

## **Analisis Penerapan Budaya Kerja Kaizen Terhadap Tingkat Produktivitas Karyawan Pt. Supravisi Rama Optik, Mfg**

Ade Sofyan  
STMIK Kharisma Karawang  
[adesofyan\\_kap@yahoo.com](mailto:adesofyan_kap@yahoo.com)

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mendapat pengetahuan yang valid dan reliabel tentang sejauh mana Analisis Penerapan Budaya Kerja Kaizen Terhadap Tingkat Produktivitas Kerja Karyawan PT. Supravisi Rama Optik Mfg, Jl.Resinda Raya Desa Purwadana Kecamatan Telukjambe Timur Karawang.

Penelitian ini dilakukan pada bulan Maret 2018 s/d Juni 2018. Metode yang digunakan metode analisis deskriptif dan kuantitatif. Dengan jumlah sample 32 karyawan *warehous* yang diperoleh dari teknik *convenience sampling*. Instrumen yang digunakan adalah kuesioner atau angket yang berbentuk *skala Linkert* dengan kategori 1 sampai 5. Analisis data dilakukan dengan analisis regresi sederhana dan koefisien korelasi. Dengan metode analisis regresi sederhana diperoleh persamaan yang dapat memprediksi variabel penerapan budaya kerja Kaizen di objek penelitian.

Dari penelitian ini peneliti memperoleh nilai korelasi sebesar  $(r) = 0,423$ . Hal ini menunjukkan bahwa penerapan budaya kerja Kaizen mempunyai pengaruh yang positif dan sedang terhadap tingkat produktivitas kerja karyawan. Sedangkan dari Uji koefisien determinasi diperoleh nilai  $kd = 17,90\%$ . Hal ini menunjukkan penerapan budaya kerja Kaizen memberikan kontribusi terhadap produktivitas kerja karyawan sebesar 17,90% dan sisanya sebesar 82,10% ditentukan oleh faktor lain. Hasil uji t menunjukkan bahwa nilai t hitung sebesar 2,661 sedangkan t tabel sebesar 1,697, artinya nilai t hitung  $>$  t tabel, dengan demikian  $H_1$  diterima dan  $H_0$  ditolak. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara Penerapan Budaya Kerja Kaizen Terhadap tingkat Produktivitas Kerja Karyawan di PT. Supravisi Rama Optik Mfg, di Jl.Resinda Raya Desa Purwadana Kecamatan Teluk Jambe Timur, Karawang.

Kata Kunci: Budaya Kerja Kaizen & Produktivitas Kerja

### **PENDAHULUAN**

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat (Malayu S.P.Hasibuan 2016:10). Manajemen sumber daya manusia berperan khusus untuk mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Budaya perusahaan biasanya disebut budaya kerja karena tidak bisa dipisahkan dengan kinerja SDM. Karena budaya kerja akan selalu berdampak pada kinerja karyawan, sehingga ukuran sukses suatu kinerja perusahaan dapat terlihat dari bagaimana kinerja karyawan yang dilakukannya. Budaya kerja Jepang atau budaya Kaizen adalah budaya yang memberikan perbaikan berkesinambungan yang ada di Jepang.

Salah satu kegiatan Kaizen adalah memelihara teknologi, sistem manajemen, dan standart operasional yang ada sekaligus menjaga standart tersebut melalui pelatihan serta disiplin dengan tujuan agar setiap karyawan mematuhi setiap prosedur pengoperasian standart yang telah ditetapkan. Kaizen memperbaiki dan meningkatkan standart-standart yang berlakuka dan telah diterapkan menjadi lebih baik.

PT. Supravisi Rama Optik Mfg merupakan salah satu perusahaan *lokal berbasis internasional* yang terfokus pada produk pembuatan kaca mata dengan berbagai jenis dan *kualitas* yang handal. Berdiri sejak tahun 1991, perusahaan yang beralamatkan di jalan Resinda Raya, Desa Purwadana, Kecamatan Teluk Jambe Timur, Kabupaten Karawang, Jawa. Barat memiliki karyawan berjumlah hingga 1000 orang. Salah satu perusahaan besar yang memproduksi kaca mata di tanah air, yang mana sebagian besar hasil produksinya didistribusikan ke beberapa Negara tetangga dan di kawasan Eropa serta Amerika. Dari tahun ke tahun, perusahaan ini semakin berkembang dan berani dalam melakukan *spekulasi – spekulasi* dalam menghadapi para pesaingnya. Terbukti mulai awal 2014, perusahaan ini dilirik oleh perusahaan besar yang memiliki berbagai jenis bidang usaha manufaktur, salah satunya bidang usaha sejenis kaca mata, yakni Essilor. Akhirnya, kedua perusahaan ini sepakat untuk menjalin kerjasama dalam membangun *existensi* PT. Supravisi Rama Optik, Mfg berkembang lebih baik.

Dalam penerapan *strategi manajemen*, perusahaan yang berbasis budaya kerja di Jepang yang selanjutnya penulis akan meneliti bagaimana penerapan budaya kerja Kaizen, dimana tergolong dalam perusahaan pergudangan, masih cenderung melakukan *aktifitas-aktifitas* perusahaan yang kurang *efektif* dan *efesien*. Dari hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti terhadap kondisi nyata dalam lingkungan PT. Supravisi Rama Optik, Mfg, dapat dijelaskan sebagai berikut :

Perusahaan pembuatan produk berupa kaca mata (lensa) yang pendistribusiannya meliputi wilayah daratan Asia, Eropa, dan Amerika ini mampu berkembang pesat dari mulai tahun 1995 (empat tahun sejak berdirinya perusahaan). Penerapan manajemen perusahaan masih cenderung bersifat tertutup, sehingga kebebasan menyampaikan gagasan bagi para karyawan masih sangat terbatas. Namun seiring berjalannya waktu, terjadi beberapa kali pergantian struktur kepemimpinan. Tentunya hal tersebut dapat merubah sistem kebijakan–kebijakan manajemen sebagai strategi dalam menjalankan roda perusahaan agar tetap *exist* dan semakin berkembang dengan baik.

Mengawali tahun 2012, perusahaan dihadapkan dengan situasi masalah tuntutan – tuntutan dari para karyawan (khususnya tuntutan kenaikan upah). Hal ini mengakibatkan pembebanan biaya operasional perusahaan semakin meningkat. Oleh karena itu, manajemen perusahaan berupaya untuk mencari solusi – solusi terbaik dalam meghadapi sekaligus menyelesaikan masalah tersebut. Manajemen membuat kebijakan– kebijakan yang lebih terbuka terhadap karyawannya, sehingga karyawan mampu untuk diikutsertakan dalam menyampaikan gagasan–gagasan strategi bagi perusahaan. Namun setiap tahunnya masih saja dihadapkan dengan biaya operasional yang semakin meningkat.

Selanjutnya di awal tahun 2014, manajemen perusahaan semakin melebarkan keterbukaan, kebijakannya tidak hanya dalam lingkungan internal perusahaan, namun juga lingkungan eksternal. Manajemen perusahaan melakukan *spekulasi* yakni menjalin kerjasama dengan perusahaan lain secara akuisisi. Sehingga kepemilikan modal atau saham sudah tidak 100% bagi perusahaan tersebut.

Terjadinya perubahan yang cukup signifikan pasca dilakukannya kerjasama akuisisi dengan perusahaan lain (dalam hal ini Essilor). Salah satunya adalah penerapan kebijakan strategi manajemen dalam hal perbaikan yang berkesinambungan (dalam istilah Jepang yaitu Kaizen). Perusahaan menerapkan strategi manajemen tersebut berorientasi pada penurunan biaya–biaya operasional.

Kebijakan manajemen yang baru tersebut diawali dengan melakukan penerapan 5S atau 5R (Ringkas, Rapi, Resik, Rawat, dan Rajin). Hal ini adalah sebagai pondasi atau langkah awal dalam melakukan perbaikan yang berkesinambungan. Seluruh elemen sumber daya manusia dalam perusahaan diikutsertakan dalam budaya 5S tersebut. Prosedur – prosedur yang berkaitan dengan program budaya 5S sudah siapkan dan dijalankan dengan baik.

Budaya 5S yang sudah berjalan dengan baik tersebut, selanjutnya dijadikan sebagai kendaraan untuk menjalankan perbaikan-perbaikan yang perlu dilakukan pada setiap departemen, yakni dengan istilah kaizen. Penerapan kaizen tersebut direncanakan dengan berbagai proyek yang telah ditentukan waktunya.

Dari hasil observasi dan pengamatan, dapat digambarkan bahwa tingkat produktivitas kerja karyawan di setiap sub departemen produksi cenderung rendah. Hal ini dikarenakan oleh beberapa faktor, diantaranya adalah tingkat upah yang diperoleh dan sistem manajemen yang masih cenderung tertutup.

### **Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan diatas peneliti dapat merumuskan masalah dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut:

1. Bagaimanakah penerapan budaya kerja kaizen di PT. Supravisi Rama Optik Mfg ?
2. Seberapa besar tingkat produktivitas kerja karyawan di PT. Supravisi Rama Optik Mfg ?
3. Seberapa besar pengaruh hubungan positif dan signifikan antara Penerapan Budaya kerja Kaizen dengan Produktivitas Kerja Karyawan di PT. Supravisi Rama Optik Mfg?

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **Budaya Kerja**

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 yang telah menjadi kebiasaan tersebut dinamakan budaya. Oleh karena itu budaya dikaitkan dengan mutu atau kualitas kerja, maka dinamakan *budaya kerja*. Menurut beberapa para ahli *budaya kerja* didefinisikan sebagai berikut:

Menurut Hadari Nawawi dalam bukunya *Manajemen Sumber Daya Manusia* menjelaskan bahwa, *Budaya Kerja* adalah kebiasaan yang dilakukan berulang-ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi, pelanggaran terhadap kebiasaan ini memang tidak ada sanksi tegas, namun dari perilaku organisasi secara moral telah menyepakati bahwa kebiasaan tersebut merupakan kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan.

Menurut Taliziduhu Ndraha dalam buku *Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia*, *Budaya Kerja* merupakan sekelompok pikiran dasar atau program mental yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efisiensi kerja dan kerjasama manusia yang dimiliki oleh suatu golongan masyarakat.

Menurut Triguno dalam buku *Budaya Organisasi: Menciptakan Lingkungan yang Kondusif Untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja*. *Budaya Kerja* adalah suatu filsafah 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.

Dari beberapa pengertian budaya kerja menurut para ahli seperti yang telah dikemukakan diatas, maka peneliti dapat mengambil kesimpulan dari pengertian *Budaya Kerja* adalah sebuah

konsep yang mengatur kepercayaan, proses berfikir, serta perilaku karyawan yang didasarkan pada ideology dan prinsip suatu organisasi.

Menurut Pabundu Tika (2014:5), unsur-unsur yang terkandung dalam budaya kerja dapat diuraikan sebagai berikut: Asumsi Dasar, Keyakinan yang Dianut, Pimpinan atau kelompok pencipta dan pengembangan budaya kerja, Pedoman Mengatasi Masalah, Berbagi Nilai (*sharing of value*), Pewarisan, Penyesuaian (adaptasi).

### **Manfaat Budaya Kerja**

Manfaatnya dari penerapan suatu budaya kerja yang baik dalam suatu organisasi adalah meningkatkan jiwa gotong-royong, meningkatkan kebersamaan, saling terbuka satu sama lain, meningkatkan jiwa kekeluargaan, meningkatkan rasa kekeluargaan, membangun komunikasi yang lebih baik, meningkatkan produktivitas kerja.

### **Kaizen**

Kaizen merupakan kegiatan sehari-hari yang sederhana bertujuan untuk melampaui peningkatan produktifitas, juga merupakan sebuah proses apabila dilakukan dengan benar akan “Memanusiawikan” tempat kerja, mengurangi beban kerja yang berlebihan, dan mengajarkan orang untuk melakukan percobaan dalam pekerjaan dengan menggunakan metode-metode ilmiah dan bagaimana belajar mengenali serta mengurangi pemborosan dalam proses kerjanya.

Sementara itu menurut Khan (2011:181-182) Kaizen ”didasarkan pada keyakinan bahwa orang yang melakukan pekerjaan tertentu akan menjadi lebih mengetahui banyak hal dari pada orang lain, termasuk atasan mereka. Hardjosoedarmo (2008:147), mendefinisikan Kaizen atau perbaikan berkelanjutan adalah perbaikan proses secara terus menerus untuk selalu meningkatkan mutu dan produktivitas *output*. Waluyo (2009:3), menjelaskan bahwa budaya organisasi masyarakat Jepang disebut Kaizen yang secara bahasa Jepang “kai” berarti perubahan sedangkan “zen” berarti baik dan secara istilah artinya “perbaikan” dan “penyempurnaan erkesinambungan” yang melibatkan semua anggota dalam hirarki perusahaan, baik manajemen maupun karyawan.

Dikalangan masyarakat luas, kata ”Kaizen” mereka merasa telah melakukan apa yang ada dalam Kaizen yaitu perbaikan-perbaikan yang mana mereka sebelumnya tidak mengetahui bahwa itu merupakan Kaizen. Sebagai kegiatan pemeliharaan, Kaizen memelihara *teknologi, sistem manajemen, dan standart operasional* yang ada sekaligus menjaga *standart* tersebut melalui pelatihan serta disiplin dengan tujuan agar semua karyawan dapat mematuhi prosedur pengoperasian *standart* yang telah ditetapkan. Sebagai kegiatan perbaikan, Kaizen memperbaiki dan meningkatkan *standart-standart* yang telah ada sehingga menjadi lebih baik dengan menekankan pada upaya manusia, moral, komunikasi, pelatihan, kerja sama, pemberdayaan dan disiplin diri, yang merupakan pendekatan peningkatan berdasarkan akal sehat, serta biaya rendah.

Akhirnya W.Edward Deming, seorang ahli *statistic* yang berpengalaman dalam mengadakan sensus, mulai menawarkan petunjuk-petunjuk pada banyak perusahaan di Jepang yaitu 14 kunci tentang *Manajemen* yang akhirnya menjadi awal terbentuknya Kaizen. Perusahaan-perusahaan Jepang yang menggunakan konsep Kaizen mulai menampilkan hasilnya pada era 1970an dimana *eksport* Jepang mulai memberikan pengaruhnya pada pasar *eksport* dunia.

### **Konsep Kaizen**

Menurut Imaai yang dikutip dari [www.Tazakigroup.com](http://www.Tazakigroup.com) konsep Kaizen meliputi berbagai hal yakni:

- a. (Muda, Mura, dan Muri)

Dalam istilah jepang konsep ini dibentuk untuk mengurangi kelelahan, meningkatkan mutu, mempersingkat waktu dan mengurangi pemborosan, *Muda* diartikan sebagai

pengurangan *pemborosan atau kesia-siaan*, *Mura* diartikan sebagai , mengurangi *perbedaan*, *Muri* diartikan sebagai mengurangi *ketegangan*.

b. Gerakan 5S (*SEIRI, SEITON, SEISO, SEIKETSU, SHITSUKE*).

Konsep 5S pada dasarnya merupakan proses perubahan sikap dengan menerapkan penataan, kebersihan, dan kedisiplinan ditempat kerja. Konsep 5S merupakan budaya tentang bagaimana seseorang memperlakukan tempat kerjanya secara benar. Berikut ini penjelasan detail mengenai bagian-bagian dari 5S :

1. Konsep *Seiri*  
*Seiri* adalah memisahkan benda atau alat kerja yang diperlukan dengan yang tidak diperlukan, kemudian menyingkirkan yang tidak diperlukan (*ringkas*).
2. Konsep *Seiton*  
Konsep ini merupakan kegiatan menyusun dengan rapih dan mengenali benda untuk mempermudah penggunaan. Kata *Seiton* secara harfiah merupakan menyusun benda dengan cara yang menarik (*rapi*).
3. Konsep *Seiso*  
Konsep ini selalu mengutamakan *kebersihan* dengan menjaga *kerapihan* dan *kebersihan* (*resik*).
4. Konsep *Seiketsu*  
*Seiketsu* merupakan usaha yang dilakukan terus-menerus untuk mempertahankan 3S tersebut (*Seiri, Seiton, Seiso*).
5. Konsep *Shitsuke*  
Konsep *Shitsuke* merupakan metode yang digunakan untuk memotivasi pekerja agar terus menerus melakukan dan selalu ikut serta dalam setiap kegiatan perawatan dan aktivitas perbaikan serta membuat pekerja terbiasa *menaati peraturan* (*rajin*).

c. Prinsip-Prinsip Kaizen

Beberapa prinsip Kaizen menurut Patricia Wellington (2009:37-43) dapat digambarkan secara singkat diantaranya sebagai berikut :

1. Fokus Pada Pelanggan
2. Melakukan Perbaikan Secara Terus-menerus
3. Mengakui Masalah Secara Terbuka.
4. Mendorong Keterbukaan
5. Menciptakan Tim Kerja
6. Mengelola Proyek Melalui Tim Lintas-Fungsional.
7. Mengembangkan Proses Hubungan yang Tepat.
8. Mengembangkan Disiplin Pribadi.
9. Beri Informasi Kepada Setiap Pelanggan.
10. Membuat Setiap Karyawan Menjadi Mampu.

d. Instrument Kaizen

Berikut adalah uraian singkat beberapa *instrument* Kaizen menurut Patricia Wellington (2009:64-71):

1. Gugus kendali mutu
2. Manajemen yang *berorientasi* pada proses
3. Manajemen yang jelas
4. Manajemen *lintas fungsional*
5. Manajemen *just-in-time*
6. *Kanban*

7. Pengendalian proses secara *statistic*
  8. *Siklus PDCA*
- e. Tujuh (4) Pemborosan Dalam Konsep Kaizen

Terdapat 4 macam kategori *waste* yang sering terjadi dalam industri *manufaktur*, diantaranya :

1. *Waste of Overproduction* (Produksi yang berlebihan)
2. *Waste of Inventory* (Inventori)
3. *Waste of Defects* (Cacat/ kerusakan)
4. *Waste of Transportation* (pemindahan/transportasi)

### **Produktivitas Kerja**

Menurut Tohardi yang dikutip oleh Edy Sutrisno (2009), Produktivitas kerja merupakan sikap mental yang selalu mencari perbaikan terhadap apa yang telah ada. Menurut Rivanto yang dikutip oleh Edy Sutrisno (2009), Produktivitas kerja pada dasarnya mencakup sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini. Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2016:126), Produktivitas kerja adalah perbandingan antara *output* (hasil) dan *input* (masukan). Jika Produktivitas naik ini hanya dimungkinkan oleh adanya peningkatan *efisiensi* (waktu-bahan-tenaga) dan *sistem* kerja, teknik produksi dan adanya peningkatan keterampilan dari tenaga kerjanya.

Produktivitas kerja menunjukkan tingkat kemampuan pegawai dalam mencapai hasil (*output*), terutama dilihat dari sisi kuantitasnya. (Tjotjo Yuniarsih, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 2009, hal 156). Menurut Yuniarsih dan Suwatno (2008:156), produktivitas kerja karyawan adalah hasil konkrit (produk) yang dihasilkan oleh individu atau kelompok, selama satuan waktu tertentu dalam suatu proses kerja.

Dari beberapa pengertian para ahli, penulis dapat menyimpulkan bahwa produktivitas kerja merupakan sikap mental yang berorientasi terhadap sesuatu perbaikan dan peningkatan kerja.

#### **Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja**

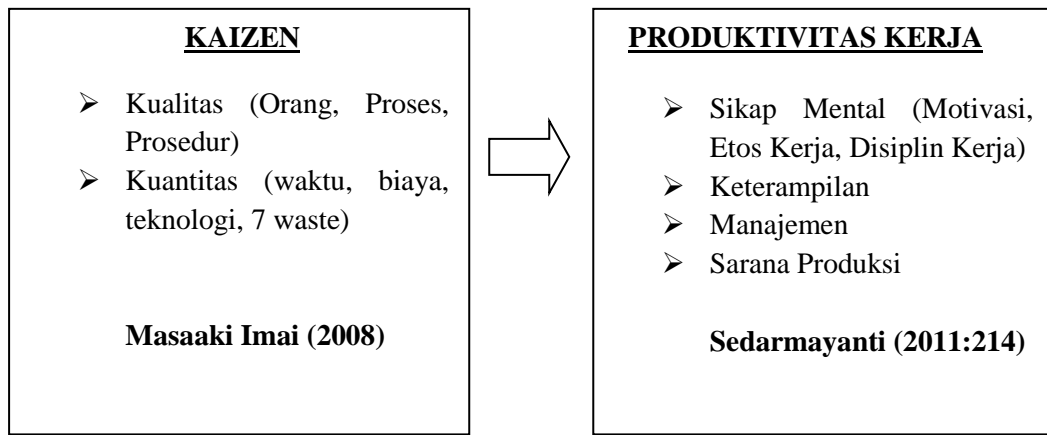
Produktivitas dipengaruhi beberapa *faktor* menurut Soedirman (1998) dan Tarwaka (1991) yang dikutip Sedarmayanti (2011:214-233), diantaranya:

1. Sikap Mental (Motivasi, Disiplin Kerja, dan Etos Kerja)
2. Pendidikan
3. Keterampilan
4. *Manajemen*
5. Hubungan *Industrial Pancasila*
6. Menciptakan ketenangan tenaga kerja yang *produktif*.
7. Menciptakan hubungan kerja yang serasi dan dinamis.
8. Meningkatkan harkat dan martabat karyawan.
9. Tingkat Penghasilan
10. Gizi dan Kesehatan
11. Jaminan Sosial
12. Lingkungan dan Iklim Kerja
13. Sarana Produksi
14. Teknologi
15. Kesempatan Berprestasi

## Kerangka Pemikiran

Konsep yang tergantung dalam penerapan Kaizen merupakan langkah-langkah menuju *efisiensi* dan *efektifitas* suatu proses produksi yang juga merupakan prinsip dari produktivitas. sehingga apabila konsep Kaizen diterapkan dengan baik pada suatu perusahaan atau organisasi khususnya industri, maka bisa dibuktikan bahwa produktivitas kerja bisa tercapai dengan baik.

Menurut Masaaki Imai (2016:4), “Kaizen berarti penyempurnaan berkesinambungan yang melibatkan setiap orang baik manajer maupun karyawan”. Kaizen adalah perubahan menuju kesempurnaan yang dilakukan secara berkesinambungan yang melibatkan unsur manusia dari segala tingkatan dalam *hierarki* organisasi. Menurut Tohardi (2009:34), produktivitas kerja merupakan sikap mental yang selalu mencari perbaikan terhadap apa yang telah ada.



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran Pengaruh Kaizen Terhadap Produktivitas Kerja**

## Hipotesis Penelitian

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran tersebut diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut : ”Terdapat Pengaruh Penerapan Budaya Kerja Kaizen Terhadap Produktivitas Kerja”.

## METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dan metode verifikatif, karena penelitian ini adalah penelitian survei dimana penelitian dilakukan dengan mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok (Singarimbun dan Effendi, 2005:3). Metode deskriptif adalah metode yang bertujuan untuk mendeskripsikan dan menggali fenomena atau hubungan antar fenomena yang diteliti untuk menghasilkan hal yang sistematis, faktual, dan akurat. Sedangkan metode verifikatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk menguji kebenaran hipotesis melalui pengumpulan, pengolahan, dan penganalisisan data yang di dapat dari kuesioner yang disebarakan dan data sekunder yang berhubungan dengan penelitian ini. Mengingat sifat penelitian ini deskriptif dan verifikatif yang dilaksanakan melalui pengumpulan data di lapangan, maka metode penelitian yang digunakan adalah *metode descriptive survey* dan *metode explanatori survey*, yaitu suatu metode yang tidak hanya melihat gambaran umum dari variabel atau hubungan antar variabel saja, tetapi juga untuk melihat apakah terdapat pengaruh antara variabel dan sejauhmana pengaruh tersebut ada (Irawan, 2006:61).

## Operasionalisasi Variabel

*Variabel Bebas (independen)* : Penerapan Budaya kerja Kaizen

*Variabel Terikat (dependen)* : Produktivitas Kerja Karyawan

Dimana *Variabel X (Independen)* seperti Kualitas (Orang, proses, prosedur), dan Kuantitas (waktu, biaya) merupakan sebuah konsep yang dijabarkan secara garis besar oleh Masaaki Imai (2016). Sementara untuk *Variabel Y (dependen)*, seperti Sikap Mental (Motivasi, Etos Kerja, Disiplin Kerja), Keterampilan, Manajemen, Sarana Produksi merupakan penjabaran dari factor-faktor yang mempengaruhi Produktivitas Kerja menurut Soedirman (1998) dan Tarwaka (1991) yang dikutip oleh Sedarmayanti (2011:22).

## Populasi dan Penentuan Sampel

Menurut Sugiyono (2015:46) Populasi adalah kumpulan dari seluruh elemen sejenis tetapi dapat dibedakan satu sama lain karena karakteristiknya. Perbedaan-perbedaan itu disebabkan karena adanya karakteristik yang berlainan. Untuk menunjukan banyak elemen populasi di PT Supravisi Rama Optik Mfg. dengan 32 responden,

## Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan untuk memperoleh data tersebut adalah sebagai berikut:

### 1. Observasi

*Observasi* adalah salah satu cara pengumpulan data yang utama dalam mengkaji situasi sosial yang dijadikan sebagai objek penelitian ini dengan menggunakan teknik *observasi* partisipatif.

### 2. Kuesioner

*Kuesioner* adalah seperangkat pertanyaan yang disusun secara logis, sistematis tentang konsep yang menerangkan tentang variabel – variabel yang diteliti. Alat ukur yang digunakan disusun dengan skala likert yang menghasilkan data interval 1 (satu) sampai dengan 5 (lima).

## Rancangan Analisis dan Uji Hipotesis

### Analisa Regresi Linear Sederhana

Analisa regresi digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen yaitu dengan mencari persamaan regresi yang bermanfaat untuk meramal nilai variabel dependen berdasarkan nilai – nilai variabel independen. persamaan regresi linear sederhana adalah sebagai berikut:

$$Y = \alpha + bX$$

Sedangkan untuk nilai a dan b menurut Sugiyono (2015:188) ditentukan dengan menggunakan persamaan sebagai berikut :

$$a = \frac{\sum Y - b \cdot \sum X}{n}$$



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

Keterangan:

- X = Variabel Independen
- Y = Variabel dependen
- a = Konstanta
- b = Angka arah atau koefisiensi regresi, yang menunjukkan angka peningkatan ataupun penurunan variabel dependen yang didasarkan pada perubahan variabel independen.
- n = Banyaknya sample.

### Analisis Korelasi

Korelasi ini berarti hubungan, begitu pula analisis korelasi yaitu suatu analisis yang digunakan untuk melihat hubungan antara dua variabel, yaitu untuk mengetahui keeratan hubungan antara penerapan Budaya kerja Kaizen terhadap tingkat produktifitas karyawan ditentukan dengan klasifikasi koefisiensi korelasi yang digunakan, dimana nilai korelasi menurut Sugiyono (2015:184), dapat dikelompokkan sebagai berikut:

Tabel 3.1  
Kriteria Koefisiensi Korelasi

Interval Koefisiensi	Tingkat Hubungan
0,00 - 0,199	Sangat Rendah
0,20 - 0,399	Rendah
0,40 - 0,699	Sedang
0,60 - 0,799	Kuat
0,80 - 1,000	Sangat Kuat

Sumber Sugiyono (2015:184)

Rumus koefisiensi korelasi yang digunakan adalah sebagai berikut:

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

Keterangan :

- r = Koefisiensi korelasi antara variabel bebas penerapan budaya kerja Kaizen (X) dan variabel terikat tingkat produktifitas karyawan (Y)
- n = Banyaknya responden
- X = Variabel independen, yaitu penerapan budaya kerja Kaizen (X)
- Y = Variabel dependen, yaitu tingkat produktivitas Karyawan (Y)

### Koefisien Determinasi

Koefisiensi determinasi digunakan untuk mencari presentase (%) seberapa besar variasi variabel bebas (variabel X) dapat menjelaskan secara keseluruhan variasi variabel terikat (variabel Y). Adapun rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$KD = r^2 \times 100\%$$

Keterangan :

KD = Koefisiensi Determinasi

r = Koefisiensi Korelasi

Koefisiensi determinasi ini mengukur seberapa besar sumbangan Pengaruh Penerapan Budaya Kerja Kaizen Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan di PT. Supravisi Rama Optik Mfg..

### Uji Signifikasi (Uji t)

Merupakan analisis yang digunakan untuk pembuktian hipotesis dari *koefisien korelasi*. Langkah-langkahnya adalah sebagai berikut :

Mencari t hitung

$$t_{hitung} = \frac{r \cdot (\sqrt{n-2})}{\sqrt{1-r^2}}$$

Membuat kesimpulan uji t

Ho diterima jika  $\rightarrow t_{hitung} < t_{tabel} (\alpha, n-2)$

Ha diterima jika  $\rightarrow t_{hitung} > t_{tabel} (\alpha, n-2)$

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Analisis Deskriptif Variabel X

**Tabel 4.1**  
**Statistik Deskriptif Penerapan Kaizen**

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kaizen	32	93	123	107.47	7.565
Produktivitaskerja	32	25	100	82.94	12.554
Valid N (listwise)	32				

Maka melalui output hasil perhitungan menggunakan software SPSS versi 24 diperoleh nilai minimum dari penerapan Kaizen pada PT. Supravisi Rama Optik Mfg adalah 93 dan nilai maksimumnya adalah 123. Selain itu diperoleh pula nilai mean (rata-rata) sebesar 107,47 dengan satndart deviasi sebesar 7.565. Dalam penelitian ini karena sample 32 lebih kecil dari 200, maka banyaknya kelas yang diambil adalah 5 kelas, dengan rumus sebagai berikut:

$$P = \frac{\text{Skor tertinggi} - \text{Skor Terendah}}{bk}$$

Keterangan:

P = Panjang Kelas (range)

bk = Banyak Kelas jadi, panjang intervalnya (range):

Skor Tertinggi =  $32 \times 5 = 160$

Skor Terendah =  $32 \times 1 = 32$

$$p = \frac{123 - 93}{5}$$

$$p = \frac{30}{5}$$

$$p = 6$$

Berdasarkan tabel Statistik Deskriptif penerapan Kaizen di PT. Supravisi Rama Optik Mfg, diperoleh rata-rata (mean) sebesar 107,47.

#### Analisis Deskriptif Produktivitas Kerja Karyawan

**Tabel 4.2**  
**Statistik Deskriptif Produktivitas Kerja Karyawan**

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kaizen	32	93	123	107.47	7.565
Produktivitaskerja	32	25	100	82.94	12.554
Valid N (listwise)	32				

Maka melalui output hasil perhitungan menggunakan SPSS versi 24 diperoleh nilai minimum dari produktivitas kerja karyawan pada PT. Supravisi Rama Optik Mfg adalah 25 dan nilai maksimumnya adalah 100. Selain itu diperoleh pula nilai mean (rata-rata) sebesar 82,94 dengan standart deviasi sebesar 12,554. Dalam penelitian ini karena banyaknya sample 32 lebih kecil dari 200, maka banyaknya kelas yang diambil adalah 5 kelas, dengan rumus sebagai berikut:

$$P = \frac{\text{Skor tertinggi} - \text{Skor Terendah}}{bk}$$

Keterangan:

P = Panjang Kelas (range)

bk = Banyak Kelas

jadi, panjang intervalnya (range):

Skor Tertinggi :  $32 \times 5 = 160$

Skor Terendah :  $32 \times 1 = 32$

$$p = \frac{\text{Skor tertinggi} - \text{Skor Terendah}}{bK}$$

$$p = \frac{100 - 25}{5}$$

$$p = \frac{75}{5}$$

$$p = 15$$

Berdasarkan tabel statistic deskriptid produktivitas kerja karyawan di PT. Supravisi Rama Optik dapat diperoleh nilai rata-rata (mean) sebesar 82,94.

### Analisis Regresi Sederhana

Melalui analisis regresi sederhana ini penuliss memperoleh persamaan regeresi yang dapat digunakan untuk memprediksi nilai variabel X (Kaizen) melauai variabel Y (Produktivitas Kerja).

Mencari nilai b:

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

$$b = \frac{(32.286467) - (3439.2654)}{(32.371359) - (3439)^2}$$

$$b = 0,702$$

Mencari nilai a:

$$a = \frac{\sum Y - b \cdot \sum X}{n}$$

$$a = \frac{(2654) - (0,702 \cdot 3439)}{32}$$

$$a = 7,518$$

**Tabel 4.3**  
**Analisis Regresi Sederhana**

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7.518	29.579		.254	.801
	kaizen	.702	.275	.423	2.556	.016

a. Dependent Variable: Produktivitas kerja

Berdasarkan perhitungan diatas ditemukan nilai a sebesar 7,518 dan nilai b sebesar 0,702. Maka persamaan regresi yang digunakan untuk memprediksi variabel Y yaitu tingkat Produktivitas Kerja karyawan melalui variabel X yaitu penerapan budaya kerja Kaizen adalah  $Y' = 7,518 + 0,702X$ . Variabel tingkat Produktivitas kerja karyawan memiliki nilai a sebesar 7,518, artinya apabila tidak ada variabel penerapan budaya kerja Kaizen PT. Supravisi Rama Optik Mfg tetap akan terdapat tingkat produktivitas kerja karyawan sebesar 7,518. Kemudian variabel penerapan budaya kerja Kaizen memiliki nilai b yang positif yaitu sebesar 0,702, itu artinya bahwa penerapan budaya kerja Kaizen mempunyai pengaruh yang positif atau berbanding lurus terhadap tingkat produktivitas kerja karyawan di PT. Supravisi Rama Optik Mfg.

#### Analisis Koefisien Korelasi

Analisis yang berikutnya adalah dengan menggunakan analisis koefisien korelasi, tujuannya untuk melihat hubungan kuat atau lemahnya antara variabel X (penerapan budaya kerja Kaizen) terhadap variabel Y (tingkat Produktivitas Kerja). Berdasarkan tabel 5 maka dapat dilakukan perhitungan analisis koefisien korelasi sebagai berikut:

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

$$r = \frac{(32.286467) - (3439.2654)}{\sqrt{(32.371359) - (3439)^2} \cdot \sqrt{(32.225002) - (2654)^2}}$$

$$r = 0,422867768 (0,423)$$

**Tabel 4.4**  
**Analisis Koefisien Korelasi Hubungan**

		Correlations	
		kaizen	produktivitas kerja
kaizen	Pearson Correlation	1	.423*
	Sig. (2-tailed)		.016
	N	32	32
produktivitas kerja	Pearson Correlation	.423*	1
	Sig. (2-tailed)	.016	
	N	32	32

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Karena diperoleh nilai r sebesar 0,423, maka menurut hasil perhitungan analisis koefisien korelasi diatas dan berdasarkan tabel kriteria koefisiensi korelasi dapat disimpulkan bahwa penerapan Kaizen mempunyai pengaruh yang positif dan sedang terhadap produktivitas kerja karyawan di PT. Supravisi Rama Optik Mfg.

### Analisis Koefisien Determinasi

Analisis koefisien determinasi ini dapat diketahui besarnya kontribusi pengaruh variabel X (Penerapan Budaya kerja Kaizen) terhadap variabel Y (Produktivitas Kerja) yang terdapat PT. Supravisi Rama Optik mfg. Berikut ini adalah perhitungan koefisien determinasinya:

$$Kd = r^2 \cdot 100\%$$

$$Kd = (0,423)^2 \cdot 100\%$$

$$Kd = 0,178929 \cdot 100\%$$

$$Kd = 17,90 \%$$

Dibawah ini adalah hasil perhitungan analisis koefisien determinasi menggunakan SPSS versi 24:

**Tabel 4.5**  
**Analisis Koefisien Determinasi**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.423 <sup>a</sup>	.179	.151	11.565

a. Predictors: (Constant), kaizen

b. Dependent Variable: Produktivitas kerja

Dari perhitungan diatas diperoleh nilai koefisien determinasi sebesar 17,90%. hal ini berarti penerapan budaya kerja Kaizen di PT. Supravisi Rama Optik Mfg, hanya mempunyai pengaruh sebesar 17,90% terhadap tingkat produktivitas kerja karyawannya. Sedangkan sisanya yang sebesar 82,10% dipengaruhi oleh faktor-faktor terkait lainnya.

### Uji Signifikansi (Uji t)

Berikut ini adalah hipotesis untuk analisis pengaruh antara variabel X ( Penerapan budaya kerja Kaizen) terhadap variabel Y (Produktivitas Kerja):

H0 :  $\rho = 0$  Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan antara penerapan Kaizen terhadap produktivitas kerja karyawan.

H1 :  $\rho \neq 0$  Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara penerapan Kaizen terhadap produktivitas kerja karyawan.

Berdasarkan nilai r yang telah diperoleh pada perhitungan koefisien korelasi, maka dapat diperoleh nilai t hitung sebagai berikut:

$$t_{hitung} = 2,661$$

Mencari t tabel:

Dengan menggunakan taraf signifikansi ( $\alpha$ ) = 0,05 dan  $df = (32-2) = 30$  maka diperoleh nilai t tabel = 1,697

**Tabel 4.6**  
**Uji Signifikansi (Uji t) dengan Menggunakan**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	7.518	29.579		.254	.801
kaizen	.702	.275	.423	2.556	.016

a. Dependent Variable: Produktivitas kerja

Dari perhitungan diatas diperoleh nilai t hitung sebesar 2,661 dan nilai t tabel sebesar 1,701. Hal ini menunjukkan bahwa nilai t hitung (2,661) > t tabel (1,697). artinya H1 diterima atau H0 ditolak, sehingga berdasarkan perhitungan uji signifikansi (Uji t) ini dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara penerapan budaya kerja Kaizen terhadap tingkat produktivitas kerja karyawan pada PT. Supravisi Rama Optik Mfg.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Dari data diatas dan perhitungan pada penelitian ini diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Berdasarkan analisis deskriptif terhadap variabel penerapan budaya kerja Kaizen diperoleh bahwa penerapan budaya kerja kaizen, perusahaan sudah memberikan penjelasan kepada seluruh karyawan dengan opimal tentang *Job description*, tetapi masih ada yang belum mengerti dengan *job description* yang diberikan perusahaan. Berdasarkan analisis deskriptif terhadap variabel produktivitas kerja karyawan diperoleh bahwa secara keseluruhan perusahaan sudah optimal dengan target yang didapatkan untuk memenuhi konsumennya, tetapi masih ada beberapa karyawan yang dalam pencapaian targetnya butuh terus pemantauan dari atasan.
2. Berdasarkan perhitungan analisis regresi sederhana pada pengaruh penerapan budaya kerja Kaizen terhadap produktivitas kerja karyawan diperoleh persamaan regresi yang dapat digunakan untuk memprediksi variabel Y yaitu Produktivitas Kerja karyawan melalui variabel X yaitu Penerapan Budaya Kaizen adalah  $Y' = 7,518 + 0,702 X$ . Hal tersebut berarti bahwa, variabel produktivitas kerja karyawan memiliki nilai a sebesar 7,518, artinya apabila tidak ada variabel penerapan budaya Kaizen, tetap akan terdapat produktivitas kerja sebesar 7,518. Kemudian variabel penerapan budaya Kaizen memiliki nilai b yang positif sebesar 0,702, itu artinya bahwa budaya Kaizen memiliki pengaruh yang positif atau berbanding lurus terhadap produktivitas kerja karyawan.
3. Berdasarkan perhitungan analisis koefisien korelasi pada pengaruh penerapan budaya kerja Kaizen terhadap produktivitas kerja karyawan diperoleh nilai r sebesar 0,423, maka menurut hasil perhitungan analisis koefisien korelasi diatas dapat disimpulkan bahwa penerapan budaya Kaizen mempunyai pengaruh yang positif dan sedang terhadap produktivitas kerja karyawan Artinya karena korelasinya positif maka dengan adanya kenaikan penerapan Kaizen maka akan menyebabkan kenaikan tingkat produktivitas kerja karyawan. Kemudian dengan menggunakan analisis koefisien determinasi diperoleh nilai koefisien determinasi sebesar 17,90%. Hal ini berarti penerapan Kaizen mempunyai pengaruh sebesar 17,90% terhadap produktivitas kerja karyawannya. sedangkan sisanya sebesar 82,10% dipengaruhi oleh faktor-faktor

lainnya. Selanjutnya dengan menggunakan uji signifikansi (uji t) penulis dapat menguji apakah hipotesis yang telah diajukan akan diterima atau ditolak. Melalui uji signifikansi (uji t) ini penulis memperoleh hasil bahwa nilai t hitung sebesar 2,661 dan nilai t tabel 1,697. Hal ini menunjukkan bahwa nilai t hitung ( $2,661 > 1,697$ ). Artinya H1 diterima atau H0 ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara penerapan Kaizen terhadap produktivitas kerja karyawan.

### Saran

1. Disarankan kepada perusahaan untuk dapat mengkaji ulang semua hal yang berkaitan dengan SOP, *job description* tiap-tiap karyawannya. Dan lakukan *briefing* bersama karyawan untuk mengetahui hal-hal apa saja yang membuat karyawan bingung dan terhambat dalam bekerja.
2. Produktivitas kerja karyawan masih belum mampu untuk beradaptasi dan bekerja sesuai apa yang telah ditugaskan kepada setiap karyawannya dengan *job description* tiap-tiap karyawan, Maka disarankan kepada perusahaan untuk melakukan pelatihan dan pengembangan karyawan mengenai SOP dan *job description* agar karyawan mempunyai nilai tambah baik *skill*-nya.

### Daftar Pustaka

- Darmadi, Hamid. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Gaspersz, Vincent. 2012. *Total Quality Management*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Ghozaali, Imam. 2009. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: UNDIP.
- Hardjosoedarmo, Soewarso. 2008. *Dasar-Dasar Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi.
- Hasibuan, H. Malayu, S.P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Alam*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Imai, Masaaki. 2008. *Kaizen Sukses Melalui Penyempurnaan Mutu Berkelanjutan*. Jakarta: PP Manajemen.
- Isao Kato & Art Smalley. 2012. *Toyota Kaizen Methods*. Yogyakarta: Gradien Mediatama.
- Khan. 2011. *Manajemen Resiko*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Nawawi, Hadari. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Ndraha, Taliziduhu. 2013. *Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sedarmayanti. 2011. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Purnada Media Group.
- Tjiptono, Fandy. 2010. *Total Quality Management (TQM) edisi 5*. Yogyakarta: Andi.
- Tika, Moh.Pabundu. 2014. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT.Bumi Aksara.



Tohardi. 2009. *Petunjuk Praktis Menulis Skripsi*. Bandung: Mandar Maju.

Triguno, 2010. *Budaya Kerja: Menciptakan Lingkungan Yang Kondusif Untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: PT. Golden Trayon Press.

Wellington, Patricia. 2009. *Kaizen Strategis for Customer Care*. Binarupa Aksara.

Yuniarsih, Tjutju. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.