

Pengaruh Budaya Kerja Positif Terhadap Kinerja Toyota Indonesia

Richard Michael Duncan

Universitas Ma Chung

Korespondensi penulis: 112010044@student.machung.ac.id

Ellian Danica Ekaristie

Universitas Ma Chung

Erica Adriana

Universitas Ma Chung

Abstract. *This study aims to investigate the effect of a positive work culture on the performance of Toyota Indonesia. A positive work culture is an important aspect of creating a supportive, motivated and productive work environment. In this study, a literature study research methodology approach was used to collect and analyze the relevant literature on this topic. Result of this study show that a positive workplace culture has a significant influence on the production of Toyota Indonesia. Work culture creates a positive environment where employees feel valued, engaged and motivated to give their best contribution. This has a positive impact on employee engagement, effective teamwork, innovation and employee retention. This study emphasizes that a positive work culture has been revealed to be important to organizational performance. Toyota Indonesia can take advantage of these findings by building and strengthening a positive work culture throughout the organization. Thus, companies can increase employee engagement, effective work teams, innovation, and employee retention, which in turn will have a positive impact on the performance of the entire company.*

Keywords: *Employee Performance; Positive Work Culture; Toyota Indonesia.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi pengaruh budaya kerja positif terhadap kinerja Toyota Indonesia. Budaya kerja positif adalah aspek penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, termotivasi, dan produktif. Dalam penelitian ini, pendekatan metodologi penelitian studi literatur digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis literatur yang relevan tentang topik ini. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja positif memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Toyota Indonesia. Budaya kerja positif menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa dihargai, terlibat, dan termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik mereka. Hal ini berdampak positif pada keterlibatan karyawan, kerja tim yang efektif, inovasi, dan retensi karyawan. Penelitian ini menekankan bahwa budaya kerja positif memiliki implikasi penting terhadap kinerja organisasi. Toyota Indonesia dapat memanfaatkan temuan ini dengan membangun dan memperkuat budaya kerja positif di seluruh organisasi. Dengan demikian, perusahaan dapat meningkatkan keterlibatan karyawan, kerja tim yang efektif, inovasi, dan retensi karyawan, yang pada gilirannya akan berdampak positif pada kinerja keseluruhan perusahaan..

Kata kunci: Budaya Kerja Positif; Kinerja Karyawan; Toyota Indonesia.

Received April 30, 2023; Revised Mei 02, 2023; Accepted Juni 09, 2023

* Richard Michael Duncan, 112010044@student.machung.ac.id

LATAR BELAKANG

Budaya kerja dapat diartikan sebagai seperangkat norma dan nilai-nilai yang diterapkan oleh sebuah organisasi atau masyarakat terkait cara-cara bagaimana pekerjaan dilakukan, hubungan antara rekan kerja, dan cara menghadapi masalah dalam lingkungan kerja. Budaya kerja mempengaruhi perilaku karyawan dalam melaksanakan tugas, sikap terhadap pekerjaan, dan hasil yang dihasilkan oleh organisasi. *Kaizen* adalah proses penyempurnaan yang berkelanjutan yang melibatkan semua orang, baik karyawan maupun pimpinan. Filsafat *kaizen* ini didasarkan pada asumsi bahwa pekerjaan dapat terus diperbaiki setiap saat, dengan setiap individu di perusahaan berpartisipasi dalam upaya perbaikan dan perkembangan perusahaan di masa depan (Amirudin & Dewi Masrurroh, 2020).

Toyota Indonesia menerapkan budaya kerja *Kaizen* yang mencerminkan *Toyota Way*. *Kaizen* adalah filosofi perbaikan berkelanjutan yang melibatkan semua karyawan dalam proses perbaikan. Contoh nyata penerapan budaya kerja Toyota: *Quality Control Circle* (QCC) adalah kelompok karyawan yang secara sukarela bekerja sama untuk mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah kualitas dalam proses produksi. QCC di Toyota Indonesia telah berjalan selama 25 tahun dan berhasil meningkatkan kualitas produk serta partisipasi karyawan. Toyota Indonesia berkomitmen untuk mengembangkan kualitas sumber daya manusia melalui pelatihan dan pembelajaran berkelanjutan. Sementara itu, budaya kerja yang dimiliki oleh Toyota yaitu *kaizen* diklaim mampu mengurangi risiko kerusakan, membangun disiplin operasional, mengimplementasikan proses yang terstandarisasi, dan memfasilitasi saluran komunikasi formal dan informal di dalam organisasi (Pada et al., 2021).

Penjualan mobil memiliki korelasi dengan pertumbuhan ekonomi, termasuk pertumbuhan Produk Domestik Bruto (PDB) per kapita. Pada Maret 2023, penjualan mobil di Indonesia naik 2,6% dibandingkan tahun sebelumnya, mencapai 101.048 unit. Pada kuartal pertama 2023, penjualan mobil mencapai 262.126 unit, naik 4,7% dari tahun sebelumnya. Peningkatan penjualan mobil di Indonesia dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti pertumbuhan makroekonomi, harga komoditas, persyaratan *loan-to-value* (LTV), suku bunga, dan kepercayaan konsumen. Toyota merupakan pemimpin pasar di Indonesia dengan pangsa pasar lebih dari 30%. Pertumbuhan penjualan mobil di Indonesia

menunjukkan bahwa sektor otomotif berkontribusi signifikan terhadap PDB negara (*Home Business Industries & Sectors Automotive*, 2018).

Berdasarkan data milik Gabungan Industri Kendaraan Bermotor Indonesia atau Gaikindo, pada tahun 2021 Toyota menjadi merek mobil terlaris di Indonesia dengan total penjualan sebanyak 197.138 unit atau menguasai market share sebesar 31,1% pada periode Januari-Desember 2021. Selain itu, data dari PT Toyota Astra Motor (TAM) juga menunjukkan bahwa penjualan mobil Toyota di Indonesia pada tahun 2021 naik sebesar 40,4% dibandingkan dengan tahun 2020. Data dari situs resmi Toyota Indonesia juga menunjukkan bahwa Toyota memiliki berbagai jenis mobil yang laris di pasaran Indonesia, seperti Toyota Avanza, Toyota Rush, Toyota Fortuner, Toyota Innova, dan Toyota Alphard (GAIKINDO, 2021).

Budaya kerja adalah keseluruhan nilai, norma, dan perilaku yang diinternalisasi dan dipraktikkan oleh karyawan dalam menjalankan tugas-tugasnya di tempat kerja. Budaya kerja menjadi penting dalam membentuk lingkungan kerja yang positif, produktif, dan harmonis, serta meningkatkan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan. Toyota, produsen otomotif yang terkenal, terkenal dengan budaya kerja yang sangat solid, termasuk sistem produksi Toyota yang dikenal dengan sebutan "TPS" (Toyota Production System) atau "*Lean Manufacturing*". Melalui penerapan *lean production*, industri dapat mengurangi berbagai bentuk pemborosan, termasuk mengurangi waktu produksi, menghilangkan kegiatan yang tidak penting dalam proses manufaktur, mengurangi biaya produksi, dan masih banyak lagi (Fitriyani et al., 2019).

Budaya kerja Toyota menekankan pada pengembangan karyawan, pemberdayaan tim, pengurangan limbah, dan peningkatan kualitas produk. Salah satu penerapan budaya kerja Toyota yaitu, *kaizen* (perbaikan terus-menerus) dimana setiap karyawan diajarkan untuk selalu mencari cara-cara baru untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pekerjaannya, dan memberikan masukan yang bermanfaat bagi pengembangan produk dan proses. Ada penerapan budaya kerja dari Toyota lainnya, yakni, *Just-in-time*, *Jidoka*, *Heijunka* dan *Andon*. Secara teknis, *Jidoka* adalah bentuk otomatisasi yang diperkenalkan oleh Sakichi Toyoda pada tahun 1896 (Tarlengco, 2023). Tidak hanya itu, terdapat pula budaya kerja lain yang dikenal sebagai *heijunka*, yang didefinisikan sebagai sistem produksi yang seragam berdasarkan target yang ditetapkan, dengan tujuan untuk mengurangi fluktuasi beban kerja. (Yusuf et al., 2018)

Budaya terakhir dalam *Toyota Production System* adalah *Andon* yang merupakan suatu sistem indikator yang digunakan untuk menunjukkan status dan kondisi dari alur produksi di pabrik. Sistem ini dirancang untuk membantu tim produksi dan manajemen mengidentifikasi masalah atau gangguan pada alur produksi secepat mungkin, sehingga mereka dapat segera menangani masalah tersebut dan meminimalkan dampaknya terhadap produktivitas dan kualitas produk (Kanban Zone, 2022) Budaya kerja positif seperti kepercayaan, kejujuran, kerjasama, dan tanggung jawab akan berkontribusi secara positif terhadap kinerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Hal ini terbukti dengan peningkatan kinerja karyawan, baik dari segi kuantitas maupun kualitas produksi (Sekarsari & Hartono, 2018).

Tujuan penelitian "Pengaruh Budaya Kerja Positif Terhadap Kinerja Toyota Indonesia" adalah untuk mengetahui apakah terdapat hubungan yang signifikan antara budaya kerja positif dan kinerja karyawan di Toyota Indonesia. Untuk itu, melakukan penelitian mengenai dampak positif budaya kerja terhadap kinerja Toyota Indonesia sangatlah krusial. Hasil penelitian dapat memberikan gambaran yang jelas tentang bagaimana budaya kerja positif dapat mempengaruhi kinerja karyawan di perusahaan, serta memberikan panduan bagi manajemen untuk meningkatkan budaya kerja positif di perusahaan guna meningkatkan performa karyawan. Disamping itu, penelitian juga mampu memberikan manfaat untuk perusahaan lain yang ingin meningkatkan kinerja karyawan melalui penerapan budaya kerja positif. Dengan mengetahui faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan di perusahaan Toyota Indonesia, perusahaan lain dapat mengadopsi praktik-praktik yang berhasil diimplementasikan oleh Toyota Indonesia. Selain itu, hasil penelitian juga dapat membantu pemerintah dan lembaga terkait untuk memahami pentingnya budaya kerja positif dalam meningkatkan kinerja karyawan dan produktivitas nasional secara keseluruhan.

KAJIAN TEORITIS

Toyota Indonesia memiliki budaya kerja positif yang kuat, yang tercermin dalam nilai-nilai perusahaan, etika kerja, norma-norma sosial, serta kebiasaan dan praktik kerja yang baik di Toyota Indonesia. Nilai-nilai tersebut meliputi kepercayaan, tanggung jawab, inovasi, dan kerja sama tim. Selain itu, Toyota Indonesia juga menerapkan etika

kerja yang ketat dalam semua aspek bisnisnya, termasuk dalam hubungan dengan karyawan, konsumen, dan mitra bisnis (Norawati et al., 2022).

Budaya kerja positif merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja perusahaan, termasuk di Toyota Indonesia. Salah satu contoh budaya kerja yang telah diterapkan oleh Toyota adalah *Kaizen*, *Just-in-time*, *Jidoka*, *Heijunka* dan *Andon*. Budaya kerja ini telah terbukti meningkatkan produktivitas dan efisiensi waktu dalam perusahaan (Norawati & Asmara, 2022).

Toyota juga menerapkan *Kaizen* dalam upaya meningkatkan kualitas produknya. Salah satu contohnya adalah dengan menerapkan pendekatan *genchi genbutsu*, di mana para karyawan Toyota akan terlibat langsung dalam pengujian dan inspeksi produk yang sedang dibuat. Mereka dapat menemukan masalah dan melakukan perbaikan dengan cepat. Hal ini dilakukan dengan mengidentifikasi setiap aktivitas yang dilakukan di dalam proses produksi, dan memperbaiki setiap aktivitas tersebut agar menjadi lebih efisien. Pada tahun 2008, Toyota berhasil mengurangi waktu siklus produksinya dari 17,8 jam menjadi 11 jam, sehingga dapat menghasilkan mobil lebih cepat dan dengan biaya yang lebih rendah (Monden, 2011).

Toyota menerapkan *Just-In-Time* (JIT) di salah satu pabrik mereka di Kentucky, Amerika Serikat. Pada pabrik tersebut, Toyota menerapkan *JIT* dalam manajemen persediaan bahan baku dan komponen untuk meminimalkan persediaan yang tidak diperlukan dan meningkatkan efisiensi produksi. Toyota Kentucky menerapkan sistem yang disebut *kanban* untuk mengatur aliran produksi. Setiap kendaraan memiliki kartu *kanban*, yang berisi informasi tentang komponen yang dibutuhkan dan jumlahnya. Setiap kali komponen dibutuhkan, kartu *kanban* dikirim ke pihak pemasok, yang kemudian mengirimkan komponen tersebut dalam waktu singkat. Dengan demikian, produksi kendaraan dapat dilakukan dengan persediaan yang minimal, sementara tetap memastikan bahwa semua komponen yang dibutuhkan tersedia tepat waktu (Shih, 2022).

Jidoka adalah konsep yang diterapkan oleh Toyota dalam produksi untuk menjamin kualitas produk dan menghindari produksi barang cacat. Penerapan *Jidoka* di Toyota dilakukan dengan memasang sistem pemantauan otomatis pada mesin produksi. Sistem ini dapat mendeteksi kerusakan mesin secara otomatis dan mematikan mesin secara instan ketika terjadi masalah. Hal ini mencegah terjadinya kesalahan produksi yang lebih besar dan memastikan kualitas produk yang dihasilkan (Monden, 2011).

Heijunka adalah salah satu konsep dalam *Toyota Production System (TPS)* yang mengacu pada pengaturan produksi untuk meminimalkan fluktuasi dalam permintaan dan memastikan bahwa produksi dilakukan secara konsisten dalam jangka waktu tertentu. Konsep ini diterapkan untuk menghindari ketidakteraturan dalam proses produksi dan meningkatkan efisiensi serta fleksibilitas produksi. Dalam prakteknya, Toyota menerapkan *heijunka* dengan menggabungkan permintaan dari beberapa pelanggan untuk membentuk suatu pola permintaan yang lebih stabil. Setelah pola permintaan terbentuk, perencanaan produksi dilakukan untuk konsisten memenuhi pola tersebut dalam periode waktu yang ditentukan. Tujuannya adalah untuk mencegah fluktuasi permintaan yang ekstrem dan mengoptimalkan penggunaan kapasitas produksi. Contoh penerapan *heijunka* adalah penggunaan sistem penjadwalan produksi yang fleksibel dan dapat menyesuaikan dengan permintaan pelanggan yang bervariasi. Dengan menerapkan *heijunka*, Toyota dapat meningkatkan efisiensi produksinya dan mengurangi biaya produksi (Yusuf et al., 2018).

Andon adalah sistem visual yang digunakan dalam sistem produksi Toyota untuk mengkomunikasikan informasi penting secara real-time kepada seluruh tim produksi. Meskipun tidak disebutkan secara eksplisit dalam hasil pencarian yang diberikan, *Andon* merupakan komponen yang signifikan dalam sistem *Just in Time "JIT"* yang dirancang oleh Toyota. Perusahaan ini menggunakan *Andon System* untuk memberi tahu operator tentang masalah pada produksi. *Andon System* adalah lampu yang akan berkedip ketika terjadi masalah pada produksi. Operator kemudian dapat memperbaiki masalah tersebut atau menghentikan produksi jika diperlukan. Dengan menggunakan *Andon System*, Toyota dapat meminimalkan terjadinya masalah pada produksi dan meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan (Wirawan, 2018).

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang dilakukan adalah studi literatur dimana buku dan literatur lainnya dijadikan sebagai subjek utama penelitian. Kajian pustaka adalah kajian teoretis dan rujukan lain yang berkaitan dengan nilai, budaya, dan norma yang berkembang dalam situasi sosial yang dikaji (Sugiyono, 2013). Dalam penelitian ini, penulis memilih untuk melakukan studi literatur dengan mencari studi yang relevan, seperti Jurnal, buku, laporan, dan publikasi lain yang terkait dengan budaya kerja positif dan kinerja

organisasi. Studi literatur juga dapat melibatkan analisis karakteristik budaya organisasi Toyota. Dengan mengkaji dan menganalisis literatur yang ada, peneliti dapat memperoleh wawasan tentang faktor-faktor yang berkontribusi terhadap kesuksesan perusahaan Toyota di Indonesia dan mengidentifikasi area untuk penelitian kedepannya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengaruh Budaya Kerja Positif Terhadap Kinerja Karyawan

Sebuah penelitian mengenai dampak budaya kerja positif pada kinerja staff PT. BPR Nusamba Kabutambahan, ditemukan bahwa pengaruh budaya kerja yang positif bagi kinerja karyawan sangatlah signifikan. Riset tersebut memakai pendekatan kuantitatif dengan mengumpulkan data melalui kuesioner dan menganalisisnya menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepercayaan, tanggung jawab, inovasi, dan kerja sama tim berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Anggeline et al., 2019).

Selain itu, komitmen dan budaya kerja juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil studi di PT Agung Toyota Pekanbaru menunjukkan bahwa keterlibatan dan budaya kerja memiliki dampak signifikan terhadap produktivitas karyawan, baik secara terpisah maupun secara bersamaan. Artinya, peningkatan komitmen organisasi dan budaya kerja yang unggul dapat meningkatkan kinerja karyawan (Norawati et al., 2022).

Budaya kerja Kaizen, sebagai salah satu prinsip manajemen Jepang, juga mampu memberikan kontribusi dalam meningkatkan kinerja para karyawan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan di PT. Gistex Garment Indonesia, ditemukan bahwa budaya kerja Kaizen dan tingkat stres kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja para karyawan. Dalam studi ini, budaya kerja Kaizen berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kinerja karyawan di perusahaan serta mengurangi tingkat stres yang tinggi. (Rizqulloh & Putra, 2022).

1. Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya pada Kinerja Karyawan, 2019

Jurnal ini membahas pengaruh motivasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi pada kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Tujuannya adalah untuk menganalisis pengaruh faktor-faktor tersebut pada perusahaan. Berdasarkan temuan dari penelitian ini, ditemukan bahwa faktor-faktor tertentu telah terbukti mempengaruhi kepuasan kerja dan

kinerja para karyawan. Salah satu aspek inti yang perlu ditekankan adalah dampak kepemimpinan, terutama kepemimpinan dengan gaya transformasional, terhadap keterpuasan kerja karyawan. Terdapat elemen-elemen lain yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan, seperti budaya dalam organisasi dan dampaknya terhadap produktivitas kerja karyawan dalam objek studi ini. Selain itu, terbukti bahwa faktor pemberian motivasi kerja kepada karyawan merupakan hal yang paling berpengaruh dalam meningkatkan kinerja mereka.

2. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Disiplin Kerja Serta Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Ediral Tritunggal Perkasa Kantor Cikande Serang, 2019

Jurnal ini mengulas mengenai analisis dampak budaya organisasi, disiplin kerja dan semangat kerja terhadap prestasi kerja staf PT. Tritunggal Perkasa Ediral di Kantor Cikande Kota Serang. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui sejauh mana budaya organisasi, disiplin kerja, dan semangat kerja mempengaruhi kinerja karyawan pada perusahaan tersebut.

Dari hasil penelitian yang dilakukan di PT. Ediral Tritunggal Perkasa, terungkap bahwa budaya organisasi, disiplin kerja, dan semangat kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, peran penting juga ditemukan pada budaya organisasi dalam mengoptimalkan disiplin kerja dan semangat kerja karyawan.

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara budaya organisasi, disiplin kerja, serta semangat kerja dengan kinerja karyawan pada perusahaan tersebut. Seiring meningkatnya kualitas budaya organisasi, disiplin kerja dan antusiasme karyawan juga semakin meningkat, yang berakibat terhadap peningkatan kinerja para staff.

3. The Influence of Organizational Culture on Employee Performance, 2020

Jurnal ini membahas bagaimana budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Pokok dari jurnal ini adalah bahwa adanya budaya organisasi yang positif dan kokoh dapat memberikan motivasi kepada karyawan dan mendorong peningkatan kinerja. Jurnal tersebut juga mengulas tiga dimensi budaya organisasi yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan, yaitu fokus pada tugas, fokus pada individu, dan fokus pada inovasi. Selain itu, terdapat faktor-faktor lain yang dapat memengaruhi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan, seperti kepemimpinan, kebijakan organisasi, dan

lingkungan kerja. Kesimpulannya bahwa organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan menciptakan budaya organisasi yang positif dan kuat yang mendukung motivasi dan kinerja yang lebih baik.

4. *The Practice of Work Culture, Suitability of Tasks, Leadership Style That has an Impact on Performance: The Role of Job Satisfaction as Mediating, 2019*

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara budaya kerja, kesesuaian pekerjaan, gaya dalam memimpin, dan kepuasan pekerjaan dengan kinerja pegawai pada Kanwil Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN) Provinsi Aceh, Indonesia. Penelitian tersebut melibatkan 121 survei kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja, kesesuaian tugas, dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja yang selanjutnya berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Studi ini menunjukkan bahwa organisasi harus fokus pada peningkatan budaya kerja, kecocokan tugas, dan gaya kepemimpinan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan meningkatkan kinerja karyawan.

5. *Work Culture and Job Satisfaction on Performance with Motivation as Intervening Variable, 2022*

Jurnal ini mengupas tentang korelasi antara budaya kerja, kepuasan kerja, motivasi, dan kinerja karyawan. Budaya kerja yang positif dan tingkat kepuasan kerja yang tinggi dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja mereka. Motivasi dianggap sebagai variabel penghubung yang menghubungkan antara budaya kerja, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja. Terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi hubungan antara variabel-variabel ini, seperti lingkungan kerja, kebijakan organisasi, dan gaya kepemimpinan. Kesimpulan dari jurnal ini adalah perlunya pemahaman dan pengelolaan faktor-faktor ini guna menciptakan lingkungan kerja yang sehat, positif, dan memotivasi, dengan tujuan meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi dengan mempertimbangkan variabel bebas seperti work culture, job satisfaction, dan motivation, serta variabel terikat yaitu kinerja karyawan. Dalam analisis regresi, digunakan beberapa teknik seperti regresi linier berganda dan analisis jalur (*path analysis*) untuk memahami hubungan antara variabel-variabel tersebut. Selain itu, juga dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas instrumen penelitian serta uji asumsi klasik untuk memastikan bahwa analisis regresi yang dilakukan memenuhi asumsi dasar dalam statistik. Metode accidental sampling

digunakan untuk memilih sampel penelitian sebanyak 61 karyawan Badan Pertahanan Nasional (BPN) Kulon Progo. Berdasarkan penelitian ini budaya kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai pengaruh budaya kerja positif terhadap kinerja Toyota Indonesia, dapat disimpulkan bahwa budaya kerja positif memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Budaya kerja positif menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, meningkatkan keterlibatan karyawan, memfasilitasi kerja tim yang efektif, mendorong inovasi, dan meningkatkan retensi karyawan. Faktor-faktor ini secara keseluruhan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja Toyota Indonesia. Dapat disimpulkan bahwa budaya kerja positif, komitmen karyawan, dan penerapan prinsip-prinsip manajemen seperti *Kaizen* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja perusahaan, termasuk Toyota Indonesia. Oleh karena itu, perusahaan harus terus memperhatikan dan mengembangkan budaya kerja yang positif dan komitmen karyawan untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Saran yang dapat dipertimbangkan, yakni Toyota Indonesia dapat mendorong budaya inovasi dengan memberikan dorongan dan dukungan bagi karyawan untuk berbagi ide-ide baru, menguji pendekatan yang inovatif, dan memberikan ruang untuk eksperimen. Penghargaan dan pengakuan atas inovasi yang berhasil juga dapat memotivasi karyawan untuk terus berinovasi.

DAFTAR REFERENSI

- Amirudin, & Dewi Masruroh, P. (2020). Implementasi Konsep Kaizen Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Akademika*, 18(1), 66–76.
- Andryan, D. A., & Ardiansyah, A. (2022). Pengaruh Pelatihan Kerja, Motivasi Kerja, dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Tenaga Ahli Fraksi X DPR RI. *Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Perbankan*, 8(3), 124–131.
- Anggeline, K. D. N., Meitriana, M. A., & Sujana, I. N. (2019). Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt. Bpr Nusamba Kubutambahan. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha*, 9(2), 441. <https://doi.org/10.23887/jjpe.v9i2.20121>
- Fahrizal, V., Bagia, I. W., & Susila, G. A. J. (2020). Pengaruh Keterlibatan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. *Journal Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Manajemen*, 8(1), 121–127.
- Fitriyani, R., Saifudin, S., & Margareta, K. (2019). Usulan Perbaikan untuk Pengurangan Waste Pada Proses Produksi dengan Metoda Lean Manufacturing. *Jurnal PASTI*, 13(2), 187. <https://doi.org/10.22441/pasti.2019.v13i2.008>
- GAIKINDO. (2021). *Sepanjang 2021 Penjualan Mobil Domestik di Atas 800 Ribu Unit*. Gaikindo.or.Id. Available at: <https://www.gaikindo.or.id/sepanjang-2021-penjualan-mobil-domestik-di-atas-800-ribu-unit/>
- Harvard Business Review. (2022). *What Really Makes Toyota's Production System Resilient*. Available at: <https://hbr.org/2022/11/what-really-makes-toyotas-production-system-resilient>
- Handayani, W., & Sukardi, S.-. (2020). Pengaruh Budaya Kaizen Dan Budaya Horenso Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Di Pt. Yamaha Music Indonesia Manufacturing Asia Cikarang Barat. *Mix: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 10(2), 210. <https://doi.org/10.22441/mix.2020.v10i2.005>
- INDONESIA-INVESTMENTS. (2018). *Automotive Manufacturing Industry Indonesia*. Available at: <https://www.indonesia-investments.com/business/industries-sectors/automotive-industry/item6047>
- KANBAN ZONE. (2018). *Andon*. Available at: <https://kanbanzone.com/resources/lean/toyota-production-system/andon/>
- Marimin, A., & Santoso, H. (2020). Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Keterlibatan Kerja Pada Kinerja Karyawan Bank Muamalat Surakarta. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 6(3), 703. <https://doi.org/10.29040/jiei.v6i3.1467>
- Monden, Y. (2011). *Toyota production system: an integrated approach to just-in-time*. CRc Press.
- Norawati, S., Syafrizal, S., Zulher, Z., & Asmara, C. (2022). Analisis Komitmen Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Agung Toyota Pekanbaru. *Menara Ilmu*, 16(2), 163–174. <https://doi.org/10.31869/mi.v16i2.3797>
- Pada, A. T., Malik, A. J., & Amelia, L. H. (2021). Pembelajaran dari Kaizen Event di Masa Pandemi Covid 19: Studi Kasus pada Toyota Kalla, Indonesia. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 8(3).

<https://doi.org/10.35794/jmbi.v8i3.36021>

- Purwanto, K. (2020). Effect of Work Motivation on Employee Performance: Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *International Journal of Management and Business (IJMB)*, 1(1), 31–36.
- Rizqulloh, A. N., & Putra, I. G. S. (2022). Kontribusi Budaya Kerja Kaizen dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Gistex Garmen Indonesia. *JlIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 5(9), 3520–3525. <https://doi.org/10.54371/jiip.v5i9.865>
- Sasmita, N. A., Mustika, M. D., Psikologi, F., & Indonesia, U. (2019). *Kinerja Karyawan : Faktor - Faktor yang Memengaruhi*. 5(2), 105–114.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan RD*. Alfabeta.
- Suryadi, A., Sjafitri, H., & Hasan, L. (2018). Pengaruh Kualitas Kerja dan Efisiensi Kerja terhadap Produktifitas Kerja Bintang TNI-AD di Makorem 032/Wirabraja. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 9(1), 48–64.
- Susita, D., Busharmaidi, & Febriantina, S. (2023). *Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Samudra Biru.
- Tarjo, T. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *JAMIN: Jurnal Aplikasi Manajemen Dan Inovasi Bisnis*, 2(1), 53. <https://doi.org/10.47201/jamin.v2i1.38>
- Tarlengco, J. (2023). *Jidoka: A Lean Principle in Manufacturing*. Available at: <https://safetyculture.com/topics/jidoka/>, diakses tanggal 27 Mei 2023.
- Wirawan, B. (2018). Penerapan Just In Time Pada Perancangan Model Penjadwalan Produksi dengan Sistem Tarik. *Perspektif*, XVI(1), 91–98. <https://ejournal.bsi.ac.id>
- Yusuf, M., Yogyakarta, T. A., & Rusianto, T. (2018). Design of Toyota Production System Based on Heijunka Principles to Increase Human Work Productivity Saudi Journal of Engineering and Technology (SJEAT) Design of Toyota Production System Based on Heijunka Principles to Increase Human Work Productivity. *Saudi Journal of Engineering and Technology*, 6272(May), 307–314. <https://doi.org/10.21276/sjeat.2018.3.5.8>
- Yusuf, T., Baptista Halik, J., & Nurlia, N. (2019). Analisis Kualitas Kehidupan Kerja (Quality Of Work Life) Terhadap Kinerja (Performance) pegawai RSUD Dr. Kanujoso Djatiwibowo Balikpapan. *Jurnal GeoEkonomi*, 10(2), 199–218. <https://doi.org/10.36277/geoekonomi.v10i2.96>