

## PENGARUH BUDAYA *KAIZEN* TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. INDOSPRING, TBK DI GRESIK

Dini Kusumaningrum, Muhtadin

### ABSTRACT

*This study aims to determine and clarify the picture of the implementation of Kaizen culture, and employee performance in PT. Indospring, Tbk effect of applying Kaizen Culture the performance of employees at PT. Indospring, Tbk: this type of research used in this research is explanatory research with quantitative approach variables in this research is the application of Culture Kaizen as an independent variable, and the employee's performance as the dependent variable this study uses data printer is the form of the answers to the questionnaire and secondary data Through documents. Data analysis method used is descriptive analysis. The result of descriptive analysis shows that there is significant influence between Kaizen Culture implementation variables. There is a significant influence between the variables of cultural implementation of Kaizen culture on employee performance.*

**Keywords :** *Kaizen Culture, Employee Performance.*

### PENDAHULUAN

Di dalam industri *Kaizen* merupakan suatu strategi yang dipergunakan untuk melakukan peningkatan secara terus menerus kearah yang lebih baik terhadap proses produksi, kualitas produk, pengurangan biaya operasional, mengurangi pemborosan hingga peningkatan keamanan kerja.

Program 5S (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu* dan *Shitsuke*) merupakan dasar bagi mentalitas karyawan untuk melakukan perbaikan (*improvement*) dan

juga untuk mewujudkan kesadaran mutu (*quality awareness*) (Heizer and Render, 2009). 5S adalah sebuah pendekatan dalam mengatur lingkungan kerja, yang pada intinya berusaha mengeliminasi *waste* sehingga tercipta lingkungan kerja yang efektif, efisien dan produktif (Osada, 2011). *Seiri* artinya membereskan tempat kerja, *Seiton* berarti menyimpan dengan teratur, *Seiso* berarti memelihara tempat kerja supaya tetap bersih, *Seiketsu* berarti kebersihan pribadi, *Shitsuke* berarti disiplin, dengan selalu mentaati prosedur ditempat kerja. Di Indonesia 5S

diterjemahkan menjadi 5R, yaitu Ringkas, Rapi, Resik, Rawat dan Rajin.

5S merupakan metode yang terdiri dari beberapa tahap untuk mengatur kondisi tempat kerja yang berdampak langsung terhadap peningkatan kualitas, efisiensi, mempercepat penyelesaian tugas sebelum jatuh tempo, mengurangi pemborosan, efektivitas, produktivitas, dan keselamatan kerja dengan menciptakan lingkungan kerja yang lebih aman dan menyenangkan. Salah satu faktor dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan cara menciptakan budaya kerja yang kuat. PT. Indospring, Tbk adalah perusahaan *manufactur* di Gresik memerlukan kinerja karyawan yang baik dan berkualitas dalam memberikan pelayanan kepada konsumen dan pelanggannya. Perusahaan ini adalah perusahaan industri yang bergerak dalam bidang otomotif dengan produk pegas atau spring otomotif, yang terdiri dari *leaf spring* (pegas daun) dan *coil spring* (pegas spiral atau pegas ulir) yang diproduksi dengan proses dingin maupun panas, dengan lisensi dari *Mitsubishi Steel Manufacturing*, Jepang. Perasaan puas yang dirasakan konsumen atau pelanggan mencerminkan bahwa karyawan sudah menunjukkan kinerja yang baik dalam memberikan pelayanan.

Dalam mencapai tingkat keberhasilan kinerja karyawan maka manajemen PT. Indospring, Tbk perlu menerapkan budaya *Kaizen*. Dengan adanya budaya *Kaizen* maka perusahaan bisa menambah nilai produktivitas sehingga perusahaan akan dapat bersaing dengan perusahaan pegas lainnya dalam kualitas tenaga kerja maupun kualitas mutu produk. Budaya *Kaizen* dapat memberikan motivasi yang luar biasa bagi karyawan untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh

organisasi kepada karyawan untuk terus meningkatkan kinerjanya dan memperoleh prestasi yang gemilang. Hal inilah yang membuat peneliti tertarik untuk mengkaji apakah *seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke*, dan budaya *Kaizen* (*seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke*) secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Indospring, Tbk.

## METODE PENELITIAN

Dalam setiap penelitian yang akan dilakukan, terlebih dahulu harus ditentukan jenis dan metode yang akan digunakan, sehingga tujuan dari penelitian itu tercapai. Adapun jenis penelitian yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah deskriptif dan pendekatan kuantitatif. Data yang akan diperoleh dari hasil kuesioner yang akan disebar kemudian disusun, kemudian dianalisis berdasarkan teori dan konsep yang mendukung dan ditarik kesimpulannya, sehingga dapat mengetahui hasil dari penelitian ini. Untuk memperoleh data-data yang diperlukan dalam penelitian ini, maka penelitian dilakukan di PT. Indospring, Tbk yang berlokasi di Jalan Mayjen Sungkono No: 10 Gresik Provinsi Jawa Timur.

### Definisi Operasional Variabel

Sebagai pembatasan permasalahan serta variabel yang digunakan untuk memanfaatkan model yang ada, perlu dikemukakan kriteria pengukuran variabel yang telah ditentukan yaitu :

1. *Seiri* atau pemilihan ( $X_1$ )
2. *Seiton* atau penataan ( $X_2$ )
3. *Seiso* atau pembersihan ( $X_3$ )
4. *Seiketsu* atau pemantapan/perawatan ( $X_4$ )
5. *Shitsuke* atau pembiasaan ( $X_5$ )
6. Kinerja karyawan (Y),

## Indikator Variabel Penelitian

Pengukuran instrumen yang dipakai dalam penelitian ini menggunakan skala Likert dengan pengisian kuesioner yang disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan dan responden diminta mengisi daftar pertanyaan tersebut dengan cara memberi tanda silang ( X ) pada lembar jawaban kuesioner. Jawaban setiap item instrumen yang digunakan skala Likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif, yang dapat berupa kata-kata, antara lain :

Sangat Setuju	= Skor 5
Setuju	= Skor 4
Ragu-ragu	= Skor 3
Tidak Setuju	= Skor 2
Sangat tidak Setuju	= Skor 1

Selanjutnya dari keseluruhan nilai yang dikumpulkan akan dijumlahkan. Seluruh skor yang diperoleh kemudian dilakukan perhitungan regresi untuk mencari pengaruh antar variabel.

## Populasi

Populasi adalah keseluruhan objek penelitian, dalam hal ini populasinya adalah seluruh karyawan PT.Indospring, Tbk yang berjumlah 1600 orang. Pengambilan jumlah sampel pada penelitian ini mengacu pada rumus Slovin (dalam Umar 2007:78) yaitu :

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

Dimana :

n = Jumlah sampel

N = Jumlah populasi

e = Standar deviasi/kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolelir (10%)

Berdasarkan rumus diatas, jika diketahui jumlah populasi adalah 1600

orang dengan menggunakan standar deviasi sebesar 10%, maka jumlah sampel dari penelitian ini adalah 94 responden.

## Metode Analisis Data

### Uji Validitas

Dalam pengujian validitas instrumen penelitian, dilakukan dengan cara memasukkan butir-butir hasil jawaban responden untuk masing-masing variabel ke dalam perhitungan *reliability analysis* program SPSS. Kemudian nilai r hasil perhitungan dibandingkan dengan nilai  $r_{tabel}$  dalam tabel signifikansi 5%, jika  $r_{hitung}$  lebih besar dari  $r_{tabel}$  maka valid. Menurut Sugiyono (2014:126), jika nilai korelasi lebih besar dari 0,3 maka hasil instrumen penelitian yang dilakukan adalah valid.

Mencari  $r_{hitung}$  dapat ditentukan dengan rumus sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{n \sum x^2 - (\sum x)^2\} \{n \sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

Dimana ;

$r_{xy}$  = Koefisien korelasi untuk variable x dan y atau nilai validitas

n = Banyaknya sampel

y = Skor total atau total variabel

x = Skor kuesioner atau item

### Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui adanya konsistensi alat ukur dalam penggunaannya. Atau dengan kata lain alat ukur tersebut mempunyai hasil yang konsisten apabila digunakan berkali-kali pada waktu yang berbeda. Kuesioner dikatakan reliabel jika dapat memberikan hasil relatif sama pada saat dilakukan pengukuran kembali pada obyek yang berlainan pada waktu yang berbeda atau memberikan hasil yang tetap.

Uji reliabilitas dilakukan dengan rumus *cronbach alpha* sebagai berikut:

$$r_i = \frac{[K] [St^2 - \sum P_i q_i]}{(K-1) St}$$

Apabila koefisien *Cronbach Alpha* ( $r_i \geq 0,7$ ) maka dapat dikatakan instrumen tersebut reliabel (Johnson & Christensen, 2012).

Dimana :

$r_i$  = Reliabilitas instrumen

K = Jumlah item dalam instrumen

$P_i$  = Proporsi banyaknya subyek yang menjawab pada item 1

### Uji Asumsi Klasik

Asumsi - asumsi model klasik dimaksudkan untuk menguji dan mendeteksi ada tidaknya auto korelasi, multikolinearitas dan heteroskedastisitas, karena apabila terjadi penyimpangan terhadap asumsi klasik tersebut uji t dan uji F dilakukan sebelumnya menjadi tidak valid dan secara statistik dapat mengacaukan kesimpulan yang diperoleh.

#### 1. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah suatu data mengikuti sebaran normal atau tidak. Pedoman dalam pengambilan keputusan apakah sebuah distribusi data mengikuti distribusi normal adalah :

- Jika nilai signifikan (nilai probabilitasnya) lebih kecil dari 5%, maka distribusi adalah tidak normal.
- Jika nilai signifikan (nilai probabilitasnya) lebih besar dari 5%, maka distribusi adalah normal.

#### 2. Uji Autokorelasi

Pengujian autokorelasi dimaksudkan untuk mengetahui apakah terjadi korelasi

antara anggota serangkaian data observasi yang diurutkan menurut waktu (*time series*) atau ruang (*cross sectional*). Hal ini mempunyai arti bahwa suatu tahun tertentu dipengaruhi oleh tahun sebelumnya atau dipengaruhi oleh *series* dan *cross sectional* menyebabkan uji F dan uji t menjadi tidak akurat. Gejala autokorelasi mengakibatkan hasil analisis regresi tidak lagi efisien atau varian tidak lagi maksimum. Untuk mengetahui ada atau tidaknya autokorelasi, dapat dilakukan uji “Durbin Watson” dengan ketentuan berikut:

- D - W < 1,08 = ada autokorelasi
- 1,08 ≤ D - W ≤ 1,66 = tanpa kesimpulan
- 1,66 ≤ D - W ≤ 2,34 = tidak ada autokorelasi
- 2,34 ≤ D - W ≤ 2,92 = tanpa kesimpulan
- D - W > 2,92 = ada autokorelasi

### 3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heterokedatisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Statistik dasar dalam pengujian heterokedatisitas dalam satu regresi dapat dilakukan dengan pengujian korelasi Rank Spearman (RS) dasar analisisnya adalah :

- Apabila nilai signifikan hitung (sig) > tingkat signifikan  $\alpha = 0,05$  maka  $H_0$  diterima, berarti tidak terjadi heterokedatisitas
- Apabila nilai signifikan (sig) < tingkat signifikan  $\alpha = 0,05$  maka  $H_0$  ditolak, berarti tidak terjadi heterokedatisitas

Selain itu, gejala heteroskedastisitas terjadi sebagai akibat ketidaksamaan data, atau bervariasinya data yang diteliti. Salah satu cara untuk mendeteksi kemungkinan terjadinya gejala tersebut adalah dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada *scatterplot diagram*, di mana sumbu

X adalah Y yang telah di prediksi, dan sumbu X adalah residual yang telah *distudentized*. Dasar pengambilan keputusan berdasarkan *scatterplot diagram* adalah:

1. Jika ada pola tertentu, seperti titik - titik (poin - poin) yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka telah terjadi heteroskedastisitas.
2. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik - titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

#### 4. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antara variabel independen. Salah satu cara untuk mengetahui adanya multikolinieritas adalah dengan melihat *variance inflation factor* (VIF), yaitu:

1. Jika  $VIF > 10$ , maka terjadi multikolinieritas
2. Jika  $VIF < 10$ , maka tidak terjadi multikolinieritas

Multikolinieritas menunjukkan adanya korelasi antar variabel bebas dalam persamaan regresi yang menyebabkan *standart error* menjadi tinggi dan sensitif terhadap perubahan data, sehingga koefisien regresi menjadi kurang teliti, dan tingkat signifikansi yang salah juga semakin besar. Cara untuk mengetahui ada atau tidaknya gejala multikolinieritas antara lain dengan melihat nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) dan nilai *tolerance* yang dihasilkan dari analisis regresi yang dilakukan. Dimana jika nilai VIF kurang dari 10 dan nilai *tolerance* mendekati

angka 1 maka dinyatakan tidak terjadi multikolinieritas.

#### Analisis Regresi Berganda

Analisis ini bertujuan untuk mengetahui hubungan dan pengaruh antara dua variabel, dalam penelitian ini digunakan model regresi sebagai berikut (2011,Sugiyono:277) :

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + \dots + b_i X_i + e$$

Dimana :

Y = Variabel terikat (kinerja karyawan)

$X_i$  = Variabel bebas (budaya organisasi)

$b_i$  = Parameter arah

e = *Standard error*

#### Uji Hipotesis

Hipotesis penelitian diuji dengan menggunakan analisis regresi linier dengan menggunakan uji-F, uji-t dan koefisien determinan. Metode analisis regresi linear berganda berfungsi untuk mengetahui pengaruh atau hubungan dari variabel bebas dengan variabel terikat. Pengolahan data akan dilakukan dengan menggunakan alat bantu aplikasi *software* SPSS for windows. Model persamaan regresi untuk menguji hipotesis, dengan formula sebagai berikut:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + b_4 X_4 + b_5 X_5$$

Keterangan:

Y = Skor dimensi variabel kinerja karyawan

a = Konstanta atau titik perpotongan dengan sumbu y, bila  $x = 0$

$X_1$  = Skor dimensi variabel pendidikan dan latihan

$X_2$  = Skor dimensi variabel hubungan kerja

$X_3$  = Skor dimensi variabel tempat kerja

$X_4$  = Skor dimensi variabel penyelia

$X_5$  = Skor dimensi variabel kedisiplinan kerja

$b_1$  = Koefisien regresi pendidikan dan latihan

$b_2$  = Koefisien regresi hubungan kerja

$b_3$  = Koefisien regresi tempat kerja

$b_4$  = Koefisien regresi penyelia

$b_5$  = Koefisien regresi kedisiplinan kerja

$k$  = Jumlah variabel

$n$  = Banyaknya sampel

2. Dengan hipotesis

$F_h > F_t$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima

$F_h < F_t$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak

3. Nilai kritis yaitu nilai yang didapat dari tabel distribusi F dengan menggunakan tingkat signifikansi 5% dimana  $F_{tab} = F(\alpha : K-1, K(n-1))$ .

### Uji t

1. Untuk menguji koefisien regresi secara parsial guna mengetahui apakah variabel bebas secara individu berpengaruh terhadap variabel terikat digunakan uji t dengan rumus (Sugiyono:184) :

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

Dimana :

$r$  = Korelasi produk moment

$n$  = Jumlah responden

$t$  = Uji hipotesis

2. Dengan hipotesis

$T_h > T_t$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima

$T_h < T_t$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak

3. Nilai kritis atau nilai tingkat signifikansi 5% dimana  $t_{tab} = t(\alpha / 2 : n-k-1)$ .

### Analisis Korelasi

Hubungan antara variabel tersebut ada dua yaitu hubungan yang positif dan hubungan yang negatif. Ukuran yang dipakai untuk mengetahui kuat atau tidaknya hubungan antara X dan Y disebut koefisien korelasi ( $r$ ). Nilai koefisien korelasi terdapat dalam batas  $-1 \leq r \leq 1$ . Tanda positif menunjukkan adanya korelasi (pengaruh) positif atau korelasi langsung, sedangkan tanda negatif menunjukkan adanya korelasi (pengaruh) negatif atau korelasi tidak langsung.

Untuk mencari nilai korelasinya penyusun menggunakan rumus korelasi berdasarkan *Pearson Product Moment* sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{n\left(\sum_{i=1}^n X_i Y_i\right) - \left(\sum_{i=1}^n X_i\right)\left(\sum_{i=1}^n Y_i\right)}{\sqrt{\left\{n\sum_{i=1}^n X_i^2 - \left(\sum_{i=1}^n X_i\right)^2\right\}\left\{n\sum_{i=1}^n Y_i^2 - \left(\sum_{i=1}^n Y_i\right)^2\right\}}}$$

Keterangan :

$r_{xy}$  = Koefisien Korelasi

$\Sigma XY$  = Jumlah perkalian variabel x dan y

$\Sigma X$  = Jumlah nilai variabel x

$\Sigma Y$  = Jumlah nilai variabel y

$\Sigma X^2$  = Jumlah pangkat dua nilai variabel x

$\Sigma Y^2$  = Jumlah pangkat dua nilai variabel y

$n$  = Banyaknya Sampel

### Uji F

1. Untuk mengetahui apakah variabel bebas secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat F digunakan rumus (Sugiyono, 2012 :21) :

$$F_{hitung} = \frac{R^2 / k}{(1 - R^2)(N - k - 1)}$$

Dimana :

$F$  = F hitung selanjutnya dibanding F tabel

$R^2$  = Koefisien determinasi

Adapun pedoman untuk memberikan interpretasi koefisien korelasi atau seberapa besar pengaruh variabel-variabel bebas (*Independent*) terhadap variabel terikat (*Dependent*), digunakan pedoman yang dikemukakan oleh Sugiyono (2014:242) sebagai berikut :

**Tabel Pedoman Interpretasi Koefisien Korelasi**

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,199	Sangat Tidak Setuju
0,20 – 0,399	Tidak Setuju
0,40 – 0,599	Ragu-Ragu
0,60 – 0,799	Setuju
0,80 – 1,000	Sangat Setuju

### Analisis Determinasi

Setelah korelasi diketahui, maka selanjutnya adalah menghitung determinasi, yaitu untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel  $X_1$  (budaya *Kaizen*), terhadap variabel  $Y$  (kinerja karyawan). Adapun rumus koefisien determinasi adalah sebagai berikut:

$$Kd = R^2 \times 100\%$$

Keterangan:

Kd : Koefisien determinasi atau seberapa jauh perubahan variabel terkait (keputusan pembelian).

R : Korelasi *product moment*.

Kriteria untuk analisis koefisien determinasi adalah:

1. Jika Kd mendekati nol, maka pengaruh variabel *independent* terhadap variabel *dependent* lemah.
2. Jika Kd mendekati satu, maka pengaruh variabel *independent* terhadap variabel *dependent* kuat.

### Interval

Perhitungan interval dari pengaruh persepsi konsumen dan budaya masyarakat terhadap keputusan pembelian yang diambil adalah dengan cara mengklasifikasikan menjadi kategori yaitu persepsi konsumen baik dan persepsi konsumen buruk, budaya masyarakat baik dan budaya masyarakat buruk maka produktifitas baik dan produktifitas buruk. Kriteria buruk kategorinya adalah dengan memperhatikan skoring kuisisioner yang ditetapkan dalam penelitian yaitu skor 1 sebagai nilai terendah dan skor 5 sebagai nilai tertinggi. Dengan demikian interval menurut Azwar dalam Prasetio (2007:55) setiap kategori ditetapkan sebagai berikut :

$$\text{Interval} = \frac{\text{nilai tertinggi} - \text{nilai terendah}}{\text{Jumlah interval/kelas}}$$

$$\text{Interval} = \frac{5 - 1}{\frac{2}{2}} = \frac{4}{2} = 2$$

Jadi intervalnya adalah = 2

Dengan interval yang diperoleh diatas, maka interval masing-masing variabel sebagai berikut :

$$3 < 5 = \text{Baik}$$

$$1 < 3 = \text{Buruk}$$

### Analisis Crosstab

Menurut Silalahi (2009:334), apabila masalah dan hipotesis tentang adanya hubungan antara dua atau lebih variabel, kerangka analisisnya akan menjurus pada usaha menguji ada tidaknya hubungan antara dua atau lebih variabel. Kerangka tabel yang digunakan untuk tujuan ini tentu saja memuat dua atau lebih unsur atau lebih variable pengamatan yang disusun dalam satu tabel yang disebut tabel silang, kadang-kadang tabel kontigensi (*contingency table*).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

PT. Indospring, Tbk adalah perusahaan industri yang bergerak dalam bidang otomotif dengan produk pegas atau spring otomotif, yang terdiri dari *leaf spring* (pegas daun) dan *coil spring* (pegas spiral atau pegas ulir) yang diproduksi dengan proses dingin maupun panas, dengan lisensi dari *Mitsubishi Steel Manufacturing*, Jepang.

### Deskripsi Responden

Responden pada penelitian ini sebanyak 94 orang. Jumlah sampel yang didapat berdasarkan rumus Slovin. Data populasi diperoleh dari data karyawan yang diperoleh dari departemen HRD PT Indospring, Tbk yang diberi nomor 1 sampai dengan 94 orang. Setiap responden diberi kuesioner untuk memberikan jawaban atas pertanyaan yang telah disediakan. Analisis deskriptif responden dalam penelitian ini akan mendeskriptifkan data karakteristik responden berdasarkan usia, tingkat pendidikan, masa kerja dan alasan mengikuti Budaya *Kaizen*. Pengungkapan analisis deskriptif responden dalam bentuk data persentase.

#### Tabel Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah	Persentase
17 – 25 Tahun	16	17%
<b>26 – 30 Tahun</b>	<b>57</b>	<b>60,6%</b>
31 – 35 Tahun	14	14,9%
36 – 40 Tahun	6	6,4%
41 – 45 Tahun	1	1,1%
Total	94	100%

#### Tabel Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Pendidikan	Jumlah	Persentase
SLTP sederajat	8	8,5%
SLTA sederajat	86	91,5%
Akademi sederajat	<b>0</b>	<b>0%</b>
S-1	0	0%
Total	94	100%

#### Tabel Responden Berdasarkan Masa kerja

Masa kerja	Jumlah	Per sentase
0-5 tahun	13	13,8 %
<b>6-10 tahun</b>	<b>58</b>	<b>61,7%</b>
11-15 tahun	15	16%
16-20 tahun	8	8,5%
Total	94	100%

#### Variabel Penelitian Berdasarkan Karakteristik Responden

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner, jumlah pernyataan berupa 12 butir pernyataan untuk variabel X dan 3 pernyataan untuk variabel Y, jumlah seluruh pernyataan adalah 15 butir. Hasil olahan data primer yang merupakan deskriptif penelitian berdasarkan pernyataan yang telah diberikan terhadap budaya *kaizen*.

1. Deskripsi jawaban responden berdasarkan indikator *Seiri* diketahui bahwa penilaian responden terhadap indikator *Seiri* adalah sebesar 4,29, dengan rata-rata tersebut, maka responden setuju dengan pernyataan di atas, dengan pengertian para karyawan percaya bahwa melalui Budaya *Kaizen* maka kinerja karyawan meningkat.
2. Deskripsi jawaban responden berdasarkan indikator *Seiton* terlihat bahwa pernyataan yang diberikan



- kepada responden ditanggapi dengan baik dan hal ini menunjukkan bahwa responden menganggap *Seiton* yang benar akan membuat kinerja karyawan akan semakin baik, sehingga akan menaikkan nilai dari produktivitas. Hal ini bisa dilihat rata-rata indikator *Seiton* sebesar 4,58.
3. Deskripsi jawaban responden berdasarkan indikator *Seiso* dapat dilihat bahwa responden menilai Budaya *Kaizen* membuat disiplin kerja karyawan meningkat sehingga tempat kerja menjadi nyaman. Hal ini ditunjukkan dengan penilaian responden terhadap indikator tampilan sebesar 4,44.
  4. Deskripsi jawaban responden berdasarkan indikator *Seiketsu* bahwa bisa dikatakan responden setuju dengan pernyataan-pernyataan di atas terkait *Seiketsu*. Mayoritas responden menyatakan bahwa bolos kerja mempengaruhi kinerja, sehingga bisa mempengaruhi nilai produktivitas. Hal tersebut bisa dilihat dari rata-rata nilai pada indikator bolos kerja menunjukkan angka 4,22.
  5. Deskripsi jawaban responden berdasarkan indikator *Shitsuke* bahwa karyawan menyetujui bahwa *shitsuke* bisa memotivasi karyawan agar kinerja karyawan bisa lebih baik, hal tersebut bisa dilihat dari nilai rata-rata indikator keluhan kerja sebesar 4,48.
2. Deskripsi jawaban responden berdasarkan indikator kualitas dapat dideskripsikan bahwa responden setuju bahwa dengan 5-S karyawan bisa membuat produk yang baik dan berkualitas. Hal ini dinyatakan dengan rata-rata nilai indikator diet buruh 4,54.
  3. Deskripsi jawaban responden berdasarkan indikator ketepatan waktu dapat dideskripsikan bahwa responden setuju bahwa 5-S karyawan melakukan tugasnya dengan ketepatan waktu sesuai standar yang telah ditetapkan perusahaan. Hal ini dinyatakan dengan rata-rata nilai indikator tunjangan sosial 4,45.

### Uji Validitas dan Reliabilitas

Validitas merupakan alat ukur yang digunakan untuk menguji instrumen dalam sebuah penelitian yang dilakukan korelasi *bivariate* antara masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk. Adapun hasil SPSS versi 18.00 *for window* untuk uji validitas terhadap instrumen data kuesioner didapat hasil uji validitas instrumen variabel produktivitas didapatkan  $r$  hitung > nilai  $r$  kritis (0,3). Jadi seluruh butir pertanyaan dari variabel keputusan pembelian terbukti valid, semua butir pertanyaan tersebut dapat digunakan dan dapat dipercaya.

Setelah dilakukan uji validitas, maka dilakukan uji reliabilitas yang bertujuan untuk mengetahui tingkat reliabel suatu alat ukur. Setelah dilakukan uji reliabilitas dengan menggunakan program SPSS versi 18.00 *for windows* terhadap variabel-variabel penelitian yang digunakan, hasilnya dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

### Variabel Kinerja

1. Deskripsi jawaban responden berdasarkan indikator kuantitas dapat dideskripsikan bahwa responden setuju bahwa kuantitas yang tinggi bisa dilakukan oleh karyawan dengan baik. Hal ini dinyatakan dengan rata-rata nilai indikator 4,24

**Tabel Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach Alpha	R Tabel	Keterangan
Seiri	0,741	0,60	Reliabel
Seiton	0,782	0,60	Reliabel
Seiso	0,817	0,60	Reliabel
Seiketsu	0,712	0,60	Reliabel
Shitsuke	0,708	0,60	Reliabel
Kinerja	0,765	0,60	Reliabel

**Analisis Regresi Linier Berganda**

Berdasarkan hasil pengolahan data melalui program SPSS version 18.00 for windows, dengan menggunakan program analisis regresi sederhana, maka didapatkan hasil sebagai berikut:

**Tabel Hasil Analisis Regresi Linier Berganda**

Coefficients <sup>a</sup>					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	6,616	2,095		3,158	,002
TOTALX1	,246	,116	,229	2,123	,037
TOTALX2	-,092	,139	-,069	-,663	,509
TOTALX3	,165	,164	,114	1,008	,316
TOTALX4	-,121	,183	-,075	-,663	,509
TOTALX5	,284	,130	,251	2,183	,032

a. Dependent Variable: TOTALY6  
 b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Dari tabel di atas, maka dapat dibuat persamaan regresi linier sederhana sebagai berikut:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + b_4 X_4 + b_5 X_5$$

$$Y = 6,616 + 0,246X - 0,092X + 0,165X - 0,121X + 0,284X$$

Berdasarkan persamaan regresi di atas dapat dijelaskan bahwa:

1. Konstanta (a) sebesar 6,616 menyatakan bahwa jika Budaya *Kaizen* (X) sama dengan nol maka Produktivitas (Y) sebesar 6,616.
2. Nilai koefisien regresi (b) variabel *Seiri* (X<sub>1</sub>) adalah sebesar 0,246 artinya, jika *Seiri* (X<sub>2</sub>) berubah 1% maka variabel kinerja (Y) akan berubah 0,246 satuan. Tanda positif pada nilai koefisien regresi melambangkan hubungan yang searah antara X<sub>2</sub> dan Y, artinya peningkatan variabel *Seiri* akan menyebabkan peningkatan pada variabel kinerja.
3. Nilai koefisien regresi (b) variabel *Seiton* (X<sub>2</sub>) adalah sebesar 0,092 maka diartikan hubungan antara *seiri* dengan kinerja tidak searah.
4. Nilai koefisien regresi (b) variabel *Seiso* (X<sub>3</sub>) adalah sebesar 0,165 artinya, jika *Seiso* (X<sub>3</sub>) berubah 1% maka variabel kinerja (Y) akan berubah 0,165 satuan. Tanda positif pada nilai koefisien regresi melambangkan hubungan yang searah antara X<sub>2</sub> dan Y, artinya peningkatan variabel *Seiso* akan menyebabkan peningkatan pada variabel kinerja.
5. Nilai koefisien regresi (b) variabel *Seiketsu* (X<sub>4</sub>) adalah sebesar -0,121 maka diartikan hubungan antara *seiketsu* dengan kinerja tidak searah.
6. Nilai koefisien regresi (b) variabel *Shitsuke* (X<sub>5</sub>) adalah sebesar 0,284 artinya, jika *Seiso* (X<sub>5</sub>) berubah 1% maka variabel kinerja (Y) akan berubah 0,284 satuan. Tanda positif pada nilai koefisien regresi melambangkan hubungan yang searah antara X<sub>2</sub> dan Y, artinya peningkatan variabel *Shitsuke* akan menyebabkan peningkatan pada variabel kinerja.

## Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi

Untuk mengetahui besarnya pengaruh antara variabel independent terhadap variabel dependent, maka digunakan analisis koefisien korelasi, sedangkan koefisien determinasi bertujuan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat.

**Tabel Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,393 <sup>a</sup>	,154	,106	1,19237
a. Predictors: (Constant), TOTALX5, TOTALX1, TOTALX2, TOTALX3, TOTALX4				
b Predictors: (Constant),				

1. R sebesar 0,393 artinya hubungan antara variabel bebas variasi produk terhadap variabel Budaya Kaizen yaitu sebesar 39,3%.
2. Nilai *R Square* yang diperoleh adalah sebesar 0,154 atau 15,4%. Angka tersebut memberikan arti bahwa perubahan kinerja dipengaruhi oleh Budaya *Kaizen* (5-S) sebesar 15,4%, sedangkan sisanya sebesar 84,6% dipengaruhi faktor lain di luar pembahasan ini.

## Uji Asumsi Klasik

### 1. Uji Autokorelasi

Pengujian ini dilakukan untuk menguji suatu model apakah antara

variabel pengganggu masing-masing variabel bebas saling mempengaruhi. Adapun hasil pengujian autokorelasi adalah sebagai berikut:

Tabel Uji Autokorelasi Model Summary <sup>b</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,352 <sup>a</sup>	,124	,074	1,20333	2,001
a. Predictors: (Constant), X5, X1, X2, X3, X4					
b. Dependent Variable: Y					

Diketahui nilai  $dL = 1,5542$  dan  $dU = 1,7776$  ( $n = 94$ , variabel independen = 5) dan taraf signifikansi 5%). Maka dari itu hasil tersebut menjadi  $1,6518 > 1,326$  maka tidak terjadi autokorelasi.

### 2. Uji Multikolinearitas

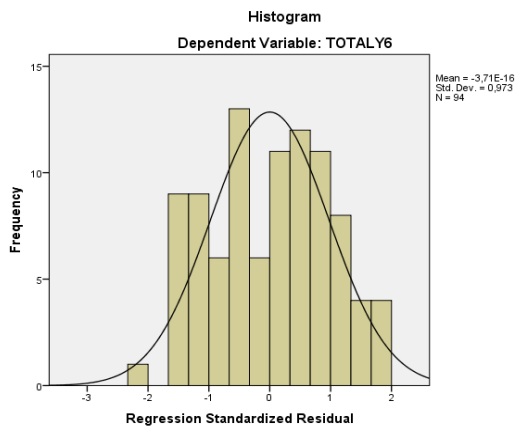
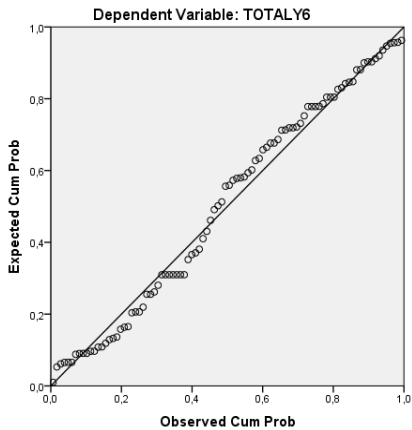
Untuk mendeteksi adanya multikolinearitas dapat dilihat dari *Value Inflation Factor*(VIF). Apakah nilai  $VIF > 10$  maka terjadi multikolinearitas. Dan sebaliknya apabila  $VIF < 10$  maka tidak terjadi multikolinearitas.

Dari hasil pengujian multikolinearitas yang dilakukan, bahwa nilai *Variance Inflation Factor*(VIP) kedua variabel, yaitu lebih kecil dari 10, sehingga bisa diduga bahwa tidak ada multikolinearitas antara variabel independen dalam model regresi.

Tabel Hasil Uji Multikolinearitas Coefficients <sup>a</sup>							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	17,181	7,258		2,367	,021		
Etos	,238	,127	,228	1,866	,067	1,000	1,000
Budaya	,293	,118	,304	2,484	,016	1,000	1,000
a. Dependent Variable: Kinerja							

### 3. Uji Normalitas

Pengujian normalitas dilakukan dengan menggunakan pengujian grafik P.P Plot untuk pengujian residual model regresi yang tampak pada gambar berikut.

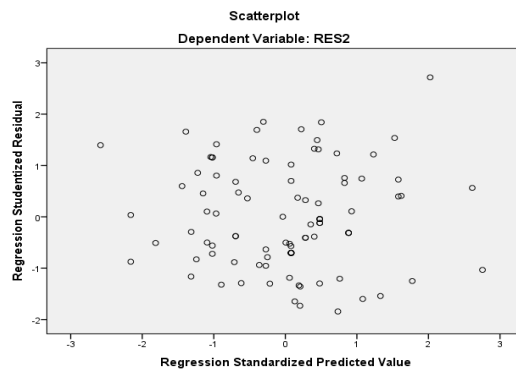


Grafik normal probability plot menunjukkan bahwa data penyebar disekitar garis diagonal. Maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

### 4. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari suatu pengamatan kepengamatan lain cara mendeteksinya adalah dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik Scatterplot antara SRESID dan ZPRED, dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi. Uji heteroskedastisitas

menghasilkan grafik pola penyebaran titik (scatterplot) seperti tampak pada gambar berikut.



Scatterplot Untuk Kinerja

Gambar diatas menunjukkan bahwa tidak ada pola yang jelas, di mana titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, sehingga model regresi linier berganda yang dihasilkan tidak terjadi heteroskedastisitas.

### 5. Uji-t (Parsial)

Pembuktian hipotesis koefisien secara individu (parsial) digunakan uji-t yaitu untuk mengetahui pengaruh variabel bebas secara parsial atau individu terhadap variabel terikat dalam satu model. Hasil t hitung didapat dari program SPSS versi 17.00 for Windows.

Tabel Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	6,616	2,095		3,158	,002
TOTALX1	,246	,116	,229	2,123	,037
TOTALX2	-,092	,139	-,069	-,663	,509
TOTALX3	,165	,164	,114	1,008	,316
TOTALX4	-,121	,183	-,075	-,663	,509
TOTALX5	,284	,130	,251	2,183	,032

a. Dependent Variable: TOTALY6

Dari hasil perhitungan regresi dengan menggunakan program SPSS versi 17.00 *for windows*, diperoleh nilai t hitung  $X_1$  sebesar 2,123 dengan tingkat p *value* sebesar 0,002. Dengan menggunakan batas signifikansi  $\alpha = 0,05$  dan f untuk pembilang  $N_1 = 94 - 6 = 88$  serta df untuk penyebut  $N_2 = 6 - 1 = 5$  didapat t tabel sebesar 1,986. Dari hasil tersebut maka t hitung > t tabel yang artinya  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Berarti variabel *Seiri* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan dalam meningkatkan kinerja, yang berarti bahwa semakin baik *Seiri* maka kinerja karyawan di PT Indospring, Tbk semakin baik.

Dari hasil perhitungan regresi dengan menggunakan program SPSS versi 17.00 *for windows*, diperoleh nilai t hitung  $X_2$  sebesar -663 dengan tingkat p *value* sebesar 0,037. Dengan menggunakan batas signifikansi  $\alpha = 0,05$  dan df untuk pembilang  $N_1 = 94 - 6 = 88$  serta df untuk penyebut  $N_2 = 6 - 1 = 5$  didapat t tabel sebesar 1,986. Dari hasil tersebut maka t hitung > t tabel yang artinya  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Berarti variabel *seiton* tidak mempunyai pengaruh yang signifikan dalam meningkatkan kinerja PT Indospring, Tbk, hal ini dikarenakan karyawan tidak memperdulikan kerapian di area sekitarnya.

Dari hasil perhitungan regresi dengan menggunakan program SPSS versi 17.00 *for windows*, diperoleh nilai t hitung  $X_3$  sebesar 1,008 dengan tingkat p *value* sebesar 0,509. Dengan menggunakan batas signifikansi  $\alpha = 0,05$  dan df untuk pembilang  $N_1 = 94 - 6 = 88$  serta df untuk penyebut  $N_2 = 6 - 1 = 5$  didapat t tabel sebesar 1,986. Dari hasil tersebut maka hitung > t tabel yang artinya  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Berarti variabel *Seiso* tidak mempunyai pengaruh yang signifikan dalam meningkatkan kinerja PT Indospring, Tbk, hal ini dikarenakan

karyawan tidak memperdulikan kebersihan di area sekitarnya.

Dari hasil perhitungan regresi dengan menggunakan program SPSS versi 17.00 *for windows*, diperoleh nilai t hitung  $X_4$  sebesar -0,663 dengan tingkat p *value* sebesar 0,509. Dengan menggunakan batas signifikansi  $\alpha = 0,05$  dan df untuk pembilang  $N_1 = 94 - 6 = 88$  serta df untuk penyebut  $N_2 = 6 - 1 = 5$  didapat t tabel sebesar 1,986. Dari hasil tersebut maka t hitung > t tabel yang artinya  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Berarti variabel *Seiketsu* tidak mempunyai pengaruh yang signifikan dalam meningkatkan kinerja PT Indospring, Tbk, hal ini dikarenakan karyawan tidak merawat barang dan perlengkapan yang lainnya di areasekitarnya.

Dari hasil perhitungan regresi dengan menggunakan program SPSS versi 17.00 *for windows*, diperoleh nilai t hitung  $X_5$  sebesar 2,183 dengan tingkat p *value* sebesar 0,032. Dengan menggunakan batas signifikansi  $\alpha = 0,05$  dan df untuk pembilang  $N_1 = 94 - 6 = 88$  serta df untuk penyebut  $N_2 = 6 - 1$  didapat t tabel sebesar 1,986. Dari hasil tersebut maka t hitung > t tabel yang artinya  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Berarti variabel *shitsuke* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan dalam meningkatkan kinerja, yang berarti bahwa semakin baik *Shitsuke* maka kinerja karyawan di PT Indospring, Tbk semakin baik.

## 6. UJI F

Untuk mengetahui apakah variabel bebas secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat F digunakan rumus (Sugiyono, 2012 :21) :

Dari hasil perhitungan regresi diperoleh nilai F hitung sebesar 3,215 dengan tingkat p *value* sebesar 0,000. Dengan menggunakan batas signifikansi

$\alpha = 0,05$  dan  $df$  untuk pembilang  $N_1 = 94 - 6 = 88$  serta  $df$  untuk penyebut  $N_2 = 6 - 1 = 5$  didapat  $t$  tabel sebesar 2,32. Dari hasil tersebut maka  $F$  hitung  $> F$  tabel yang artinya  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Berarti ada pengaruh atau signifikan antara variabel bebas terhadap variabel terikat, yang berarti bahwa secara bersama – sama variabel 5-S memiliki pengaruh terhadap Y.

Tabel 4.20 ANOVA <sup>a</sup>					
Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	22,855	5	4,571	3,215	,010 <sup>b</sup>
Residual	125,113	88	1,422		
Total	147,968	93			
a. Dependent Variable: TOTALY6					
b. Predictors: (Constant), TOTALX5, TOTALX1, TOTALX2, TOTALX3, TOTALX4					

## 7. Skala Interval

Dari skala interval didapat disimpulkan bahwa 12 pernyataan tentang variabel Budaya *Kaizen* yang diajukan pada 94 responden, rata-rata mereka menyetujui pernyataan tersebut. Hal tersebut bisa dilihat dari nilai masing-masing pernyataan yang semua bernilai diatas skor 4 dengan total rata-rata 4,43. Sementara skala interval 3 pernyataan tentang variabel kinerja karyawan yang diajukan pada 94 responden, rata-rata mereka menyetujui pernyataan tersebut. Hal tersebut bisa dilihat dari nilai masing-masing pernyataan yang semua bernilai diatas skor 4 dengan total rata-rata 4,41.

## 8. Crosstabs

*Crosstabs* responden berdasarkan usia 94 reponden menjawab positif terhadap pernyataan, dan dari rentan usia 26-30 tahun paling banyak menjawab positif sebanyak 57 responden. Dari sisi pendidikan SLTA paling banyak

menjawab positif sebanyak 86 responden. Sedangkan jawaban negatif paling banyak didapat dari pendidikan SLTA sebanyak 14 responden. *Crosstabs* Kinerja berdasarkan pendidikan dapat disimpulkan bahwa 94 reponden menjawab positif terhadap pernyataan, dan pendidikan SLTA paling banyak menjawab positif sebanyak 86 responden. Sedangkan jawaban negatif paling banyak didapat dari pendidikan SLTA sebanyak 6 responden. Sedangkan responden sebanyak 80 menjawab positif terhadap pernyataan, dan pendidikan masa kerja 11-15 tahun paling banyak menjawab positif sebanyak 26 responden. Sedangkan jawaban negatif paling banyak didapat dari masa kerja 11-15 tahun sebanyak 14 responden. *Crosstabs* dari kinerja berdasarkan masa kerja dapat disimpulkan bahwa 94 reponden menjawab positif terhadap pernyataan, dan pendidikan masa kerja 6 -10 tahun paling banyak menjawab positif sebanyak 58 responden.

## Pembahasan

Berdasarkan penelitian dan analisis yang peneliti lakukan dengan menggunakan alat bantu SPSS versi 17.000 *for windows*, maka peneliti dapat menyimpulkan hasil dari penelitian ini, sebagai berikut:

1. Berdasarkan tabel validitas diatas di ketahui bahwa nilai setiap item pertanyaan pada variabel Budaya *Kaizen* (5-S) dan variabel kinerja pada kolom koefisien korelasi ( $r$  hitung)  $>$  nilai  $r$  kritis (0,3), sehingga setiap item dinyatakan valid serta semua butir pertanyaan tersebut dapat digunakan dan dapat dipercaya.
2. R sebesar 0,393 artinya hubungan antara variabel bebas variasi produk terhadap variabel Budaya *Kaizen* yaitu sebesar 39,3% dan nilai *R Square* yang diperoleh adalah sebesar 0,154 atau

15,4%. Angka tersebut memberikan arti bahwa perubahan kinerja dipengaruhi oleh Budaya Kaizen(5-S) sebesar 15,4%, sedangkan sisanya sebesar 84,6% dipengaruhi faktor lain di luar pembahasan ini.

3. Dari hasil perhitungan regresi dengan menggunakan program SPSS versi 17.00 *for windows*, diperoleh nilai t hitung

a.  $X_1$  sebesar 2,123 dengan tingkat *p value* sebesar 0,002. Dengan menggunakan batas signifikansi  $\alpha = 0,05$  dan *f* untuk pembilang  $N_1 = 94 - 6 = 88$  serta *df* untuk penyebut  $N_2 = 6 - 1 = 5$  didapat *t* tabel sebesar 1,986. Dari hasil tersebut maka *t* hitung > *t* tabel yang artinya  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Berarti variabel *Seiri* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan dalam meningkatkan kinerja, yang berarti bahwa semakin baik *Seiri* maka kinerja karyawan di PT Indospring, Tbk semakin baik

b.  $X_2$  sebesar -663 dengan tingkat *p value* sebesar 0,037. Dengan menggunakan batas signifikansi  $\alpha = 0,05$  dan *df* untuk pembilang  $N_1 = 94 - 6 = 88$  serta *df* untuk penyebut  $N_2 = 6 - 1 = 5$  didapat *t* tabel sebesar 1,986. Dari hasil tersebut maka *t* hitung > *t* tabel yang artinya  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Berarti variabel *Seit* tidak mempunyai pengaruh yang signifikan dalam meningkatkan kinerja PT Indospring, Tbk, hal ini dikarenakan karyawan tidak memperdulikan kerapian di area sekitarnya.

c.  $X_3$  sebesar 1,008 dengan tingkat *p value* sebesar 0,509. Dengan menggunakan batas signifikansi  $\alpha = 0,05$  dan *df* untuk pembilang

$N_1 = 94 - 6 = 88$  serta *df* untuk penyebut  $N_2 = 6 - 1 = 5$  didapat *t* tabel sebesar 1,986. Dari hasil tersebut maka hitung > *t* tabel yang artinya  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Berarti variabel *Seis* tidak mempunyai pengaruh yang signifikan dalam meningkatkan kinerja PT Indospring, Tbk, hal ini dikarenakan karyawan tidak memperdulikan kebersihan di area sekitarnya.

d.  $X_4$  sebesar -0,663 dengan tingkat *p value* sebesar 0,509. Dengan menggunakan batas signifikansi  $\alpha = 0,05$  dan *df* untuk pembilang  $N_1 = 94 - 6 = 88$  serta *df* untuk penyebut  $N_2 = 6 - 1 = 5$  didapat *t* tabel sebesar 1,986. Dari hasil tersebut maka *t* hitung > *t* tabel yang artinya  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Berarti variabel *Seiketsu* tidak mempunyai pengaruh yang signifikan dalam meningkatkan kinerja PT Indospring, Tbk, hal ini dikarenakan karyawan tidak merawat barang dan perlengkapan yang lainnya di area sekitarnya.

e.  $X_5$  sebesar 2,183 dengan tingkat *p value* sebesar 0,032. Dengan menggunakan batas signifikansi  $\alpha = 0,05$  dan *df* untuk pembilang  $N_1 = 94 - 6 = 88$  serta *df* untuk penyebut  $N_2 = 6 - 1$  didapat *t* tabel sebesar 1,986. Dari hasil tersebut maka *t* hitung > *t* tabel yang artinya  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Berarti variabel *Shitsuke* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan dalam meningkatkan kinerja, yang berarti bahwa semakin baik *Shitsuke* maka kinerja karyawan di PT Indospring, Tbk semakin baik.

4. *F* hitung sebesar 3,215 dengan tingkat *p value* sebesar 0,000. Dengan menggunakan batas signifikansi  $\alpha =$

0,05 dan df untuk pembilang  $N_1 = 94 - 6 = 88$  serta df untuk penyebut  $N_2 = 6 - 1 = 5$  didapat t tabel sebesar 2,32 . Dari hasil tersebut maka F hitung  $>$  F tabel yang artinya  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Berarti ada pengaruh atau signifikan antara variabel bebas terhadap variabel terikat, yang berarti bahwa secara bersama – sama variabel 5-S memiliki pengaruh terhadap Y.

## PENUTUP

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan maka dapat dibuat kesimpulan sebagai berikut :

1. Variabel-variabel Budaya kaizen yang terdiri dari *Seiso*( $X_1$ ), *Seiton* ( $X_2$ ), *Seiso*( $X_3$ ), *Seiketsu* ( $X_4$ ) dan *Shitsuke*( $X_5$ ) secara simultan atau bersama-sama mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja (Y) karyawan PT. Indospring, Tbk pada taraf nyata  $\alpha = 0.05$ . sehingga menolak  $H_0$  dan menerima  $H_1$ . Hal ini juga membuktikan bahwa budaya kaizen dapat dikatakan berkembang secara baik di PT. Indospring, Tbk dan membuktikan bahwa pada obyek penelitian terdapat perbaikan proses secara terus menerus dan berkelanjutan.
2. Berkaitan dengan variabel X, maka dari analisis penelitian yang dilakukan dapat dikemukakan:
  - a. Hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan Uji t, dapat diketahui bahwa nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel *Seiri* ( $X_1$ ) sebesar 2,123, sehingga variabel *Seiri* ( $X_1$ ) mempunyai pengaruh positif dan signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan PT. Indospring, Tbk.
  - b. Untuk variabel *Seiton* ( $X_2$ ) sebesar -0,663, tidak terdapat pengaruh antara variabel *Seiton* ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan PT. Indospring, Tbk.
  - c. Untuk variabel *Seiso* ( $X_3$ ) sebesar 1,008, sehingga variabel *Seiso* ( $X_3$ ) tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan PT. Indospring, Tbk.
  - d. Untuk variabel *Seiketsu* ( $X_4$ ) sebesar -0,663, tidak terdapat pengaruh signifikan yang kuat antara variabel *Seiketsu* ( $X_4$ ) terhadap kinerja karyawan PT. Indospring, Tbk.
  - e. Untuk variabel *Shitsuke* ( $X_5$ ) sebesar 2,183, sehingga variabel *Shitsuke*( $X_5$ ) mempunyai pengaruh positif dan signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan PT. Indospring, Tbk.
3. Dari uji t juga dapat diketahui bahwa variabel *Shitsuke*( $X_5$ ) mempunyai pengaruh dominan karena mempunyai t hitung yang paling besar dengan tingkat signifikan terendah.
4. Hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan Uji F, diperoleh nilai F hitung sebesar 3,215 dengan tingkat p value sebesar 0,000. Dengan menggunakan batas signifikansi  $\alpha = 0,05$  dan df untuk pembilang ( $N_1$ ) dalah 88 ( $94 - 6$ ) serta df untuk penyebut ( $N_2$ ) adalah 5 ( $6 - 1$ ) didapat t tabel sebesar 2,32 . Dari hasil tersebut maka hitung  $>$  t tabel yang artinya  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Berarti ada pengaruh positif dan kuat atau signifikan antara variabel bebas terhadap variabel terikat.
5. Dari analisis diperoleh nilai R sebesar 0,393 artinya terdapat hubungan antara variabel bebas variasi produk terhadap variabel Budaya Kaizen yaitu sebesar



39,3% sehingga dapat dikatakan hubungan variabel X terhadap Y adalah cukup kuat. Sedangkan R square ( $R^2$ ) sebesar 0.124 hal ini menunjukkan bahwa variabel bebas secara bersama-sama memberikan kontribusi atau sumbangan terhadap perubahan variabel terikat Y sebesar 12.4% dan sisanya sebesar 87.6% dipengaruhi oleh variabel lain dalam lingkup permasalahan yang lain misalnya : Gugus Kendali Mutu (GKM), Sumbang Saran (SS), Total Quality Management (TQM) yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini

### Saran

Berdasarkan hasil kajian dari bab sebelumnya, selanjutnya peneliti dapat memberikan sumbangan saran dalam penelitian ini yaitu:

1. Pihak manajemen PT. Indospring, Tbk hendaknya lebih meningkatkan pemberian arahan untuk melakukan kedisiplinan untuk pegawainya melalui peningkatan berbagai macam motivasi. Mengingat hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Seiri* memiliki pengaruh yang sangat signifikan pada penelitian ini, hendaknya pihak manajemen SDM juga memperhatikan *Seiri* dalam arti yang luas seperti: mengatur segala sesuatu, memilah sesuai aturan dan prinsip, serta membuang yang tidak diperlukan.
2. Budaya *Kaizen* juga berpengaruh signifikan dalam meningkatkan kinerja pegawai, oleh karena itu, pihak manajemen PT, Indospring, Tbk hendaknya juga memperhatikan faktor pelatihan, mengajarkan perilaku yang baik, pengajaran kedisiplinan terhadap pegawai. Pada prinsipnya faktor 5-S masih membutuhkan perbaikan.

3. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan menambah variabel penelitian lain yang mempengaruhi kinerja pegawai, mengingat variabel 5-S, dimana pengaruh kelima variabel tersebut memiliki kontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai PT.Indospring, Tbk. Sedangkan sisanya dipengaruhi variabel lain yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai, sehingga hal ini dapat memberikan masukan kepada pihak manajemen untuk meningkatkan perhatiannya terhadap variabel penelitian tersebut misalnya: : Gugus Kendali Mutu (GKM), Sumbang Saran (SS), dan Total Quality Management (TQM).