

**PENGARUH BUDAYA KAIZEN TERHADAP KINERJA
KARYAWAN PADA KOPERASI SAE PUJON KABUPATEN
MALANG**

SKRIPSI

Oleh
ILLA UMA'RIFAH
NIM : 02220055



**JURUSAN MANJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MALANG
2007**

**PENGARUH BUDAYA KAIZEN TERHADAP KINERJA
KARYAWAN PADA KOPERASI SAE PUJON KABUPATEN
MALANG**

SKRIPSI

Diajukan kepada :
Universitas Islam Negeri (UIN) Malang
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Dalam
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)

Oleh
ILLA UMA'RIFAH
NIM : 02220055



**JURUSAN MANJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MALANG
2007**

LEMBAR PERSETUJUAN

**PENGARUH BUDAYA KAIZEN TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PADA KOPERASI SAE PUJON MALANG**

SKRIPSI

Oleh

ILLA UMA'RIFAH

NIM : 02220055

Telah disetujui pada tanggal 28 Mei 2007

Dosen Pembimbing

**ACHMAD SANI SUPRIYANTO, SE., M.Si
NIP. 150327244**

**Mengetahui
Dekan,**

**Drs. HA. MUHTADI RIDWAN, MA
NIP. 150231828**

LEMBAR PENGESAHAN
PENGARUH BUDAYA KAIZEN TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PADA KOPERASI SAE PUJON MALANG

SKRIPSI
Oleh
ILLA UMA'RIFAH
NIM : 02220055

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)
pada 21 Juli 2007

Susunan Dewan Penguji	Tanda Tangan
1. Ketua Penguji Achmad Sani Supriyanto, SE., MSi NIP. 150327244	: ()
2. Sekretaris Jamal Lulail Yunus, SE., MM NIP. 150299506	: ()
3. Penguji Utama Drs. HA. Muhtadi Ridwan, MA NIP. 150231828	: ()

Disahkan Oleh :
Dekan,

Drs. HA. MUHTADI RIDWAN, MA
NIP. 150231828

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini saya :

Nama : ILLA UMA'RIFAH

NIM : 02220055

Alamat : Argosuko, Kecamatan Poncokusumo, Kabupaten
Malang. 65157

Menyatakan bahwa "skripsi" yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Malang, dengan judul :

PENGARUH BUDAYA KAIZEN TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PADA KOPERASI SAE PUJON KABUPATEN MALANG

Adalah hasil karya saya sendiri, bukan "duplikasi" dari karya orang lain

Selanjutnya apabila di kemudian hari ada "klaim" dari pihak lain, bukan menjadi tanggungjawab Dosen pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun

Malang, 12 Juli 2007

Hormat saya,

ILLA UMA'RIFAH

KATA PENGANTAR

Puji Syukur peneliti panjatkan ke hadirat Allah SWT karena hanya dengan rahmat dan hidayah-Nya dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul PENGARUH BUDAYA KAIZEN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA KOPERASI SAE PUJON KABUPATEN MALANG

Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi di Universitas Islam Negeri (UIN) Malang.

Peneliti menyadari bahwa dalam penyusunan penelitian ini tidak akan berhasil dengan baik tanpa adanya bimbingan serta sumbangan pemikiran dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang tak terhingga kepada :

1. Bapak. Prof. Dr. H. Imam Suprayogo. Selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Malang.
2. Bapak. Drs. H. A. Muhtadi Ridwan, MA. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi UIN.
3. Bapak. Achmad Sani Supriyanto, SE., MSi. Selaku Dosen Pembimbing yang telah membantu dalam penyusunan skripsi.
4. Bapak dan Ibuk (ke-empat nya), adik dan seluruh keluarga yang senantiasa memberikan dukungan secara moril dan sprituil.
5. Seluruh Dosen UIN Malang khususnya Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi yang telah memberikan ilmunya pada penulis.

6. Seluruh karyawan fakultas Ekonomi yang telah banyak membantu dalam proses administrasi.
7. Dan seluruh pihak yang terlibat secara langsung dan tidak langsung yang tidak bisa disebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih banyak kesalahan dan kekurangan. Oleh karena itu saran dan kritik positif yang membangun sangat penulis harapkan dalam perbaikan.

Penulis juga berharap semoga hasil penelitian yang terkemas dalam karya ilmiah ini dapat bermanfaat bagi penulis khususnya dan pembaca pada umumnya.

Malang, 12 Juli 2007

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
LEMBAR PERSEMBAHAN.....	iv
HALAMAN MOTTO.....	v
HALAMAN PERNYATAAN	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
ABSTRAK.....	xvi
BAB I : PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah	6
1.3. Tujuan Penelitian	6
1.4. Manfaat Penelitian	7
BAB II : KAJIAN PUSTAKA.....	8
2.1 Penelitian Terdahulu	8
2.2 Kajian Teori	9
2.2.1 Pengertian Budaya Organisasi	9
2.2.2 Tingkatan Budaya Organisasi	11
2.2.3 Fungsi Budaya Organisasi	13
2.2.4 Membangun Dan Membina Budaya Organisasi.....	14
2.2.5 Budaya Kaizen.....	17
2.2.6 Tinjauan Tentang Kinerja.....	23
2.2.6.1 Pengertian Kinerja.....	23
2.2.6.2 Penilaian Kinerja.....	28
2.2.6.3 Tujuan Penilaian Kinerja	29
2.2.6.4 Manfaat Penilaian Kinerja.....	31
2.2.7 Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kinerja Karyawan ..	32
2.2.8 Model Konsep, Model Hipotesis dan Hipotesis	36
BAB III : METODE PENELITIAN.....	38
3.1 Jenis Penelitian.....	38
3.2 Lokasi Penelitian	38
3.3 Populasi dan Sampel	38
3.4 Definisi Operasional Variabel	40

3.5 Skala pengukuran	44
3.6 Pengumpulan Data	45
3.7 Analisis Data	47
3.7.1 Uji Validitas.....	47
3.7.2 Uji Reliabilitas	47
3.7.3 Analisis Regresi Berganda.....	48
3.8 Uji Hipotesis.....	49
3.8.1 Uji F	49
3.8.2 Uji t	49
 BAB IV : ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN	51
4.1 Paparan Data Hasil Penelitian.....	51
4.1.1 Sejarah Singkat Koperasi “SAE” Pujon	51
4.1.2 Lokasi Koperasi “SAE” Pujon.....	52
4.1.3 Bentuk Hukum	54
4.1.4 Struktur Organisasi	58
4.1.5 Pelaksanaan Manajemen	73
4.1.6 Identifikasi Budaya Kaizen	73
4.2 Pembahasan Hasil Penelitian	77
4.2.1 Deskripsi Responden Penelitian	77
4.2.2 Deskripsi Variabel Penelitian	79
4.2.3 Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen	85
4.2.3.1 Uji Validitas.....	85
4.2.3.2 Uji Reliabilitas	86
4.2.4 Analisis Regresi Berganda.....	87
4.2.5 Pengujian Hipotesis	91
4.2.5.1 Uji F	91
4.2.5.2 Uji t	92
4.2.6 Implementasi Hasil Penelitian.....	93
 BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN	97
DAFTAR PUSTAKA	

DAFTAR TABEL

Tabel 1	: Penelitian terdahulu
Tabel 2	: Pembagian sampel
Tabel 3	: Konsep, Variabel, Indikator dan Instrumen Penelitian
Tabel 4	: Jumlah dan Kualitas Pendidikan Karyawan
Tabel 5	: Jumlah Unit Dan Penyebaran Karyawan
Tabel 6	: Harga Jual susu Segar
Tabel 7	: Harga Jual Susu Pasteurisasi
Tabel 8	: Harga Jual Pakan ternak
Tabel 9	: Deskripsi Jenis Kelamin
Tabel 10	: Deskripsi usia
Tabel 11	: Deskripsi tingkat pendidikan
Tabel 12	: Deskripsi Jawaban Variabel Pendidikan Dan Latihan Karyawan (X_1)
Tabel 13	: Deskripsi Jawaban Variabel Hubungan Kerja (X_2)
Tabel 14	: Deskripsi Jawaban Variabel Tempat Kerja (X_3)
Tabel 15	: Deskripsi Jawaban Variabel Penyelia (X_4)
Tabel 16	: Deskripsi Jawaban Variabel Kedisiplinan Kerja (X_5)
Tabel 17	: Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan (Y)
Tabel 18	: Hasil Validitas
Tabel 19	: Nilai koefisien reliabilitas
Tabel 20	: Rekapitulasi hasil nilai analisis regresi berganda
Tabel 21	: Hasil Uji F
Tabel 22	: Hasil uji t

DAFTAR GAMBAR

- Gambar 1 : Model Konsep
- Gambar 2 : Model Hipotesis
- Gambar 3 : Struktur Organisasi
- Gambar 4 : Saluran distribusi hasil produksi

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	: Bukti Konsultasi
Lampiran 2	: Surat Izin Penelitian
Lampiran 3	: Surat Keterangan penelitian
Lampiran 4	: Struktur organisasi
Lampiran 5	: Tabulasi data/data mentah
Lampiran 6	: Hasil Validitas
Lampiran 7	: Hasil Reliabilitas
Lampiran 8	: Hasil Regresi
Lampiran 9	: Kuesioner

ABSTRAK

Illa Uma'rifah, 2007 SKRIPSI. Judul : Pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Kinerja Karyawan Pada Koperasi SAE pujan Kabupaten Malang.
Pembimbing : Achmad Sani Supriyanto, SE., M.Si

Kata Kunci : Budaya Organisasi, Budaya Kaizen, Kinerja Karyawan

Fokus kajian dalam penelitian ini adalah pengaruh Budaya Kaizen yang terdiri dari lima variabel yaitu pendidikan dan latihan (X_1), hubungan kerja (X_2) tempat kerja (X_3), penyelia (X_4) dan kedisiplinan (X_5) terhadap kinerja Karyawan (Y). Kinerja karyawan yang bagus baik dari kualitas dan kuantitas sangat diperlukan untuk mendukung tercapainya tujuan perusahaan dan untuk itu diperlukan dukungan dari berbagai faktor, diantaranya yang terpenting adalah Budaya Organisasi Dalam setiap pencapaian prestasi yang diperoleh organisasi dibutuhkan kinerja yang tinggi, dalam hal ini budaya organisasi memiliki peran yang sangat penting, makin kuat budaya organisasi makin kuat pula dorongan untuk berprestasi. Budaya organisasi dapat membantu kinerja karyawan karena dapat menciptakan motivasi yang luar biasa bagi karyawan untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasi

Budaya Kaizen adalah budaya perusahaan Jepang yang berarti penyempurnaan dan perbaikan yang berkelanjutan, budaya kaizen tidak berorientasi pada hasil tetapi pada proses. Pada dasarnya setiap orang di dunia ini ingin selalu menjadi yang terbaik untuk itu diperlukan perbaikan dan penyempurnaan yang terus menerus dan dilakukan setiap saat

Penulis melakukan penelitian pada Koperasi SAE pujan kabupaten Malang, Koperasi ini menjadi lokasi pilihan penulis karena koperasi ini termasuk koperasi produsen yang berprestasi dan satu-satunya di Jawa Timur pada Tahun 2006 yang lalu, versi Kementrian Koperasi dan UMKM ([www. SMECDA Online. Com](http://www.SMECDA Online. Com))

Alat analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda dan uji statistik yaitu uji F dan uji t. Data diperoleh melalui kuesioner yang dinyatakan kepada 165 orang karyawan.

Dari hasil analisis didapatkan nilai F hitung sebesar $16.449 > F$ tabel 4.3874 dan teruji pada $\alpha = 5\%$ dan membuktikan bahwa variabel bebas berpengaruh secara simultan terhadap variabel terikat. Hasil uji t menunjukkan bahwa variabel penyelia mempunyai pengaruh paling dominan dengan t hitung paling besar $6.676 > t$ tabel 1.98 dan dengan signifikansi terkecil 0.003 . sedangkan analisis regresi menunjukkan hasil konstanta sebesar -9.475 yang berarti jika variabel bebas dari budaya Kaizen tidak diperhatikan maka kinerja karyawan akan menurun sebesar konstanta tersebut

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG

Koesmono (2006 : 1) menyebutkan bahwa salah satu masalah nasional yang dihadapi oleh bangsa Indonesia saat ini adalah penanganan terhadap rendahnya kualitas sumber daya manusia. Jumlah sumber daya manusia yang besar apabila dapat didayagunakan secara efektif dan efisien akan bermanfaat untuk menunjang gerak lajunya pembangunan nasional yang berkelanjutan. Melimpahnya sumber daya manusia yang ada saat ini mengharuskan berfikir secara seksama yaitu bagaimana dapat memanfaatkan sumber daya manusia secara optimal.

Handoko (2000 : 10) menyatakan, Agar di masyarakat tersedia sumber daya manusia yang handal diperlukan pendidikan yang berkualitas, penyediaan berbagai fasilitas sosial, lapangan pekerjaan yang memadai. Kelemahan dalam penyediaan berbagai fasilitas tersebut akan menyebabkan keresahan sosial yang akan berdampak kepada keamanan masyarakat. Saat ini kemampuan sumber daya manusia masih rendah baik dilihat dari kemampuan intelektualnya maupun keterampilan teknis yang dimilikinya. Persoalan yang ada adalah bagaimana dapat menciptakan sumber daya manusia yang

dapat menghasilkan kinerja yang optimal sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Produktivitas kerja merupakan tuntutan utama bagi perusahaan agar kelangsungan hidup atau operasionalnya dapat terjamin. Produktivitas suatu badan usaha dapat memberikan kontribusi kepada pemerintah daerah maupun pusat, artinya dari produktivitas regional maupun nasional, dapat menunjang perekonomian baik secara makro maupun mikro.

Koesmono (2006 : 2) juga menyebutkan bahwa ; kualitas sumber daya manusia Indonesia dewasa ini dibandingkan dengan kualitas sumber daya manusia di beberapa negara anggota-anggota ASEAN nampaknya masih rendah kualitasnya, sehingga mengakibatkan produktivitas per jam kerjanya masih rendah (menurut *World Development Report*, Indonesia pada tahun 2002 produktivitas per pekerja per jam sebesar 1,84 US \$ dan yang tertinggi adalah Singapura 35,91 US \$, diikuti oleh Malaysia 4,71 US \$ dan Thailand 4,56 US \$). Banyak hal yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja, untuk itu perusahaan harus berusaha menjamin agar faktor-faktor yang berkaitan dengan produktivitas tenaga kerja dapat dipenuhi secara maksimal. Kualitas sumber daya manusia akan terpenuhi apabila kepuasan kerja sebagai unsur yang berpengaruh terhadap kinerja dapat tercipta dengan sempurna.

Bahwa SDM harus dikelola dengan baik semakin disadari oleh perusahaan, sehingga muncul istilah manajemen SDM yang bukan saja merupakan sekedar manajemen personel (*Personnel Management*), melainkan mencakup tujuan yang lebih luas, yaitu memandang manusia dengan segala keunikannya dan mempunyai kemampuan untuk berkembang (Tika, 2005 : 24).

Flippo (1984 : 3) menyebutkan bahwa Pembinaan SDM (human resource development) akan dapat menumbuhkan Sense of Belonging, yaitu rasa memiliki terhadap perusahaan, loyalitas, dan dedikasi kepada perusahaan, meningkatkan kerjasama tim, komunikasi antar bagian, dan hubungan antar manusia, sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan efisiensi kerja dan efektivitas perusahaan untuk mencapai produktivitas yang tinggi.

Apabila hal ini sudah disadari dan dihayati, serta rasa memiliki oleh seluruh SDM sudah tertanam dalam perusahaan, maka kondisi ini akan memberi semangat dan kekuatan yang dapat memberdayakan (*empower*) Sumber Daya Manusia untuk mewujudkan misi perusahaan melalui kegiatan sehari-hari.

Elliot Jacques (dalam Nimran, 2004: 134) menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah cara berpikir dan melakukan sesuatu yang mentradisi, yang dianut bersama oleh semua anggota organisasi, dan para anggota baru harus mempelajari atau paling

sedikit menerimanya sebagian agar mereka diterima sebagai bagian dari organisasi. Ada tiga hal yang menjadi ciri-ciri dari budaya organisasi, yaitu : (1) dipelajari, (2) dimiliki bersama, dan (3) diwariskan dari generasi ke generasi.

Budaya organisasi sering juga disebut budaya kerja, karena tidak dapat dipisahkan dengan kinerja (*performance*) SDM; makin kuat budaya organisasi, makin kuat pula dorongan untuk berprestasi. Budaya organisasi dapat membantu kinerja karyawan, karena dapat menciptakan motivasi yang luar biasa bagi karyawan untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasi. Semakin disadari bahwa karyawan menjadi sumber daya terpenting dalam suatu organisasi, sehingga kinerja karyawan sangat menentukan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Kaizen atau perbaikan secara berkelanjutan adalah perbaikan proses secara terus-menerus untuk selalu meningkatkan mutu dan produktifitas out-put. Kaizen Pertama kali diperkenalkan oleh Taichi Ohno, mantan *Vice President* Toyota Motors Corporation. Disamping memperkenalkan Kaizen, Ohno juga memperkenalkan Just-in-Time pada perusahaan tersebut (Hardjosoedarmo, 2004 : 147)

Imai (1996:126) penulis kaizen pertama kali menyatakan keyakinannya bahwa, sebenarnya kaizen tidak hanya berlaku di Jepang, karena pada dasarnya setiap individu maupun organisasi di negara manapun pasti menginginkan selalu menjadi yang terbaik, untuk itu perbaikan dan penyempurnaan setiap saat selalu diperlukan, hal ini berdasarkan arti dari kaizen itu sendiri yaitu perbaikan dan penyempurnaan terus-menerus dan berkesinambungan

Koperasi SAE Pujon adalah termasuk kelompok koperasi produsen (dalam hal ini Koperasi SAE Pujon adalah produsen susu sapi, sapi perah dan pakan ternak yang mempunyai kontribusi sebesar 55% pasokan susu se Jawa Timur bersama 6 koperasi lain yang sejenis) yang berprestasi pada tahun 2006 versi Deputi VIII Kementrian koperasi dan Unit Usaha Kecil Menengah (Kementrian KOPERASI dan UMKM) , untuk mencapai prestasi tersebut tentunya diperlukan kinerja yang tinggi dan disinilah budaya organisasi memiliki peranan yang sangat penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Budaya organisasi dapat memberikan motivasi yang luar biasa bagi karyawan untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan untuk terus meningkatkan kinerjanya dan memperoleh prestasi yang

gemilang. Hal inilah yang membuat peneliti tertarik untuk mengambil judul skripsi tentang : **“Pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Kinerja Karyawan pada Koperasi SAE Pujon Malang”**

1.2 RUMUSAN MASALAH

Dari uraian diatas dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Adakah pengaruh yang signifikan variabel-variabel budaya Kaizen terhadap kinerja karyawan secara simultan?
2. Adakah pengaruh yang signifikan variabel-variabel budaya Kaizen terhadap kinerja karyawan secara parsial ?
3. Diantara variabel-variabel budaya Kaizen itu manakah yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan ?

1.3 TUJUAN PENELITIAN

Secara spesifik penelitian ini bertujuan untuk :

1. Mengetahui dan menganalisis adakah pengaruh secara simultan variabel-variabel dalam budaya Kaizen terhadap kinerja karyawan di Koperasi SAE Pujon Malang
2. Mengetahui dan menganalisis adakah pengaruh secara parsial variabel-variabel dalam budaya Kaizen terhadap kinerja karyawan di Koperasi SAE Pujon Malang

3. Mengetahui dan menganalisis variabel budaya Kaizen yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan

1.4 MANFAAT PENELITIAN

Hasil penelitian ini diharapkan berguna untuk :

1. Memberikan alternatif sehubungan dengan variabel-variabel dalam budaya Kaizen yang dapat meningkatkan kinerja karyawan di Koperasi SAE Pujon Malang
2. Bahan pertimbangan untuk dasar penentuan kebijaksanaan perusahaan yang harus diterapkan di Koperasi SAE Pujon Malang
3. Menambah wawasan ilmu pengetahuan pada umumnya dan pengembangan sumber daya manusia khususnya

1.5 BATASAN MASALAH

Agar pembahasan masalah dalam penelitian ini terarah dan tidak melebar maka penelitian ini dibatasi pada masalah pengaruh budaya kaizen (X) yang jumlah sebenarnya ada sembilan variabel dan dalam penelitian ini dibatasi pada lima variabel yaitu : Pendidikan dan latihan karyawan(X_1), Hubungan kerja(X_2), tempat kerja(X_3), penyelia(X_4) dan kedisiplinan kerja(X_5) , terhadap variabel terikat kinerja karyawan (Y)

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Berikut ini adalah hasil penelitian terdahulu, yaitu :

1. Penelitian yang dilakukan oleh Abdullah Muthi', dengan judul *"Pengaruh Karakteristik Budaya Organisasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada Perusahaan Kopi Burung Jalak Malang"*. dan hasilnya adalah : Dari hasil uji F dapat diketahui bahwa Budaya Organisasi berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan dengan nilai F hitung sebesar 153,238 lebih besar dari F tabel 5.31 dan probabilitas (0.000) lebih kecil dari 0.05. Dari hasil Uji t atau parsial dapat diketahui bahwa : variabel perhatian perincian (X_1) mempunyai pengaruh yang dominan dibanding dengan variabel lain, yaitu sebesar 13,556 lebih besar dari t tabel 1,99 X_2
2. Penelitian yang dilakukan oleh Aviv Ahyad dengan judul *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Produktifitas Karyawan Pada PT Asuransi Syari'ah Mubarakah Malang"* dengan hasil, dari uji F dapat diketahui bahwa budaya organisasi berpengaruh secara simultan terhadap Produktifitas karyawan dengan nilai F hitung sebesar 4,62 lebih besar dari F tabel 4,41. sedangkan dari hasil Uji

t dapat diketahui bahwa variabel orientasi hasil (X_3) dominan terhadap produktifitas sebesar 2,15 lebih besar dari t tabel 2,11

Tabel. 1
Tabel Penelitian Terdahulu dan perbedaannya dengan penelitian sekarang

No	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil
1.	Abdullah Muthi'	<i>"Pengaruh Karakteristik Budaya Organisasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada Perusahaan Kopi Burung Jalak Malang"</i>	a. variabel Independent (X) : perhatian perincian(X_1)inovasi(X_2), orientasi hasil (X_3),orientasi orang(X_4),orientasi tim(X_5), Keagresifan(X_6), Kemapanan(X_7) b. variabel Dependent (Y) : prestasi kerja Karyawan	1. $F_h 153.238 > F_t 5.31$ 2. dari Uji t dapat diketahui bahwa X_1 dominan sebesar $13,556 > t$ tab 1,99
2.	Aviv Ahyad	<i>Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Produktifitas kerja Karyawan Pada PT Asuransi Syari'ah Mubarakah Malang</i>	a. Var Independen (X) : perhatian perincian(X_1),inovasi(X_2),orientasi hasil(X_3),orientasi orang (X_4),orientasi tim(X_5),Keagresifan(X_6),Kemapanan (X_7) b. Var Dependen (Y) : Produktifitas Kerja Karyawan	a. $F_h 4,62 > F_t 4,41$ b. Dari hasil uji t dapat diketahui bahwa X_3 dominan sebesar $13,556 > t$ tab 1,99

2.2 Kajian Teori

2.2.1 Pengertian budaya Organisasi

Manusia adalah makhluk yang berbudaya, setiap aktifitasnya mencerminkan sistem kebudayaan yang berintegrasi dengan dirinya, baik cara berpikir, memandang sebuah permasalahan. Pengambilan keputusan dan lain sebagainya.

Kata budaya (*Culture*) sebagai suatu konsep berakar dari kajian atau disiplin ilmu Antropologi ; yang oleh Killman . *et. Al* (dalam Nimran, 2004 : 134) diartikan sebagai

Falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma yang dimiliki bersama dan mengikat suatu masyarakat.

Kini konsep tersebut telah pula mendapat tempat dalam perkembangan ilmu perilaku organisasi, dan menjadi bahasan yang penting dalam literatur ilmiah dikedua bidang itu dengan memakai istilah budaya organisasi

Menurut Robbins (1999 : 282) semua organisasi mempunyai budaya yang tidak tertulis yang mendefinisikan standar-standar perilaku yang dapat diterima dengan baik maupun tidak untuk para karyawan. Dan proses akan berjalan beberapa bulan, kemudian setelah itu kebanyakan

karyawan akan memahami budaya organisasi mereka seperti, bagaimana berpakaian untuk kerja dan lain sebagainya

Gibson (1997 : 372) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sistem yang menembus nilai-nilai, keyakinan, dan norma yang ada di setiap organisasi. Kultur organisasi dapat mendorong atau menurunkan efektifitas tergantung dari sifat nilai-nilai, keyakinan dan norma-norma yang dianut

2.2.2 Tingkatan Budaya Organisasi

Dalam mempelajari budaya organisasi ada beberapa tingkatan budaya dalam sebuah organisasi,, dari yang terlihat dalam perilaku (puncak) sampai pada yang tersembunyi. Schein (dalam Mohyi 1996: 85) mengklasifikasikan budaya organisasi dalam tiga kelas, antara lain :

1. Artefak

Artefak merupakan aspek-aspek budaya yang terlihat. Artefak lisan, perilaku, dan fisik dalam manifestasi nyata dari budaya organisasi

2. Nilai-nilai yang mendukung

Nilai adalah dasar titik berangka evaluasi yang dipergunakan anggota organisasi untuk menilai

organisasi, perbuatan, situasi dan hal-hal lain yang ada dalam organisasi

3. Asumsi dasar

Adalah keyakinan yang dimiliki anggota organisasi tentang diri mereka sendiri, tentang orang lain dan hubungan mereka dengan orang lain serta hakekat organisasi mereka

Sementara Lundberg (dalam Mohyi, 1999:196) dalam studinya yang melanjutkan penelitian (pendapat) Schein dan menjadikan tingkatan budaya organisasi sebagai topik utama mengklasifikasikan budaya organisasi dalam empat kelas, yaitu

1) Artefak

Artefak merupakan aspek-aspek budaya yang terlihat. Artefak lisan, perilaku, dan fisik dalam manifestasi nyata dari budaya organisasi

2) Perspektif

Perspektif adalah aturan-aturan dan norma yang dapat diaplikasikan dalam konteks tertentu, misalnya untuk menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapi, cara anggota organisasi mendefinisikan situasi-situasi yang muncul. Biasanya anggota menyadari perspektif ini.

3) Nilai

Nilai ini lebih abstrak dibanding perspektif, walaupun sering diungkap dalam filsafat organisasi dalam menjalankan misinya

4) Asumsi

Asumsi ini seringkali tidak disadari lebih dalam dari artefak, perspektif dan nilai

2.2.3 Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi budaya pada umumnya sukar dibedakan dengan fungsi budaya kelompok atau budaya organisasi, karena budaya merupakan gejala sosial. Menurut Ndraha (1997 : 21) ada beberapa fungsi budaya, yaitu :

- 1) Sebagai identitas dan citra suatu masyarakat
- 2) Sebagai pengikat suatu masyarakat
- 3) Sebagai sumber
- 4) Sebagai kekuatan penggerak
- 5) Sebagai kemampuan untuk membentuk nilai tambah
- 6) Sebagai pola perilaku
- 7) Sebagai warisan
- 8) Sebagai pengganti formalisasi
- 9) Sebagai mekanisme adaptasi terhadap perubahan

10) Sebagai proses yang menjadikan bangsa kongruen dengan negara sehingga terbentuk *nation – state*

Sedangkan menurut Robbins (1999:294) fungsi budaya didalam sebuah organisasi adalah :

- 1) Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas
- 2) Budaya berarti identitas bagi suatu anggota organisasi
- 3) Budaya mempermudah timbulnya komitmen
- 4) Budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial

2.2.4 Membangun dan Membina Budaya Organisasi

Kebiasaan pada saat ini, tradisi, dan cara-cara umum untuk melaksanakan pekerjaan kebanyakan berasal dari apa yang telah dilaksanakan sebelumnya dan tingkat keberhasilan dari usaha-usaha yang telah dilakukan. Ini membawa kita kepada sumber utama dari budaya sebuah organisasi yaitu para pendirinya

Para pendiri organisasi secara tradisional mempunyai dampak yang penting dalam pembentukan budaya awal organisasi, karena para pendiri tersebut adalah orang-orang yang mempunyai ide awal, mereka juga biasanya mempunyai bias tentang bagaimana ide-ide tersebut harus dipenuhi. Menurut Robbins (1999: 296) Budaya organisasi merupakan hasil dari interaksi antara :

1. Bias dan asumsi pendirinya
2. Apa yang telah dipelajari oleh para anggota pertama organisasi, yang dipekerjakan oleh pendiri

Tahapan-tahapan pembangunan budaya organisasi dapat diidentifikasi sebagai berikut : (Nimran , 2004: 137)

1. seseorang (biasanya pendiri) datang dengan ide atau gagasan tentang sebuah usaha baru
2. pendiri membawa orang-orang kunci yang merupakan para pemikir, dan menciptakan kelompok inti yang mempunyai visi yang sama dengan pendiri
3. kelompok inti memulai serangkaian tindakan untuk menciptakan organisasi, mengumpulkan dana, menentukan jenis dan tempat usaha dan lain sebagainya
4. orang-orang lain dibawa kedalam organisasi untuk berkarya bersama-sama dengan pendiri dan kelompok inti, memulai sebuah sejarah bersama

Begitu juga Nimran (2004: 138) menulis bahwa pembinaan budaya organisasi dapat dilakukan dengan serangkaian langkah sosialisasi berikut :

1. seleksi pegawai yang obyektif

2. penempatan orang dalam pekerjaannya yang sesuai dengan kemampuan dan bidangnya (*the right man on the place*)
3. perolehan dan peningkatan kemahiran melalui pengalaman
4. pengukuran prestasi dan pemberian imbalan yang sesuai
5. penghayatan akan nilai-nilai kerja atau lainnya yang penting
6. cerita-cerita dan faktor organisasi yang menumbuhkan semangat dan kebanggaan
7. pengakuan dan promosi bagi karyawan yang berprestasi

Hafidhuddin *et. al* (2003:60) menyebutkan bahwa, pencipta budaya adalah seorang pemimpin . Setiap pemimpin pasti memiliki visi dan misi tertentu yang kemudian disebarkan ke bawahannya lalu menjadi kebiasaan-kebiasaan dan pada akhirnya hal ini menjadi budaya, Rasulullah SAW memandang orang lain sebagai manusia yang seutuhnya artinya bahwa Rasulullah tidak membedakan derajat seseorang, meskipun itu bawahan, misalnya : Rasulullah menganggap pembantu rumah tangga beliau sebagai saudara, implikasinya apa yang dimakan oleh pembantu sama dengan apa yang dimakan

oleh Rasulullah begitu pula yang dipakai. Jika setiap pemimpin perusahaan melakukan hal yang sama, maka hasilnya akan lebih baik, karena jika suasana kerja sudah terbentuk dengan suasana yang kondusif maka karyawan akan lebih menikmati pekerjaannya, kemudian muncul kreatifitas-kreatifitasnya.

Sikap Rasulullah yang penyayang berdasarkan pada Al-Qur'an surat Ali-Imran :159

Artinya:

"Maka disebabkan rahmat dari Allah lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu maafkanlah mereka. Mohonkanlah ampun bagi mereka dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya."

2.2.5 Budaya Kaizen

Dalam Slide nya, Waluyo (2006 : 1) menuliskan bahwa, Sejak awal, ketika mengadopsi sistem kualitas, perusahaan-perusahaan Jepang selalu mempertimbangkan budaya setempat dan Jepang unggul karena menggunakan pendekatan adaptasi budaya dalam penjualan produknya. Keunggulan kompetitif produk jepang adalah budaya

organisasi yang akan menjadi “ key drivers”, budaya organisasi adalah “soft side” sedangkan “hard side” meliputi struktural, sistem produksi, teknologi dan desain

Kemudian Waluyo (2006 : 3) menjelaskan bahwa, Budaya organisasi masyarakat Jepang disebut “kaizen” yang secara bahasa jepang “kai” berarti Perubahan sedangkan “zen” berarti baik dan secara istilah artinya adalah “perbaikan” dan “penyempurnaan berkesinambungan” yang melibatkan semua anggota dalam hirarki perusahaan, baik manajemen maupun karyawan.

Sedangkan Hardjosoedarmo (2004 : 147) mendefinisikan Kaizen atau perbaikan secara berkelanjutan adalah perbaikan proses secara terus menerus untuk selalu meningkatkan mutu dan produktifitas output

Ini berarti bahwa dalam kaizen itu diupayakan menuju tujuan yang telah digariskan secara lambat laun, tetapi secara konsisten, sehingga sesudah suatu kurun waktu tertentu dicapai efek total yang besar dalam hal proses dan hasil karya individu

Salah satu falsafah kaizen yang paling penting dan kontroversial adalah bahwa proses perbaikan tersebut

diusahakan terutama agar tidak membawa konsekuensi biaya, tetapi justru menghasilkan penghematan

Kaizen, memusatkan perhatian pada penghapusan pemborosan serta proses yang tidak perlu, dan pencegahan hasil yang rusak dengan cara mencanangkan mutu hasil sejak awal prosesnya. Penerapan azas-azas penyederhanaan kerja dalam perbaikan proses merupakan gambaran penerapan falsafah kaizen

Penerapan azas-azas penyederhanaan kerja dalam perbaikan proses merupakan gambaran penerapan falsafah kaizen menurut Hardjosoedarmo (2004 : 148) ada empat langkah dalam azas penyederhanaan, yang urutannya perlu diikuti :

1. Langkah *Pertama* : Hilangkan semua langkah yang tidak perlu. Disini langkah-langkah yang tidak menambah nilai atau mutu diungkapkan dan dihilangkan untuk kemudian dihilangkan
2. Langkah *Kedua* : Mengadakan analisis untuk kemungkinan mengadakan kombinasi, konsolidasi dan melaksanakan langkah-langkah dalam proses menuju hasil

3. Langkah *ketiga* : Adakan perubahan terhadap proses-proses. Yaitu memeriksa semua proses yang ada untuk kemungkinan diadakan perubahan dalam urutannya
4. Langkah *Ke empat* : Tambahkan sumber daya atau adakan penggantian langkah dalam proses.

Apabila dengan melaksanakan langkah kaizen diatas kita tidak dapat mencapai tujuan perbaikan kerja yang dimaksud, maka sebagai langkah terakhir kaizen adalah menambah sumberdaya sebagai investasi dan substitusi langkah-langkah baru yang lebih cepat. Langkah kaizen keempat ini lebih banyak memerlukan uang dari pada otak, ini merupakan pilihan yang paling banyak membutuhkan biaya, sehingga hanya dilakukan sebagai upaya terakhir

Menciptakan suasana kerjasama dan kebudayaan perusahaan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari program kaizen (Imai, 2001 : 205). Semua program kaizen yang diimplementasikan di Jepang memiliki satu syarat yang sama yaitu : mendapatkan kesediaan karyawan dan mengatasi perlawanannya terhadap perusahaan. Untuk mencapai ini diperlukan :

1. Usaha terus menerus untuk meningkatkan hubungan industrial. Hubungan industrial adalah tingkat

sejauhmana perusahaan membina hubungan dengan karyawan melalui hubungan atau penghargaan serta melibatkan organisasi karyawan seperti serikat pekerja dan koperasi karyawan, untuk bersama-sama memikirkan penyempurnaan perusahaan

2. Mengutamakan latihan dan pendidikan karyawan, yaitu perusahaan memberikan pelatihan dan pendidikan bagi karyawan serta membangun pola pikir karyawan untuk meningkatkan kualitas kerjanya
3. Mengembangkan pemimpin tidak formal diantara karyawan, yaitu menciptakan hubungan yang hangat antara atasan dan bawahannya, adanya rasa saling percaya, kekeluargaan dan lain sebagainya
4. Membentuk aktivitas kelompok kecil seperti gugus kendali mutu, yaitu dorongan dari organisasi kepada karyawan untuk membentuk aktifitas dalam kelompok-kelompok kecil yang secara sukarela melaksanakan kegiatan pengendalian mutu ditempat kerja
5. Membawa kehidupan sosial kedalam tempat kerja, yaitu perusahaan harus mampu membina karyawan agar saling menghargai dan menciptakan hubungan yang harmonis dengan karyawan

6. Melatih penyelia sehingga mereka dapat berkomunikasi lebih baik dengan karyawan, dan dapat menciptakan keterlibatan pribadi yang lebih positif dengan karyawan
7. Membawa disiplin ke, tempat kerja yaitu perusahaan harus mendorong karyawan untuk selalu menerapkan kedisiplinan diri ditempat kerja sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan
8. Usaha terus-menerus untuk meningkatkan hubungan dengan karyawan melalui hubungan atau penghargaan, serta melibatkan organisasi karyawan seperti serikat pekerja dan koperasi karyawan untuk bersama-sama memikirkan penyempurnaan perusahaan
9. Berusaha bersungguh-sungguh untuk membuat tempat kerja sebagai tempat dimana karyawan dapat mengejar tujuan hidup. Tempat kerja, adalah sejauhmana perusahaan menciptakan suasana dimana karyawan akan merasa bahwa lingkungan kerja menjadi tempat yang nyaman dan kondusif yang akan mendorong produktifitas dan kreatifitas karyawan, serta karyawan merasa memiliki komitmen kepada perusahaan

Imai (1996:216) menyatakan keyakinannya bahwa, konsep kaizen tidak hanya berlaku di Jepang saja, hal ini

berdasarkan observasi bahwa semua orang memiliki keinginan naluriah untuk selalu mengarahkan dirinya kearah yang lebih baik

Hafidhuddin *et. Al* (2003: 65) menyebutkan bahwa, budaya asing tidak selamanya negatif tetapi juga tidak selalu positif. Dalam Islam diajarkan bahwa, budaya dari manapun asalnya, asalkan tidak bertentangan dengan Agama Islam sendiri, apalagi jika membawa kebaikan maka hal itu boleh diadopsi dan ditiru

2.2.6 Tinjauan Tentang Kinerja

1) Pengertian Kinerja

Pengertian kinerja menurut Mangkunegara (2001 :67) adalah “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Kualitas yang dimaksud disini adalah dilihat dari kehalusan, kebersihan dan ketelitian dalam pekerjaan sedangkan kuantitas dilihat dari jumlah atau banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan karyawan

Sedangkan Handoko (2000: 50), mendefinisikan kinerja sebagai proses dimana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan

Tika (2006:121) mendefinisikan kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan seseorang yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu

Selain itu kinerja juga dapat diartikan sebagai suatu hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Sehingga kinerja tersebut merupakan hasil keterkaitan antar usaha, kemampuan dan persepsi tugas

Dari definisi-definisi diatas dapat diketahui bahwa unsur-unsur yang terdapat dalam kinerja terdiri dari :

1. Hasil-hasil fungsi pekerjaan
2. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan seperti : motivasi, kecakapan, persepsi peranan dan tugas dan lain sebagainya
3. Pencapaian tujuan organisasi
4. Periode waktu tertentu

Kinerja merupakan hal yang paling penting dijadikan landasan untuk mengetahui tentang *performance* dari

karyawan tersebut. Dengan melakukan penilaian demikian, seorang pimpinan akan menggunakan uraian pekerjaan sebagai tolak ukur, bila pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan atau melebihi uraian pekerjaan, berarti pekerjaan itu berhasil dilaksanakan dengan baik. Akan tetapi, kalau pelaksanaan pekerjaan berada dibawah uraian pekerjaan, maka pelaksanaan tersebut kurang berhasil

Bekerja adalah kewajiban setiap orang yang sudah mempunyai kewajiban untuk mencari nafkah atau memenuhi kebutuhan diri maupun keluarganya, apalagi jika dalam bekerja itu diniatkan untuk ibadah kepada Allah SWT maka nilainya adalah sama dengan ibadah.

Bekerja menurut Islam, adalah wajib hukumnya, Yusanto *et. Al* (2002:160) menyebutkan bahwa kemuliaan bekerja adalah sama dengan melakukan ibadah-ibadah yang lain misalnya: sholat. Orang yang sibuk bekerja akan mendapat kedudukan yang tinggi di sisi Allah SWT. Selain memerintahkan bekerja, Islam juga memberikan tuntunan kepada setiap muslim agar bersikap profesional dalam segala jenis pekerjaannya. Profesionalisme dalam pandangan Islam dicirikan oleh tiga hal yaitu :

1. *Kafa'ah* yaitu adanya keahlian dan kecakapan dalam bidang pekerjaan yang dilakukan, hal ini dapat diperoleh melalui pendidikan, pelatihan dan pengalaman

Sebagaimana disebutkan dalam Al-Qur'an

".....Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman diantara kamu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat." (Qs. Al-Mujaadilah :11)

Dan hadits Nabi SAW :

طَلَبُ الْعِلْمِ فَرِيضَةٌ عَلَى كُلِّ مُسْلِمٍ وَ مُسْلِمَةٍ

"Menuntut ilmu diwajibkan atas muslim laki-laki dan perempuan." HR. Ibnu-Majah)

2. *Himmatul 'Amal* yaitu memiliki semangat atau etos kerja yang tinggi, hal ini dapat diraih dengan menjadikan ibadah sebagai pendorong atau motivasi utama dalam bekerja
3. *Amanah* yaitu terpercaya dan bertanggung jawab dalam menjalankan berbagai tugas dan kewajibannya serta tidak berkhianat terhadap jabatan yang didudukinya sifat ini dapat diperoleh dengan menjadikan tauhid sebagai unsur pendorong dan

pengontrol utama tingkah laku, sikap amanah mutlak harus dimiliki seorang muslim karena setiap apa yang dilakukan di dunia ini pasti akan dimintai pertanggungjawaban di tingkat tertinggi di akhirat kelak.

Hafidhuddin (2003 : 63) juga menyebutkan bahwa Profesional dalam hal ini tidak hanya diukur dengan seberapa gaji yang diperoleh tetapi profesionalisme harus dimaknai lebih kepada bekerja dengan maksimal dan penuh komitmen serta kesungguhan, seperti telah disebutkan dalam Al-Qur'an :

"Katakanlah, 'Tiap-tiap orang berbuat menurut keadaannya masing-masing, maka Tuhanmu lebih mengetahui siapa yang lebih benar jalannya'" (Qs. Al-Israa' :84)

2) Penilaian Kinerja

Menurut Armstrong (dalam Irianto 2000 : 175) " Penilaian kinerja merupakan suatu proses yang berkesinambungan untuk melaporkan prestasi kerja dan kemampuan dalam suatu periode waktu yang lebih menyeluruh, yang dapat digunakan untuk membentuk dasar pertimbangan suatu tindakan."

Penilaian kinerja yang objektif pada suatu organisasi atau perusahaan sangat diperlukan. Bagaimanapun juga penilaian kinerja pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Dengan melakukan suatu penilaian kinerja, maka suatu organisasi atau perusahaan telah memanfaatkan sumber daya manusia yang terdapat dalam organisasi mereka tersebut dengan baik

Menurut Mangkunegara (2001 : 67) obyektifitas penilai juga diperlukan agar penilaian menjadi adil dan tidak subyektif dan pengukuran kinerja dapat dilakukan melalui ;

1. Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas yaitu kesanggupan karyawan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu
2. Penyelesaian pekerjaan melebihi target yaitu apabila karyawan menyelesaikan pekerjaan melebihi target yang ditentukan oleh organisasi
3. Bekerja tanpa kesalahan yaitu tidak melakukan kesalahan terhadap pekerjaan merupakan tuntutan bagi setiap karyawan

Menurut Mathis dan Jackson (dalam Yuli, 2005 :95) Penilaian kinerja karyawan juga bisa didasarkan atas kemampuan mereka dalam menyelesaikan pekerjaan mereka dengan indikator :

- 1) kuantitas hasil kerja
- 2) kualitas hasil kerja
- 3) ketepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya

3) Tujuan Penilaian Kinerja

Terdapat berbagai macam tujuan penilaian kinerja sesuai dengan konteks organisasional tertentu, Stoner (dalam Irianto, 2001:56) mengemukakan adanya empat tujuan yaitu

1. Diskriminasi

Seorang manajer harus mampu membedakan secara obyektif antara mereka yang dapat memberi sumbangan berarti dalam pencapaian tujuan organisasi dengan mereka yang tidak

2. Penghargaan

Pekerja yang memiliki nilai kerja yang tinggi mengharapkan pengakuan dalam bentuk berbagai penghargaan yang diterimanya dari organisasi

3. Pengembangan

Penilaian kinerja mengarah kepada upaya pengembangan pekerja, maksudnya adalah untuk memupuk kekuatan dan mengurangi kelemahan penampilan pekerja.

4. komunikasi

Para manajer bertanggung jawab untuk mengevaluasi kinerja dan secara akurat mengkomunikasikan penilaian yang dilakukannya.

Sedangkan Yusanto dan Widjadjakusuma (2002:199) menyebutkan bahwa tujuan penilaian kinerja antara lain :

1. Menjadi dasar bagi pemberian reward
2. Membangun dan membina hubungan antar karyawan
3. Memberikan pemahaman yang jelas dan kongkret tentang prestasi riil dan harapan atasan
4. Memberikan *Feedback* bagi rencana perbaikan dan peningkatan kinerja

Bagi setiap orang muslim yang bekerja atau karyawan muslim, hendaknya mempunyai keyakinan bahwa penilaian kinerja jangan semata-mata dijadikan patokan untuk sistem *Reward* yang akan didapatkan, tetapi Allah SWT adalah penilai yang paling adil dan bijaksana. Jika

seorang keryawan muslim sudah mempunyai keyakinan ini maka kemauan untuk meningkatkan kinerjanya adalah karena Allah dan supaya ia tidak tergolong orang yang mendzalimi orang lain

4) Manfaat Penilaian Kinerja

Teknik paling tua yang digunakan oleh manajemen untuk meningkatkan kinerja adalah penilaian (*appraisal*). Motivasi karyawan untuk bekerja, mengembangkan kemampuan pribadi dan meningkatkan kemampuan dimasa mendatang dipengaruhi oleh umpan balik mengenai kinerja masa lalu dan pengembangan (Simamora, 2004 : 338). Bila penilaian ini dilakukan secara benar memungkinkan para karyawan mengetahui secara baik mereka bekerja untuk perusahaan.

Penilaian kinerja adalah salah satu tugas penting yang harus dilakukan oleh manajer atau pimpinan perusahaan, suatu program penilaian kinerja yang obyektif memberikan kepada perusahaan suatu dasar yang rasional untuk menentukan siapa yang harus diberi promosi atau siapa yang harus menerima kenaikan gaji dan juga dapat digunakan sebagai batu loncatan guna memperbaiki prestasi.

2.2.7 Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kinerja Karyawan

Hasil penelitian Chatman (1999:289) dikemukakan tujuh karakteristik budaya organisasi, yaitu :

inovasi, kemantapan, penghargaan terhadap orang, orientasi hasil, orientasi detail, orientasi tim, dan keagresifan.

Robbins menyatakan bahwa ketujuh karakteristik budaya organisasi tersebut dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Berikut ini disajikan hubungan ciri-ciri budaya organisasi dengan kinerja karyawan :

1. Inovasi : adalah tingkat sejauhmana organisasi mendukung inisiatif individual, eksperimentasi, dan pengambilan resiko. Suatu inovasi bisa meliputi inovasi teknologi, proses inovasi, atau suatu inovasi administratif. Budaya organisasi yang inovatif biasanya dimulai dengan memberikan dukungan yang besar terhadap kreatifitas karyawannya . organisasi dapat secara dramatis meningkatkan kinerja kreatif mereka bila menghargai hakekat kreatifitas tersebut dan belajar bagaimana secara aktif meningkatkan perbaikan dan inovasi yang tidak diantisipasi
2. Kemantapan : adalah sejauhmana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai

kontras dari pertumbuhan. Kemantapan mempunyai hubungan dengan kinerja karyawan karena dengan perhatian jangka panjang dalam organisasi, efisiensi, stabilitas, dan dapat diperkirakan, karyawan berada dalam situasi yang kondusif untuk bekerja dengan tenang sehingga dapat mencapai kinerja tinggi

3. Penghargaan terhadap orang : adalah sejauhmana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil dari para individu dalam sebuah organisasi. Pada pertengahan Tahun 1980 an berkembang cara pemikiran baru dalam memberdayakan karyawan yang dikenal dengan APEX, yaitu “ *All people excellence*”, “*all processes excellence*”, “ *all product excellence*”. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan memainkan peranan penting dalam keberhasilan organisasi. Kinerja karyawan yang meningkat merupakan hasil dari kebanggaan terhadap kualitas produk . Untuk mencapai produk unggul oleh manusia unggul perlu dibangun suatu budaya kualitas, yaitu sistem nilai organisasi yang menghasilkan lingkungan yang kondusif bagi pembentukan dan penyempurnaan kualitas secara terus menerus

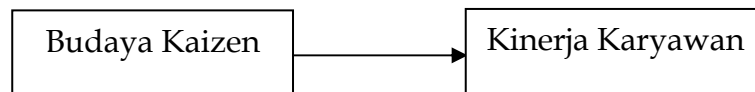
4. Orientasi hasil : adalah sejauhmana organisasi memusatkan perhatian pada hasil, bukan pada teknik dan proses untuk mencapai hasil tersebut. Nilai yang akan dicapai terukur, dan karyawan dituntut untuk mencapai sasaran, terutama yang berbasis finansial dan pasar. Persaingan yang berlangsung keras dan orientasi keuntungan akan memperkuat organisasi. Karyawan akan bertanggung jawab dalam mencapai beberapa tingkat kinerja. Sementara itu organisasi menjanjikan suatu tingkat ganjaran sesuai jadwal yang disetujui. Atasan berinteraksi dengan bawahan secara luas berkaitan dengan persetujuan perundingan antara kinerja dengan ganjaran dan atau mengevaluasi alokasi sumberdaya yang dibutuhkan
5. Perilaku kepemimpinan : adalah sejauhmana kemampuan pemimpin dalam mempengaruhi karyawan lain untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam kaitannya dengan budaya organisasi, perilaku kepemimpinan terdiri dari ; kemampuan pemimpin dalam mengkomunikasikan, mengontrol, mendelegasikan, kemampuan melakukan pendekatan, dan membangun sebuah tim. Kelima

perilaku kepemimpinan tersebut diasumsikan dapat memperbaiki kinerja bawahan

6. Orientasi detil : adalah sejauhmana karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan memperlihatkan rincian. Tujuan bisnis pada dasarnya adalah untuk menciptakan dan mempertahankan pelanggan. Kunci untuk membentuk fokus pada pelanggan adalah menempatkan para karyawan untuk berhubungan dengan pelanggan dan memberdayakan mereka untuk mengambil tindakan yang diperlukan untuk memuaskan pelanggan
7. orientasi tim : adalah tingkat sejauhmana kegiatan kerja diorganisir disekitar tim. Untuk mencapai hasil kinerja terbaik bagi organisasi, organisasi sendiri membagi karyawannya dalam bentuk tim. Dan untuk berkinerja dengan baik sebagai anggota tim, karyawan harus mampu berkomunikasi secara terbuka dan dengan jujur, menghadapi perbedaan dan memecahkan konflik, menghaluskan tujuan pribadi untuk kebaikan tim tersebut

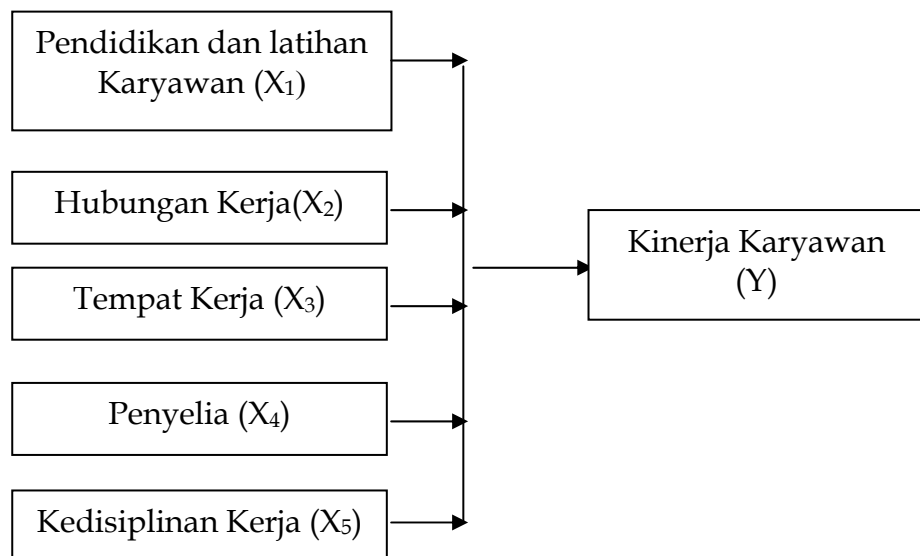
2.2.8 Model Konsep, Model Hipotesis Dan Hipotesis Penelitian

1. Berdasarkan tinjauan pustaka dan hasil penelitian terdahulu yang relevan maka dapat disusun Model Konsep sebagai berikut :
Gambar 1



2. Sedangkan Model Hipotesis adalah :

Gambar 2



Berdasarkan rumusan masalah serta tujuan penelitian, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

- 1) Di duga terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel-variabel budaya Kaizen terhadap kinerja karyawan secara simultan

- 2) Di duga terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel-variabel budaya Kaizen terhadap kinerja karyawan secara parsial
- 3) Di duga variabel penyelia berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Sugiyono (1994 : 6) mengemukakan bahwa penelitian yang dilakukan dengan maksud untuk menggali data dari responden dan untuk mengkaji hipotesis adalah penelitian dengan menggunakan tingkat *eksplanatory* yaitu tingkat dimana variabel yang diteliti diharapkan dapat menjelaskan obyek yang diteliti melalui data yang terkumpul.

Berkaitan dengan judul, rumusan masalah dan tujuan yang hendak dicapai maka penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan adanya pengaruh variabel budaya Kaizen terhadap kinerja karyawan

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Koperasi SAE Pujon yang beralamat di Jl. Brigjen Abdul Manan Wijaya No. 16 Pujon Kabupaten Malang.

3.3 Populasi dan Sampel

1. Populasi

Adalah keseluruhan objek penelitian, dalam hal ini populasinya adalah seluruh karyawan Koperasi SAE Pujon yang berjumlah 282 orang

2. Sampel

Sampel adalah wakil dari populasi yang diteliti. Pengambilan jumlah sampel pada penelitian ini mengacu pada rumus Slovin (dalam Umar : 133) yaitu :

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

dimana :

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

e = Standar deviasi

Berdasarkan rumus diatas, jika diketahui jumlah populasi adalah 282 orang dengan menggunakan standar deviasi sebesar 5%, maka jumlah sampel dari penelitian ini adalah 165 responden.

3. Teknik pengambilan Sampel

Adapun teknik penarikan sampel yang digunakan adalah menggunakan *Proportional Random Sampling* yaitu “ pengambilan sampel dari populasi yang berstrata atau berwilayah”. Arikunto (2002 : 117)

Diketahui bahwa unit departemen atau bagian di Koperasi "SAE" Pujon terbagi menjadi 11 unit, jumlah total karyawan atau populasi adalah 282 orang sedangkan sampel 165 responden, maka probabilitas penyebaran kuesioner kepada sampel atau responden adalah dengan cara membagi jumlah orang dalam unit dengan populasi, lalu mengalikannya dengan jumlah sampel. hasilnya adalah:

Tabel 2
Pembagian sampel

No	Unit	Jumlah Karyawan	Proporsi
1.	Administrasi kantor pusat	21	14
2.	Waserda	7	4
3.	Konveksi	4	2
4.	SATPAM	35	20
5.	Simpan Pinjam	5	3
6.	BKIA	12	7
7.	Peternakan	19	12
8.	Kendaraan	25	14
9.	SAPRONAK	59	34
10.	Perusahaan	78	45
11.	Rearing	17	10
12.	Total	282	165

Sumber data : Koperasi "SAE" Pujon, 2007.

3.4 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. Pendidikan dan Latihan karyawan (X_1), adalah bagaimana perusahaan memberikan pelatihan dan pendidikan bagi karyawan serta membangun pola pikir karyawan untuk meningkatkan kualitas kerjanya
2. Hubungan kerja (X_2), adalah merupakan usaha menciptakan hubungan kehangatan antara seorang atasan dan bawahannya, adanya rasa saling percaya, sikap kekeluargaan dan lain sebagainya
3. Tempat kerja (X_3), adalah upaya menjadikan tempat kerja sebagai tempat dimana karyawan dapat mengejar tujuan hidup dengan suasana nyaman dan kondusif yang akan mendorong produktifitas, kreatifitas dan komitmen yang tinggi terhadap perusahaan
4. Penyelia (X_4), adalah sejauhmana perusahaan dapat menciptakan hubungan yang hangat antara penyelia dengan karyawan, komunikasi yang baik dan adanya keterlibatan personal yang lebih positif dengan karyawan
5. Disiplin kerja (X_5), adalah upaya perusahaan untuk mendorong karyawan untuk selalu menerapkan disiplin di tempat kerja

6. kinerja karyawan (Y), adalah nilai yang diperoleh karyawan, yang didasarkan atas kemampuan mereka dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kuantitas, kualitas, dan waktu yang telah ditetapkan oleh KOP SAE Pujon

Tabel 3
Konsep, Variabel, Indikator dan Instrumen Penelitian

Konsep	Variabel	Indikator	Item
Budaya Organisasi	1. pendidikan dan latihan (X ₁)	1) perusahaan memberikan sarana pendidikan dan latihan	perusahaan memberikan sarana diklat untuk meningkatkan ketrampilan karyawan
		2) pendidikan dan latihan berkelanjutan	Perusahaan memberikan diklat secara berkelanjutan
		3) adanya penghargaan dari hasil diklat	adanya penghargaan atas hasil yang diperoleh dari diklat
	2. hubungan kerja (X ₂)	1) pola kepemimpinan	Pimpinan tidak menggunakan "Manajemen Killer" tetapi demokratis dan komunikatif serta mau menerima masukan dari bawahan
		2) pemimpin memberikan hadiah atau penghargaan kepada karyawan	pemimpin membuat hubungan jelas antara penghargaan dari kinerja dan hadiah

		3) pemimpin mudah dihubungi	pemimpin mudah dihubungi oleh karyawan serta mengadakan pertemuan secara teratur untuk berbagi dan menilai gagasan baru
	3. tempat kerja (X ₃)	1) suasana kerja	Perusahaan menciptakan suasana kerja yang kondusif dengan dukungan dan kondisi kerja yang baik
		2) memperhatikan kepentingan karyawan	Perusahaan memperhatikan kepentingan dari pekerjaan setiap karyawan dan menghadahi mereka dengan uang, penghargaan, promosi dan insentif lainnya
		3) menetapkan tujuan karyawan	Perusahaan menetapkan tujuan setiap karyawan dan membuatnya sebagai permintaan yang dipastikan dapat dicapai
	4. penyelia (X ₄)	1) penyelia mempunyai sifat pengertian	penyelia mengerti kepribadian masing-masing karyawan
		2) penyelia bersifat terbuka terhadap karyawan	penyelia membuka diri untuk mendengarkan problem pribadi karyawan dan mencari solusi terbaiknya

		3) penyelia memotivasi karyawan	penyelia memotivasi karyawan untuk terus bekerja lebih baik
	5. kedisiplinan kerja (X ₅)	1) rancangan pekerjaan dalam tim	Perusahaan merancang semua pekerjaan menurut tim-tim kerja yang telah dibentuk
		2) keseragaman pekerjaan berdasarkan standar	Perusahaan mendorong karyawan untuk bertindak dalam suatu cara yang relatif seragam dan dapat diramalkan sesuai standar perusahaan
		3) karyawan menetapkan tujuan dalam pekerjaan	Perusahaan mendorong karyawan untuk selalu menetapkan tujuan dalam pekerjaannya
Kinerja karyawan	Kinerja karyawan(Y)	1. Kuantitas	Karyawan dapat memenuhi standar kuantitas yang ditetapkan perusahaan
		2. Kualitas	Karyawan dapat memenuhi standar kualitas yang ditetapkan perusahaan
		3. Ketepatan Waktu	Karyawan mematuhi ketepatan waktu sesuai standar dalam menyelesaikan tugas

3.5 Skala Pengukuran

Menurut Sugiyono, (2004 : 86)

“Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam penelitian fenomena sosial ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian. Dengan skala likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian

indikator tersebut dijadikan titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan yang kemudian dijawab oleh responden”.

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 :

1. Sangat baik diberi skor 5
2. Baik diberi skor 4
3. Cukup Baik diberi skor 3
4. Tidak baik diberi skor 2
5. Sangat tidak baik diberi skor 1

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

3.6 Pengumpulan Data

a. Sumber data

- a) Data Primer

Adalah data yang diperoleh dari sumbernya, diambil dan dicatat untuk pertama kalinya berupa kuesioner yang disebarkan kepada responden

b) Data Sekunder

Adalah data yang diperoleh secara tidak langsung, data yang diperolehnya dari literatur-literatur dan informasi diluar obyek penelitian yang berhubungan dengan penelitian

b. Metode Pengumpul Data

a) Kuesioner

yaitu alat untuk menjangkau data sehingga diperoleh data yang akurat berupa tanggapan langsung dari responden

b) Wawancara

yaitu tanya jawab dengan pihak terkait dalam perusahaan

c. Instrumen Penelitian

a) Kuesioner

Peneliti menggunakan jenis angket atau kuesioner tertutup sebagaimana menurut sumarsono (2004 : 101) Pertanyaan tertutup adalah pertanyaan yang sudah disediakan oleh peneliti dan responden tinggal menuliskan jawabannya. Untuk keperluan analisis secara kuantitatif maka jawaban diberi kriteria melalui skor pada skala likert.

b) Pedoman wawancara

Yaitu pedoman untuk interview atau wawancara dengan pihak yang terkait dalam perusahaan.

3.7 Analisis Data

3.7.1 Uji Validitas

Validitas menunjukkan sejauhmana alat pengukur mampu mengukur apa yang hendak diukur. Dengan menggunakan *Product Moment*, Item pertanyaan dapat dikatakan valid jika lebih besar dari 0. 30 (Sugiyono , 1999 : 115)

Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut :

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

Dimana :

Γ = Koefisien korelasi

x = Skor item

y = Total skor

n = Jumlah responden

3.7.2 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

Menurut Arikunto (1998 : 154) : “ Untuk uji reliabilitas digunakan tehnik *Alpha Cronbach*, dimana suatu instrumen dapat dikatakan handal (reliabel) bila memiliki koefisien keandalan atau alpha sebesar 0,6 atau lebih dengan rumus perhitungan sebagai berikut :

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

dimana :

r_i = reliabilitas instrumen

K = jumlah item dalam instrumen

P_i = proporsi banyaknya subyek yang menjawab pada item 1

3.7.3 Analisis Regresi Berganda

Analisis ini bertujuan untuk mengetahui hubungan dan pengaruh antara 2 variabel, dalam penelitian ini digunakan model regresi sebagai berikut (Sugiyono, 2006 : 211) :

$$Y = a + b_1 x_1 + b_2 x_2 + b_3 x_3 + b_4 x_4 + \dots \dots \dots b_i x_i + e$$

Dimana :

Y = variabel terikat (kinerja karyawan)

X_i = variabel bebas (budaya organisasi)

b_i = Parameter arah

e = standard error

3.8 Uji Hipotesis

3.8.1 Uji F

- 1) Untuk mengetahui apakah variabel bebas secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat F digunakan rumus (Sugiyono,2005 :190) :

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

Dimana :

F = F hitung selanjutnya dibanding F tabel

R² = koefisien determinasi

k = jumlah variabel

n = Banyaknya sampel

- 2) Dengan hipotesis

$F_h > F_t$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima

$F_h < F_t$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak

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

3.8.2 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_a diterima

$t_h < t_t$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak

- 3) Nilai kritis atau nilai tingkat signifikansi 5% dimana

$t_{tab} = t(a / 2 : n-k-1)$

BAB IV

PAPARAN DATA DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

4.1 PAPARAN DATA HASIL PENELITIAN

4.1.1 Sejarah Singkat Koperasi "SAE " Pujon

Koperasi "SAE" Pujon-Kabupaten Malang didirikan pada tanggal 30 Oktober 1962. Sebagai satu kesepakatan 23 peternak untuk mendirikan sebuah koperasi susu, pendirian koperasi tersebut disepakati dengan nama Koperasi Susu "SAE" Pujon yang merupakan singkatan dari kata "*Sinau Andandani Ekonomi*" atau belajar memperbaiki ekonomi. Tujuan pendirian Koperasi "SAE" Pujon adalah memperbaiki keadaan ekonomi masyarakat Pujon. Pada saat itu populasi ternak yang dimiliki sebanyak 35 ekor dengan jumlah produksi 50 liter susu per hari dan pemasarannya dilaksanakan sendiri oleh 23 orang tersebut yang meliputi daerah setempat yaitu Batu dan Pujon

Pada Tahun 1964, koperasi ini didukung oleh pemerintah melalui jawatan kehewan (sekarang Direktorat Jendral Peternakan) berupa bantuan sapi impor sebanyak 90 ekor jenis *Frish Holland* dengan sistem penggaduhan, yaitu setelah sapi beranak dua ekor maka

induk sapi menjadi milik peternak dan dua ekor anak sapi diserahkan ke pemerintah. Selama lima tahun sistem ini berkembang dengan pesat.

Koperasi "SAE" Pujon terletak di Jalan Abdul Manan Wijaya No. 16 Pujon, lokasi ini didukung keadaan geografis daerah Pujon yang dikelilingi oleh gunung yang bertemperatur 19-25⁰ C. keadaan tersebut cocok untuk pengembangan usaha sapi perah. Koperasi ini mempunyai beberapa gedung yang lokasinya terpisah, gedung pusat didirikan di tanah seluas 1250 m² yang terdiri dari pos satpam, kantor, waserda dan garasi. Bangunan sarana produksi pakan ternak terdiri dari *Mixing Room* pakan ternak, gedung penyimpanan, pos satpam, laboratorium kandang sapi, gudang obat-obatan dan bangunan kesehatan hewan. Bangunan bagian susu terdiri atas gedung kantor, ruang proses, pendinginan, ruang teknis, laboratorium dan pos satpam

4.1.2 Bentuk Hukum

Koperasi susu "SAE" Pujon berbadan hukum No : 2789/A/II/12-1967, pada tanggal 6 Agustus 1968, dengan tambahan anggota koperasi sebanyak 150 orang

Pada tanggal 23 Mei 1970 diadakan rapat anggota sekaligus reorganisasi kepengurusan. Rapat memutuskan Bapak Kalam Tirtoharjo sebagai ketua. Di tangan beliau Koperasi susu "SAE" Pujon secara bertahap menunjukkan perkembangannya. Sehingga mampu meningkatkan produksi susu sampai 2000 liter per hari

Pada tahun 1975 atau tepatnya tanggal 1 Mei 1975, koperasi "SAE" Pujon dalam memperluas pangsa pasarnya mengadakan hubungan kerja dan menjual susu ke PT. Nestle Indonesia dan menawarkan produk susu ke anggota RT. Food Specialities Industry Sidoarjo

4.1.3 Struktur Organisasi

Koperasi sebagai organisasi ekonomi rakyat dapat melaksanakan azas demokrasi secara nyata. Mengingat usaha dan kegiatan koperasi dikendalikan oleh anggota dan bertanggung jawab kepada anggota maka struktur organisasi harus bisa menggambarkan tugas dan wewenang setiap bagian dalam susunan organisasi. Adapun struktur organisasi koperasi "SAE" Pujon adalah sebagai berikut :

Adapun deskripsi dari struktur organisasi diatas adalah sebagai berikut :

a. Rapat Anggota Tahunan

Rapat anggota merupakan lembaga tertinggi dalam sebuah koperasi. Melalui rapat anggota dapat diterapkan hal-hal mendasar yang menyangkut kehidupan koperasi selanjutnya dan dapat diketahui bagaimana pengurus menjalankan tanggung jawab yang telah diberikan.

Rapat anggota sesuai dengan UU No. 25 tahun 1992 tentang perkoperasian pasal 23 adalah menetapkan :

- 1) Anggaran dasar
- 2) Kebijakan umum dibidang manajemen dan usaha koperasi
- 3) Pemilihan, pengangkatan dan pemberhentian pengurus
- 4) Rencana kerja, rencana anggaran pendapatan dan belanja koperasi serta pengesahan laporan keuangan
- 5) Pengesahan pertanggungjawaban pengurus lama
- 6) Pembagian sisa hasil usaha
- 7) Penggabungan, peleburan, pembagian maupun pembubaran koperasi

b. Pengurus

Tugas pengurus Koperasi Susu "SAE" Pujon adalah :

- 1) Ketua bertugas ;
 - a) Membina pembuatan rencana
 - b) Membina pembuatan laporan
 - c) Membina badan penelitian dan pengembangan usaha
 - d) Bertanggungjawab masalah hukum
- 2) Sekretaris bertugas ;
 - a) Keanggotaan dan kepegawaian
 - b) Pendataan anggota, penerbitan buku, kartu anggota
 - c) Pendaftaran karyawan ditangani oleh personalia
 - d) Kearsipan dan surat menyurat
 - e) Kegiatan protokoler
 - f) Menyiapkan rapat anggota
 - g) Penerimaan tamu
- 3) Bendahara bertugas
 - a) Membina bidang keuangan
 - b) Membina bidang perpajakan
 - c) Membina bidang akuntansi

c. Pengawas

Pengawas bertugas mengadakan pengawasan dan pemeriksaan terhadap tata kehidupan koperasi, serta pelaksanaan kebijaksanaan pengurus sesuai dengan amanat rapat anggota dan undang-undang.

d. Dewan penasehat

Dewan penasehat merupakan pemeriksa terhadap tata kehidupan koperasi termasuk yang disetujui oleh rapat anggota untuk secara tetap memberikan nasehat-nasehat kepada pengurus guna kelancaran jalannya koperasi beserta usahanya. Anggota dewan penasehat tidak mempunyai hak suara dalam rapat anggota dan rapat pengurus.

e. Pembina

Pembina mempunyai tugas membina agar kinerja koperasi bisa lebih berkembang dengan baik dan lancar dalam melaksanakan tugasnya.

f. Karyawan

Dalam menyelenggarakan tata laksana usaha koperasi, pengurus mengangkat seorang manajer dan 5 orang manajer unit serta beberapa karyawan yang

menjalankan kegiatan operasional dan bertugas sehari-hari serta mengadakan pelayanan kebutuhan anggota.

4.1.4 Pelaksanaan Manajemen

a. Manajemen Personalia

1) Jumlah dan kualitas pendidikan karyawan

Koperasi "SAE" Pujon memperkerjakan sejumlah tenaga kerja yang mempunyai kualitas pendidikan

sebagaimana dapat dilihat pada Tabel 4.1

Tabel 4

Jumlah dan Kualitas Pendidikan Karyawan

No	Keterangan	Jumlah (Orang)
1.	Jumlah Karyawan	282
2.	Tingkat pendidikan :	
	Sarjana	15 Orang
	Sarjana Muda	7 Orang
	SLTA	96 Orang
	SLTP	56 Orang
	SD	99 Orang
	Pendidikan Khusus	4 Orang
	Berpengalaman	5 Orang

Sumber data : Koperasi "SAE" Pujon, 2007.

2) Jumlah Unit dan Penyebaran Karyawan

Tabel 5
Jumlah Unit Dan Penyebaran Karyawan

No	Unit	Jumlah Karyawan
1.	Administrasi kantor pusat	21
2.	Waserda	7
3.	Konveksi	4
4.	SATPAM	35
5.	Simpan Pinjam	5
6.	BKIA	12
7.	Peternakan	19
8.	Kendaraan	25
9.	SAPRONAK	59
10.	Perusahaan	78
11.	Rearing	17
12.	Total	282

Sumber data : Koperasi "SAE" Pujon, 2007.

3) Jam dan jumlah hari Kerja

a) Hari Senin - Kamis : 07.30 s/d 14.30 WIB

Istirahat : 11.30 s/d 12.30 WIB

b) Hari Jum'at : 07.30 s/d 11.00 WIB

c) Hari Sabtu : 07.00 s/d 13.30 WIB

Istirahat : 11.30 s/d 12.30 WIB

d) Jumlah hari kerja pada Koperasi "SAE" Pujon dalam satu bulan adalah 24 hari.

4) Upah dan Sistem Penggajian

Dalam menentukan tingkat upah atau gaji karyawan, Koperasi Susu "SAE" Pujon didasarkan

pada prestasi kerja, masa kerja dan tingkat pendidikan yang kesemuanya itu mengacu pada UMR/UMK Kabupaten Malang. Semua karyawan diikutsertakan dalam program jamsostek. Disamping mendapatkan gaji pokok, koperasi juga memberikan perhatian terhadap kesejahteraan anggota dengan memberikan berbagai fasilitas dan tunjangan. Diantaranya tunjangan lebaran, uang lembur, cuti selama 10 hari tiap tahunnya, cuti selama 2 bulan bagi karyawan yang melahirkan, dan pembagian sisa hasil usaha. Selain itu juga memberikan beasiswa bagi putra-putri yang mempunyai prestasi yang tidak mampu dan mau melanjutkan ke sekolah yang lebih tinggi.

Upah dan gaji karyawan pada Koperasi Susu "SAE" Pujon terdiri dari beberapa bagian, yaitu :

a) Karyawan bulanan

Yaitu karyawan yang mempunyai golongan tertentu dan jabatan sesuai dengan struktur yang ada. Kepada karyawan bulanan digaji sebulan dengan perincian sebagai berikut ;

- (1) Gaji pokok
- (2) Tunjangan hari raya
- (3) Tunjangan melahirkan (khusus bagi karyawan)

b) Karyawan borongan

Karyawan borongan yaitu karyawan yang besarnya upah menurut satuan hasil yang dikerjakan. Upah borongan pada Koperasi Susu "SAE" Pujon ini terdapat pada bagian pengepakan.

5) Latihan dan pengembangan

Kesempatan latihan, pendidikan dan pengembangan juga di berikan kepada karyawan yang sesuai dengan bidangnya. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan ketrampilan dan keahlian para karyawan.

6) Hubungan Industrial Pancasila

Perwujudan dari sila-sila Pancasila yang ada didalam Koperasi "SAE" Pujon adalah sebagai berikut:

- a) Hubungan Industrial yang berdasarkan sila pertama adalah bahwa karyawan yang berada dalam perusahaan ini terdiri dari macam-macam agama dan kepercayaan, tetapi pimpinan tidak

pernah memaksakan suatu agama tertentu kepada karyawannya dan dalam segala hal tidak pernah membedakan karyawan yang beragama lain dari pimpinan. Sehingga dalam perusahaan dapat bekerja sama antar pemeluk agama yang berbeda-beda.

- b) Hubungan Industrial yang berdasarkan sila kedua diwujudkan dalam pemberlakuan tata tertib dan kewajiban, serta hak-hak yang sama antara karyawan yang satu dengan yang lainnya.
- c) Hubungan Industrial yang berdasarkan sila ketiga diwujudkan dengan tidak adanya batasan dari perusahaan atas pergaulan sesama karyawan.
- d) Hubungan perburuhan pada Koperasi "SAE" Pujon yang berdasar atas sila keempat dicerminkan dalam pengambilan keputusan pimpinan yang mengikutsertakan karyawan dalam pengambilan keputusan yang berpedoman pada musyawarah untuk mufakat.
- e) Pada sila kelima diwujudkan dalam bentuk pemberian pertolongan apabila ada karyawan yang menderita sakit dengan memberikan bantuan

pengobatan. Selain itu juga dalam hal pemberian upah dan gaji kepada karyawan, dimana pimpinan bersikap adil dalam hal pemberian upah dan gaji tersebut.

b. Manajemen Produksi

1. Hasil Produksi

Koperasi "SAE" Pujon menghasilkan produk berupa susu sapi segar, susu pasteurisasi, dan pakan ternak.

a) Susu Segar

Merupakan hasil pengolahan dari susu sapi para anggotanya. Dalam sehari anggota melakukan pemerahan sapi sebanyak dua kali, yaitu pagi dan sore. Adapun proses produksi air susu segar yaitu dari anggota ditampung di pos-pos penampungan kemudian dibawa ke koperasi, di koperasi dilakukan proses pendinginan serta diadakan tes kualitas susu sebelum dipasarkan.

b) Susu Pasteurisasi

Adalah hasil olahan susu yang sudah di masak, diberi rasa kemudian di pak dan siap konsumsi

c) Pakan Ternak

Merupakan salah satu usaha Koperasi "SAE" Pujon yang bergerak dalam pengadaan makanan ternak sapi perah yang didistribusikan kepada anggotanya. Adapun beberapa produk yang dihasilkan oleh unit pakan ternak antara lain :

(1) Saeprofeed

Merupakan produk pakan ternak yang dihasilkan oleh Koperasi "SAE" Pujon yang sangat berguna untuk menentukan mutu dan jumlah susu yang dihasilkan oleh sapi perah.

(2) Saeprofeed Yuniior

Merupakan produk makanan ternak yang diproduksi oleh Koperasi "SAE" Pujon yang sangat berguna untuk pertumbuhan "pedet" (anak sapi), agar nantinya dapat menjadi sapi perah yang berkualitas baik.

2. Pengawasan Kualitas dan Standarisasi

a) Pengawasan Kualitas

Kegiatan pengawasan kualitas susu dilakukan sebagai berikut :

(1) Sanitasi

Merupakan hal yang sangat pokok dalam koperasi susu segar. Sifat produksi susu segar yang mudah rusak disebabkan karena perkembangbiakan bakteri, peralatan produksi dan udara. Yang perlu diperhatikan pada sanitasi : Milk can, Peternak dan karyawan penerima susu, Pos penampung, Truk penampung dan Alat pendingin

(2) Pengamatan alat indera

Pengujian susu segar melalui tes aroma, rasa dan warna yang khas yaitu yang berwarna putih kebiruan dan putih kekuningan.

(3) Pengawasan laboratorium

Pengujian laboratorium ditujukan untuk menentukan Berat Jenis (BJ), Suhu, Fat, SNF (*Solid Non fat*) dan TS (*Total Solid*).

Pengujian yang dilakukan dua kali dalam sehari yaitu pagi, pukul 04.00 WIB dan sore pukul 15.30 WIB. pengambilan sampel dilakukan secepat mungkin, setelah tangki di pos penampungan sudah datang.

Pengujian yang dilakukan di laboratorium Koperasi "SAE" Pujon adalah sebagai berikut :Uji Redukstase, Uji lemak (FAT), Penentuan Berat Jenis, Uji Alkohol, Uji Pemalsuan dan Uji Karbonat

b) Standarisasi

Standar kualitas susu yang telah ditetapkan Koperasi "SAE" Pujon agar dapat diterima perusahaan:

- | | |
|--------------------------|---------------------------------------|
| (1) Uji Alkohol | : Negatif |
| (2) Berat Jenis | : 1,025 - 1,026 |
| (3) Suhu normal | : 27,5 ⁰ C |
| (4) Kadar Fat atau lemak | : 4% |
| (5) Kadar SNF | : 8% |
| (6) Titik beku minimal | : -0,515 ⁰ C |
| (7) Suhu pendingin | : 3 ⁰ C - 4 ⁰ C |
| (8) Total Solid | : 12% |

3. Alat Produksi

Adapun alat produksi yang digunakan dalam proses produksi koperasi terbagi dalam dua macam, yaitu:

a) Peralatan utama

- (1) Can dan Kaleng atau Bis
- (2) Alat penakar
- (3) Salud Milk Tester
- (4) Bak penampungan di pos
- (5) Laktodensimeter

b) Peralatan penunjang

Peralatan yang membantu peralatan utama dalam proses produksi.

- (1) Alat penyaring atau filter
- (2) Pompa sentrifugal
- (3) *Plate Cooler* atau pendingin
- (4) *Milko Tester*

c) Peralatan untuk Pakan Ternak

Mixer, yaitu mesin yang digunakan untuk menghancurkan dan mencampur bahan baku yang dijadikan satu didalam mesin tersebut sehingga dihasilkan pakan ternak berupa bubuk.

c. Manajemen Pemasaran

1) Daerah Pemasaran

Di dalam memasarkan ketiga produknya, Koperasi "SAE" Pujon sampai saat ini melakukan pemasaran ke

berbagai pihak yaitu :

a) Susu segar

(1) PT. Nestle Indonesia, Kejayan Pasuruan.

(2) Penyalur di malang.

(3) PT. FSI, Sidoarjo.

(4) PT. MT (*Milk Treatment*), Pandaan.

(5) Penjual lokal (kios).

b) Susu pasteurisasi

(1) Konsumen (masyarakat umum).

(2) Penjual lokal (kios).

(3) Pengecer disekitar Pujon.

c) Pakan ternak

(1) Anggota Koperasi "SAE" Pujon.

(2) KUD di wilayah Jawa Timur.

2) Penentuan dan Kebijakan Harga Jual

Dalam penentuan kebijaksanaan harga jual di Koperasi "SAE" Pujon dipengaruhi oleh faktor-faktor kualitas. Koperasi menggunakan metode *cost plus pricing of method*, yang artinya harga jual yang ditetapkan

berdasarkan biaya keseluruhan ditambah dengan prosentase laba yang diinginkan.

a) Harga jual susu segar

Harga susu segar ditentukan berdasarkan kadar lemak (FAT) dan *Solid Non Fat* (SNF). Harga jual susu segar dapat dilihat pada Tabel 6 berikut ini :

Tabel 6
Harga Jual susu Segar

No	Keterangan	Harga (Rp)
1	Harga kontrak untuk PT. Nestle	Rp. 1.696,-/liter
2	Harga jual eceran	Rp. 1.850,-/liter
3	Harga untuk penjual lokal (kios)	Rp. 1.850,-/liter

Sumber data : Koperasi "SAE" Pujon, 2007

b) Harga jual susu pasteurisasi

Harga susu pasteurisasi ini disesuaikan dengan harga bahan baku seperti susu, gula, flafuor, plastik dan gelas plastik. Daftar harga jual susu pasteurisasi dapat dilihat pada Tabel 7 sebagai berikut :

Tabel 7
Harga Jual Susu Pasteurisasi

No	Keterangan	Harga (Rp)
1	Harga jual eceran	Rp. 1.200,-/liter
2	Harga pengecer	Rp. 1.000,-/liter

Sumber data : Koperasi "SAE" Pujon, 2007.

c) Harga jual pakan ternak

Harga jual pakan ternak pada Koperasi "SAE" Pujon adalah sebagai berikut :

Tabel 8
 Harga Jual Pakan ternak

No	Keterangan	Harga (Rp)
1	Saeprofeed	Rp. 800,-/Kg
2	Saeprofeed yunior	Rp.3.700,-/Kg (Non anggota) Rp.3.400,-/Kg (KUD/anggota)

Sumber data ; Koperasi "SAE" Pujon, 2007.

3) Saluran Distribusi

Pelaksanaan saluran distribusi yang baik akan membantu kelancaran dalam menempatkan produk koperasi sesuai dengan pasar sarannya. Adapun saluran distribusi yang akan digunakan oleh Koperasi "SAE" Pujon, yaitu :

a) Saluran distribusi untuk susu segar

Produsen —————> Konsumen

b) Saluran distribusi untuk susu pasteurisasi

Produsen —————>Pengecer —————>Konsumen

c) Saluran distribusi untuk pakan ternak

Produsen —————>Konsumen

4) Promosi

Promosi yang digunakan pada Koperasi Susu "SAE"

Pujon adalah dengan pembuatan kalender, media majalah Mandiri, kaos dan menjadi sponsor dalam berbagai kegiatan yang diadakan untuk memeriahkan daerah Pujon.

5) Setiap perusahaan mempunyai saingan dari perusahaan lain yang memproduksi barang sejenis, adapun pesaing koperasi "SAE" antara lain : Koperasi Ngantang, Koperasi Dau, Koperasi Batu, Koperasi Wajak dan Koperasi Turen Kabupaten Malang

d. Manajemen Keuangan

1) Sumber Dana

Adapun sumber dana yang diperoleh Koperasi "SAE" Pujon berasal dari dua sumber, yaitu :

a) Sumber dana intern

(1) Simpanan pokok

Yaitu simpanan yang dibayar oleh anggota kepada koperasi pada saat menjadi anggota. Besarnya simpanan ini sama untuk setiap anggota dan tidak dapat diminta kembali selama anggota belum berhenti.

(2) Simpanan wajib

Yaitu simpanan yang wajib dibayar oleh anggota setiap bulannya dan simpanan ini tidak dapat diambil selama yang bersangkutan masih menjadi anggota.

(3) Simpanan sukarela

Yaitu simpanan yang boleh diambil atau sesudah jangka waktu tertentu dan diberikan jasa yang besarnya diatur dalam peraturan khusus koperasi.

(4) Dana cadangan

Yaitu sejumlah uang yang berasal dari penyisihan hasil usaha yang tidak dibagi pada anggota sebesar 20%.

b) Sumber modal ekstern

Sumber modal ekstern yaitu modal yang berasal dari pinjaman pihak luar (BNI 46).

2) Penggunaan Dana

a) Untuk organisasi, meliputi : RAT, Biaya pengelolaan/penataran, Biaya ulang tahun, Sumbangan-sumbangan social, Dana kematian.

b) Untuk usaha, meliputi : Gaji karyawan, Honor pengurus, Biaya transportasi, Biaya listrik, air dan telepon, Biaya pembelian dan perawatan suku cadang, Biaya peralatan kantor (alat tulis, buku, kertas dan computer), Biaya perawatan bangunan dan mesin-mesin.

4.1.5 Tujuan Koperasi “SAE” Pujon

- 1) Tujuan jangka panjang
 - a) Peningkatan kesejahteraan anggota dengan cara menyediakan kebutuhan anggota dan peningkatan pelayanan.
 - b) Mengadakan perluasan usaha atau ekspansi untuk meningkatkan laba dan kelancaran saluran distribusi.
 - c) Mencapai laba optimum, tingkat keuntungan yang optimum adalah poin yang diinginkan oleh setiap badan usaha seperti Koperasi “SAE” Pujon
- 2) Tujuan jangka pendek
 - a) Meningkatkan volume penjualan.
 - b) Menjaga kontinuitas koperasi.
 - c) Meningkatkan profitabilitas.
 - d) Melakukan efisiensi penggunaan dana yang berkaitan dengan penjualan.

4.1.6 Identifikasi Budaya Kaizen Pada Koperasi “SAE” Pujon

Dari hasil Identifikasi lima variabel Budaya Kaizen di Koperasi “SAE” Pujon, dapat dijabarkan berikut ini :

1. Pendidikan dan latihan

Dari hasil wawancara pendidikan dan latihan yang ada di koperasi "SAE" Pujon, adalah menyesuaikan dengan bidang atau unit yang sedang dikerjakan oleh karyawan, dengan tujuan agar karyawan terus meningkat kemampuannya. antara lain :

- a. Unit kantor (administrasi) : pendidikan dan latihan dalam hal administrasi koperasi di BALATKOP (Balai Latihan Koperasi), pelatihan komputer dan pelatihan pelayanan
- b. Unit peternakan : minimal satu tahu sekali mengadakan diklat Agribisnis persusuan dan teknologi hasil ternak di BALATKOP, juga bekerja sama dengan kampus antara lain IPB, Unibraw dan UGM
- c. Unit konsentrat atau pakan ternak : dengan mengadakan studi banding ke pabrik-pabrik konsentrat
- d. Pengurus dan penyelia : dengan mengikuti seminar-seminar baik yang diadakan oleh DEPKOP atau oleh lembaga-lembaga lain

Pendidikan dan latihan yang ada di Koperasi "SAE" Pujon ini dilakukan minimal satu tahun satu kali.

2. Hubungan kerja

Hubungan kerja atau pola hubungan atasan dan bawahan yang diterapkan adalah : Hubungan Kekeluargaan, yang sesuai dengan azas koperasi itu sendiri yaitu azas kekeluargaan, artinya disini karyawan dianggap sebagai keluarga sendiri, yang implikasinya adalah jika karyawan melakukan kekeliruan dalam pekerjaannya maka atasan akan menunjukkan bagaimana yang seharusnya

3. Tempat kerja

- a. Fasilitas yang ada di Koperasi "SAE" cukup memadai, misalnya : kantor pusat dilengkapi dengan ruang
- b. Musik adalah salah satu cara untuk mencegah kebosanan karyawan dalam bekerja, maka di Koperasi "SAE" akan selalu ada musik dari *speaker active* yang dipasang disetiap sudut ruangan hingga ke gudang
- c. Disini kepentingan karyawan sangat diperhatikan, dimana setiap evaluasi di akhir pekan rapat tidak hanya membahas hal-hal yang formal saja tetapi

motivasi, saran dan nasihat juga selalu diberikan oleh atasan kepada bawahan

4. Penyelia

Penyelia pada Koperasi "SAE" Pujon biasa disebut *mandor* hal ini karena Koperasi ini termasuk Koperasi Produsen. Penyelia mempunyai tugas yang sangat penting karena hal ini menyangkut proses produksi, misalnya :

- a. Mandor unit susu harus memastikan bahwa proses penerimaan susu dari anggota berjalan lancar
- b. Dalam pengolahan susu selain tes laboratorium juga terdapat mandor yang mengawasi *Output* hingga *Input*
- c. Unit pakan ternak, mandor harus mengawasi keluar masuknya bahan baku dan barang jadi
- d. Unit peternakan, mandor harus mengawasi kesehatan ternak selain pemeriksaan rutin yang dilakukan oleh dokter hewan

5. Kedisiplinan Kerja

Gambaran kedisiplinan dalam Koperasi "SAE" Pujon adalah diwujudkan antara lain dengan tata tertib berikut ini :

- a. Berpakaian : dalam hal ini seluruh karyawan harus memakai seragam yang telah ditentukan, dalam 6 hari kerja
- b. Waktu : waktu masuk yang telah ditentukan harus ditaati, jika tidak maka akan merugikan diri sendiri (meskipun dalam Koperasi "SAE" Pujon tidak ada sanksi khusus, kecuali jika sudah berkali-kali)
- c. Unit : karyawan harus menerapkan disiplin sesuai unitnya

4.2 PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Seperti yang telah dipaparkan diatas bahwa penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 165 responden. Penyebaran angket dilakukan dengan menitipkan ditiap kepala bagian

4.2.1 Deskripsi Responden Penelitian

Untuk mengetahui gambaran umum responden, maka dapat dilihat pada tabel-tabel berikut ini :

a. Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 9
Deskripsi Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Prosentase (%)
Laki-laki	123	75
Perempuan	42	25
Jumlah	165	100

Sumber : Data diolah, 2007

Dari data diatas dapat dijelaskan bahwa responden terbanyak atau sebagian responden berjenis kelamin laki-laki yakni 75% atau 123 responden dan sisanya sebanyak 42 orang atau 25% berjenis kelamin perempuan

b. Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Tabel 10
Deskripsi usia

Usia	Jumlah Responden	Prosentase (%)
Dibawah 21 Tahun	15	15
21-30 Tahun	99	60
Diatas 30 Tahun	51	25
Jumlah	165	100

Sumber : Data diolah, 2007

Dari tabel usia dapat diketahui bahwa sebagian besar responden atau sebanyak 99 orang (60%) mempunyai usia diantara 21-30 tahun dan sisanya di atas 30 tahun dan yang paling sedikit dibawah 21 tahun

c. Deskripsi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tabel 11
Deskripsi tingkat pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah Responden	Prosentase (%)
SLTP	78	40
SLTA	50	38
Diploma	25	15
S-1	12	7
Jumlah	165	100

Sumber : Data diolah, 2007

Dari tabel tingkat pendidikan dapat diketahui bahwa sebagian besar responden dengan tingkat pendidikan SLTP yaitu sebanyak 78 responden atau 40% dari total sampel dan sisanya dengan tingkat pendidikan seperti pada tabel diatas

d. Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Tabel 11
Deskripsi masa kerja

Masa Kerja	Jumlah Responden	Prosentase (%)
Kurang dari 1 Tahun	33	20
1-5 Tahun	57	35
5 tahun keatas	75	45
Jumlah	165	100

Sumber : Data diolah, 2007

Sedangkan jumlah responden jika dilihat dari masa kerja, maka dapat dikatakan responden terbanyak adalah karyawan yang sudah bekerja selama lebih dari 5 tahun

(45%) kemudian karyawan dengan masa kerja 1-5 tahun (35%) dan kurang dari 1 tahun (20%)

4.2.2 Deskripsi Variabel Penelitian

a. Variabel pendidikan dan latihan karyawan (X_1)

Dalam variabel budaya kaizen berupa pendidikan dan latihan karyawan (X_1) terdapat tiga item pertanyaan sebagai berikut :

Tabel 12
Distribusi Responden Atas Jawaban Variabel Pendidikan Dan Latihan Karyawan (X_1)

item	pertanyaan	jumlah	
		Frek	%
$X_{1.1}$	Perusahaan memberikan sarana pendidikan dan latihan untuk meningkatkan ketrampilan karyawan	-	-
	a. Sangat tidak setuju	-	-
	b. Tidak setuju	-	-
	c. Cukup setuju	95	57.6
	d. setuju	70	42.4
$X_{1.2}$	Perusahaan memberikan pendidikan dan latihan secara berkelanjutan kepada karyawan	-	-
	a. Sangat tidak setuju	-	-
	b. Tidak setuju	4	2.4
	c. Cukup setuju	92	55.8
	d. setuju	69	41.8
$X_{1.3}$	Perusahaan memberikan penghargaan atas hasil yang diperoleh dari pelatihan karyawan	-	-
	a. Sangat tidak setuju	-	-
	b. Tidak setuju	-	-
	c. Cukup setuju	8	4.8
	d. setuju	102	61.8
	e. sangat setuju	55	33.3

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa jawaban responden untuk ketiga pertanyaan tersebut menunjukkan respon positif, artinya bahwa variabel pendidikan dan latihan pada Koperasi "SAE" Pujon dinyatakan oleh karyawan telah diperhatikan dengan baik

b. Variabel hubungan kerja (X_2)

Tabel 13
Distribusi Responden Atas Jawaban Variabel Hubungan Kerja(X_2)

item	pertanyaan	jumlah	
		F	%
X _{2.1}	kepemimpinan yang ada tidak menggunakan "manajemen Killer" untuk membuat karyawan merasa diintimidasi dan tidak aman tetapi demokratis, komunikatif dan mau mendengarkan usulan dari bawahan		
	a. Sangat tidak setuju	-	-
	b. Tidak setuju	1	.6
	c. Cukup setuju	3	1.8
	d. setuju	74	44.8
	e. sangat setuju	87	52.7
X _{2.2}	Perusahaan memberikan hadiah atau penghargaan kepada karyawan, dengan kata lain pemimpin membuat hubungan yang jelas antara kinerja dan hadiah		
	a. sangat tidak setuju	-	-
	b. Tidak setuju	-	-
	c. Cukup setuju	3	1.8
	d. setuju	18	10.9
	e. sangat setuju	86	52.1
		58	35.2
X _{2.3}	Pimpinan mudah untuk dihubungi oleh karyawan serta mengadakan pertemuan secara teratur dengan para karyawan serta mengadakan pertemuan secara teratur dengan para karyawan		

	untuk berbagi dan menilai gagasan baru		
	a. Sangat tidak setuju	-	-
	b. Tidak setuju	-	-
	c. Cukup setuju	1	.6
	d. setuju	84	50.9
	e. sangat setuju	80	48.5

c. Variabel tempat kerja (X₃)

Tabel 14
Distribusi Responden Atas Jawaban Variabel tempat kerja (X₃)

item	pertanyaan	jumlah	
		F	%
X _{3.1}	suasana kerja kondusif, yaitu membuat karyawan merasa disambut dan nyaman dalam organisasi, serta dukungan dan kondisi kerja yang baik		
	a. Sangat tidak setuju	-	-
	b. Tidak setuju	-	-
	c. Cukup setuju	11	6.7
	d. setuju	85	51.5
	e. sangat setuju	69	41.8
X _{3.2}	Kebijakan yang ada bersifat memperhatikan kepentingan dari pekerjaan setiap karyawan dan menghadiahi dengan uang, penghargaan, promosi, insentif dan lainnya		
	a. Sangat tidak setuju	-	-
	b. Tidak setuju	2	1.2
	c. Cukup setuju	10	6.1
	d. setuju	116	70.3
	e. sangat setuju	37	22.4
X _{3.3}	Perusahaan mendorong setiap individu untuk menetapkan tujuan dan membuatnya sebagai permintaan yang dapat dicapai dalam perusahaan		
	a. Sangat tidak setuju	-	-
	b. Tidak setuju	-	-
	c. Cukup setuju	2	1.2
	d. setuju	104	63.0
	e. sangat setuju	59	35.8

d. Variabel penyelia (X₄)

Tabel 15
Distribusi Responden Atas Jawaban Variabel penyelia (X₄)

item	pertanyaan	jumlah	
		F	%
X _{4.1}	Penyelia yang mengerti kepribadian masing-masing karyawan		
	a. Sangat tidak setuju	-	-
	b. Tidak setuju	-	-
	c. Cukup setuju	2	1.2
	d. setuju	67	40.6
	e. sangat setuju	96	58.2
X _{4.2}	Penyelia yang membuka diri untuk mendengarkan problem pribadi karyawan serta membantu mencari jalan pemecahannya		
	a. Sangat tidak setuju	-	-
	b. Tidak setuju	-	-
	c. Cukup setuju	4	2.4
	d. setuju	58	35.2
	e. sangat setuju	103	62.4
X _{4.3}	Penyelia memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik		
	a. Sangat tidak setuju	-	-
	b. Tidak setuju	-	-
	c. Cukup setuju	2	1.2
	d. setuju	83	50.3
	e. sangat setuju	80	48.5

e. Variabel kedisiplinan kerja (X₅)

Tabel 16
Distribusi Responden Atas Jawaban Variabel kedisiplinan kerja (X₅)

item	pertanyaan	jumlah	
		F	%
X _{5.1}	perusahaan menentukan rancangan dalam semua kegiatan karyawan menurut tim-tim yang telah dibentuk		
	a. Sangat tidak setuju	-	-
	b. Tidak setuju	2	1.2
	c. Cukup setuju	3	1.8
	d. setuju	95	57.6
	e. sangat setuju	65	39.4

X _{5.2}	Perusahaan selalu mendorong untuk bertindak dalam suatu cara yang relatif seragam dan dapat diramalkan, sesuai standar yang berlaku di perusahaan		
	a. Sangat tidak setuju	-	-
	b. Tidak setuju	-	-
	c. Cukup setuju	-	-
	d. Basetuju	104	63.0
	e. sangat setuju	61	37.0
X _{5.3}	Perusahaan mendorong karyawan untuk selalu menetapkan tujuan yang jelas dalam melakukan pekerjaannya		
	a. Sangat tidak setuju	-	-
	b. Tidak setuju	-	-
	c. Cukup setuju	2	1.2
	d. setuju	72	43.6
	e. sangat setuju	91	55.2

f. Variabel kinerja karyawan (Y)

Tabel 17

Distribusi Responden Atas Jawaban Variabel Kinerja Karyawan (Y)

item	pertanyaan	jumlah	
		F	%
Y _{1.1}	Kuantitas produk yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan standar perusahaan ?		
	a. Sangat tidak setuju	-	-
	b. Tidak setuju	-	-
	c. Cukup setuju	-	-
	d. setuju	109	66.1
	e. sangat setuju	56	33.9
Y _{1.2}	Kualitas produk yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan standar perusahaan ?		
	a. Sangat tidak setuju	-	-
	b. Tidak setuju	-	-
	c. Cukup setuju	6	3.6
	d. setuju	93	56.4
	e. sangat setuju	66	40.0
Y _{1.3}	Dalam melaksanakan pekerjaan, ketepatan waktu kerja yaitu antara waktu yang ditargetkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan realisasi waktu sesuai dengan yang ditargetkan perusahaan		

a. Sangat tidak setuju	-	-
b. Tidak setuju	-	-
c. Cukup setuju	4	2.4
d. setuju	101	61.2
e. sangat setuju	60	36.4

4.2.3 Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Sugiyono (2006 : 109) mengemukakan bahwa hasil penelitian yang valid adalah apabila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dan data yang sesungguhnya yang terjadi pada obyek yang diteliti, sedangkan hasil penelitian yang reliabel adalah bila terdapat kesamaan data dalam waktu yang berbeda. Agar diperoleh hasil penelitian yang valid dan reliabel maka setidaknya diperlukan instrumen yang juga valid dan reliabel

a. Uji Validitas

Agar sebuah instrumen mampu mengukur apa yang hendak diukur dan dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat maka perlu dilakukan uji Validitas. Pengukuran validitas dalam penelitian ini mengacu pada pendapat Sugiyono (1999 : 115) yaitu menggunakan korelasi *Product Moment* dengan tingkat kepercayaan 95% ($\alpha = 5\%$), dengan cara membandingkan nilai korelasi masing-masing item dengan nilai korelasi

tabel (r tabel), jika r *Product Moment* $>$ r tabel, dan nilai korelasinya harus diatas atau sama dengan 0.3. Hasil pengujian dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 18
Hasil Validitas

No	Item	Korelasi Product Moment	Sig. (2-tailed)	r tabel $\alpha=0.05$	Keterangan Hasil
1.	X _{1.1}	0.487	0.000	0.116	Valid
	X _{1.2}	0.515	0.000	0.116	Valid
	X _{1.3}	0.473	0.000	0.116	Valid
2.	X _{2.1}	0.666	0.000	0.116	Valid
	X _{2.2}	0.742	0.000	0.116	Valid
	X _{2.3}	0.565	0.000	0.116	Valid
3.	X _{3.1}	0.638	0.000	0.116	Valid
	X _{3.2}	0.656	0.000	0.116	Valid
	X _{3.3}	0.566	0.000	0.116	Valid
4.	X _{4.1}	0.596	0.000	0.116	Valid
	X _{4.2}	0.644	0.000	0.116	Valid
	X _{4.3}	0.570	0.000	0.116	Valid
5.	X _{5.1}	0.636	0.000	0.116	Valid
	X _{5.2}	0.475	0.000	0.116	Valid
	X _{5.3}	0.577	0.000	0.116	Valid
6.	Y _{1.1}	0.599	0.000	0.116	Valid
	Y _{1.2}	0.839	0.000	0.116	Valid
	Y _{1.3}	0.766	0.000	0.116	Valid

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa item pertanyaan mempunyai korelasi yang lebih besar dari r tabel (> 0.116) sehingga item pertanyaan yang diajukan dinyatakan valid dan layak dianalisis

b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan kehandalan sebuah alat ukur, dan jika hasilnya akan tetap konsisten jika dilakukan dua kali atau lebih terhadap masalah yang sama. Pengujian reliabilitas mengacu pada Arikunto (1998 : 154) yaitu dengan menggunakan formula *Alpha Cronbach*, dimana instrumen dinyatakan reliabel jika nilai koefisien reliabilitas yang diperoleh paling tidak mencapai 0.6. Dan hasil ujinya adalah sebagai berikut :

Tabel 19
Nilai koefisien reliabilitas

Variabel	Koefisien Alpha
X ₁	0.7753
X ₂	0.8556
X ₃	0.7027
X ₄	0.8127
X ₅	0.7590
Y	0.7967

Tabel diatas menunjukkan bahwa masing-masing nilai koefisien reliabilitas lebih besar dari 0.6, sehingga instrumen yang digunakan dinyatakan reliabel

4.2.4 Analisis Regresi Berganda

Berdasarkan hasil analisis regresi yang dihitung dengan menggunakan program SPSS. 11 for windows dapat disusun ringkasan hasil regresi sebagai berikut :

Tabel 20
Rekapitulasi hasil nilai analisis regresi berganda

Variabel Bebas	Koefisien Regresi	t hitung	Probabilitas (Sig. t)
Pendidikan dan latihan (X ₁)	0.138	4.900	0.004
Hubungan Kerja (X ₂)	0.120	2.261	0.018
Tempat Kerja (X ₃)	0.114	1.471	0.038
Penyelia (X ₄)	0.174	6.676	0.003
Kedisiplinan Kerja (X ₅)	0.148	2.486	0.014
Konstanta	-9.475		
F hitung	16.449		
R ²	0.767		
Adjusted R ²	0.767		
R	0.876		
Variabel Terikat : Kinerja Karyawan (Y)			

Sumber data : diolah

Dari tabel diatas dapat dibuat persamaan linier berganda sebagai berikut :

$$Y = -9.475 + 0.138 X_1 + 0.120 X_2 + 0.114 X_3 + 0.174 X_4 + 0.148 X_5$$

Dengan penjelasan sebagai berikut :

- a. Konstanta -9,475 menunjukkan tingkat kinerja karyawan jika dianggap tidak ada pengaruh budaya Kaizen. Jadi, jika budaya Kaizen tidak tidak diperhatikan oleh perusahaan maka tidak ada yang mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja sesuai dengan harapan perusahaan
- b. Pendidikan dan latihan (X₁) teruji berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, ditunjukkan dengan nilai t_{hitung}

sebesar 4.900 lebih besar dari t_{tabel} 1.984 dengan nilai signifikansi 0.004 lebih kecil dari 0.05. sedangkan koefisien regresi sebesar 0.138 menunjukkan bahwa jika pendidikan dan latihan semakin dikembangkan maka kinerja karyawan akan semakin meningkat

c. Hubungan Kerja (X_2) teruji berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, ditunjukkan dengan nilai t_{hitung} sebesar 2.261 lebih besar dari t_{tabel} 1.984 dengan nilai signifikansi 0.018 lebih kecil dari 0.05. sedangkan koefisien regresi sebesar 0.120 menunjukkan bahwa semakin baik hubungan kerja maka kinerja karyawan akan meningkat

d. Tempat Kerja (X_3) teruji berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, ditunjukkan dengan nilai t_{hitung} sebesar 1.471 lebih besar dari t_{tabel} 1.984 dengan nilai signifikansi 0.038 lebih kecil dari 0.05. sedangkan koefisien regresi sebesar 0.114 menunjukkan bahwa jika perusahaan dapat membuat tempat kerja sebagai tempat untuk mengejar tujuan hidup maka kinerja karyawan akan meningkat

e. Penyelia (X_4) teruji berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, ditunjukkan dengan nilai t_{hitung} sebesar 6.676 lebih besar dari t_{tabel} 1.984 dengan nilai signifikansi 0.003 lebih kecil dari 0.05. sedangkan koefisien regresi

sebesar 0.174 menunjukkan bahwa jika penyelia semakin positif dan meningkat hubungan komunikasi dengan karyawan maka kinerja karyawan akan meningkat

f. Kedisiplinan Kerja (X_5) teruji berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, ditunjukkan dengan nilai t_{hitung} sebesar 2.486 lebih besar dari t_{tabel} 1.984 dengan nilai signifikansi 0.014 lebih kecil dari 0.05. sedangkan koefisien regresi sebesar 0.148 menunjukkan bahwa semakin baik kedisiplinan kerja maka kinerja karyawan akan meningkat Sedangkan kontribusi masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen adalah sebagai berikut:

Variabel	r	r ²	Kontribusi (%)
Pendidikan dan latihan (X_1)	0.526	0.277	27.67
Hubungan Kerja (X_2)	0.255	0.065	6.50
Tempat Kerja (X_3)	0.110	0.012	1.21
Penyelia (X_4)	0.754	0.569	56.85
Kedisiplinan Kerja (X_5)	0.389	0.151	15.13

Dari persamaan regresi diatas dapat dilihat bagaimana pengaruh variabel bebas (X_1, X_2, X_3, X_4, X_5) terhadap variabel terikat (Y). pengaruh positif menunjukkan bahwa perubahan variabel bebas Budaya Kaizen akan searah dengan perubahan Kinerja Karyawan

Sedangkan nilai R adjust square (R^2) sebesar 0.767 menunjukkan bahwa variabel bebas secara bersama-sama memberikan kontribusi atau sumbangan terhadap perubahan variabel terikat (Y) sebesar 76,7% dan sisanya sebesar 23.3% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini

4.1.1 Pengujian Hipotesis

4.1.1.1 Uji F (Simultan)

Untuk mengetahui signifikansi pengaruh variabel bebas (X_1), (X_2), (X_3), (X_4), dan (X_5) secara bersama-sama mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y), maka digunakan uji F. Apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, dan hasil ujinya adalah :

Tabel 21
Tabel Anova hasil analisis data

ANOVA

Mode		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.444	5	1.889	16.449	.001^a
	Residual	207.259	159	1.304		
	Total	216.703	164			

a. Predictors: (Constant), X5, X1, X2, X3, X4

b. Dependent Variable: Y

Dari tabel diatas didapatkan hasil F hitung sebesar 16.449 dengan tingkat signifikan 0.001 serta df penyebut 5 dan df pembilang sebesar 159. Untuk menguji hipotesis pertama yang meliputi pendidikan dan latihan, hubungan kerja, tempat kerja, penyelia dan kedisiplinan kerja terhadap kinerja karyawan digunakan uji F.

Uji F dilakukan dengan membandingkan F hitung dengan F Tabel , pada taraf nyata $\alpha = 5\%$. Berdasarkan tabel 21 dapat disimpulkan bahwa $F_h 16.449 > F_t 4.3874$ yang berarti bahwa pada taraf nyata $\alpha = 5\%$ variabel-variabel budaya Kaizen secara simultan atau bersama-sama mempunyai pengaruh terhadap kinerja (Y)

4.1.1.2 Uji t (Parsial)

Sedangkan untuk mengetahui signifikansi pengaruh variabel bebas (X_1), (X_2) , (X_3) , (X_4) , dan (X_5) secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y), maka dilakukan uji t. Apabila besarnya $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Dan hasilnya adalah :

Tabel 22
Hasil analisis regresi

		Coefficients ^a							
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	-9.475	.566		-3.693	.031			
	X1	.138	.120	.199	4.900	.004	.526	.371	.170
	X2	.120	.075	.160	2.261	.018	.255	.021	.002
	X3	.114	.088	.137	1.471	.038	.110	.037	.035
	X4	.174	.099	.355	6.676	.003	.754	.535	.352
	X5	.148	.100	.195	2.486	.014	.389	.193	.128

a. Dependent Variable: Y

Dari tabel 22 dapat diketahui bahwa nilai t hitung untuk variabel penyelia (X_4) sebesar $6.676 > t$ tabel 1.984 dengan taraf signifikan 0.003 dapat dikatakan mempunyai nilai hitung tertinggi dengan taraf signifikan terkecil, sehingga hipotesis ketiga yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan teruji dengan taraf nyata $\alpha = 5\%$

4.1.2 Implementasi Hasil Penelitian

Seperti telah dikatakan oleh Imai, sebagai penulis pertama tentang Kaizen yang sekaligus dijadikan rujukan utama teori Kaizen dalam penelitian ini bahwa, prinsip-prinsip maupun budaya Kaizen sendiri tidak hanya berlaku di perusahaan Jepang saja, tetapi dimanapun di setiap

bagian perusahaan didunia ini yang melakukan perbaikan terus menerus dan berkelanjutan adalah perwujudan budaya Kaizen

Waluyo (2006 : 3) menyebutkan bahwa Kaizen harus melibatkan semua anggota dalam hirarki perusahaan, baik manajemen maupun karyawan. Tetapi manajemen harus tetap menjadi orientasi utama, karena dengan manajemen yang baik akan muncul kebijakan-kebijakan yang baik pula bagi perusahaan

Rahman (1995 : 264) menyebutkan tentang keuntungan pendidikan dan latihan yang terdapat dalam firman Allah pada surat Al-Baqarah ayat 269 yang berbunyi :

“Allah menganugerahkan Al hikmah (kefahaman yang dalam tentang Al Quran dan As Sunnah) kepada siapa yang dikehendakinya. dan barangsiapa yang dianugerahi hikmah, ia benar-benar Telah dianugerahi karunia yang banyak. dan Hanya orang-orang yang berakallah yang dapat mengambil pelajaran (dari firman Allah).”

Dalam hal hubungan kerja, Darmawan (2006 : 248) menyebutkan bahwa hubungan antara atasan dan bawahan harus selalu dibina dengan baik. Hal ini menjadi penting untuk dipahami agar tercipta sebuah komunikasi yang baik sehingga dapat meningkatkan produktifitas perusahaan,

Rasulullah juga telah memberikan *Uswah* (contoh), misalnya, dalam hal insentif atau gaji beliau bersabda “ *Barangsiapa mempekerjakan seseorang hendaklah disepakati upahnya* “

Sedangkan masalah disiplin Rahman (1995 : 450) menyebutkan bahwa menurut pandangan Islam penanaman disiplin harus didasarkan pada setiap kesadaran akan hadirnya Allah SWT dalam setiap aktifitas, karena Allah-lah yang maha mengetahui dengan apa yang diperbuat makhluknya

Hafidhuddin dan Tanjung (2003 : 70) menuliskan bahwa hal-hal berikut ini akan membuat sebuah organisasi menjadi lebih baik, antara lain :

a. Bekerja dengan sungguh-sungguh (*Mujahadah*) karena dalam Al-Qur’an surat Al-Ankabut ayat 69, Allah SWT berfirman :

“Dan orang-orang yang berjihad untuk (mencari keridhaan) kami, benar-benar akan kami tunjukkan kepada mereka jalan-jalan kami. dan Sesungguhnya Allah benar-benar beserta orang-orang yang berbuat baik.”

b. *Istimraar* (terus menerus), , tidak asal-asalan dan tidak cepat bosan tetapi terus meningkatkan skill. Dengan

sikap seperti itu insya Allah akan menciptakan hasil yang baik. Sebagaimana hadist Rasulullah yang diriwayatkan oleh *Muttafaq Alaih* yang artinya “amal perbuatan yang paling dicintai oleh Allah adalah terus menerus walaupun hanya sedikit “

- c. Tidak boleh berhenti untuk meningkatkan kualitas, pemahaman dan budaya kerja, mau belajar dari keberhasilan maupun kegagalan orang lain
- d. Dilakukan secara bersama-sama dalam tim dan kelompok karena sebuah pekerjaan akan lebih sempurna hasilnya jika melibatkan pemikiran beberapa orang

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 KESIMPULAN

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

- 1 Variabel-variabel Budaya kaizen yang terdiri dari Pendidikan dan latihan (X_1), Hubungan Kerja (X_2), Tempat Kerja, (X_3)Penyelia (X_4) dan kedisiplinan kerja (X_5) secara simultan atau bersama-sama mempunyai pengaruh bermakna terhadap kinerja (Y) karyawan pada koperasi "SAE" Pujon pada taraf nyata $\alpha = 0.05$. sehingga menolak H_0 dan menerima H_a

Hal ini juga membuktikan bahwa budaya kaizen dapat dikatakan berkembang secara baik di Koperasi "SAE" Pujon dan membuktikan bahwa pada obyek penelitian terdapat perbaikan proses secara terus menerus dan berkelanjutan

- 2 Dari hasil uji t dapat diketahui bahwa nilai t_{hitung} untuk variabel Penyelia (X_4) sebesar 6.676 dengan taraf signifikan 0.003 dapat dikatakan memiliki nilai t_{hitung} tertinggi dengan taraf signifikan terkecil, sehingga hipotesis ketiga dapat dibuktikan pada taraf nyata $\alpha = 0.05$

- 3 Dari uji t juga dapat diketahui bahwa variabel penyelia mempunyai pengaruh dominan karena mempunyai t hitung yang paling besar dengan tingkat signifikan terendah

Dalam hal ini kepala bagian personalia Koperasi "SAE" Pujon mengatakan bahwa unit atau departemen dengan jumlah karyawan terbesar adalah bagian produksi karena sebagian besar dari karyawan tersebut berpendidikan tidak terlalu tinggi maka peran dari penyelia sangat dibutuhkan

- 4 Dari analisis diperoleh nilai R adjust square (R^2) sebesar 0.767 hal ini menunjukkan bahwa variabel bebas secara bersama-sama memberikan kontribusi atau sumbangan terhadap perubahan variabel terikat Y sebesar 76.7% dan sisanya sebesar 23.3% dipengaruhi oleh variabel lain dalam lingkup permasalahan SDM misalnya : kepemimpinan, karakteristik individu maupun pekerjaan, motivasi, kepuasan kerja, dan lain sebagainya, yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

5.2 SARAN

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

1. Bawahan sebaiknya diberikan kesempatan yang lebih besar, dalam memberikan masukan untuk memecahkan sebuah permasalahan, sehingga karyawan akan semakin merasa ikut memiliki perusahaan dan timbul sebuah tanggung jawab yang besar
2. Hendaknya perusahaan lebih mendorong karyawan untuk selalu menetapkan tujuan dalam melakukan kegiatan atau bekerja, sehingga karyawan akan mengetahui apa yang harus dikerjakan dan tahu apa yang harus dicapai dengan melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik
3. Bagi peneliti selanjutnya, agar dilakukan penyempurnaan penelitian misalnya menggunakan semua variabel budaya kaizen, menambah kajian ke Islaman dan perbaikan-perbaikan lain

DAFTAR PUSTAKA

- Ahyad, Aviv. 2004. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Produktifitas Karyawan Pada PT Asuransi Syari'ah Mubarakah Malang*. Skripsi tidak diterbitkan. UIN Malang
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian*. PT. Rineka Cipta. Jakarta
- Dessler, G. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid Dua . PT Prenhallindo. Jakarta
- Flippo, Edwin B. 1984. *Manajemen Personalial Edisi Keenam Jilid Dua, Alih Bahasa Moh Mas'ud*. Erlangga Jakarta
- Gibson, J.L., Ivanhovich J.M., Donnelly, J.L.,. 1997. *Organisasi : Perilaku, Struktur, Proses*. Alih Bahasa Nunuk Ardiani, Edisi kedelapan, Jilid II Binarupa Insani
- Handoko, T Hani,. 2000. *Manajemen*. BPFE. Jogjakarta
- Hafidhuddin, Didin & Tanjung, Hendri. 2003. *Manajemen Syari'ah Dalam Praktek*. Gema Insani Press. Jakarta
- Hardjosoedarmo, S. 2001. *Total Quality Management*. Andi Offset. Yogyakarta
- Imai, Masaaki.2001. *Kaizen : Kunci Sukses Jepang Dalam Persaingan*. PPM. Jakarta
- Irianto, Jusuf. 2001. *Tema-tema Pokok Manajemen Sumber Daya Manusia*. Insan Cendekia. Surabaya
- Kotter, John. & Heskett, James., L., 1997 *Corporate Culture and Perfomance*. PT Prenhallindo. Jakarta
- Koesmono, Teman H. 2006. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan*. Jurnal Of Economic and Management Magister Manajemen UPN. Surabaya
- Mohyi, Achmad. 1999. *Teori dan perilaku Organisasi*. UMM Press. Malang
- Muthi', Abdullah. 2005. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Skripsi Tidak Diterbitkan)*. UIN Malang
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Refika Aditama Bandung
- Ndraha, Talidziduhu. 1997. *Budaya Organisasi*. Rineka Cipta. Jakarta
- Nimran, Umar.2004. *Perilaku Organisasi*. Citra Media. Surabaya
- Robbins, Stephen P. 1994. *Perilaku Organisasi (Terj) Hadyana Pujaatmaka Jilid 1&2*. PT Bhuana Ilmu Popular. Jakarta
- Simamora, Henry. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YPKN. Yogyakarta
- Sumarsono, sonny. 2004. *Metode Riset SDM*. Graha Ilmu. Yogyakarta

- Sugiono. 2006. *Metode Penelitian Bisnis*. CV Alfabeta. Bandung
- Tika, Moh Pabundu. H . 2005. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan* . Bumi Aksara. Jakarta
- Umar, Husain. 2001. *Riset Sumber Daya Mnausia Dalam Organisasi*. PT Gramedia Pustaka utama. Jakarta
- Waluyo, Harry. 2006. *Kaizen : Budaya Organisasi Perusahaan Jepang*. The Jakarta Consulting Group
- Yusanto, M Ismail. Widjadjakusuma, M karebet. 2002. *Menggagas Bisnis islami*. Gema insani Press. Jakarta
- Yuli Cantika, Sri Budi. 2005. *Manajemen Smbcr Daya Manusia*. Cetakan Pertama. UMM press. Malang
- WWW. SMECDA. Online. 2007. Koperasi Berprestasi Tahun 2006. DEPUTI VII Kementrian Koperasi dan UMKM. Jakarta