan mengevaluasi merupakan suatu proses yang sistematis dalam mengumpulkan, menganalisis, dan menafsirkan data untuk menentukan apakah seorang karyawan dipandang telah mencapai target pengetahuan atau keterampilan

yang dirumuskan dalam tujuan pembelajaran dengan kata lain, evaluasi adalah suatu proses penentuan keputusan tentang kualitas suatu objek atau aktivitas dengan melibat pertimbangan nilai berdasarkan data dan informasi yang dikumpulkan dianalisis, dan ditafsirkan secara sistematis. Pada PT. Graha Persada Pasific seorang karyawan harus memperbaiki komunikasi dilingkungan perusahaan dan melakukan evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan dengan membuat laporan hasil kerja pada pimpinan perusahaan. Untuk melihat hasil tanggapan responden dari kuesioner pada indikator Memperbaiki komunikasi dan melakukan evaluasi pada PT. Graha Persada Pasifik, dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 5.19
Jawaban Responden Mengenai Memperbaiki Komunikasi Dan Melakukan
Evaluasi Pada PT. Graha Persada Pasific

No	Pendapat Responden	Frekuensi	Skor	Persentase
1.	Sangat Setuju	8	40	26,7%
2.	Setuju	18	72	60%
3.	Cukup Setuju	4	12	13,3%
4.	Tidak Setuju	-	-	-
5.	Sangat Tidak Setuju	-	-	-
Jumlah		30	124	100

Sumber: Data Olahan 2022

Berdasarkan pada tabel diatas, dapat dijelaskan bahwa dari 30 responden hasil tanggapan Memperbaiki komunikasi dan melakukan evaluasi pada PT. Graha Persada Pasific tingkat jawaban responden yang paling tinggi yaitu sebanyak 18 responden atau sebesar 60% yang menyatakan setuju bahwa budaya kaizen yang diterapkan di dalam perusahaan, setiap karyawannya harus Memperbaiki komunikasi dan melakukan evaluasi. Oleh karena itu maka untuk menunjang budaya kaizen yang diterapkan di dalam perusahaan dapat berjalan dengan baik

maka karyawan harus memperbaiki komunikasi antar sesama karyawan dan melakukan evaluasi dengan membuat laporan hasil kerja. Dan kemudian tanggapan responden yang paling rendah yaitu sebanyak 4 responden atau sebesar 13,3% yang menyatakan cukup setuju.

Berdasarkan penjelasan diatas maka dapat disimpulkan bahwa indikator Memperbaiki komunikasi dan melakukan evaluasi pada PT. Graha Persada Pasific dalam kategori setuju. Perusahaan akan menerapkan budaya kaizen guna menunjang kinerja perusahaan lebih optimal. Dengan menerapkan budaya kaizen yang tepat dan akurat maka aktivitas perusahaan dapat berjalan dengan efektif dan efisien. Budaya kaizen dinilai sebagai alternative dalam perbaikan kinerja karyawan. Di dalam sebuah perusahaan komunikasi yang terjalin dapat menunjang tingkat kinerja yang dihasilkan. Dengan memperbaiki komunikasi secara berkala akan membantu karyawan menjalin hubungan kerja yang efektif diantara sesama karyawan. Dengan menerapkan pola komunikasi ini dan membuat evaluasi dengan akurat dan tepat maka kinerja karyawan dapat meningkat dengan optimal.

Untuk melihat hasil rekapitulasi tanggapan responden pada variabel budaya kaizen di PT. Graha Persada Pasific dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 5.20
Hasil Rekapitulasi Tanggapan Responden Berdasarkan Variabel Budaya
Kaizen Pada PT. Graha Persada Pasific

Dimensi	Indikator Variabel Loyalitas Pelanggan	Skor Jawaban					Jumlah	%
		SS 5	S 4	CS 3	TS 2	STS 1		
Seiri (Ringkas)	Kemampuan untuk membuat keputusan	7	17	6	-	-		80,7%
	Bobot Nilai	35	68	16	-	-	121	
	Memastikan peralatan yang diperlukan di simpan dalam jarak dekat	11	13	6	-	-		83,3%
	Bobot Nilai	55	52	18	-	-	125	
Seiton (Rapi)	Menentukan tempat untuk peralatan secara tepat	8	17	5	-	-		82%
	Bobot Nilai	40	68	15	-	-	123	
	Menaati segala peraturan perusahaan	4	17	9	-	-		76,7%
	Bobot Nilai	20	68	27	-	-	115	
Seiso (Resik)	Membersihkan segala sesuatu dan menangani penyebabnya	5	17	8	-	-		78%
	Bobot Nilai	25	68	24	-	-	117	
	Membersihkan tempat kerja dan mesin khusus	3	27	10	-	-		75,3%
	Bobot Nilai	15	68	30	-	-	113	
Seiketsu (Rawat)	Membuat standarisasi	10	12	8	-	-		81,3%
	Bobot Nilai	50	48	24	-	-	122	
	Melakukan pekerjaan sesuai prosedur yang telah ditetapkan	8	14	8	-	-		80%
	Bobot Nilai	40	56	24	-	-	120	
Shitsuke (Rajin)	Membiasakan perilaku untuk memperoleh hasil yang baik	4	16	10	-	-		76%
	Bobot Nilai	20	64	30	-	-	114	
	Memperbaiki komunikasi dan melakukan evaluasi	8	18	4	-	-		82,7%
	Bobot Nilai	40	72	12	-	-	124	
Total Skor							1070	
Skor Tertinggi 5 x 10 x 30							1500	
Skor Terendah 1 x 10 x 30							300	
% Share Perolehan							71,33%	
Kriteria Penilaian							Setuju	

Sumber: Data Olahan 2022

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa jumlah skor tertinggi berada pada dimensi seiri (ringkas) berjumlah sebesar 246. Hal ini dikarenakan bahwa pada dimensi seiri (ringkas) merupakan proses awal tahapan dalam penerapan budaya kaizen. Seiri berarti memisahkan benda dengan jelas antara barang yang diperlukan dengan barang yang tidak diperlukan, kemudian menyingkirkan dengan yang tidak diperlukan”. Ini artinya membedakan antara yang diperlukan dengan yang tidak diperlukan. Yang terpenting disini adalah manajemen stratifikasi, yang mencakup memutuskan pentingnya suatu barang dan mengurangi persediaan barang yang tidak diperlukan serta memastikan barang yang diperlukan disimpan dalam jarak yang dekat supaya lebih efisien. Kunci pokok manajemen yang baik ialah kemampuan untuk membuat keputusan tentang frekuensi pemakaian untuk memastikan bahwa barang berada ditempatnya.

Kemudian jumlah skor terendah berada pada dimensi seiso (resik) yaitu berjumlah sebesar 230. Hal ini dikarenakan bahwa karyawan kurang memiliki kemampuan dalam menangani segala penyebab masalah dalam pembersihan peralatan mesin perusahaan. Tidak semua karyawan mengetahui penyebab dari kerusakan mesin-mesin peralatan alat berat yang digunakan untuk mengangkut muatan kapal sehingga kinerja karyawan tidak optimal. Sangat penting untuk mengetahui dengan tepat tempat melakukan pemeriksaan, terutama pada mesin-mesin dan fasilitas yang harus bebas kotoran. Kegiatan pembersihan yang dapat dilakukan adalah dengan menghilangkan sumber-sumber yang membuat kotor, karena dengan menghilangkan penyebab tersebut merupakan cara untuk menghilangkan masalah yang terjadi ditempat produksi. Sehingga diperoleh secara

keseluruhan setiap indikator pada variabel budaya kaizen berada pada persentase 71,33%. Kriteria penilaian berada pada kriteria setuju dimana Tingkat interval meliputi: 0%-20% yaitu sangat tidak setuju, 21%-40% yaitu tidak setuju, 41%-60% Cukup Setuju, 61%-80% yaitu setuju, dan 81%-100% yaitu sangat setuju.

Dari tabel diatas dapat dilihat skor yang diperoleh dari jawaban responden mengenai budaya kaizen pada PT. Graha Persada Pasific adalah 1.070 dan diperoleh persentase sebesar 71,33% sehingga kriteria jawaban responden adalah sangat setuju yakni berada pada interval antara 61% - 80%.

Dibawah ini dapat diketahui nilai tertinggi dan terendah pada butiran pertanyaan responden mengenai budaya kaizen pada PT. Graha Persada Pasific sebagai berikut:

$$\text{Skor Tertinggi} = 5 \times 10 \times 30 = 1500$$

$$\text{Skor Terendah} = 1 \times 10 \times 30 = 300$$

Untuk mencari interval koefisiennya adalah sebagai berikut:

$$\frac{\text{Skor Maksimum} - \text{Skor Minimum}}{\text{Skor}} = \frac{1500 - 300}{5} = 240$$

Untuk mengetahui tingkat kategori variabel budaya kaizen pada PT. Graha Persada Pasific, maka dapat ditentukan dibawah ini:

$$\text{Sangat Setuju} = 1260 - 1500$$

$$\text{Setuju} = 1020 - 1260$$

$$\text{Ragu-Ragu} = 780 - 1020$$

$$\text{Tidak Setuju} = 540 - 780$$

$$\text{Sangat Tidak Setuju} = 300 - 540$$

Berdasarkan data pada tabel tersebut, hasil skor total untuk variabel budaya kaizen pada PT. Graha Persada Pasific adalah sebesar 1070. Pada skala penelitian skor tersebut berada pada rentang skala antara 1020 – 1260, yang termasuk dalam kategori Setuju. Hal ini dapat dibuktikan bahwa mayoritas responden yaitu karyawan pada PT. Graha Persada Pasific mengatakan proses penerapan budaya kaizen dalam perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan lebih efektif dan efisien. Dengan menerapkan budaya kaizen ini diharapkan manajemen perusahaan dapat berjalan dengan baik. Sistem manajemen yang baik dalam perusahaan mampu memberikan keuntungan bagi perusahaan serta kinerja perusahaan dapat meningkat dengan optimal dimasa yang akan datang.

Beberapa perusahaan besar yang berhasil tentu tidak lepas dari proses internalisasi atau penanaman nilai budaya organisasi yang menjadi pendukung keberhasilan serta terbentuknya perilaku pada setiap karyawan. PT. Graha Persada Pasific menerapkan budaya Kaizen. Budaya yang diajarkan adalah perbaikan dalam 4 tahap atau yang kemudian disebut sebagai kaizen yang berarti perubahan terus menerus. kaizen adalah penerapan kualitas kerja yang menekankan pada tiga aspek utama, yaitu peningkatan kerja secara terus menerus, dapat diukur, dan dilaksanakan secara bertahap. Budaya kaizen merupakan perbaikan secara berkelanjutan atau perbaikan proses secara terus menerus untuk selalu meningkatkan mutu dan produktifitas output.

Jadi dapat disimpulkan bahwa budaya kaizen pada PT. Graha Persada Pasific dalam kategori setuju dan terbukti mampu membuat perubahan secara bertahap dalam manajemen perusahaan. Budaya kaizen ini juga mengajarkan untuk

disiplin kerja. Sesuatu pekerjaan jika dilakukan dengan disiplin maka akan menghasilkan sesuatu secara teratur dan baik. Dengan adanya budaya kaizen, perusahaan berharap sistem manajemen dapat berkembang dengan lebih baik, terutama pada kinerja karyawan yang menjadi kunci sukses keberhasilan perusahaan. Dalam membudayakan konsep kaizen, perusahaan harus merangsang inovasi dari karyawan dalam artian perusahaan memberikan kewajiban kepada karyawan untuk menulis ide-ide yang ditujukan untuk mempermudah pekerjaan dari karyawan. Dengan membudayakan hal tersebut karyawan akan terbiasa berfikir dan menerapkan budaya kaizen ini dalam pekerjaannya di perusahaan.

Budaya yang diajarkan adalah perbaikan dalam 4 tahap atau yang kemudian disebut sebagai kaizen yang berarti perubahan terus menerus. Kaizen adalah penerapan kualitas kerja yang menekankan pada tiga aspek utama, yaitu peningkatan kerja secara terus menerus, dapat diukur, dan dilaksanakan secara bertahap.

5.4 Analisis Kinerja Karyawan Pada PT. Graha Persada Pasific

Setiap karyawan dalam organisasi dituntut untuk memberikan kontribusi positif melalui kinerja yang baik, mengingat kinerja organisasi tergantung pada kinerja karyawannya. Kinerja adalah tingkat terhadapnya para pegawai mencapai persyaratan pekerjaan secara efisien dan efektif. Kinerja karyawan merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang dapat dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi. Kinerja juga dapat diartikan sebagai suatu hasil yang dicapai oleh karyawan dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan.

Semakin berkembangnya organisasi maka semakin banyak pula melibatkan tenaga kerja dalam usaha menunjang kelancaran jalannya organisasi disamping memperhatikan faktor-faktor produksi lainnya. Jika kita berbicara mengenai produk/jasa yang di hasilkan oleh suatu organisasi maka hal tersebut tidak akan terlepas dari permasalahan kinerja.

Menurut Wibowo (2011:7) Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Kinerja mempunyai makna yang lebih luas bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung.

Sedangkan menurut Simamora (2006:409), menyatakan: “Kinerja karyawan adalah tingkatan dimana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Kinerja mengacu pada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan”.

Keberhasilan aktivitas suatu organisasi sangat bergantung dari peran karyawan dalam bekerja. Semakin bagus kinerja karyawan maka akan semakin baik pula hasil yang diperoleh perusahaan, sebaliknya semakin buruk kinerja karyawan maka target yang telah ditetapkan perusahaan akan jauh dari yang diharapkan.

Tingkat keberhasilan suatu perusahaan dapat dilihat dari kinerja perusahaan dalam mengolah sumber daya yang dimiliki. Perusahaan dengan kinerja yang baik, mempunyai efektivitas dalam mengenai sumber daya manusianya, menentukan sasaran yang harus dicapai baik secara individu maupun organisasinya.

Kinerja karyawan sangat penting bagi organisasi, karena produktif atau tidaknya mereka akan sangat berpengaruh terhadap kesuksesan perusahaan. Untuk mempertahankan produktivitas, perusahaan sebaiknya melakukan penilaian terhadap kinerja karyawan.

Namun, penilaian kinerja jarang dimanfaatkan dengan baik karena umumnya perusahaan tidak memahami bagaimana caranya melakukan penilaian kinerja karyawan dengan benar. Oleh karena itu, perusahaan harus bisa terus memonitor kinerja dari setiap karyawan dan mencari tahu apakah tingkat produktivitas karyawan dalam melakukan tugasnya sudah sesuai dengan ekspektasi atau tidak.

Penilaian kinerja merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kinerja karyawan, karena dengan penilaian kinerja akan diketahui seberapa baik seseorang telah bekerja sesuai dengan sasaran yang ingin dicapainya. Selain itu umpan balik dari penilaian kinerja akan memotivasi karyawan untuk bekerja, mengembangkan kemampuan pribadi dan meningkatkan kemampuan dimasa yang akan datang. Untuk itu setiap karyawan yang ada pada PT. Graha Persada Pasific harus terus meningkatkan kinerjanya agar tujuan perusahaan pun dapat tercapai dengan efektif dan efisien.

Analisis kinerja ini bertujuan untuk mengetahui tingkat kinerja yang dicapai para karyawan pada PT. Graha Persada Pasific. Analisis ini didasarkan pada data hasil kuesioner yang diperoleh dari para responden yang digunakan dalam penelitian ini.

5.4.1 Kuantitas Kerja

Kuantitas yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.

Kuantitas Kerja adalah jumlah kerja yang dilaksanakan oleh seseorang karyawan dalam suatu periode tertentu. Hal ini bisa dilihat dari hasil kerja karyawan dalam kerja penggunaan waktu tertentu dan kecepatannya dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya. Dengan demikian, kuantitas kerja dapat dilihat dari jumlah kerja dan penggunaan waktu.

Kuantitas kerja berarti karyawan harus berupaya dengan sekuat tenaga untuk mencapai hasil kerja yang sesuai dengan target. Artinya, karyawan harus selalu menyiapkan kondisi tubuh yang kuat dan sehat; kondisi perasaan dan emosi yang penuh semangat; kondisi pikiran yang jernih, tenang, dan kreatif.

Keberhasilan mengoptimalkan kuantitas kerja sangat tergantung kepada niat dan kemauan karyawan untuk berprestasi. Bila karyawan memiliki motivasi yang kuat untuk menjadikan diri sendiri sebagai pribadi yang produktif, maka mereka pasti memfokuskan diri untuk kuantitas kerja yang prima. Perilaku kerja di atas tersebut haruslah menjadi karakter kerja yang membatin dalam diri. Sebab, tanpa kerja sama yang baik, tanpa saling pengertian, dan tanpa saling membantu, maka setiap upaya untuk menghasilkan kuantitas dan kualitas kerja terbaik akan mengalami kegagalan.

5.4.1.1 Penyelesaian Pekerjaan Sesuai Target

Dengan adanya target, karyawan dituntut harus menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu, sehingga karyawan memiliki patokan waktu kapan pekerjaan tersebut harus mulai dikerjakan dan diselesaikan. Hal tersebut akan membuat pola kerja karyawan lebih teratur dan tidak berantakan.

Selain itu dengan adanya *deadline*, karyawan bisa membuat kerangka alur kerja misalnya bagaimana pekerjaan ini tidak bisa dicapai sesuai target, apa yang harus dilakukan agar hal tersebut tercapai. Hal ini akhirnya membuat karyawan bisa melihat segala pilihan-pilihan pekerjaan yang memberikan solusi ketika menemui masalah dalam bekerja.

Salah satu hal yang menyebabkan karyawan sering lembur adalah karena mereka tidak dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu atau menunda-nunda. Dengan adanya target dan *deadline*, karyawan tidak perlu banyak membuang waktu dalam mengerjakan suatu pekerjaan.

Ketika karyawan berhasil menyelesaikan pekerjaan sesuai *deadline* dan target, karyawan pun dapat dengan mudah menilai hasilnya. Jika setiap pekerjaan memiliki target, karyawan pun dapat selalu melakukan penilaian sesuai target tersebut. Artinya target kerja dibuat agar karyawan bisa melakukan evaluasi cara kerja selama ini dan apa yang harus dikembangkan.

Waktu dan target yang telah ditetapkan untuk menyelesaikan pekerjaan membuat karyawan memiliki tujuan kerja yang jelas. Selain membutuhkan tanggung jawab yang besar, tanggung jawab kerja yang dilimpahkan pada karyawan yang meningkat. Hal ini dapat melatih karyawan agar senantiasa

berpegang pada tanggung jawab, terutama di kemudian hari saat karyawan mengemban tanggung jawab yang lebih besar. Untuk melihat hasil tanggapan responden dari kuesioner pada indikator penyelesaian pekerjaan sesuai target pada PT. Graha Persada Pasifik, dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 5.21
Jawaban Responden Mengenai Penyelesaian Pekerjaan Sesuai Target Pada PT. Graha Persada Pasifik

No	Pendapat Responden	Frekuensi	Skor	Persentase
1.	Sangat Setuju	6	30	20%
2.	Setuju	11	44	36,7%
3.	Cukup Setuju	13	39	43,3%
4.	Tidak Setuju	-	-	-
5.	Sangat Tidak Setuju	-	-	-
Jumlah		30	113	100

Sumber: Data Olahan 2022

Berdasarkan pada tabel diatas, dapat dijelaskan bahwa dari 30 responden hasil tanggapan tentang Penyelesaian pekerjaan sesuai target pada PT. Graha Persada Pasifik tingkat jawaban responden yang paling tinggi yaitu sebanyak 13 responden atau sebesar 43,3% yang menyatakan cukup setuju bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan secara optimal maka karyawan harus mampu menyelesaikan pekerjaannya sesuai target perusahaan. Dengan menyelesaikan pekerjaan sesuai target maka aktivitas perusahaan dapat berjalan dengan efektif dan efisien. Hal ini juga berdampak pada meningkatnya kinerja perusahaan yang didukung oleh tingkat kinerja karyawan yang optimal. Dan kemudian tanggapan responden yang paling rendah yaitu sebanyak 6 responden atau sebesar 20% yang menyatakan sangat setuju.

Berdasarkan penjelasan diatas maka dapat disimpulkan bahwa indikator Penyelesaian pekerjaan sesuai target pada PT. Graha Persada Pasific dalam kategori setuju. Dimana jumlah pekerjaan yang diberikan perusahaan telah dapat diselesaikan dengan baik oleh karyawan dan dapat mencapai target yang diinginkan oleh pihak perusahaan. Mereka dapat bekerja secara efisien dan dapat menyelesaikan tugas pekerjaan mereka dengan tepat waktu sehingga mereka mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dan mampu meningkatkan kinerja mereka dengan baik dan produktivitas kerja yang semakin meningkat. Dengan demikian karyawan pada umumnya berpendapat baik tentang melaksanakan tugas mereka dengan optimal untuk mencapai hasil kerja sesuai dengan target yang diharapkan. Mereka dapat bekerja secara efisien dan dapat menyelesaikan tugas pekerjaan mereka dengan tepat waktu sehingga mereka mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan dan mampu meningkatkan produktivitas kerja mereka dengan baik.

5.4.1.2 Tugas Pekerjaan Yang Diselesaikan Dengan Optimal

Peran serta tenaga kerja yang dimaksud adalah penggunaan sumber daya manusia yang efisien dan efektif. Seorang karyawan dapat dinilai produktif jika dapat menghasilkan *output* yang lebih banyak dibandingkan dengan karyawan lain dalam satuan waktu yang sama. Atau jika karyawan tersebut dapat menghasilkan *output* yang sama dengan memakai sumber daya yang lebih sedikit.

Cara atau metode kerja para karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaannya dapat dilihat melalui kesediaan para karyawan untuk bekerja secara

efektif dan efisien. Dengan memantau hal ini juga bisa untuk menentukan apakah kinerja, hasil kerja dan produktivitas karyawan sudah baik atau belum.

Hasil kerja karyawan merupakan hasil yang diperoleh dari suatu pekerjaan yang dilaksanakan oleh karyawan. Hasil kerja yang diperoleh oleh karyawan merupakan prestasi kerja karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaannya. Untuk melihat hasil kerja karyawan, pihak perusahaan bisa memperhatikan jumlah atau frekuensi kerja karyawan di atas standar yang telah ditetapkan. Hal tersebut akan menandakan bahwa karyawan tersebut produktif di dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaannya. Untuk melihat hasil tanggapan responden dari kuesioner pada indikator Tugas pekerjaan yang diselesaikan dengan optimal pada PT. Graha Persada Pasifik, dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 5.22
Jawaban Responden Mengenai Tugas Pekerjaan Yang Diselesaikan Dengan Optimal Pada PT. Graha Persada Pasific

No	Pendapat Responden	Frekuensi	Skor	Persentase
1.	Sangat Setuju	8	40	26,7%
2.	Setuju	11	44	36,7%
3.	Cukup Setuju	11	33	36,7%
4.	Tidak Setuju	-	-	-
5.	Sangat Tidak Setuju	-	-	-
Jumlah		30	117	100

Sumber: Data Olahan 2022

Berdasarkan pada tabel diatas, dapat dijelaskan bahwa dari 30 responden hasil tanggapan tentang Tugas pekerjaan yang diselesaikan dengan optimal pada PT. Graha Persada Pasific tingkat jawaban responden yang paling tinggi yaitu sebanyak 11 responden atau sebesar 36,7% yang menyatakan setuju dan cukup setuju bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan secara optimal maka karyawan

harus mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan optimal. Dengan menyelesaikan pekerjaan secara optimal maka aktivitas perusahaan dapat berjalan dengan efektif dan efisien. Hal ini juga berdampak pada meningkatnya kinerja perusahaan yang didukung oleh tingkat kinerja karyawan yang optimal. Dan kemudian tanggapan responden yang paling rendah yaitu sebanyak 8 responden atau sebesar 26,7% yang menyatakan sangat setuju.

Berdasarkan penjelasan diatas maka dapat disimpulkan bahwa indikator Tugas pekerjaan yang diselesaikan dengan optimal pada PT. Graha Persada Pasific dalam kategori setuju. Dimana jumlah pekerjaan yang diberikan perusahaan telah dapat diselesaikan dengan baik oleh karyawan dengan optimal. Untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan secara optimal maka setiap karyawan harus dapat menyelesaikan tugas pekerjaannya dengan optimal. Kinerja karyawan dapat dinilai baik apabila karyawan mampu menyelesaikan tugas pekerjaannya dengan optimal. Sebagai karyawan yang profesional hendaknya berusaha selalu meningkatkan kinerjanya yang merupakan modal bagi keberhasilan sebuah perusahaan.

5.4.1.3 Melakukan Pekerjaan Sesuai Dengan Jumlah Siklus Aktivitas Yang Diselesaikan

Dalam menjalankan sebuah perusahaan, baik dalam skala kecil maupun besar, dengan ruang lingkup luas dan sumber daya manusia dari latar belakang yang beragam, dibutuhkan sebuah acuan efektif untuk menelaraskan sistem dalam bekerja sehingga visi dan misi sebuah perusahaan dapat tercapai.

Prosedur perusahaan yang standard bisa mengatur seluruh pekerjaan, tugas, dan kegiatan para karyawan dengan cermat dan sesuai pada porsinya, sehingga

tidak akan terjadi tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas. Secara tidak langsung, standard pelaksanaan prosedur dipergunakan sebagai acuan atau standar untuk menyelesaikan pekerjaan. Dengan adanya acuan, hasil akhir pekerjaan akan sesuai dan sama, jika tidak sama maka bisa dipastikan ada proses yang menyimpang dari standard operasional.

Kegiatan penilaian kinerja sendiri dimaksudkan untuk mengukur kinerja masing-masing tenaga kerja dalam mengembangkan dan meningkatkan kualitas kerja, sehingga dapat diambil tindakan yang efektif semisal pembinaan berkelanjutan maupun tindakan koreksi atau perbaikan atas pekerjaan yang dirasa kurang sesuai dengan deskripsi pekerjaan. Penilaian kinerja terhadap tenaga kerja biasanya dilakukan oleh pihak manajemen atau karyawan yang berwenang untuk memberikan penilaian terhadap tenaga kerja yang bersangkutan dan biasanya merupakan atasan langsung secara hierarkis atau juga bisa dari pihak lain yang diberikan wewenang atau ditunjuk langsung untuk memberikan penilaian. Hasil penilaian kinerja tersebut disampaikan kepada pihak manajemen tenaga kerja untuk mendapatkan kajian dalam rangka keperluan selanjutnya, baik yang berhubungan dengan pribadi tenaga kerja yang bersangkutan maupun yang berhubungan dengan perusahaan.

Oleh karena itu maka penting bagi karyawan untuk dapat melakukan pekerjaan sesuai dengan jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan guna untuk penilaian kinerja karyawan yang berkesinambungan dimasa yang akan datang. Untuk melihat hasil tanggapan responden dari kuesioner pada indikator Melakukan

pekerjaan sesuai dengan jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan pada PT. Graha Persada Pasifik, dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 5.23
Jawaban Responden Mengenai Melakukan Pekerjaan Sesuai Dengan Jumlah Siklus Aktivitas Yang Diselesaikan Pada PT. Graha Persada Pasifik

No	Pendapat Responden	Frekuensi	Skor	Persentase
1.	Sangat Setuju	14	70	46,7%
2.	Setuju	12	48	40%
3.	Cukup Setuju	4	12	13,3%
4.	Tidak Setuju	-	-	-
5.	Sangat Tidak Setuju	-	-	-
Jumlah		30	130	100

Sumber: Data Olahan 2022

Berdasarkan pada tabel diatas, dapat dijelaskan bahwa dari 30 responden hasil tanggapan tentang Melakukan pekerjaan sesuai dengan jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan pada PT. Graha Persada Pasifik tingkat jawaban responden yang paling tinggi yaitu sebanyak 14 responden atau sebesar 46,7% yang menyatakan sangat setuju bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan secara optimal maka karyawan harus Melakukan pekerjaan sesuai dengan jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Hal ini juga berdampak pada meningkatnya kinerja perusahaan yang didukung oleh tingkat kinerja karyawan yang optimal. Dan kemudian tanggapan responden yang paling rendah yaitu sebanyak 4 responden atau sebesar 13,3% yang menyatakan cukup setuju.

Berdasarkan penjelasan diatas maka dapat disimpulkan bahwa indikator Melakukan pekerjaan sesuai dengan jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan pada PT. Graha Persada Pasifik dalam kategori sangat setuju. Dimana jumlah pekerjaan yang diberikan perusahaan telah dapat diselesaikan dengan baik oleh karyawan

dengan optimal. Untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan secara optimal maka setiap karyawan harus dapat melakukan pekerjaan sesuai dengan siklus aktivitas perusahaan. Karyawan pada bagian bongkar muatan kapal setiap minggunya melakukan aktivitas pekerjaannya dengan sangat baik. Kapal yang datang kepelabuhan yang mengangkut peti kemas berisikan barang-barang yang akan dibongkar harus dapat diselesaikan karyawan dalam kurung waktu yang telah ditentukan. Oleh karena itu maka karyawan dapat melakukan pekerjaan sesuai dengan jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan karyawan. Kebanyakan dari karyawan selalu bekerja dengan baik sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya dan tidak melanggar peraturan-peraturan yang ada sehingga karyawan lebih disiplin dalam bekerja dan meningkatkan produktifitasnya dalam bekerja yang akan berdampak pada tercapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien.

5.4.2 Kualitas Kerja

Kualitas kerja adalah suatu hasil yang dapat diukur dengan efektifitas dan efisiensi suatu pekerjaan yang dilakukan oleh sumber daya manusia atau sumber daya lainnya dalam pencapaian tujuan atau sasaran perusahaan dengan baik dan berdaya guna. Hal inilah yang menyebabkan antara perusahaan yang satu dengan perusahaan yang lain akan bersaing dalam hal meningkatkan kualitas, baik itu kualitas peningkatan sumber daya manusia maupun kualitas produk. Peningkatan sumber daya manusia merupakan suatu kegiatan yang dilaksanakan bersama-sama pegawai dan manajer dengan tujuan mencari nilai tambah agar perusahaan tersebut dapat menghadapi tantangan kompetitif.

Kualitas kerja dapat diukur melalui ketepatan, kelengkapan, dan kerapian. Yang dimaksud ketepatan adalah ketepatan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan, artinya terdapat kesesuaian antara rencana kegiatan dengan sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Yang dimaksud dengan kelengkapan adalah kelengkapan ketelitian dalam melaksanakan tugasnya. Yang dimaksud kerapian adalah kerapian dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

Kualitas kerja merupakan suatu hasil yang dapat diukur dengan efektifitas dan efisiensi suatu pekerjaan yang dilakukan oleh sumber daya manusia atau sumber daya lainnya dalam pencapaian tujuan atau sasaran perusahaan dengan baik dan berdaya guna. Karena pada dasarnya untuk melihat sampai sejauh mana peranan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan, maka dapat dilihat dari hasil kerja seorang karyawan yang ada dalam perusahaan tersebut. Untuk dapat melahirkan sumber daya manusia yang berkualitas tidak saja diperlukan pekerja yang handal, melainkan juga perlu suatu proses yang mendukung terwujudnya pekerja yang produktif sesuai dengan yang diharapkan. Seperti pada penetapan jaminan kerja sesuai dengan harapan karyawan juga akan meningkatkan semangat kerja karyawan sehingga kualitas kerja karyawan sesuai harapan perusahaan.

5.4.2.1 Penyelesaian Pekerjaan Dengan Baik

Hasil kerja sangat perlu diperhatikan karena mutu hasil kerja berkaitan erat dengan pengambilan suatu keputusan didalam sebuah perusahaan. Jika mutunya baik maka dapat dipastikan perusahaan memiliki kualitas karyawan yang baik. Suatu perusahaan pasti mengharapkan setiap karyawannya memiliki hasil kerja yang baik, dengan adanya kepedulian terhadap hasil kerja maka karyawan yang

memiliki kemampuan, tanggung jawab, dan keahlian akan membawa perusahaan kearah kemajuan pencapai tujuan perusahaan dan membawa kemajuan yang menguntungkan perusahaan. Untuk bisa menjamin kuantitas maupun kualitas dari hasil kerja karyawan, perlu dilakukan pengawasan dan pengujian. Pengawasan dapat dilakukan dengan membandingkan hasil kerja karyawan yang memiliki kemampuan dan keahlian yang lebih melalui penilaian kinerja didalam perusahaan.

Hasil pekerjaan yang baik dan sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan merupakan hasil prestasi yang telah diraih oleh karyawan. Prestasi kerja adalah hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standard, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama. Karyawan yang memiliki hasil pekerjaan yang baik maka perusahaan telah melakukan tindakan yang tepat dalam menilai kemampuan karyawan dan memberikan motivasi kepada karyawan. Untuk melihat hasil tanggapan responden dari kuesioner pada indikator Penyelesaian pekerjaan dengan baik pada PT. Graha Persada Pasifik, dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 5.24

Jawaban Responden Mengenai Penyelesaian Pekerjaan Dengan Baik Pada PT. Graha Persada Pasific

No	Pendapat Responden	Frekuensi	Skor	Persentase
1.	Sangat Setuju	11	55	36,7%
2.	Setuju	13	52	43,3%
3.	Cukup Setuju	6	18	20%
4.	Tidak Setuju	-	-	-
5.	Sangat Tidak Setuju	-	-	-
Jumlah		30	125	100

Sumber: Data Olahan 2022

Berdasarkan pada tabel diatas, dapat dijelaskan bahwa dari 30 responden hasil tanggapan tentang Penyelesaian pekerjaan dengan baik pada PT. Graha Persada Pasific tingkat jawaban responden yang paling tinggi yaitu sebanyak 13 responden atau sebesar 43,3% yang menyatakan setuju bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan secara optimal maka karyawan harus mampu untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Hal ini juga berdampak pada meningkatnya kinerja perusahaan yang didukung oleh tingkat kinerja karyawan yang optimal. Dan kemudian tanggapan responden yang paling rendah yaitu sebanyak 6 responden atau sebesar 20% yang menyatakan cukup setuju.

Berdasarkan penjelasan diatas maka dapat disimpulkan bahwa indikator Penyelesaian pekerjaan dengan baik pada PT. Graha Persada Pasific dalam kategori setuju. Dimana jumlah pekerjaan yang diberikan perusahaan telah dapat diselesaikan dengan baik oleh karyawan dengan optimal. Untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan secara optimal maka setiap karyawan harus dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Sebagian besar karyawan telah mampu menghasilkan kinerja yang optimal dan memberikan kontribusi yang baik serta memberikan keuntungan kepada perusahaan. Dengan hasil kerja yang diperoleh karyawan mampu meningkatkan kinerja yang baik pula. Hal ini dibuktikan bahwa tingkat kemampuan dan keahlian seorang karyawan dibagian bongkar muatan kapal pada PT. Graha Persada Pasific membuat karyawan tersebut selalu konsisten dengan hasil kerja yang diperolehnya sehingga hal ini dapat meningkatkan kinerja karyawan serta menghasilkan produktivitas kerja karyawan untuk dapat memiliki hasil kerja yang tinggi dan mampu memberikan keuntungan kepada perusahaan.

Kinerja seorang karyawan pada dasarnya juga dapat dinilai dari hasil kerja yang dicapainya dalam bekerja, baik dari segi kuantitas hasil kerja maupun kualitas hasil kerja. Semakin baik hasil kerja yang dapat dicapai karyawan dalam bekerja sesuai dengan standar yang ditetapkan, maka semakin tinggi pula produktivitas kerja yang dicapai karyawan.

5.4.2.2 Pemahaman Akan Hasil Kerja Yang Memenuhi Standar

Standar pekerjaan adalah sejumlah kriteria yang dijadikan tolak ukur atau pembandingan untuk menetapkan keberhasilan atau kegagalan seorang karyawan atau pekerja dalam melakukan pekerjaannya. Definisi ini memberikan penjelasan bahwa standar kinerja merupakan landasan memberikan penilaian terhadap karyawan. Hal ini akan membantu karyawan mendapatkan penilaian objektif dari pemimpin perusahaan.

Hal ini memberikan gambaran bahwa ketika karyawan berproses menyelesaikan pekerjaannya, ada pedoman tentang langkah atau cara urutan dalam melakukan kerja agar tepat sasaran. Tujuannya agar pekerjaan efektif dan efisiensi sesuai visi misi yang sudah ditetapkan dan ingin dicapai perusahaan. Standar kinerja memberikan penjelasan kepada karyawan mengenai tindakan yang harus dilakukan apabila berada didalam kondisi tertentu yang mungkin terjadi dalam pekerjaannya. Dengan standar kinerja karyawan dan pemimpin dapat mengetahui kapan suatu tujuan perusahaan tercapai.

Untuk melihat hasil tanggapan responden dari kuesioner pada indikator Pemahaman akan hasil kerja yang memenuhi standar pada PT. Graha Persada Pasifik, dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 5.25
Jawaban Responden Mengenai Pemahaman Akan Hasil Kerja Yang
Memenuhi Standar Pada PT. Graha Persada Pasific

No	Pendapat Responden	Frekuensi	Skor	Persentase
1.	Sangat Setuju	6	30	20%
2.	Setuju	14	56	46,7%
3.	Cukup Setuju	10	30	33,3%
4.	Tidak Setuju	-	-	-
5.	Sangat Tidak Setuju	-	-	-
Jumlah		30	116	100

Sumber: Data Olahan 2022

Berdasarkan pada tabel diatas, dapat dijelaskan bahwa dari 30 responden hasil tanggapan tentang Pemahaman akan hasil kerja yang memenuhi standar pada PT. Graha Persada Pasific tingkat jawaban responden yang paling tinggi yaitu sebanyak 14 responden atau sebesar 46,7% yang menyatakan setuju bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan secara optimal maka karyawan harus mampu untuk memiliki pemahaman akan hasil kerja yang memenuhi standar. Hal ini juga berdampak pada meningkatnya kinerja perusahaan yang didukung oleh tingkat kinerja karyawan yang optimal. Dan kemudian tanggapan responden yang paling rendah yaitu sebanyak 6 responden atau sebesar 20% yang menyatakan sangat setuju.

Berdasarkan penjelasan diatas maka dapat disimpulkan bahwa indikator Pemahaman akan hasil kerja yang memenuhi standar pada PT. Graha Persada Pasific dalam kategori setuju. Dimana jumlah pekerjaan yang diberikan perusahaan telah dapat diselesaikan dengan baik oleh karyawan dengan optimal. Untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan secara optimal maka setiap karyawan harus memiliki pemahaman akan hasil kerja yang memenuhi standar perusahaan.

Kebanyakan dari karyawan memiliki pemahaman akan hasil kerja yang memenuhi standar. Setiap karyawan memiliki kemampuan yang berbeda-beda. Karyawan yang memiliki kemampuan kerja yang baik akan memiliki pengetahuan dan keterampilan kerja yang maksimal sehingga hasil kerjanya dapat meningkatkan produktivitasnya dalam bekerja. Oleh karena itu guna untuk meningkatkan produktivitas kerja setiap karyawan harus mampu meningkatkan kemampuan kerjanya agar pekerjaan yang dihasilkan tercapai dengan efektif dan efisien sehingga berdampak pada tercapainya tujuan perusahaan lebih optimal.

5.4.2.3 Kecakapan Dalam Bekerja

Kecakapan kerja adalah sebagai keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi yang meningkatkan kemampuan seseorang untuk mendapatkan dan mempertahankan suatu pekerjaan, berkembang di tempat kerja dan bisa menghadapi perubahan, mendapatkan pekerjaan lain jika ia ingin berhenti atau diberhentikan dan bisa kembali ke dunia kerja dengan mudah di waktu yang berbeda di dalam siklus hidupnya.

Kecakapan bekerja perlu dimiliki oleh sumber daya manusia di semua jenjang karir di dunia kerja. Dengan demikian, para pekerja selalu dapat bekerja dengan efektif dan efisien, sehingga memberikan dampak positif bagi kemajuan perusahaan. Berarti hanya perusahaan-perusahaan yang para pekerjanya memiliki kecakapan bekerja yang mumpunilah yang dapat berkembang dengan baik.

Kecakapan khusus yang dimiliki karyawan sangat diperlukan, karena sebagai karyawan akan selalu dituntut dapat selalu bekerja sama dengan karyawan lain dan relasi kerja. Kerja sama bukan sekedar kerja bersama, tetapi kerjasama

yang disertai dengan saling pengertian, saling menghargai, dan saling membantu. Dan dengan pemberian kecakapan berpikir rasional, karyawan akan dilatih bertindak secara kreatif yang bukan hanya dalam mencari informasi-informasi maupun ide baru yang berhubungan dengan masalah yang sedang dihadapinya tetapi juga dapat menilai informasi dan ide yang ditawarkan kepadanya baik atau buruk sehingga dapat digunakan untuk memecahkan masalah yang sedang dihadapinya terutama dalam masalah pekerjaan. Untuk melihat hasil tanggapan responden dari kuesioner pada indikator Kecakapan dalam bekerja pada PT. Graha Persada Pasific, dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 5.26
Jawaban Responden Mengenai Kecakapan Dalam Bekerja Pada PT. Graha Persada Pasific

No	Pendapat Responden	Frekuensi	Skor	Persentase
1.	Sangat Setuju	4	20	13,3%
2.	Setuju	12	48	40%
3.	Cukup Setuju	14	42	46,7%
4.	Tidak Setuju	-	-	-
5.	Sangat Tidak Setuju	-	-	-
Jumlah		30	110	100

Sumber: Data Olahan 2022

Berdasarkan pada tabel diatas, dapat dijelaskan bahwa dari 30 responden hasil tanggapan tentang kecakapan dalam bekerja pada PT. Graha Persada Pasific tingkat jawaban responden yang paling tinggi yaitu sebanyak 14 responden atau sebesar 46,7% yang menyatakan cukup setuju bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan secara optimal maka karyawan harus memiliki kecakapan kerja yang baik dalam menetapkan maupun menyelesaikan pekerjaan dengan tepat dan akurat. Hal ini juga berdampak pada meningkatnya kinerja perusahaan yang didukung oleh

tingkat kinerja karyawan yang optimal. Dan kemudian tanggapan responden yang paling rendah yaitu sebanyak 4 responden atau sebesar 13,3% yang menyatakan sangat setuju.

Berdasarkan penjelasan diatas maka dapat disimpulkan bahwa indikator kecakapan dalam bekerja pada PT. Graha Persada Pasific dalam kategori cukup setuju. Hal ini dapat dinilai baik oleh perusahaan karena sebagian besar karyawan telah mampu melaksanakan tugasnya sesuai dengan harapan perusahaan karena karyawan memiliki kecakapan terhadap pekerjaan yang diberikan dengan baik dan penyelesaian setiap tugas yang diberikan oleh pihak perusahaan dengan waktu yang telah ditetapkan serta karyawan selalu berusaha menguasai setiap bidang tugas yang diberikan kepadanya dengan kecakapan khusus yang dimiliki oleh setiap masing-masing karyawan. Beberapa karyawan memiliki kecakapan khusus dalam bekerja. Dimana karyawan tersebut mampu memecahkan suatu masalah yang dihadapinya dan karyawan mampu menciptakan kerjasama dalam bekerja, menciptakan relasi kerja yang baik dan karyawan merasa memiliki suatu kepuasan kerja dengan relasi kerja yang diciptakannya sehingga karyawan selalu bersemangat dalam bekerja dan kinerja karyawan yang dihasilkan pun akan semakin meningkat.

5.4.3 Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu (Timeliness) merupakan di mana kegiatan tersebut dapat diselesaikan, atau suatu hasil produksi dapat dicapai, pada permulaan waktu yang ditetapkan bersamaan koordinasi dengan hasil produk yang lain dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan-kegiatan lain.

Pengukuran secara tidak langsung dapat menjadi penting jika digunakan secara tepat. Beberapa kasus dalam kegiatan sumber daya manusia tidak terlibat langsung dengan analisa biaya. Efektifitas merupakan suatu masa yang menuju pada produktivitas dan efisiensi. Untuk menaksir efektivitas dari suatu fungsi, seorang karyawan membutuhkan pengukuran yang berkaitan dengan waktu, kualitas dan kuantitas.

Ketepatan waktu dalam hal ini merupakan kesesuaian antara waktu yang dihabiskan dalam mengerjakan tugas dengan target waktu yang telah ditentukan sebelumnya. Ketepatan waktu sangat diperhatikan agar tidak mengganggu pekerjaan atau tugas yang lainnya. Ketepatan waktu sangat diperhatikan dalam suatu perusahaan, karena menyangkut kepercayaan dari pelanggan atau pengguna. Karyawan yang menjalankan tugas sesuai dengan waktu yang telah ditentukan akan membuat perusahaan mampu berkembang karena pengguna telah mempercayai perusahaan berdasarkan ketepatan waktu dalam pekerjaan.

5.4.3.1 Penyelesaian Pekerjaan Dengan Tepat Waktu

Waktu yang diberikan kepada karyawan untuk menyelesaikan tugasnya dengan baik merupakan hal yang dapat menilai seberapa mampunya karyawan dalam menggunakan waktu dengan efektif dan efisien. Ketepatan waktu merupakan dimana kegiatan atau pekerjaan tersebut dapat diselesaikan atau suatu hasil yang dicapai.

Seorang karyawan yang bekerja dalam perusahaan harus mampu untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat waktu tanpa adanya kesalahan. Ketepatan waktu yang dimiliki oleh karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya

menanddakan bahwa kryawan tersebut memiliki kinerja yang baik. Dengan peningkatan kinerja ini maka diharapkan operasional perusahaan dapat berjalan dengan lancar tanpa adanya keterlambatan waktu. Untuk melihat hasil tanggapan responden dari kuesioner pada indikator Penyelesaian pekerjaan dengan tepat waktu pada PT. Graha Persada Pasifik, dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 5.27
Jawaban Responden Mengenai Penyelesaian Pekerjaan Dengan Tepat Waktu Pada PT. Graha Persada Pasific

No	Pendapat Responden	Frekuensi	Skor	Persentase
1.	Sangat Setuju	10	50	33,3%
2.	Setuju	12	48	40%
3.	Cukup Setuju	8	24	26,7%
4.	Tidak Setuju	-	-	-
5.	Sangat Tidak Setuju	-	-	-
Jumlah		30	122	100

Sumber: Data Olahan 2022

Berdasarkan pada tabel diatas, dapat dijelaskan bahwa dari 30 responden hasil tanggapan tentang Penyelesaian pekerjaan dengan tepat waktu pada PT. Graha Persada Pasific tingkat jawaban responden yang paling tinggi yaitu sebanyak 12 responden atau sebesar 40% yang menyatakan setuju bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan secara optimal maka perusahaan memberikan pekerjaan kepada para karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu. Hal ini juga berdampak pada meningkatnya kinerja perusahaan yang didukung oleh tingkat kinerja karyawan yang optimal. Dan kemudian tanggapan responden yang paling rendah yaitu sebanyak 8 responden atau sebesar 26,7% yang menyatakan cukup setuju.

Berdasarkan penjelasan diatas maka dapat disimpulkan bahwa indikator Penyelesaian pekerjaan dengan tepat waktu pada PT. Graha Persada Pasific dalam kategori setuju. Hal ini dapat dinilai baik oleh perusahaan karena sebagian besar karyawan telah mampu melaksanakan tugasnya sesuai dengan harapan perusahaan karena karyawan telah menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat waktu. Dimana hasil kinerja karyawan dalam pemanfaatan waktu dalam menyelesaikan kerja memberikan kontribusi cukup baik kepada perusahaan. Dimana dapat diketahui mayoritas karyawan mengatakan pekerjaan yang diberikan kepada mereka sudah menyelesaikan tugas dengan tepat waktu yang sangat baik. Oleh karena itu maka pihak perusahaan telah memberikan dorongan motivasi yang sangat baik sehingga karyawan mampu menyelesaikan tugas pekerjaannya dengan sangat baik hal ini dapat menunjang kelancaran aktivitas perusahaan dengan sangat baik dan pencapaian tujuan perusahaan dengan efektif dan efisien.

5.4.3.2 Pemanfaatan Waktu Dalam Menyelesaikan Pekerjaan

Manajemen waktu adalah proses perencanaan dan pengendalian berapa banyak waktu yang dihabiskan untuk kegiatan tertentu. Manajemen waktu yang baik memungkinkan seseorang untuk menyelesaikan lebih banyak dalam periode waktu yang lebih singkat, menurunkan stres, dan mengarah pada kesuksesan karier.

Tujuan utama dari manajemen waktu adalah untuk melakukan pekerjaan secara efektif dan efisien. Efektifitas dalam sebuah pekerjaan bisa dilihat dari tercapainya tujuan atau target yang sudah ditetapkan dalam manajemen. Untuk mengetahui hasil tanggapan responden mengenai pemanfaatan waktu dalam

menyelesaikan pekerjaan pada PT. Graha Persada Pasific, dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.28
Jawaban Responden Mengenai Pemanfaatan Waktu Dalam Menyelesaikan Pekerjaan Pada PT. Graha Persada Pasific

No	Pendapat Responden	Frekuensi	Skor	Persentase
1.	Sangat Setuju	5	25	16,7%
2.	Setuju	15	60	50%
3.	Cukup Setuju	10	30	33,3%
4.	Tidak Setuju	-	-	-
5.	Sangat Tidak Setuju	-	-	-
Jumlah		30	115	100

Sumber: Data Olahan 2022

Berdasarkan pada tabel diatas, dapat dijelaskan bahwa dari 30 responden hasil tanggapan tentang Pemanfaatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan pada PT. Graha Persada Pasific tingkat jawaban responden yang paling tinggi yaitu sebanyak 15 responden atau sebesar 50% yang menyatakan setuju bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan secara optimal maka karyawan memiliki kinerja yang baik dalam pemanfaatan waktu untuk menyelesaikan pekerjaan. Hal ini juga berdampak pada meningkatnya kinerja perusahaan yang didukung oleh tingkat kinerja karyawan yang optimal. Dan kemudian tanggapan responden yang paling rendah yaitu sebanyak 5 responden atau sebesar 16,7% yang menyatakan sangat setuju.

Berdasarkan penjelasan diatas maka dapat disimpulkan bahwa indikator Pemanfaatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan pada PT. Graha Persada Pasific dalam kategori setuju. Hal ini dapat dinilai baik oleh perusahaan karena sebagian besar karyawan telah mampu memiliki kinerja yang baik dalam

pemanfaatan waktu untuk menyelesaikan pekerjaan. Dimana hasil kinerja karyawan dalam pemanfaatan waktu dalam menyelesaikan kerja memberikan kontribusi cukup baik kepada perusahaan. Dimana dapat diketahui mayoritas karyawan mengatakan pekerjaan yang diberikan kepada mereka sudah menyelesaikan tugas dengan tepat waktu yang sangat baik. Oleh karena itu maka pihak perusahaan telah memberikan dorongan motivasi yang sangat baik sehingga karyawan mampu menyelesaikan tugas pekerjaannya dengan sangat baik hal ini dapat menunjang kelancaran aktivitas perusahaan dengan sangat baik dan pencapaian tujuan perusahaan dengan efektif dan efisien.

Masalah penggunaan waktu kerja secara efisien pada dasarnya sangat penting dalam mewujudkan produktivitas kerja optimal. Semakin efisien karyawan dalam menggunakan waktu kerjanya untuk menghasilkan sejumlah produk barang dan jasa, maka semakin tinggi pula tingkat produktivitas kerja yang dicapai. Kemampuan memanfaatkan waktu kerja secara efisien biasanya perlu ditunjang dengan adanya pengalaman serta keterampilan yang cukup dalam melaksanakan suatu bidang tugas atau pekerjaan.

5.4.3.3 Memaksimalkan Waktu Yang Tersedia

Time management adalah tindakan atau proses perencanaan dan pelaksanaan pantauan sadar atas sejumlah waktu yang digunakan untuk aktivitas khusus, terutama untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan produktivitas. Time management secara singkat dapat diartikan sebagai suatu seni mengatur, mengorganisasi, menjadwalkan, serta mengalokasikan waktu seseorang untuk menghasilkan kerja lebih efektif dan produktif. Waktu adalah sumber daya

berharga, tidak dapat diganti dan tidak dapat diubah. Maka dari itu, sangat perlu untuk menggunakan waktu dengan bijaksana. Time management mencakup tindakan menata, menjadwalkan, mengorganisasi, dan mengalokasikan setiap waktu seseorang yang digunakan untuk menyelesaikan tugas-tugas hariannya.

Manajemen waktu merupakan salah satu kunci dalam mengefektifkan kerja seorang karyawan, dimana efektivitas kerja merupakan salah satu faktor pendorong kinerja karyawan. Oleh karena itu, kemampuan untuk melakukan manajemen waktu yang baik dapat memberikan manfaat terhadap perusahaan. Dimana sistem kerja ini memungkinkan karyawan untuk memiliki fleksibilitas waktu kerja yang tinggi karena bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan dengan prinsip *work-life balance*. Namun, hal ini kemudian bisa menjadi bumerang baik bagi perusahaan maupun karyawan bila tidak ditunjang dengan kemampuan untuk melakukan manajemen waktu dengan baik demi terciptanya efektivitas kerja. Untuk mengetahui hasil tanggapan responden mengenai Memaksimalkan waktu yang tersedia pada PT. Graha Persada Pasific, dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.29
Jawaban Responden Mengenai Memaksimalkan Waktu Yang Tersedia Pada PT. Graha Persada Pasific

No	Pendapat Responden	Frekuensi	Skor	Persentase
1.	Sangat Setuju	13	65	43,3%
2.	Setuju	11	44	36,7%
3.	Cukup Setuju	6	18	20%
4.	Tidak Setuju	-	-	-
5.	Sangat Tidak Setuju	-	-	-
Jumlah		30	127	100

Sumber: Data Olahan 2022

Berdasarkan pada tabel diatas, dapat dijelaskan bahwa dari 30 responden hasil tanggapan tentang Memaksimalkan waktu yang tersedia pada PT. Graha

Persada Pasific tingkat jawaban responden yang paling tinggi yaitu sebanyak 13 responden atau sebesar 43,3% yang menyatakan sangat setuju bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan secara optimal maka karyawan harus dapat memaksimalkan waktu yang tersedia dengan baik dan benar. Hal ini juga berdampak pada meningkatnya kinerja perusahaan yang didukung oleh tingkat kinerja karyawan yang optimal. Dan kemudian tanggapan responden yang paling rendah yaitu sebanyak 6 responden atau sebesar 20% yang menyatakan cukup setuju.

Berdasarkan penjelasan diatas maka dapat disimpulkan bahwa indikator Memaksimalkan waktu yang tersedia pada PT. Graha Persada Pasific dalam kategori setuju. Hal ini dapat dinilai baik oleh perusahaan karena sebagian besar karyawan telah mampu harus dapat memaksimalkan waktu yang tersedia dengan baik dan benar. Dimana hasil kinerja karyawan dalam pemanfaatan waktu dalam menyelesaikan kerja memberikan kontribusi cukup baik kepada perusahaan. Dimana dapat diketahui mayoritas karyawan mengatakan pekerjaan yang diberikan kepada mereka sudah menyelesaikan tugas dengan tepat waktu yang sangat baik. Oleh karena itu maka pihak perusahaan telah memberikan dorongan motivasi yang sangat baik sehingga karyawan mampu menyelesaikan tugas pekerjaannya dengan sangat baik hal ini dapat menunjang kelancaran aktivitas perusahaan dengan sangat baik dan pencapaian tujuan perusahaan dengan efektif dan efisien.

Untuk melihat hasil rekapitulasi tanggapan responden pada variabel kinerja karyawan di PT. Graha Persada Pasific dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 5.30
Hasil Rekapitulasi Tanggapan Responden Berdasarkan Variabel Kinerja
Karyawan Pada PT. Graha Persada Pasific

Dimensi	Indikator Variabel Loyalitas Pelanggan	Skor Jawaban					Jumlah	%
		SS 5	S 4	CS 3	TS 2	STS 1		
Kuantitas Kerja	Penyelesaian pekerjaan sesuai target	6	11	13	-	-		75,3%
	Bobot Nilai	30	44	39	-	-	113	
	Tugas pekerjaan yang diselesaikan dengan optimal	8	11	11	-	-		78%
	Bobot Nilai	40	44	33	-	-	117	
	Melakukan pekerjaan sesuai dengan jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan	14	12	4	-	-	-	86,7%
	Bobot Nilai	70	48	12	-	-	130	
Kualitas Kerja	Penyelesaian pekerjaan dengan baik	11	13	6	-	-		83,3%
	Bobot Nilai	55	52	18	-	-	125	
	Pemahaman akan hasil kerja yang memenuhi standar	6	14	10	-	-		77,3%
	Bobot Nilai	30	56	30	-	-	116	
	Kecakapan dalam bekerja	4	12	14	-	-		73,3%
Bobot Nilai	20	48	42	-	-	110		
Ketepatan Waktu	Penyelesaian pekerjaan dengan tepat waktu	10	12	8	-	-		81,3%
	Bobot Nilai	50	48	24	-	-	122	
	Pemanfaatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan	5	15	10	-	-		76,7%
	Bobot Nilai	25	60	30	-	-	115	
	Memaksimalkan waktu yang tersedia	13	11	6	-	-		84,7%
	Bobot Nilai	65	44	18	-	-	127	
Total Skor							1075	
Skor Tertinggi 5 x 9 x 30							1350	
Skor Terendah 1 x 9 x 30							270	
% Share Perolehan							79,6%	
Kriteria Penilaian							Setuju	

Sumber: Data Olahan 2022

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa variabel kinerja karyawan memiliki jumlah skor tertinggi pada dimensi ketepatan waktu berjumlah sebesar 364 atau sebesar 80,8%. Hal ini dikarenakan bahwa karyawan memiliki ketepatan waktu yang baik dalam menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu, memanfaatkan waktu dengan baik dan memaksimalkan waktu yang tersedia dengan baik. Karyawan bagian bongkar muatan kapal sangat menghargai waktu dalam pekerjaannya dimana waktu yang diberikan perusahaan sangat penting guna untuk aktivitas perusahaan dapat berjalan dengan lancar. Sedangkan jumlah skor paling rendah berada pada dimensi kualitas kerja dengan skor 351 atau sebesar 78% dengan kategori setuju. Sehingga diperoleh secara keseluruhan setiap indikator pada variabel kinerja karyawan berada pada persentase 79,6%. Kriteria penilaian berada pada kriteria setuju dimana Tingkat interval meliputi: 0%-20% yaitu sangat tidak setuju, 21%-40% yaitu tidak setuju, 41%-60% Cukup Setuju, 61%-80% yaitu setuju, dan 81%-100% yaitu sangat setuju.

Dari tabel diatas dapat dilihat skor yang diperoleh dari jawaban responden mengenai kinerja karyawan pada PT. Graha Persada Pasific adalah 1.075 dan diperoleh persentase sebesar 79,6% sehingga kriteria jawaban responden adalah sangat setuju yakni berada pada interval antara 81% - 100%.

Dibawah ini dapat diketahui nilai tertinggi dan terendah pada butiran pertanyaan responden mengenai kinerja karyawan pada PT. Graha Persada Pasific sebagai berikut:

$$\text{Skor Tertinggi} = 5 \times 9 \times 30 = 1350$$

$$\text{Skor Terendah} = 1 \times 9 \times 30 = 270$$

Untuk mencari interval koefisiennya adalah sebagai berikut:

$$\frac{\text{Skor Maksimum} - \text{Skor Minimum}}{\text{Skor}} = \frac{1350 - 270}{5} = 216$$

Untuk mengetahui tingkat kategori variabel kinerja karyawan pada PT.

Graha Persada Pasific, maka dapat ditentukan dibawah ini:

Sangat Setuju	= 1134 – 1350
Setuju	= 918 – 1134
Ragu-Ragu	= 702 – 918
Tidak Setuju	= 486 – 702
Sangat Tidak Setuju	= 270 – 486

Berdasarkan data pada tabel tersebut, hasil skor total untuk variabel kinerja karyawan pada PT. Graha Persada Pasific adalah sebesar 1075. Pada skala penelitian skor tersebut berada pada rentang skala antara 918 – 1134, yang termasuk dalam kategori Setuju. Hal ini dapat dibuktikan bahwa mayoritas responden yaitu karyawan pada bagian bongkar muatan kapal di PT. Graha Persada Pasific mengatakan bahwa mereka mampu untuk meningkatkan kinerja dengan optimal. setiap karyawan memiliki kemampuan yang berbeda-beda dalam pekerjaannya. Dengan kemampuan yang mereka miliki maka karyawan akan berusaha semaksimal mungkin untuk memperoleh kinerja yang baik. Guna untuk menunjang aktivitas perusahaan dapat berjalan dengan lancar tanpa kendala maka setiap karyawan harus memiliki kinerja yang baik dalam bekerja. Dengan hasil kinerja karyawan yang optimal inilah mampu untuk menghasilkan keuntungan bagi perusahaan secara berkala.

Dengan penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan pada PT. Graha Persada Pasific tergolong baik, karena perusahaan tersebut telah dikelola dengan baik dan akan mendorong terwujudnya tujuan perusahaan secara efektif. Kinerja yang baik merupakan tanda dari perusahaan yang dikelola dengan baik dan akan mendorong terwujudnya tujuan perusahaan secara efektif. Kinerja karyawan dapat meningkat apabila didukung oleh kuantitas kerja, kualitas kerja dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan. Dimana hasil tanggapan responden yang merupakan karyawan pada PT. Graha Persada Pasific mengatakan setuju bahwa mereka mampu untuk meningkatkan kinerja dengan optimal. Setiap karyawan memiliki kemampuan yang berbeda-beda dengan kemampuan tersebut maka karyawan akan berusaha semaksimal mungkin untuk dapat menghasilkan kinerja yang baik. Kinerja merupakan hal yang paling penting dijadikan landasan untuk mengetahui tentang *performance* dari karyawan tersebut. Dengan melakukan penilaian demikian, seorang pimpinan akan menggunakan uraian pekerjaan sebagai tolak ukur, bila pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan atau melebihi uraian pekerjaan, berarti pekerjaan itu berhasil dilaksanakan dengan baik. Akan tetapi, kalau pelaksanaan pekerjaan berada dibawah uraian pekerjaan, maka pelaksanaan tersebut kurang berhasil.

5.5 Pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Graha Persada Pasific

Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh budaya kaizen terhadap kinerja karyawan pada PT. Graha Persada Pasific, maka dilakukan pengujian sebagai berikut:

5.5.1 Persamaan Regresi Linear Sederhana

Analisis regresi linier sederhana adalah metode statistik yang berfungsi untuk menguji sejauh mana hubungan sebab akibat antara Variabel Faktor Penyebab (X) terhadap Variabel Akibatnya (Y). Faktor penyebab pada umumnya dilambangkan dengan X, sedangkan Variabel Akibat dilambangkan dengan Y.

Analisis regresi linear sederhana berguna untuk mengetahui hubungan variabel budaya kaizen berpengaruh atau tidaknya terhadap variabel kinerja karyawan pada PT. Graha Persada Pasific. Pada analisis regresi linear sederhana digunakan rumus:

$$Y = a + bX + e$$

Dimana:

Y = Variabel Kinerja Karyawan

a = Konstanta

b = Koefisien regresi

X = Variabel Budaya Kaizen

ε = epsilon

Untuk membuktikan dan mengetahui seberapa besar pengaruh budaya kaizen terhadap kinerja karyawan, maka dimasukkan data yang telah diperoleh kedalam rumus diatas melalui program SPSS versi 23.0 for windows sebagai berikut:

Tabel 5.31
Hasil Analisis Regresi Linear Sederhana

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	9.196	4.441		2.071	.048
Budaya Kaizen_X	.747	.124	.751	6.026	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan_Y
Sumber: Data Olahan SPSS Versi 23.0 (2022)

Dari tabel diatas diperoleh persamaan regresi linear sederhana pada perhitungan yang telah dilakukan berdasarkan tabel diatas adalah:

$$Y = 9.196 + 0.747 X + \varepsilon$$

Koefisien b dinamakan koefisien arah regresi dan menyatakan perubahan rata-rata variabel Y untuk perubahan variabel X satu unit. Artinya setiap sekali budaya kaizen bertambah satu, maka variabel kinerja karyawan akan bertambah sebesar 0.747.

Adapun arti dari persamaan diatas adalah sebagai berikut:

1. Nilai $H_0 = 9.196$ menunjukkan bahwa jika variabel X (budaya kaizen) konstan atau 0 (nol) maka nilai kinerja karyawan sebesar 9,196.
2. Nilai $H_a = 0.747$ menunjukkan bahwa apabila nilai variabel budaya kaizen (X) naik sebesar satu satuan atau 1% maka variabel kinerja karyawan akan mengalami kenaikan sebesar 0,747.

Dari analisis regresi sederhana diatas dapat diketahui bahwa nilai dari a adalah 9.196, nilai ini menunjukkan bahwa pada saat budaya kaizen (X) bernilai nol, maka kinerja karyawan (Y) bernilai 9,196. Sedangkan nilai dari b yaitu sebesar

0.724 menunjukkan bahwa ketika terjadi kenaikan budaya kaizen sebesar satu satuan atau 1%, maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,747 satuan. Selain itu terlihat tanda positif (+) yang berarti adanya pengaruh yang positif antara budaya kaizen terhadap kinerja karyawan pada PT. Graha Persada Pasific.

5.5.2 Uji Koefisien Korelasi (R)

Koefisien korelasi sederhana disimbolkan dengan R yang merupakan ukuran keeratan hubungan variabel terikat dengan variabel bebas secara bersama-sama. Koefisien korelasi (R) digunakan untuk melihat kuat atau lemahnya pengaruh antara variabel budaya kaizen dengan variabel kinerja karyawan pada PT. Graha Persada Pasific. Perhitungan R menggunakan metode *product moment (pearson)* dengan bantuan program SPSS versi 23.0 for windows, dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.32
Hasil Analisis Korelasi (R)

Correlations			
		Kinerja Karyawan_Y	Budaya Kaizen_X
Pearson Correlation	Kinerja Karyawan_Y	1.000	.751
	Budaya Kaizen_X	.751	1.000
Sig. (1-tailed)	Kinerja Karyawan_Y	.	.000
	Budaya Kaizen_X	.000	.
N	Kinerja Karyawan_Y	30	30
	Budaya Kaizen_X	30	30

Sumber: Lampiran hasil korelasi SPSS, 2022

Berdasarkan tabel SPSS di atas, maka diperoleh koefisien korelasi antara variabel budaya kaizen dan kinerja karyawan adalah sebesar 0,751 atau 75,1% dengan pengujian 0,05 level (1-tailed) interpretasinya adalah:

1. Besarnya nilai probabilitas (peluang) dalam SPSS diberi lambang sig (1-tailed) adalah 0,000 lebih kecil dari 0,05. Jika nilai probabilitas lebih kecil dari 0,05 maka hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara budaya kaizen dengan kinerja karyawan adalah diterima. Dengan demikian, maka terdapat pengaruh yang signifikan dan positif antara budaya kaizen dengan kinerja karyawan.
2. Koefisien korelasi variabel budaya kaizen dengan kinerja karyawan sebesar 0,751 atau sebesar 75,1% bertanda positif. Hal ini menunjukkan arah korelasinya positif. Angka ini mengandung arti bahwa keeratan hubungan antara budaya kaizen terhadap kinerja karyawan pada PT. Graha Persada Pasific berada pada kategori kuat.

Untuk dapat memberikan interpretasi keeratan hubungan tersebut, maka dapat dilihat data variable rank / koefisien berikut:

Tabel 5.33

Interprestasi Keeratan Hubungan Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0	Tidak ada hubungan pengaruh
0,00 – 0,20	Pengaruh sangat lemah
0,21 – 0,40	Rendah
0,41 – 0,60	Sedang
0,61 – 0,80	Kuat
0,81 – 0,99	Sangat Kuat

Sumber: J. Supranto, Statistik Teori Dan Aplikasi, 2012

5.5.3 Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) merupakan angka yang menunjukkan seberapa besar perubahan variabel kinerja karyawan (Y) dapat dipengaruhi oleh variabel budaya kaizen (X). Koefisien determinasi ini digunakan untuk mengetahui seberapa

besar pengaruh semua variabel (independen) secara bersama-sama terhadap variabel terikat (dependen) apabila R^2 semakin mendekati 1 menunjukkan semakin kuatnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat, demikian pula sebaliknya apabila R^2 mendekati 0 menunjukkan semakin melemahnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Nilai koefisien determinasi ditentukan dengan *R Square* pada software SPSS versi 23.0. Dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.34
Hasil Analisis Koefisien Determinasi (R^2)

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.751 ^a	.565	.549	2.380	2.053

a. Predictors: (Constant), Budaya Kaizen_X

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan_Y

Sumber: Data SPSS 2022

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa variabel bebas yaitu variabel budaya kaizen mempunyai hubungan dengan variabel terikat yaitu kinerja karyawan. Hal ini dapat dibuktikan melalui nilai koefisien determinasi R Square (R^2) menunjukkan hasil sebesar 0,565 atau 56,5%, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa besarnya pengaruh variabel independent (budaya kaizen) terhadap variabel dependent (kinerja karyawan) adalah 56,5% sedangkan 43,5% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar dari penelitian yang tidak diamati dalam penelitian ini. Misalnya faktor kepemimpinan kerja, faktor kemampuan kerja dan lain-lain.

5.5.4 Uji Hipotesis (Uji t)

Uji t ini dilakukan untuk mengetahui apakah variabel independen (X) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen (Y), signifikan berarti pengaruh yang terjadi dapat berlaku untuk populasi. Adapun tingkat signifikan yang dipakai dalam penelitian ini adalah $5\% = 0,05$. Uji t dilakukan dengan membandingkan nilai t_{hitung} dengan nilai t_{tabel} .

- Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima, berarti secara parsial ada pengaruh antara variabel bebas dan terikat.
- Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak, berarti secara parsial tidak ada pengaruh antara variabel bebas dan terikat.

Uji t adalah pengujian signifikan untuk mengetahui pengaruh variabel X terhadap variabel Y, Apakah pengaruh signifikan atau tidak. Untuk mengetahui hasilnya signifikan atau tidak, angka t_{hitung} akan dibandingkan dengan t_{tabel} . Dari uji hasil SPSS dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 5.35
Hasil Uji t (Uji Parsial)

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	9.196	4.441		2.071	.048		
Budaya Kaizen_X	.747	.124	.751	6.026	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan_Y
Sumber : Data Olahan SPSS Versi 23.0 (2022)

Dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa t-hitung variabel budaya kaizen (X) diperoleh sebesar 6.026 dengan signifikansi sebesar 0,000.

Ha dapat diterima jika t hitung lebih besar atau sama dengan t tabel dan H0 diterima apabila t hitung lebih kecil dari t tabel. Berdasarkan tabel distribusi t-student dapat dilihat rumus sebagai berikut:

$$\alpha/2 = n-2$$

$$0,05/2 = 30-2$$

$$0,025 = 28$$

Dan pada distribusi t (t-tabel) hasilnya adalah: 2.048

Sementara untuk t-tabel diperoleh sebesar 2.048 maka dapat disimpulkan variabel budaya kaizen (X) nilai t-hitung > t-tabel (6.026 > 2.048) dan signifikansi lebih kecil dari 0,05 (0.000 < 0.05) maka H0 ditolak dan Ha Diterima. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa variabel budaya kaizen (X) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Dari hasil uji statistik tersebut dapat diketahui bahwa antara variabel budaya kaizen (X) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang diajukan: “Diduga bahwa budaya kaizen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Graha Persada Pasific” adalah benar dan dapat dibuktikan dengan analisa secara statistik.

5.5.5 Koefisien Epsilon (Koefisien Pengganggu)

Epsilon atau koefisien pengganggu merupakan variabel-variabel lain yang mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. Graha Persada Pasific, adapun pengaruh variabel pengganggu dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$P_{y\varepsilon} = \sqrt{1 - r^2}$$

$$P_{y\varepsilon} = \sqrt{1 - 0,565}$$

$$P_{y\varepsilon} = 0,435$$

Dari nilai diatas diketahui bahwa koefisien pengganggu sebesar 0,435 atau 43,5%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa 0,435 atau 43,5% kinerja karyawan pada PT. Graha Persada Pasific dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diamati dalam penelitian ini.

5.6 Pembahasan Hasil Penelitian

Bertitik tolak dari hasil penelitian diatas, maka dapat ditegaskan bahwa budaya kaizen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Graha Persada Pasific. Hal ini dapat dilihat melalui r hitung lebih > dari r tabel, maka instrumen dikatakan valid. R tabel product moment untuk df : $(N - 2) = 30 - 2 = 28$ untuk alpha 5% adalah 0,361.

Keeratan hubungan budaya kaizen terhadap kinerja karyawan pada PT. Graha Persada Pasific dikategorikan kuat, diketahui bahwa nilai korelasi (R) sebesar 0,751 yaitu dengan interprestasi keeratan hubungan koefisien korelasi berada pada interval 0,61– 0,80 dengan kategori kuat. Besarnya kontribusi yang diberikan variabel budaya kaizen terhadap kinerja karyawan ditunjukkan oleh nilai Koefisien Determinasi atau R Square (R^2) sebesar 0,565 atau 56,5%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa besarnya pengaruh variabel budaya kaizen terhadap kinerja karyawan pada PT. Graha Persada Pasific adalah sebesar 56,5% sedangkan 43,5% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar dari penelitian yang

tidak diamati dalam penelitian ini. Misalnya faktor kepemimpinan kerja, faktor kemampuan kerja dan lain-lain.

Dalam penelitian ini hasil analisis regresi linear menunjukkan bahwa nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ sehingga hasil yang diperoleh budaya kaizen memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Graha Persada Pasific. Dilihat dari nilai t hitung sebesar 6,026 dan nilai t tabel sebesar 2,048 dengan tingkat signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$) maka H_0 diterima, yang artinya ada pengaruh positif dan signifikan dari variabel budaya kaizen terhadap kinerja karyawan pada PT. Graha Persada Pasific.

Kinerja karyawan yang baik tentu saja diharapkan bagi semua perusahaan, karena kinerja karyawan tersebut pada akhirnya diharapkan akan meningkatkan kinerja perusahaan. Sehingga salah satu upaya manajemen sumber daya manusia untuk melakukan peranan strategi bagi pencapaian visi dan misi perusahaan adalah dengan menciptakan culture (budaya) yang mendukung kinerja karyawan dalam suatu perusahaan. Budaya organisasi dapat membantu kinerja karyawan karena dapat menciptakan motivasi yang luar biasa bagi karyawan untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasi.

Budaya organisasi penting dalam pencapaian suatu tujuan organisasi karena budaya organisasi merupakan suatu cara kerja yang bermutu dan didasari oleh nilai penuh makna, serta memberikan motivasi untuk bekerja lebih baik. Salah satu budaya organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah Budaya Kaizen.

Sasaran utama dari budaya kaizen adalah menghilangkan pemborosan-pemborosan yang tidak memberikan nilai tambah produk/jasa dari perspektif konsumen. Pemborosan-pemborosan itu perlu di eliminir karena menimbulkan biaya-biaya yang menyebabkan berkurangnya profit. Disamping itu konsumen tidak mau menanggung biaya-biaya yang tidak perlu tersebut.

Dalam menerapkan budaya kaizen, para pemimpin perusahaan/organisasi di Jepang berpegang pada dua prinsip. Pertama, perlu kerja atau proses yang baik agar memperoleh hasil yang maksimal. Dengan proses atau cara kerja yang demikian, kita bisa bekerja lebih cekatan, (bukan bekerja lebih berat). Untuk mendapatkan proses yang baik, para pemimpin perusahaan perlu mengetahui sumber-sumber masalah, kemudian meminta ide/gagasan/solusi dari semua karyawannya. Bagaimanapun juga, merekalah yang menjalani pekerjaan sehari-hari/dekat dengan pekerjaannya. Biasanya solusi terbaik adalah solusi yang paling sederhana, logis, dan mudah dilaksanakan. Kedua, memilih gagasan-gagasan yang bisa dilaksanakan, “mengeksesekusinya” dan menunggu hasilnya.

Budaya Kaizen memang masih asing ditelinga, namun beberapa perusahaan sudah mulai menerapkan budaya ini dan terbukti berhasil meningkatkan kesejahteraan karyawan, meningkatkan disiplin, dan kinerja karyawan karena melakukan pekerjaan yang efektif dan efisien. Selain itu budaya kaizen juga memberikan dorongan untuk karyawan melakukan inovasi, sehingga karyawan dapat berfikir efektif dan efisien.

Perubahan besar yang ditargetkan perusahaan agar dapat bersaing dalam dunia bisnis, diperlukan untuk melakukan perubahan kecil yang terus menerus.

Perubahan kecil tersebut dapat memberikan dampak positif bagi kinerja karyawan dan lingkungan kerja. Dalam melakukan budaya kaizen, terdapat budaya seiri, seiton, seiso, seiketsu, dan seitsuke (5S), atau dalam Bahasa Indonesia disebut ringkas, rapi, resik, rawat, dan rajin (5R). Budaya 5R ini memfokuskan kepada budaya untuk merawat lingkungan kerja dengan membiasakan peduli terhadap lingkungan kerja minimal pada lingkungan kerja masing-masing. Sehingga diyakini bahwa kaizen membuat lingkungan kerja menjadi lebih baik dikarenakan perusahaan selalu membuat perbaikan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sakti Brata Ismaya (2015) yang melakukan penelitian tentang “Pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Madu Pramuka”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel budaya kaizen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. hasil uji t menyatakan adanya pengaruh signifikan dari variable budaya kaizen terhadap kinerja karyawan.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab v mengenai pengaruh budaya kaizen terhadap kinerja karyawan pada PT. Graha Persada Pasific, maka dapat dibuat kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil penelitian maka dapat disimpulkan bahwa penerapan budaya kaizen pada PT. Graha Persada Psific dapat diterapkan dengan baik oleh karyawan. Hasil tanggapan responden mengatakan proses penerapan budaya kaizen dalam perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan lebih efektif dan efisien. Dengan menerapkan budaya kaizen ini diharapkan manajemen perusahaan dapat berjalan dengan baik. Sistem manajemen yang baik dalam perusahaan mampu memberikan keuntungan bagi perusahaan serta kinerja perusahaan dapat meningkat dengan optimal dimasa yang akan datang.
2. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai pengaruh budaya kaizen terhadap kinerja karyawan pada PT. Graha Persada Pasific dapat disimpulkan bahwa budaya kaizen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Graha Persada Pasific. Besarnya kontribusi yang diberikan budaya kaizen terhadap kinerja karyawan dapat dilihat dari nilai koefisien determinasi R^2 pengaruh dari dua variabel, yaitu sebesar 56,5% sedangkan 43,5% dipengaruhi oleh faktor lain tetapi tidak dibahas lebih lanjut dalam model penelitian.

6.2 Saran

Dari hasil evaluasi pengaruh budaya kaizen terhadap kinerja karyawan pada PT. Graha Persada Pasific untuk melakukan berbagai perbaikan dan saran. Perbaikan-perbaikan yang disarankan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

1. Hasil penelitian variabel budaya kaizen memiliki skor item terendah pada indikator Membersihkan tempat kerja dan mesin khusus, oleh karena itu maka penting bagi karyawan untuk selalu memperhatikan kebersihan tempat kerja dan memantau secara rutin mesin-mesin khusus yang digunakan dalam bekerja.
2. Hasil penelitian variabel kinerja karyawan memiliki skor item terendah yaitu pada indikator Kecakapan dalam bekerja, oleh karena itu maka karyawan dianjurkan untuk dapat lebih meningkatkan kecakapannya dalam bekerja sehingga dengan memiliki kecakapan dalam bekerja akan memberikan dampak yang positif bagi perusahaan dalam menunjang kinerja perusahaan menjadi lebih optimal dimasa yang akan datang.
3. Perusahaan diharapkan memberikan kesempatan yang lebih besar bagi para karyawan dalam memberikan masukan untuk memecahkan sebuah masalah, sehingga karyawan akan semakin merasa ikut memiliki perusahaan dan timbul sebuah tanggung jawab yang besar serta karyawan dapat meningkatkan kinerjanya dengan baik.
4. Bagi peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian serupa, diharapkan dapat lebih mengembangkan konsep budaya kaizen yang lain,

dan semoga hasil penelitian ini dapat menjadi salah satu informasi yang dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.



Dokumen ini adalah Arsip Miik :

Perpustakaan Universitas Islam Riau

DAFTAR PUSTAKA

- Achmad S Ruky, 2001, “*Sistem Manajemen Kinerja. Panduan Praktis Untuk Merancang Dan Meraih Kinerja Prima*”, Penerbit: PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Agusty Ferdinand. 2006. *Metode Penelitian Manajemen : Pedoman Penelitian Untuk Skripsi, Tesis Dan Dissrtai Ilmu Manajemen*. Semarang: Universitas Diponegoro
- Andi Artono. 2010. *Pengaruh Budaya Kerja Kaizen terhadap Kinerja Karyawan Koperasi SAE, Pujon*. Malang: Jurnal Ilmiah Berkala Universitas Kadiri, Edisi Oktober 2009 – Januari 2010
- Anwar Prabu, Mangkunegara. 2014. *Manajemen Sumber Daya Mnausia Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya
- Arif, Ramdhani. 2011. *Penilaian Kinerja*. PT. Sarana Panca Karya Nusa Bandung
- Bacal, Robert. 2002. “*Performance Management*” (Alih Bahasa: Dharma & Irawan), Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Djoko, Widagdho. 2004. *Ilmu Budaya Dasar*. Jakarta : PT. Bumi Aksara
- Edwin, B. Flippo. 2002. *Personel Management (Manajemen Personalia)*, Edisi VII Jilid II, Terjemahan Alponso S, Erlangga, Jakarta
- Farida Rahmanian. 2013. *Impact of Kaizen Implementation on performance of Manufacturing Companies Staff*. Iran : European Online Journal of Natural and Social Sciences 2013; ISSN 1805-3602
- Hadari, Nawawi. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta : Gajah Mada University Press
- Hardjosoedarmo, S. 2001. *Total Quality Management*. Andi Offset. Yogyakarta
- Hasibuan, Malayu S.P., 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara
- Imai, Masaaki. 2008. *The Power of Kaizen, Think*. Yogyakarta
- Karen. 2014. *Code of Conduct*. www.pertamina.com/codeofconduct . 15 Februari 2017

- Lydia Wachuka Kariuki. 2013. *Kaizen and Organizational Culture in Manufacturing Firms In Kenya International Journal of Operations & Production Management*. Kenya: Vol. 28, No.6, pp. 518-539
- M. Ikhwan Maulana Haeruddin. 2012. *Pengaruh Budaya Kerja Kaizen terhadap Kinerja Karyawan PT. Gistex Garmen Indonesia*. Bandung: Journal Of Management, Vol 2 No.3
- Mohammad Ariful Hakim, Mochammad Al Musadieg dan Gunawan Eko Nurtjahjono. 2016. *Pengaruh Budaya Kaizen terhadap Motivasi dan Kinerja (Studi pada Karyawan PT Semen Indonesia Tbk)*. Malang: Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)|Vol. 35 No. 1 Juni 2016
- Muhamad Herman Indrajaya, Aziz Fathoni, Maria Magdalena Minarsih. 2016. *Pengaruh Budaya Kaizen terhadap Kinerja Karyawan dengan Self Efficacy sebagai variabel Moderating (Study in PT. Djarum unit SKT Kradenan Kudus)*. Semarang: Journal Of Management, Volume 2 No.2 Maret 2016
- Osada, Takashi. 2002. *Sikap Kerja 5S Seiri Manajemen Operasi*. PPM. Jakarta
- Rony Jimantoro. 2016. *Analisis Penerapan Budaya Kaizen pada PT Istana Mobil Surabaya Indah*. Surabaya : AGORA Vol. 4 No. 2
- Siswanto. 2011. *Pengantar Manajemen*. Jakarta : PT. Bumi Aksara
- Sondang, P. Siagian. 2002. *Kepemimpinan Organisasi & Perilaku Administrasi*, Jakarta : Penerbit Gunung Agung
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : Alfabeta
- Suwatno dan Donni Juni Priansa. 2013. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung : Alfabeta
- Suwondo, Chandra. 2012. *Budaya Kaizen*. Jakarta : PT. Bumi Aksara
- Triguno, Prasetya. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara
- Wellington, Patricia. 1998. *Kaizen : Strategis for Customers Care*. Interaksara. Batam
- Wike Agustin, Usman Effendi dan Anggun Safarina. 2012. *Pengaruh Budaya Kaizen dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Metode Structural Equation Modelling (SEM) Studi kasus PT. Sierad Produce*. Surabaya: Jurnal Administrasi Bisnis. ISBN : 978-602-97491-5-1, Vol.3 No.1 14 Juli 2012