

# ANALISIS PENGARUH KAIZEN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT FUMAKILLA INDONESIA UNIT BANJARMASIN

---

**Muhammad Iman Ramadhan**

(Program Magister Manajemen Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin)

**Ahmad Alim Bachri**

(Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin)

**Maya Sari Dewi**

(Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin)

## ABSTRACT

*This research aimed to identify and analyze the influence of kaizen which consist of seiri (X1), seiton (X2), seiso (X3), seikestu (X4), and shitsuke (X5) as independent variables either simultaneously or partially to the employees' performance (Y) as dependent variable at PT Fumakilla Indonesia, Banjarmasin unit.*

*The instrument used in this research was questionnaire and then it distributed to all production employees (105 people) at PT Fumakilla Indonesia, Banjarmasin Unit based on a sample census. The variable measured by using Likert Scale from 1 to 5. Multiple linear regression analysis also used to determine the effect of independent variables, namely seiri (X1), seiton (X2), seiso (X3), seikestu (X4), and shitsuke (X5) to the dependent variable, that is employees' performance (Y) simultaneously or partially.*

*The results indicate that kaizen which consist of seiri (X1), seiton (X2), seiso (X3), seikestu (X4), and shitsuke (X5) simultaneously affect the employees' performance (Y). Whereas, as partially, only seiri (X1), seiton (X2), and seiso (X3) significantly have influence to the employees' performance, whereas seikestu (X4) and shitsuke (X5) have no significant influence.*

## Keywords :

*Kaizen, employees' performance*

## ABSTRAK

*Penelitian ini bertujuan untuk untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kaizen yang terdiri dari variabel seiri (X1), seiton (X2), seiso (X3), seiketsu (X4) dan shitsuke (X5) sebagai variabel independen baik secara simultan maupun*

*secara parsial terhadap kinerja karyawan (Y) sebagai variabel dependen pada PT Fumakilla Indonesia unit Banjarmasin.*

*Metode penelitian ini menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada semua karyawan produksi PT Fumakilla Indonesia unit Banjarmasin yang berjumlah 105 orang (sampel sensus). Pengukuran variabel menggunakan teknik Skala Likert dengan skala bobot dari 1 sampai 5. Untuk mengetahui pengaruh antara variabel seiri (X1), seiton (X2), seiso (X3), seiketsu (X4) dan shitsuke (X5) terhadap kinerja karyawan (Y) secara simultan dan secara parsial digunakan analisis regresi linier berganda.*

*Hasil penelitian menunjukkan bahwa kaizen yang terdiri dari variabel seiri (X1), seiton (X2), seiso (X3), seiketsu (X4) dan shitsuke (X5) secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y). Sedangkan secara parsial variabel seiri (X1), seiton (X2) dan seiso (X3) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y), namun variabel seiketsu (X4) dan shitsuke (X5) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).*

**Kata kunci :**

*Kaizen, kinerja karyawan.*

## PENDAHULUAN

PT Fumakilla Indonesia unit Banjarmasin adalah perusahaan murni asing (PMA) dari Jepang dengan kantor pusat di Cilandak Jakarta. PT Fumakilla Indonesia unit Banjarmasin yang memproduksi obat nyamuk bakar senantiasa melakukan peningkatan produktivitas dan kinerja dari karyawannya. Sejak berdirinya pada tahun 2010 hingga sekarang PT Fumakilla Indonesia unit Banjarmasin telah mengadopsi budaya *kaizen* untuk melakukan perbaikan di semua aspek terutama produksi, hal tersebut terlihat dengan meningkatnya *output* produksi dari 18.000 *carton* per bulan pada 2010 menjadi 29.000 *carton* per bulan pada 2012. Keberhasilan tersebut juga terlihat dari berbagai efisiensi, hal tersebut terlihat dari jumlah karyawan produksi pada tahun 2011 sebanyak 142 orang menjadi 117 orang pada tahun 2014.

Budaya *Kaizen* telah berhasil diterapkan oleh berbagai perusahaan di Jepang seperti Toyota, Honda, Hitachi dan lain sebagainya. Budaya *kaizen* juga sangat tepat diterapkan di berbagai perusahaan di negara berkembang khususnya di Indonesia pada saat ini, sebab budaya *kaizen* merupakan budaya yang tujuannya adalah menyempurnakan seluruh kegiatan perusahaan secara perlahan - lahan sehingga mampu membuat suatu kemajuan yang bernilai. Menciptakan atmosfer dan budaya perusahaan yang kooperatif menjadi bagian penting yang tidak terpisahkan dari program *Kaizen*. *Kaizen* merupakan sistem pengembangan produktivitas, kualitas, teknologi, proses produksi, 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 (Imai, 2001 : 318).

*Research Gap* penelitian yang didapatkan dari penelitian terdahulu adalah penelitian yang dilakukan oleh Hipotesis ini mengacu pada hasil penelitian yang dilakukan oleh Harisa

(2010) dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Sogo Sun Plaza Medan)”. Dari hasil penelitian disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,641.

Hardjosoedarmo (2001 : 147) mendefinisikan *kaizen* atau perbaikan secara berkelanjutan adalah “perbaikan proses secara terus menerus untuk selalu meningkatkan mutu dan produktifitas output”. Kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan.

Berdasarkan kenyataan empiris dilapangan serta adanya perbedaan dalam berbagai hasil penelitian terdahulu, maka penelitian ini mengangkat “Analisis Pengaruh Budaya *Kaizen* Terhadap Kinerja Karyawan PT Fumakilla Indonesia Pada Unit Banjarmasin”.

### **Rumusan Masalah**

Rumusan masalah dalam penelitian ini dapat dituliskan sebagai berikut:

1. Apakah Budaya *Kaizen*(*seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke*) secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Fumakilla Indonesia pada unit Banjarmasin.
2. Apakah Budaya *Kaizen*(*seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke*) secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Fumakilla Indonesia pada unit Banjarmasin.

## **REFERENSI**

### **Kaizen**

*Kaizen* merupakan sistem pengembangan produktivitas, kualitas, teknologi, proses produksi, 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.

Secara sederhana Imai (2001) mendefinisikan:

1. *Seiri* atau pemilihan. Berarti mengatur segala sesuatu, memilah sesuai dengan aturan dan prinsip yang tertentu. Ini artinya membedakan antara yang diperlukan dengan yang tidak diperlukan. Membuang yang tidak diperlukan dan mencari penyebab-penyebabnya serta menghilangkan penyebabnya sehingga tidak menimbulkan masalah.
2. *Seiton* atau penataan. Berarti menyimpan barang di tempat yang tepat atau dalam tata letak yang benar sehingga dapat dipergunakan dalam keadaan mendesak. Ini juga cara untuk menghilangkan waktu proses pencarian. Jika sesuatu disimpan di tempatnya demi mutu dan keamanan, berarti anda memiliki tempat kerja yang rapi.
3. *Seiso* atau Pembersihan. Istilah ini berarti membersihkan barang-barang sehingga menjadi bersih. Ini artinya membersihkan sampah, kotoran dan benda-benda asing serta membersihkan segala sesuatu. Pembersihan sebagai pemeriksaan terhadap tempat kerja dan yang tidak memiliki cacat dan cela.
4. *Seiketsu* atau pemantapan. Ini berarti terus menerus dan secara berulang-ulang melakukan pemeliharaan, pemilahan dan pembersihan. Dengan demikian, pemantapan mencakup kebersihan pribadi dan kebersihan lingkungan.
5. *Shitsuke* atau pembiasaan. Istilah ini berarti pelatihan dan kemampuan untuk melakukan apa ingin anda lakukan meskipun itu sulit dilakukan. Pelatihan dan kemampuan untuk

melakukan sesuatu secara benar. tujuannya untuk menciptakan tempat kerja dengan kebiasaan dan perilaku yang baik. Dengan mengajarkan setiap orang apa yang harus dilakukan dan memerintahkan setiap orang untuk melaksanakannya, maka kebiasaan buruk akan terbuang dan kebiasaan baik akan terbentuk. Orang mempraktekannya dengan membuat dan mematuhi undang-undang.

### **Kinerja Karyawan**

Dalam kamus besar Bahasa Indonesia, kinerja diartikan sebagai sesuatu yang ingin dicapai, prestasi yang diperlihatkan dan kemampuan seseorang. Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Sehingga dapat didefinisikan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2004:67)

### **Pengaruh Budaya *Kaizen* terhadap Kinerja**

*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.

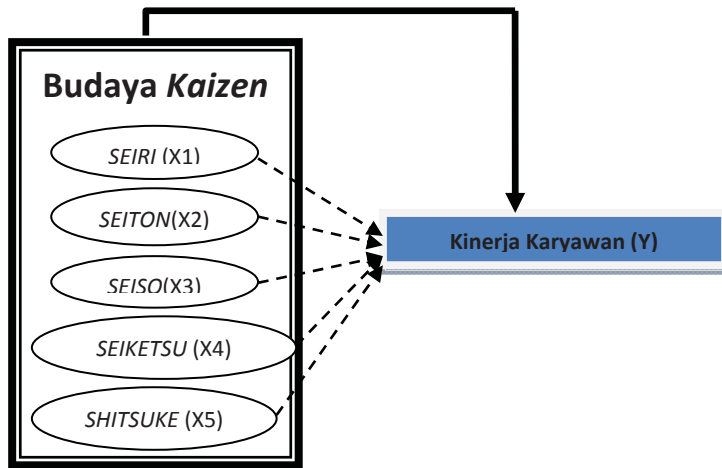
*Kaizen* merupakan sistem pengembangan produktivitas, kualitas, budaya kerja, keamanan kerja, dan kepemimpinan yang dilakukan terus menerus. Dengan 5S *Kaizen*, maka pekerja akan lebih nyaman, lebih efisien, lebih produktif, dan lebih sejahtera.

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.

## **KERANGKA PIKIRAN**

### **Kerangka Pikiran**



Sumber: Imai (2001)

$\dashrightarrow$   
 : Pengaruh secara parsial  
 $\longrightarrow$   
 : Pengaruh secara simultan

1. Diduga Budaya *Kaizen* yang terdiri dari variabel *seiri*, *seiton*, *seiso*, *seiketsu* dan *shitsuke* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Fumakilla Indonesia unit Banjarmasin.
2. Diduga Budaya *Kaizen* yang terdiri dari variabel *seiri*, *seiton*, *seiso*, *seiketsu* dan *shitsuke* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Fumakilla Indonesia unit Banjarmasin.

### METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang bertujuan untuk memperjelas *exploratory research* karena menyoroti hubungan berbagai variabel – variabel penelitian dan menguji hipotesis. Tipe dari penelitian ini adalah penelitian kausalitas. Penelitian kausalitas adalah penelitian yang ingin mencari penjelasan dalam bentuk hubungan sebab – akibat antar beberapa konsep atau variabel yang dikembangkan dalam manajemen (Ferdinand :2006). Konsep yang akan diuji dalam penelitian ini adalah pengaruh Budaya *Kaizen* dengan variabel *seiri* (X1), *seiton* (X2), *seiso* (X3), *seiketsu* (X4) dan *shitsuke* (X5) terhadap kinerja (Y) di PT Fumakilla Indonesia.

Penelitian ini dilakukan di PT Fumakilla Indonesia unit Banjarmasin yang beralamat di jl. A Yani jurusan Pelaihari km 22,8 Liang Anggang, Banjarbaru, populasi penelitian ini sebanyak 105 orang yang seluruhnya dijadikan sample (sensus) yang masing – masing responden dibagikan kuisioner yang kemudian di analisis menggunakan regresi linier berganda.

## HASIL PENELITIAN

### Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Responden laki – laki sebanyak 67 orang atau 63,8 % dari total responden yang ditempatkan di divisi *stamping, boiler, picking, packing, hammermill, dan loding*. Jumlah responden perempuan sebanyak 38 orang atau 36,2% dari total responden yang ditempatkan di divisi *stamping, picking, dan packing*. Hal ini menunjukkan bahwa pekerjaan pada PT Fumakilla Indonesia Unit Banjarmasin dipengaruhi oleh jenis kelamin, karena sebagian pekerjaan tersebut harus dikerjakan oleh karyawan laki – laki.

### Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Karakteristik responden berdasarkan masa kerja menunjukkan responden yang bekerja antara 0- 2 tahun sebanyak 51 orang atau 48,6% responden, hal tersebut dikarenakan habisnya masa kontrak dan adanya rekrutmen karyawan baru untuk mengisi kekosongan formasi. Bekerja antara 2-3 tahun sebanyak 13 orang atau 12,4% responden, bekerja selama 3-4 tahun sebanyak 22 orang atau 21% responden, bekerja selama 4-5 tahun sebanyak 12 orang atau 11,4% responden, dan yang bekerja lebih dari 5 tahun sebanyak 7 orang atau 6,7%.

### Hasil Uji Validitas Dan Reabilitas Instrumen Penelitian

#### Hasil Uji Validitas

Semua item pernyataan untuk jawaban pertanyaan variabel *seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke* dan kinerja karyawan menunjukkan nilai korelasi pearson (*product moment*)  $r \geq 0,30$ . Hal ini menunjukkan semua item pertanyaan adalah valid dan dapat digunakan untuk proses analisa data selanjutnya.

Nilai *Alpha Cronbach* seluruh item pertanyaan yang diajukan pada tiap variabel lebih besar dari 0,6. Sehingga seluruh item pertanyaan pada tiap variabel yang menjadi instrumen dalam penelitian ini dinyatakan reliabel dan dapat digunakan untuk proses analisis data selanjutnya (Ghozali,2011).

#### Hasil Uji Hipotesis Penelitian

Data yang terkumpul dari analisis dengan menggunakan teknik analisis *linier multiple regression* (regresi linier berganda) melalui bantuan Program SPSS for Windows versi 17,0 sebagai berikut:

##### 1. Pengujian Hipotesis 1

Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa nilai  $F_{hitung}$  sebesar 26.569 dengan tingkat (sig) 0.000 atau dapat nilai signifikansi 0.000 lebih kecil dari nilai probabilitas 0.005. Hal tersebut membuktikan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara budaya *kaizen* yang terdiri dari variabel *seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke* terhadap kinerja karyawan atau Secara Simultan (bersama-sama) *seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke* signifikan terhadap kinerja karyawan, maka hipotesis (H1) diterima.

##### 2. Pengujian hipotesis 2

Hasil uji hipotesis 2 menunjukkan bahwa secara parsial, terdapat pengaruh signifikan antara variabel *seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke* terhadap kinerja karyawan, alat uji



statistik yang digunakan yaitu uji t. Uji t digunakan untuk mengetahui apakah variabel-variabel independen secara parsial berpengaruh nyata atau tidak terhadap variabel dependen. Derajat signifikansi yang digunakan adalah 0,05. Hasil perhitungan dapat dipaparkan sebagai berikut:

3. Pengaruh *Seiri* (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

*Seiri* memiliki nilai signifikansi (Sig.) 0.001 pada tabel Coefficients<sup>a</sup> dengan nilai  $\alpha$  (derajat signifikansi) 0.05 artinya  $0.001 < 0.05$  atau terdapat pengaruh yang signifikan *Seiri* terhadap variabel terikat kinerja karyawan.

4. Pengaruh *Seiton* (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

*Seiton* memiliki nilai signifikansi (Sig.) 0.000 pada tabel Coefficients<sup>a</sup> dengan nilai  $\alpha$  (derajat signifikansi) 0.05 artinya  $0.000 < 0.05$  atau terdapat pengaruh yang signifikan *Seiton* terhadap variabel terikat kinerja karyawan.

5. Pengaruh *Seiso* (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

*Seiso* memiliki nilai signifikansi (Sig.) 0.000 pada tabel Coefficients<sup>a</sup> dengan nilai  $\alpha$  (derajat signifikansi) 0.05 artinya  $0.000 < 0.05$  atau terdapat pengaruh yang signifikan *Seiso* terhadap variabel terikat kinerja karyawan

6. Pengaruh *Seiketsu* (X4) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

*Seikesu* memiliki nilai signifikansi (Sig.) 0.536 pada tabel Coefficients<sup>a</sup> dengan nilai  $\alpha$  (derajat signifikansi) 0.05 artinya  $0.536 > 0.05$  atau tidak terdapat pengaruh yang signifikan *Seiketsu* terhadap variabel terikat kinerja karyawan.

7. Pengaruh *Shitsuke* (X4) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

*Shitsuke* memiliki nilai signifikansi (Sig.) 0.860 pada tabel Coefficients<sup>a</sup> dengan nilai  $\alpha$  (derajat signifikansi) 0.05 artinya  $0.860 > 0.05$  atau tidak terdapat pengaruh yang signifikan *Shitsuke* terhadap variabel terikat kinerja karyawan.

Dari pemaparan tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa variabel *seiri*, *seiton*, dan *seiso* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan, sedangkan variabel *seiketsu* dan *shitsuke* secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan, maka hipotesis (H2) ditolak.

### 3. Koefisien Determinan (R<sup>2</sup>)

Uji determinasi menunjukkan bahwa nilai (Adjusted R Square) 0.551 hal ini menunjukkan bahwa budaya *kaizen* yang terdiri dari variabel *seiri*, *seiton*, *seiso*, *seiketsu*, *shitsuke* berpengaruh 55,1% terhadap kinerja karyawan dan sisanya 44,9% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti antara lain variabel motivasi (Robbins: 2006), gaya kepemimpinan (Hezberg: 2007), kompensasi (Wibowo: 2010) dan lain sebagainya.

### Pembahasan Hasil Penelitian

Hasil uji F menunjukkan secara bersama – sama ada pengaruh yang signifikan dari budaya *kaizen* yang terdiri dari variabel *seiri*, *seiton*, *seiso*, *seiketsu*, *shitsuke* terhadap kinerja karyawan. Hasil uji ketepatan parameter penduga (Uji t) diketahui bahwa variabel *Seiri*, *Seito* dan *Seiso* signifikan berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan, sedangkan variabel *Seiketsu* dan *Shitsuke* tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan, menurut keterangan pihak manajemen PT Fumakilla Indonesia unit Banjarmasin

hal tersebut dikarenakan banyaknya karyawan baru sebanyak 48% yang belum memenuhi target pekerjaan dan belum sepenuhnya menjalankan aturan serta visi misi perusahaan.

Dimensi yang paling besar dalam mengukur variabel *Seiri* adalah dimensi menggunakan alat kerja yang sesuai (X1.4). Osada (2004) menyatakan *Seiri* merupakan tahap membedakan *item-item* yang diperlukan dan tidak diperlukan, mengambil keputusan yang tegas dan menerapkan manajemen stratifikasi untuk membuang yang tidak diperlukan dan menyimpan barang-barang yang masih diperlukan.

Dimensi yang paling besar dalam mengukur variabel *Seiton* adalah dimensi penataan mesin di pabrik mempermudah proses pekerjaan (X2.1), hal tersebut mendukung pendapat Hirano (1998) yang menyatakan *Seiton* merupakan tahap menyimpan barang di tempat yang tepat atau dalam tata letak yang benar dengan menekankan pada aspek keamanan, mutu dan efektifitas, sehingga dapat digunakan dalam keadaan mendadak.

Dimensi yang paling besar untuk mengukur variabel *Seiso* adalah dimensi membersihkan lingkungan kerja (X3.1). secara teoritis hasil temuan ini mendukung pendapat Hirano (1998) yang menyatakan prinsip dari *Seiso* atau *shine* adalah membersihkan tempat atau lingkungan kerja, mesin atau peralatan dan barang-barang lainnya agar tidak terdapat debu atau kotoran dan sampah yang berserakan. Kondisi yang bersih dapat mempengaruhi manusia secara psikologis dengan membuat diri mereka merasa nyaman dan tidak merasa stress.

Dimensi yang paling besar untuk mengukur variabel *Seiketsu* adalah dimensi bekerja sesuai IK atau intruksi kerja (X4.2). Imai (2001) menyatakan *Seiketsu* (*Standardize*) atau rawat merupakan sebuah kegiatan di mana setiap orang harus berupaya mempertahankan kemajuan yang telah dicapai melalui tahap *Seiri*, *Seiton* dan *Seiso* sebelumnya. Pada tahap ini hasil yang telah dicapai dipertahankan dengan cara membakukannya atau *standardize*.

Dimensi yang paling berpengaruh untuk mengukur variabel *Shitsuke* adalah dimensi menjalankan semua aturan perusahaan (X5.3), hal tersebut sesuai dengan pendapat Imai (2001). Prinsip *shitsuke* adalah terciptanya kebiasaan pribadi karyawan untuk menjaga dan meningkatkan apa yang sudah dicapai. Disiplin ditempat kerja merupakan pengembangan kebiasaan positif di tempat kerja. Agar tahap *shitsuke* dapat terlaksana dengan baik maka proses-proses sebelumnya harus dapat dijalankan dengan baik.

Variabel kinerja karyawan item yang paling besar yaitu karyawan mampu hadir tepat waktu (Y.1), hal tersebut sesuai dengan pernyataan: Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Sehingga dapat didefinisikan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2004:67).

### **Implikasi Hasil Penelitian**

1. Hasil pengujian membuktikan bahwa terdapat pengaruh budaya *kaizen* yang terdiri dari variabel *seiri*, *seiton*, *seiso*, *seiketsu*, *shitsuke* secara simultan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini diharapkan dapat mendukung kebijakan pemimpin perusahaan untuk:
  - a. Memberikan mesin dan alat kerja sesuai dengan keperluan dan jenis pekerjaan karyawan, pemisahan alat-alat maupun material bahan yang tidak digunakan dapat mempermudah karyawan untuk menggunakannya sehingga ketepatan



- waktu kerja lebih mudah tercapai. Mensortir produk yang tidak sesuai standar dapat meningkatkan kualitas.
- b. Penataan mesin atau *line balancing* sebaiknya di tata sebaik mungkin sehingga mempermudah dan mempersingkat waktu alur produksi dan *row material*.
  - c. Kebersihan lingkungan kerja yang selalu dijaga dapat memberikan rasa nyaman dalam bekerja, pemberian ventilasi udara dan kondisi ruangan yang terang. Kondisi yang bersih tersebut dapat mempengaruhi manusia secara psikologis dengan membuat diri mereka merasa nyaman dan tidak merasa stress.
  - d. Target yang ditetapkan hendaknya terus ditingkatkan dan adanya pemberian *reward* kepada karyawan yang memenuhi target pekerjaan. Hal tersebut dapat memotivasi karyawan untuk bekerja dengan lebih baik. Pelatihan perlu dilakukan untuk karyawan baru untuk meningkatkan kemampuan mereka.
  - e. Aturan perusahaan yang dijalankan akan meningkatkan kedisiplinan dan kinerja karyawan.
2. Hasil pengujian ini menunjukkan variabel *seiketsu*, *shitsuke* secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap budaya *kaizen*. Hasil ini diharapkan pemimpin perusahaan untuk melakukan:
    - a. Melakukan training terhadap karyawan baru yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan karyawan, sehingga bisa mencapai target dan kinerjanya.
    - b. Aturan perusahaan dan pemahaman visi misi hendaknya di sosialisasikan kepada semua karyawan secara berkala. Hal tersebut bertujuan untuk meningkatkan kedisiplinan dan meningkatkan rasa memiliki terhadap perusahaan, sehingga motivasi dan loyalitas karyawan akan meningkat.

### **Keterbatasan Penelitian**

1. Penelitian ini hanya mencari pengaruh yang terbatas pada konsep budaya *kaizen* saja. Menurut teori kinerja masih banyak variabel di dalam budaya *kaizen* yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan PT Fumakilla Indonesia Unit Banjarmasin antara lain variabel motivasi (Robbins: 2006), gaya kepemimpinan (Hezberg: 2007), kompensasi (Wibowo: 2010) dan lain sebagainya.
2. Penelitian ini hanya mencari pengaruh budaya *kaizen* yang terbatas pada variabel *seiri*, *seiton*, *seiso*, *seiketsu*, *shitsuke* saja. Menurut teori kinerja masih banyak variabel di dalam budaya *kaizen* yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan PT Fumakilla Indonesia Unit Banjarmasin antara lain variabel motivasi (Robbins: 2006), gaya kepemimpinan (Hezberg: 2007), kompensasi (Wibowo: 2010) dan lain sebagainya.
3. Objek penelitian ini hanya terbatas pada satu jenis organisasi yaitu PT Fumakilla Indonesia Unit Banjarmasin, sehingga masih diperlukan untuk menggunakan dua atau lebih organisasi sejenis ataupun berbeda, sehingga nantinya bisa menjadi bahan perbandingan hasil yang dicapai.
4. Kuisisioner yang bersifat tertutup memungkinkan responden kurang dapat mengeksplor pendapatnya atas pernyataan pada kuisisioner, sehingga belum dapat menggambarkan fenomena yang terjadi.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis, pengujian hipotesis dan pembahasan yang telah ditemukan pada bab sebelumnya, maka selanjutnya dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Penelitian ini menemukan adanya pengaruh yang signifikan secara simultan dari variabel *independent* yang terdiri dari *seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke* terhadap kinerja karyawan PT Fumakilla Indonesia Unit Banjarmasin.
2. Variabel *seiri, seiton*, dan *seiso* berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan, sedangkan *seiketsu* dan *shitsuke* tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan PT Fumakilla Indonesia Unit Banjarmasin.

### Saran

Dari hasil penelitian ini peneliti memberikan saran sebagai berikut:

1. Melakukan training terhadap karyawan baru yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dan kinerja karyawan.
2. Aturan perusahaan dan pemahaman visi misi hendaknya di sosialisasikan kepada semua karyawan secara berkala.
3. Melakukan training kedisiplinan untuk semua karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Asayehgn Desta (2012). *The Transferability of the Japanese Kaizen Management Techniques: Lessons for Ethiopia*. The British Journal of Management and Economics. UK.
- Fakhar Shahzad et.al. (2012). *Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview*. The Islamia University of Bahawalpur, Punjab, Pakistan The Institute of Southern Punjab, Multan.
- Ferdinand (2006). *Metode Penelitian manajemen*. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Ghozali, Imam (2005). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson et.al. (1984). *Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, dan Proses*. Edisi Keempat. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Hafsah Nur. (2013). *Pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Kinerja Karyawan PT. Asuransi Ramayana Cabang Medan*. Universitas Sumatera Utara, Medan.
- Hardjosoedarmo, S. 2001. *Total Quality Management*, Andi Offset, Yogyakarta.
- Harisa (2010) *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Sogo Sun Plaza Medan)*. Universitas Sumatera Utara, Medan.
- Hasibuan, Malayu SP. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Heidrajrahcman dan Husnan Suad (2000) "*Manajemen Personalialia*", Yogyakarta, BPFE

- Imai, Masaaki, 2008. *The Kaizen Power; Think*, Yogyakarta.
- Lok, Peter dan Crawford, John. (2004), "The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment". *The Journal of Management Development* (23) : 321-337.
- Luthans, F. (1996), *Organization Behavior*. New York: McGraw Hill International
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu (2004), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta; Rineka Cipta.
- M. Shakil Ahmad (2012). *Impact Of Organizational Culture On Performance Management Practices In Pakistan*. Business Intelligence Journal - Januari 2012 Vol.5. Pakistan
- Olabisi Jayeola, Sokefun dan Oginni (2012), *Kaizen Cost Management Technique and Profitability of Small and Medium Scale Enterprises (SMEs) in Ogun.State, Nigeria*. Department of Financial Studies, Redeemer's University, Ogun State. Nigeria
- PT Fumakilla Indonesia, (2010), *Buku Pedoman Karyawan*. Jakarta.
- Rivai, Veithzal dan Basri Mohdfawzi Ahmad. (2005). *Performance Appraisal System yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Robbins, S.P. (2006), *Perilaku Organisasi, Jilid I, Edisi 9 (Indonesia)*, PT. Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Situmorang et.al. (2010). *Analisis Data untuk Riset Manajemen dan Bisnis*, USU Press, Medan.
- Sugiyono (2008). *Metode Penelitian Bisnis*. Alfabeta, Bandung.
- Wellington (1998). *Kaizen Strategies for Customer Care*. Interaksa,Batam.

