

**BUDAYA KAIZEN DI PT. ANGKASA PURA LOGISTIK
CABANG BALI DIVISI EMPU**

TUGAS AKHIR



DISUSUN OLEH:

INDAH WIDYA NINGSIH BUTAR-BUTAR

2102064

**POLITEKNIK TRANSPORTASI DARAT BALI
PROGRAM STUDI D-III MANAJEMEN LOGISTIK**

2024

**BUDAYA KAIZEN DI PT. ANGKASA PURA LOGISTIK
CABANG BALI DIVISI EMPU**

TUGAS AKHIR

Diajukan Dalam Rangka Penyelesaian
Program Studi Diploma III Manajemen Logistik
Guna Memperoleh Sebutan Ahli Madya Logistik



DISUSUN OLEH:

INDAH WIDYA NINGSIH BUTAR-BUTAR

2102064

**POLITEKNIK TRANSPORTASI DARAT BALI
PROGRAM STUDI D-III MANAJEMEN LOGISTIK**

2024

HALAMAN PERSETUJUAN

TUGAS AKHIR

BUDAYA KAIZEN DI PT. ANGKASA PURA LOGISTIK CABANG BALI

DIVISI EMPU

DISUSUN OLEH:

INDAH WIDYA NINGSIH BUTAR-BUTAR

2102064

Disetujui untuk diajukan pada
Sidang Akhir Tugas Akhir
Program Studi Diploma III Manajemen Logistik

Menyetujui:

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

Ni Luh Darmayanti S. Kep, Ns, M.M

Nengah Widiangga Gautama S.T, M.T

NIP: 198705 132019 022 001

NIP: 19781209 200912 1 002

Tanggal: 6 Agustus 2024

Tanggal: 6 Agustus 2024

Ditetapkan di: Tabanan

HALAMAN PENGESAHAN
TUGAS AKHIR
BUDAYA KAIZEN DI PT ANGKASA PURA LOGISTIK CABANG BALI
DIVISI EMPU

Telah dipersiapkan dan disusun oleh:

INDAH WIDYA NINGSIH BUTAR BUTAR
2102064

TELAH DIPERTAHANKAN DI DEPAN DEWAN PENGUJI
PADA TANGGAL 07 AGUSTUS 2024
DAN DINYATAKAN TELAH LULUS DAN MEMENUHI SYARAT

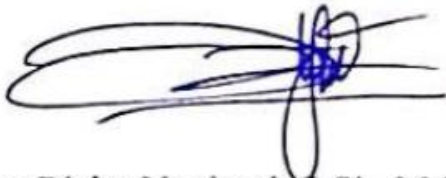
Tim Penguji



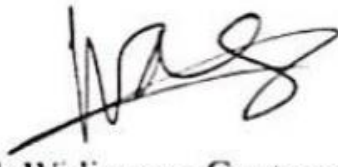
Putu Diva Ariesthana Sadri, S.T., M.Sc.
NIP. 19860401 201012 1 004



Ni Luh Darmayanti, S.Kep., Ns., M.M.
NIP. 19870513 201902 2 001



Dynes Rizky Navianti, S.Si., M.Si.
NIP. 19900708 201902 2 001



Nengah Widiangga Gautama, S.T., M.T.
NIP. 19870423 201902 1 003

Mengetahui,

KETUA PROGRAM STUDI

D-III MANAJEMEN LOGISTIK



Putu Diva Ariesthana Sadri, S.T., M.Sc.

NIP. 19860401 201012 1 004

PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya, Mahasiswi Indah Widya Ningsih Butar-Butar, dengan nomor mahasiswa 2102064, dengan ini menegaskan bahwa Tugas Akhir berjudul "Budaya *Kaizen* di PT. Angkasa Pura Logistik Cabang Bali Divisi EMPU" adalah hasil karya orisinal saya sendiri. Saya menjamin bahwa seluruh gagasan dan konten dalam Tugas Akhir ini merupakan hasil penelitian mandiri saya. Sejauh pengetahuan saya, tidak ada bagian dari karya ini yang merupakan adopsi atau duplikasi dari karya pihak lain tanpa pengakuan tertulis yang jelas dalam penelitian ini dan dicantumkan dalam daftar referensi.

Lebih lanjut, saya menyatakan bahwa tidak ada bagian dari penelitian ini yang pernah digunakan sebelumnya untuk memperoleh gelar Ahli Madya dari institusi pendidikan manapun.

Apabila di kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya bersedia menerima konsekuensi sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Politeknik Transportasi Darat Bali.

Tabanan, 7 Agustus 2024

Penulis



Indah Widya Ningsih Butar-Butar

Notar. 2102064

KATA PENGANTAR

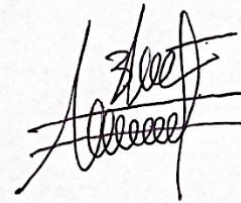
Dengan penuh rasa syukur kepada Sang Pencipta atas anugerah dan bimbingan-Nya, saya telah berhasil merampungkan Tugas Akhir saya yang berjudul "**Budaya Kaizen di PT. Angkasa Pura Logistik Cabang Bali Divisi EMPU**" sesuai dengan tenggat waktu yang ditentukan. Dalam momen yang membahagiakan ini, izinkan saya menyampaikan ungkapan terima kasih yang tulus dan mendalam kepada pihak-pihak berikut:

1. Orang tua dan keluarga terkasih yang selalu ada untuk menukung.
2. Bapak Dr. I Made Suraharta, S.T, S.Si.T., M.T IPM Selaku Direktur Politeknik Transportasi Darat Bali.
3. Ibu Indah Permata Sari selaku Logistik Area Manager PT.Angkasa Pura Logistik Cabang Bali.
4. Bapak Martono selaku Airport Area Supervisor PT.Angkasa Pura Logistik Cabang Bali.
5. Kak Nadia Dwiyardari S.Si selaku Customer Service Divisi EMPU pada PT.Angkasa Pura Logistik Cabang Bali.
6. Seluruh staff karyawan pada PT.Angkasa Pura Logistik Cabang Bali.
7. Bapak Putu Diva Ariesthana Sadri, S.T., M.Sc selaku Kepala Program Studi Manajemen Logistik.
8. Ibu Ni Luh Darmayanti S.Kep, Ns, M.M dan Bapak Nengah Widiangga Gautama, S.T., M.T. selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan terhadap penulisan Tugas Akhir ini.
9. Para Dosen-dosen Politeknik Transportasi Darat Bali yang telah memberikan bimbingan selama Pendidikan.
10. I Kadek Bayu Samplangan selaku pacar saya yang telah bersedia menemani penulis baik suka maupun duka dari awal hingga akhir pendidikan.
11. Rekan Mahasiswa/I Politeknik Transportasi Darat Bali Angkatan II.
12. Kepada seluruh pihak-pihak yang terkait yang membantu penulis menyusun penelitian ini yang tidak dapat dituliskan satu persatu.

Penulis mengakui bahwa Tugas Akhir ini masih jauh dari kata sempurna, mengingat kurangnya pengetahuan maupun kemampuan yang dimiliki oleh penulis. Untuk itu, dengan penuh kerendahan hati, penulis menerima segala kritik dan saran konstruktif dari berbagai pihak (pembaca) demi penyempurnaan laporan ini.

Tabanan, 07 Agustus 2024

Penulis



Indah Widya Ningsih Butar-Butar

2102064



DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS	iv
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
INTISARI.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	3
1.3 Tujuan Penelitian	3
1.4 Manfaat Penelitian	3
1.5 Batasan Masalah	4
BAB II GAMBARAN UMUM.....	5
2.1 Kondisi Wilayah	5
2.2 Kondisi Objek	6
BAB III TINJAUAN PUSTAKA	7
3.1 Kinerja.....	7
3.2 Produktivitas	9
3.3 Budaya <i>Kaizen</i>	9

3.4 Penelitian Terdahulu	11
BAB IV METODE PENELITIAN	13
4.1 Sumber Dan Teknik Pengumpulan Data.....	13
4.2 Metode Analisis Data.....	17
4.3 Bagan Alir Penelitian	18
4.4 Timeline Kegiatan.....	19
BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	21
5.1 Kuesioner	21
5.2 Wawancara.....	27
BAB VI PENUTUP	37
6.1 Kesimpulan	37
6.2 Saran.....	37
DAFTAR PUSTAKA	38
LAMPIRAN.....	42

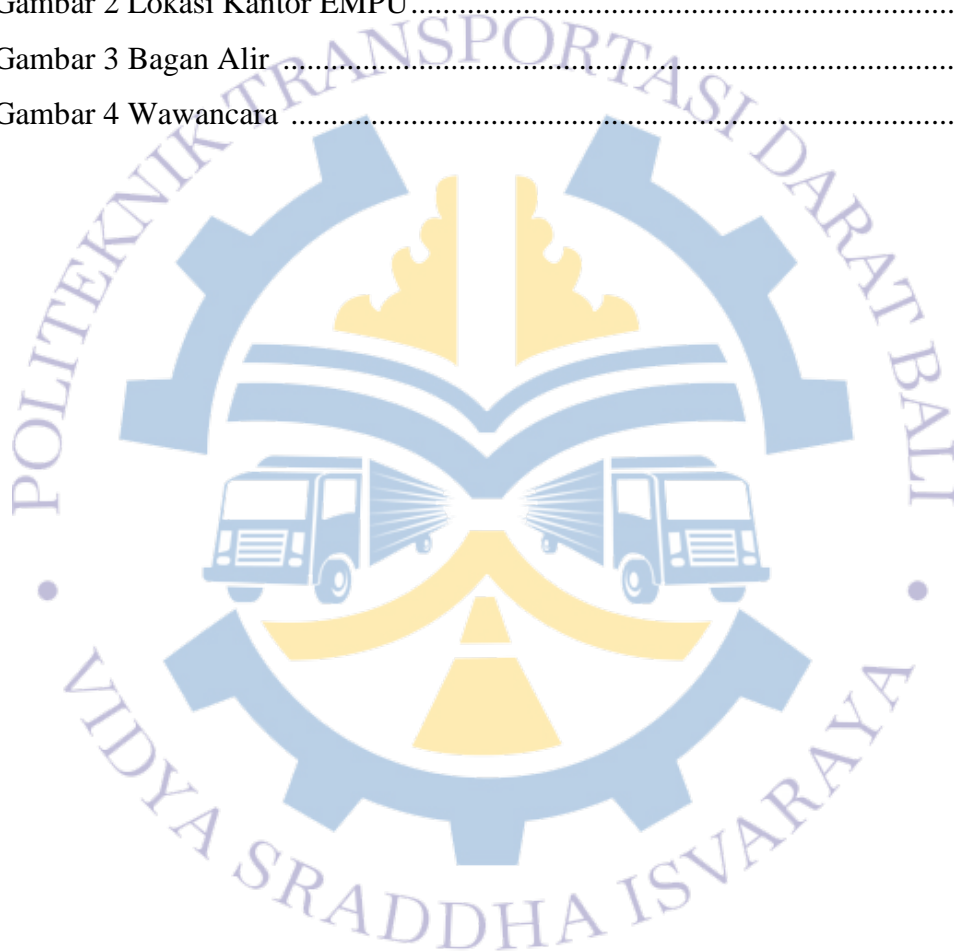


DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Penelitian Terdahulu	11
Tabel 4.1 <u>Kode Dan Pertanyaan Kuesioner</u>	17
Tabel 4.2 <u>Pertanyaan Wawancara</u>	18
Tabel 4.3 <u>Timeline Kegiatan</u>	23
Tabel 5.1 <u>Profil Responden</u>	22
Tabel 5.2 <u>Hasil Uji Validitas</u>	23
Tabel 5.3 <u>Hasil Uji reliabilitas</u>	24
Tabel 5.4 <u>Pengukuran Hasil Jawaban</u>	25
Tabel 5.5 <u>Skor Total</u>	25
Tabel 5.6 <u>Interval Kelas</u>	26
Tabel 5.7 <u>Hasil Perhitungan</u>	27
Tabel 5.8 <u>Pemahaman Terhadap Budaya <i>Kaizen</i></u>	30
Tabel 5.9 <u>Penerapan Budaya <i>Kaizen</i></u>	32
Tabel 5.10 <u>Pengorganisasiaan Prinsip <i>Seiri</i></u>	33
Tabel 5.11 <u>Penerapan Prinsip <i>Seiton</i></u>	34
Tabel 5.12 <u>Penerapan Prinsip <i>Seiso</i></u>	35
Tabel 5.13 <u>Penerapan Prinsip <i>Seiketsu</i></u>	36
Tabel 5.14 <u>Penerapan Prinsip <i>Sitsuke</i></u>	36
Tabel 5.15 <u>Pengaruh Budaya <i>Kaizen</i></u>	37

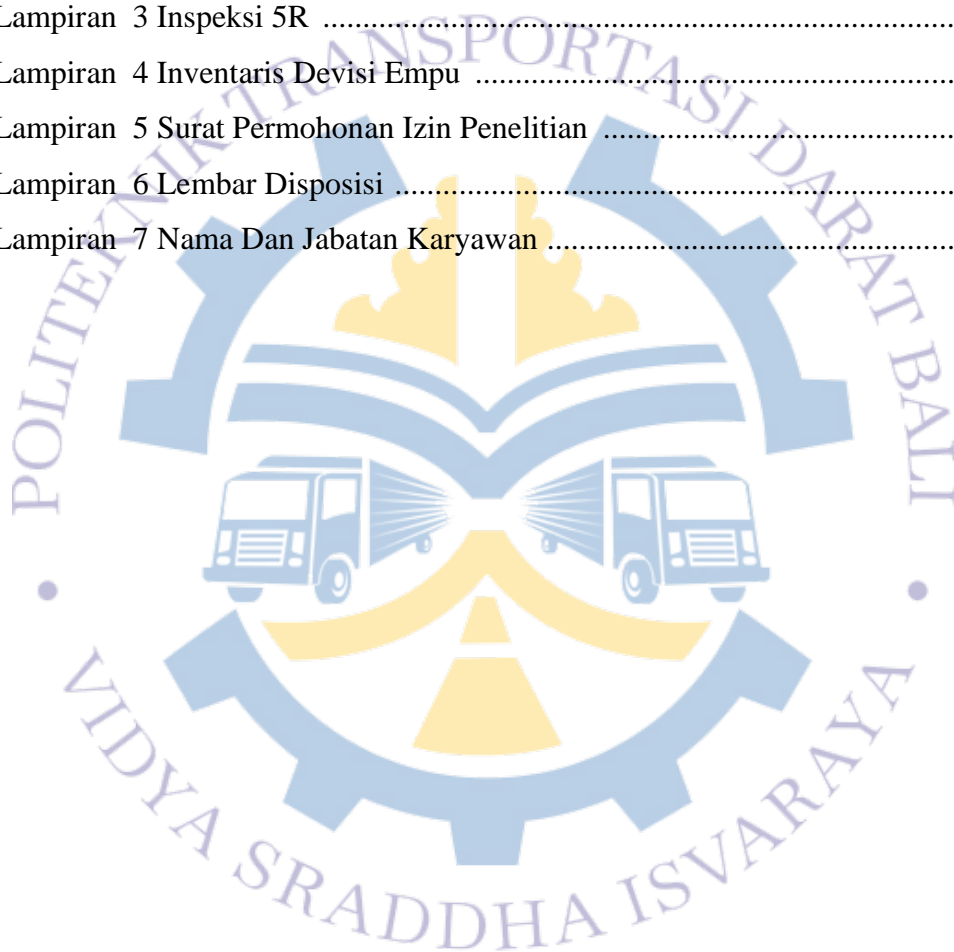
DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Lokasi PT Angkasa Pura Logistik Cabang Bali.....	5
Gambar 2 Lokasi Kantor EMPU.....	6
Gambar 3 Bagan Alir	21
Gambar 4 Wawancara	30



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Survei	45
Lampiran 2 Spreadsheet Hasil Kuesioner	46
Lampiran 3 Inspeksi 5R	47
Lampiran 4 Inventaris Devisi Empu	47
Lampiran 5 Surat Permohonan Izin Penelitian	48
Lampiran 6 Lembar Disposisi	49
Lampiran 7 Nama Dan Jabatan Karyawan	50



INTISARI

Budaya *Kaizen* di PT.Angkasa Pura Logistik Cabang Bali Divisi EMPU

Oleh

INDAH WIDYA NINGSIH BUTAR-BUTAR

2102064

PT. Angkasa Pura Logistik (APLOG) merupakan bagian dari anak perusahaan yang memiliki divisi EMPU yang berlokasi di Provinsi Bali. Perusahaan ini memiliki komitmen menjalankan tata pengelolaan perusahaan yang baik pada layanan logistik melalui kinerja karyawan. Peningkatan kinerja karyawan dapat dilakukan melalui budaya *kaizen* dengan menciptakan pola pikir yang berorientasi pada peningkatan kualitas serta menghargai usaha setiap karyawan. Problematika yang dialami oleh PT. Angkasa Pura Logistik Cabang Bali Divisi EMPU, yaitu belum menerapkan konsep budaya *kaizen* pada kinerja karyawan secara terstruktur. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh penerapan budaya *kaizen* pada kinerja karyawan terhadap produktivitas perusahaan. Teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah wawancara, kuesioner, dan observasi. Penelitian ini menggunakan metode penelitian skala likert dengan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sebesar 84% karyawan sangat setuju dengan penerapan budaya *Kaizen* di Divisi Empu PT. Angkasa Pura Logistik. Hal tersebut dikarenakan selama ini perusahaan telah menerapkan Budaya *Kaizen* tanpa disadari. Penerapan Budaya *Kaizen* telah memberikan dampak positif terhadap produktivitas perusahaan.

Kata Kunci: Kinerja Karyawan, Efisiensi Operasional, Filosofi *Kaizen*, Perusahaan Logistik

ABSTRACT

***Kaizen Culture Approach at PT.Angkasa Pura Logistik Bali Branch, EMPU
Division***

By

INDAH WIDYA NINGSIH BUTAR-BUTAR

2102064

PT. Angkasa Pura Logistik (APLOG) is part of a subsidiary that has an EMPU division located in Bali Province. This company is committed to implementing good corporate governance in logistics services through employee performance. Improving employee performance can be done through a kaizen culture by creating a mindset that is oriented towards improving quality and appreciating the efforts of each employee. The problem experienced by PT. Angkasa Pura Logistik Bali Branch EMPU Division, namely not implementing the concept of kaizen culture on employee performance in a structured manner. This study aims to determine the effect of implementing kaizen culture on employee performance towards company productivity. Data collection techniques used in this study were interviews, questionnaires, and observations. This study used a Likert scale research method with the results of this study showing that 84% of employees strongly agree with the implementation of Kaizen culture in the Empu Division of PT. Angkasa Pura Logistik. This is because so far the company has implemented Kaizen Culture without realizing it. The implementation of Kaizen Culture has had a positive impact on company productivity.

Keyword: *Employee Performance, Operational Efficiency, Kaizen Philosophy, Logistics Company*

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

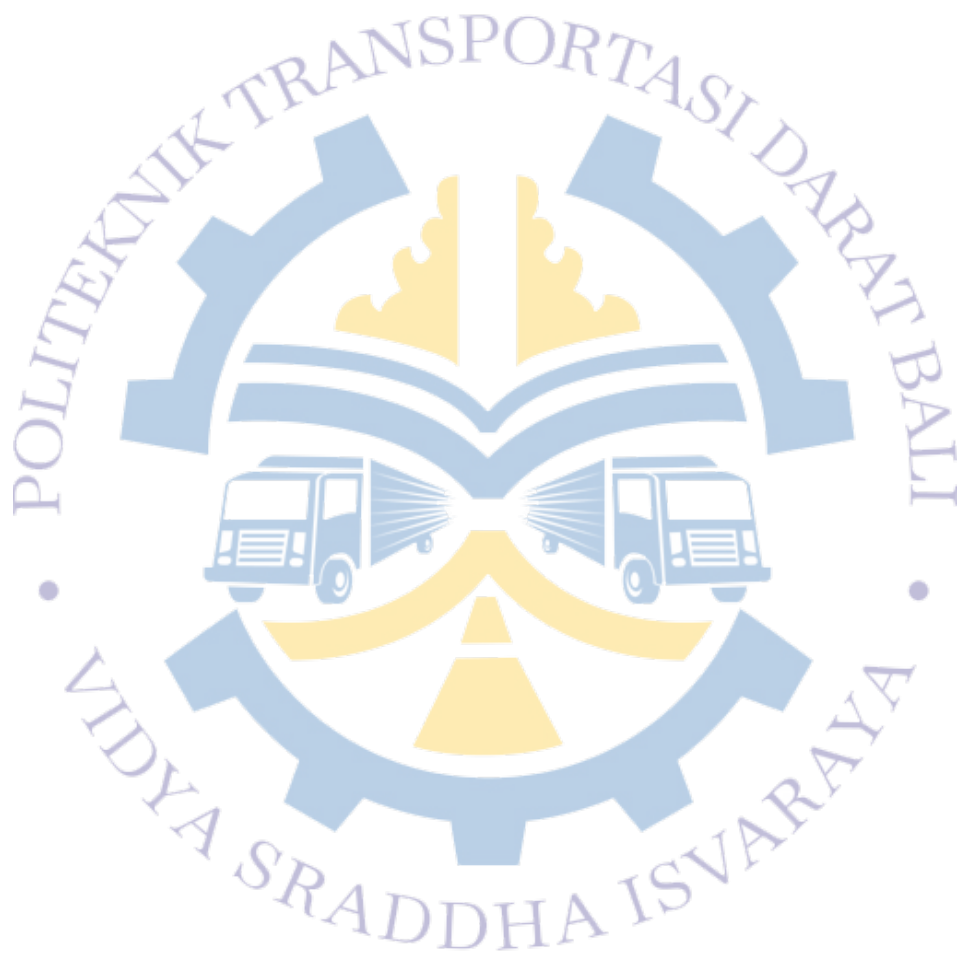
Meningkatkan produktivitas adalah misi setiap perusahaan untuk mencapai kesuksesan dan keberlanjutan dalam dunia bisnis yang kompetitif. Faktor kunci yang mempengaruhi produktivitas perusahaan adalah kinerja karyawan. Karyawan dengan kinerja tinggi biasanya memberikan kontribusi besar terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

PT. Angkasa Pura Logistik, yang didirikan pada tahun 2012, merupakan anak perusahaan dari PT. Angkasa Pura I. Perusahaan ini memiliki komitmen untuk menjalankan tata pengelolaan perusahaan yang baik secara konsistensi dan berfokus pada layanan logistik. Layanannya mencakup *freight forwarding*, agen terkemuka, terminal kargo, solusi total bagasi, dan pergudangan, serta EMPU (APLog, 2020).

EMPU singkatan dari Ekspedisi Muatan Pesawat Udara, merupakan kegiatan yang melibatkan pencatatan dan proses terkait penerimaan serta pengangkutan barang melalui udara dengan menggunakan pesawat terbang, yang ditujukan kepada pemilik barang dagangan baik dalam maupun luar negeri (APLog, 2020).

Budaya *Kaizen* adalah suatu konsep manajemen yang berasal dari Jepang yang berarti perbaikan terus menerus. Dalam hal ini mencakup upaya untuk terus-menerus meningkatkan proses, produk, atau layanan melalui partisipasi semua anggota organisasi dalam pencarian efisiensi dan peningkatan kualitas. Kinerja karyawan adalah faktor penting dalam kesuksesan perusahaan. Ini mencakup produktivitas, kualitas pekerjaan, tingkat kehadiran, dan kontribusi keseluruhan terhadap tujuan organisasi (Yunizha, 2024).

Kinerja karyawan yang tinggi dapat membantu perusahaan mencapai tujuan strategisnya *Kaizen* dalam lingkungan kerja merupakan pendekatan yang mendorong perbaikan terus-menerus dalam proses, praktik, dan budaya kerja.



Kegiatan ini melibatkan semua anggota tim dalam mengidentifikasi, menganalisis, dan mengimplementasikan perbaikan kecil secara bertahap untuk meningkatkan efisiensi, kualitas, produktivitas, dan keselamatan di tempat kerja. *Kaizen* juga menekankan pentingnya budaya pembelajaran, kolaborasi, dan kepemimpinan yang mendukung perbaikan berkelanjutan (Tri, Rakhmanita and Anggraini, 2019).

Produktivitas merupakan faktor dalam mencapai kesuksesan perusahaan di zaman globalisasi dan bisnis yang semakin ketat (Setiyono and Sutrimah, 2016). Produktivitas yang tinggi memungkinkan perusahaan untuk mengoptimalkan produksi dengan memanfaatkan sumber daya sehingga mampu meningkatkan profitabilitas dan daya saing perusahaan (Pamungkas dan Franksiska, 2018). Karyawan yang memiliki kinerja tinggi umumnya memberikan kontribusi besar terkait pencapaian tujuan perusahaan, baik melalui peningkatan efisiensi operasional, kreativitas, maupun inovasi (Rinal et al., 2000). Budaya *Kaizen* menekankan pada perbaikan yang bertahap dan berkelanjutan dalam segala aspek operasional perusahaan (Yunizha, 2024). Dengan menerapkan prinsip-prinsip *Kaizen*, perusahaan dapat membangun budaya di mana inovasi dan perbaikan terus-menerus menjadi bagian dari rutinitas sehari-hari (Aryanto, 2021).

Berdasarkan hal tersebut, kinerja karyawan memiliki peran penting dalam menentukan efisiensi, ketepatan waktu, dan kualitas layanan operasional di Divisi EMPU pada PT. Angkasa Pura Logistik Cabang Bali. Saat ini tingkat persaingan semakin tinggi terutama pada bagian logistik di Indonesia sehingga perusahaan harus mampu menciptakan hal - hal yang berbeda dari perusahaan lainnya. Dengan adanya perbedaan yang menonjol di sisi positif dapat membuat suatu perusahaan memiliki nilai unggul dibandingkan dengan perusahaan lainnya.

Kaizen bertujuan menciptakan pola pikir yang berorientasi pada peningkatan kualitas serta menghargai usaha setiap karyawan demi tercapainya kesempurnaan (Nurhadi, 2022a). Namun, pada kenyataannya, banyak perusahaan belum menerapkan budaya *Kaizen* ini. Hal ini disebabkan karena adanya perbedaan pola pikir karyawan dengan sistem masing – masing perusahaan (Rejeki, 2020). Menilik dari hal tersebut, penulis merasa pentingnya budaya *Kaizen* yang kuat untuk mempersatukan visi misi para karyawan dalam sebuah perusahaan. Pada

penelitian ini penulis mengambil lokasi penelitian di PT. Angkasa Pura Logistik Cabang Bali Divisi EMPU karena belum menerapkan pendekatan budaya *Kaizen* tersebut. Untuk itu, penulis akan melakukan analisis **“Pengaruh Kinerja Karyawan Terhadap Produktivitas Perusahaan Melalui Pendekatan Budaya *Kaizen* Di PT. Angkasa Pura Logistik Cabang Bali Divisi EMPU”**. Melalui penelitian ini, penulis dapat memberikan pemahaman mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Divisi EMPU dan memberikan wawasan bagi manajemen PT. Angkasa Pura Logistik dalam upaya meningkatkan efisiensi dan kualitas layanan di Divisi EMPU.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan hal tersebut, maka rumusan permasalahan yang ada pada penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana penerapan budaya *Kaizen* di PT. Angkasa Pura logistik Divisi Empu ?
2. Bagaimana pengetahuan karyawan terhadap budaya *kaizen* ?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan utama dari penulisan tugas akhir ini, yaitu:

1. Untuk mengetahui penerapan budaya *Kaizen* di PT. Angkasa Pura logistik Divisi EMPU
2. Untuk mengetahui pengaruh Penerapan budaya *kaizen* pada kinerja karyawan terhadap produktivitas perusahaan

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang didapat dari penelitian ini adalah:

1. Bagi PT. Angkasa Pura Logistik Cabang Bali
Untuk memahami pengaruh kinerja karyawan terhadap produktivitas perusahaan sehingga perusahaan dapat mengidentifikasi bagian yang memerlukan pengembangan dan dukungan untuk peningkatan kinerja.
2. Bagi Politeknik Transportasi Darat Bali

Sebagai acuan untuk melakukan pembelajaran di kampus yang dapat disesuaikan dengan kegiatan di lapangan.

3. Bagi pembaca

Agar dapat memahami ilmu budaya *Kaizen* di lingkungan kerja maupun di dalam kehidupan sehari-hari.

1.5 Batasan Masalah

Terdapat beberapa batasan masalah dari penelitian ini, di antaranya:

1. Penelitian ini dilaksanakan di PT. Angkasa Pura Logisik Cabang Bali khususnya pada divisi EMPU. Ruang lingkup penelitian ini tidak mencakup cabang lain maupun divisi lainnya pada PT. Angkasa Pura Logisik Cabang Bali.
2. Penelitian ini difokuskan pada dampak kinerja karyawan terhadap produktivitas perusahaan dengan menggunakan data jenis kelamin dan pekerjaan di bagian Sumber Daya Manusia divisi EMPU PT. Angkasa Pura Logisik Cabang Bali.

BAB II

GAMBARAN UMUM

2.1 Kondisi Wilayah

PT. Angkasa Pura Logistik (APLOG) merupakan bagian dari anak perusahaan PT. Angkasa Pura 1 (Persero) yang didirikan pada tahun 2012. Kantor cabang Angkasa Pura Logistik berada di Pulau Bali. Wilayah ini juga dikenal memiliki tingkat pariwisata yang tinggi dengan pasar logistik yang luas, serta dinamika selera masyarakat yang cenderung berubah (APLog, 2020).



(Sumber: www.googlemaps.com)

Gambar 1 Lokasi PT Angkasa Pura Logistik Cabang Bali

Kantor PT. Angkasa Pura Logistik Cabang Bali berlokasi di Jl. *Airport*, Tuban, Kecamatan Kuta, Kabupaten Badung, Bali. Fungsi utama kantor ini ialah sebagai pusat pengiriman dan penerimaan kargo antara Terminal Kargo (Lini I) dengan penerbangan udara. Terletak dekat dengan terminal kargo domestik, kantor ini juga menyediakan layanan pendukung seperti penjualan SMU (Surat Muatan Udara), reservasi penerbangan, dan layanan pengepakan.

Secara geografis, Bali terletak di sekitar koordinat 8°25' lintang selatan dan 115°14' bujur timur. Kantor Cabang EMPU PT. Angkasa Pura Logistik di Bali menjadi salah satu bagian dari PT. Angkasa Pura Logistik yang beroperasi

di wilayah tersebut. Perusahaan logistik ini bertekad untuk mengimplementasikan *Good Corporate Governance* secara konsisten.

2.2 Kondisi Objek

Jasa pengiriman dan penerimaan kargo melalui jalur udara dikenal sebagai EMPU (Ekspedisi Muatan Pesawat Udara). Layanan ini mencakup penanganan barang di Terminal Kargo (Lini I) untuk pengiriman atau penerimaan via udara. EMPU juga menyediakan layanan tambahan seperti penerbitan SMU (Surat Muatan Udara) dan jasa pengepakan. Di Bali, kantor cabang EMPU beroperasi di kawasan Tuban, tepatnya di Kecamatan Kuta, Kabupaten Badung. Kantor ini berada di Bandara Internasional I Gusti Ngurah Rai dekat terminal kargo domestik sehingga memudahkan akses dan koordinasi pengiriman.



(Sumber: Dokumen Pribadi)

Gambar 2 Lokasi Kantor EMPU

EMPU (Ekspedisi Muatan Pesawat Udara) merupakan layanan logistik udara yang menangani pengiriman dan penerimaan kargo. Jasa ini meliputi transportasi barang via udara serta layanan tambahan seperti penerbitan Surat Muatan Udara (SMU) dan pengepakan. EMPU menerapkan sistem Pelayanan Jasa Kargo dan Pos Pesawat Udara (PJKP2U) dengan prinsip "*same day*" yang merupakan sistem pembayaran utama, di mana sistem ini dilakukan sebelum pengiriman atau pengambilan kargo.

BAB III

TINJAUAN PUSTAKA

3.1 Kinerja

3.1.1 Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugas dan kewajiban di periode tertentu secara menyeluruh. Kinerja juga dapat diartikan sebagai tugas yang dapat diselesaikan dengan penuh tanggung jawab oleh sekelompok orang dalam organisasi atau perusahaan. Menurut Abdullah (2014), kinerja merupakan terjemahan dari bahasa Inggris yakni "performance" yang memiliki arti hasil kerja atau prestasi kerja. Kinerja merupakan hasil dari pengerjaan organisasi yang dilaksanakan sesuai pedoman dan arahan yang dikerjakan dengan sebaiknya oleh para karyawan. Oleh karena itu, kinerja merupakan prestasi kerja yang diperoleh dengan mengikuti arahan institusi untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

3.1.2 Kinerja Karyawan

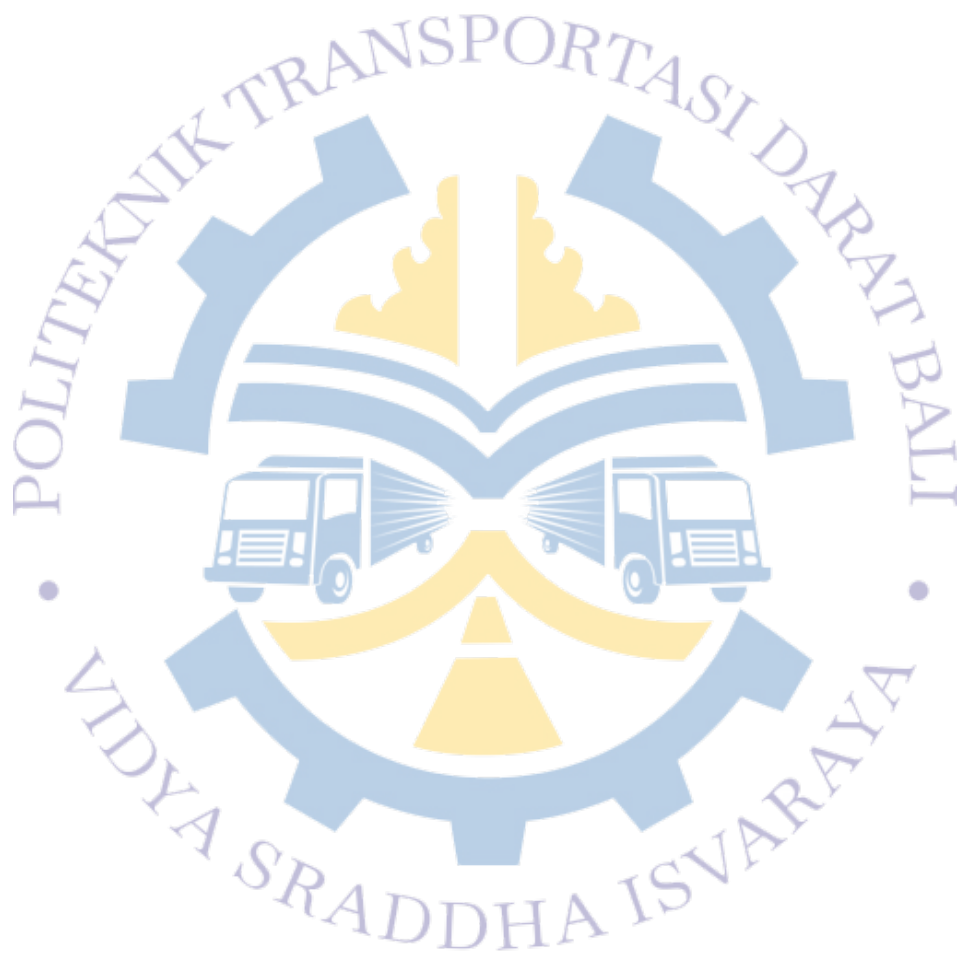
Dalam membangun kinerja karyawan diperlukan peningkatan pemeliharaan dan pengembangan kinerja yang berdampak positif bagi perusahaan (Abdullah, 2014). Kinerja karyawan yang baik akan meningkatkan produktivitas perusahaan dan apabila terus berlanjut akan menghasilkan keuntungan yang berkelanjutan. Kinerja karyawan akan menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan demi mencapai tujuan perusahaan.

3.1.3 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Adapun beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan di antaranya:

- a. Kemampuan

Kemampuan (*abilities*) terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) serta kemampuan realita seperti pendidikan dan pengalaman (Nurhadi, 2022).



Karyawan yang memiliki kemampuan yang baik akan mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan hasil yang memuaskan. Kemampuan seseorang dipengaruhi oleh bakat dan minat yang dimilikinya, serta latar belakang pendidikan dan pelatihan.

b. Motivasi

Motivasi merupakan sikap perjuangan seseorang dalam memenuhi kebutuhannya, yang ditandai dengan dorongan untuk mencapai tujuan (Hasibuan, 2011). Motivasi dapat meningkatkan semangat kerja karyawan untuk bekerja dengan lebih baik dan bersemangat dalam produktivitas kerja yang tinggi. Motivasi dapat berasal dari internal individu maupun dari eksternal seperti lingkungan kerja.

c. Kepemimpinan

Pemimpin dapat memengaruhi kinerja bawahannya dalam mengarahkan dan memotivasi untuk mencapai tujuan organisasi (Fitria, Suyadi dan Hery, 2022). Gaya kepemimpinan yang efektif mampu meningkatkan kinerja karyawan.

d. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja memengaruhi kinerja, dimana karyawan yang puas terhadap pekerjaannya cenderung lebih produktif (Kosasih, 2018). Kepuasan kerja karyawan merupakan cerminan dari persepsi mereka terhadap pekerjaan itu sendiri, lingkungan kerja, kompensasi, hubungan dengan rekan kerja, dan peluang untuk maju.

e. Kompensasi

Sistem kompensasi juga berperan penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan di lingkungan kerja. Imbalan finansial seperti gaji pokok, upah, dan berbagai jenis insentif berfungsi untuk memberikan penghargaan maupun kontribusi yang diberikan kepada karyawan oleh perusahaan. Gaji dan upah menjadi landasan utama kompensasi, memberikan rasa aman finansial yang memungkinkan karyawan fokus pada tugas mereka. Sementara itu, insentif tambahan seperti bonus kinerja, komisi penjualan, atau pembagian laba perusahaan dapat mendorong motivasi ekstra untuk

mencapai target yang lebih tinggi (Yunus, 2017). Kompensasi yang memadai akan mendorong kinerja karyawan.

3.2 Produktivitas

3.2.1 Pengertian Produktivitas

Produktivitas merupakan bagian dari ukuran kinerja. Produktivitas menyangkut hubungan *input* dan *output* suatu perusahaan (Abdullah, 2014). Produktivitas kerja sebagai kapasitas seseorang atau kelompok untuk menghasilkan *output* dalam jangka waktu yang ditentukan, sejalan dengan perencanaan yang telah ditetapkan.

Produktivitas merupakan cerminan sikap mental karyawan yang ditunjukkan melalui kemampuan mereka dalam menyelesaikan tugas dan menghasilkan *output* dengan memanfaatkan sumber daya secara optimal. Produktivitas kerja karyawan memiliki dampak yang signifikan pada kinerja keseluruhan perusahaan (Prasetyo, 2023). Karyawan yang produktif tidak hanya membantu perusahaan mencapai tujuan dan target mereka dengan lebih efisien, tetapi juga dapat meningkatkan kualitas layanan, dan meningkatkan kepuasan pelanggan serta produktivitas perusahaan.

3.3 Budaya *Kaizen*

3.3.1 Pengertian Budaya *Kaizen*

Budaya *Kaizen* istilah dari Jepang, merujuk pada proses perbaikan berkelanjutan. Budaya *Kaizen* merupakan budaya Perusahaan Jepang yang diperkenalkan oleh Taichi Ohno, salah satu petinggi Perusahaan Toyota (Nurhadi, 2022). Konsep ini melibatkan seluruh anggota organisasi dalam upaya peningkatan, bertujuan meningkatkan mutu sambil menekan biaya (Seftin, 2023).

Budaya kerja sendiri merupakan filosofi yang didasarkan pada pandangan hidup, yang kemudian menjadi ciri khas dan penggerak dalam bekerja (Nilawati, 2020). Di Jepang, budaya kerja ini dikenal sebagai *Kaizen*. Istilah ini terbentuk dari dua karakter: '*kai*' yang bermakna perubahan, dan '*zen*' yang berarti baik. Untuk itu dapat ditarik kesimpulan bahwasannya *Kaizen*

dapat diartikan sebagai perubahan menuju perbaikan. Konsep ini mencakup perbaikan dalam berbagai aspek kehidupan, termasuk kehidupan pribadi, keluarga, masyarakat, dan pekerjaan (Yunizha, 2024).

3.3.2 Konsep Budaya *Kaizen*

Menurut Nurhadi (2022), konsep budaya *Kaizen* yakni 5S yang terdiri dari:

1. *Seiri* (Ringkas) yakni melakukan pengorganisasian barang dengan menyingkirkan barang yang tidak diperlukan.
2. *Seiton* (Rapi) yakni hal mengenai kerapian dalam menyusun benda – benda untuk mempermudah penggunaan.
3. *Seiso* (Resik) yakni membersihkan kondisi lingkungan sekitar dari sampah, kotoran, dan benda asing serta pembersihan sebagai pemeriksaan terhadap teman kerja dan tidak memiliki cacat.
4. *Seiketsu* (Rawat) yakni melakukan perawatan secara rutin dengan melakukan standarisasi dan konsistensi masing – masing individu.
5. *Shitsuke* (Rajin) yakni metode untuk memberikan motivasi para pekerja agar terus menerus membantu merawat dan melakukan perbaikan sehingga para pekerja terbiasa.

3.3.3 Prinsip Budaya *Kaizen*

Menurut Nurhadi (2022), penerapan budaya organisasi pada setiap perusahaan tergantung pada prinsip budaya *Kaizen* masing - masing perusahaan. Beberapa prinsip budaya *Kaizen* yang harus diterapkan meliputi:

1. Orientasi *Customer*.
2. Kendali mutu.
3. Pengembangan produk baru.
4. Hubungan kooperatif karyawan dan manajemen.
5. Penyempurnaan mutu.
6. Disiplin ditempat kerja.

3.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 3.1 merangkum beberapa studi terdahulu yang relevan, mencakup variabel-variabel *input* dan *output* yang digunakan, kerangka teori yang menjadi landasan, serta kesenjangan penelitian yang teridentifikasi. Analisis ini membantu memposisikan studi ini dalam konteks yang lebih luas dan memperjelas potensi kontribusinya terhadap bidang ini.

Tabel 3.1 Penelitian Terdahulu

No	Penulis & Tahun	Judul	Masukan Variabel dan Luaran yang digunakan	Teori	<i>Gap Research</i>
1	Eka Ramadhanty Sibarani dan Christian Wijaya (2023)	Pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Pegadaian (Persero) Area Palembang	Masukan/Variabel: Budaya Kaizen, Kinerja Karyawan Luaran: Pengaruh positif Budaya Kaizen terhadap Kinerja Karyawan	- Program 5S - Budaya Kaizen	- Penelitian tersebut bersifat kuantitatif deskriptif karena menggunakan hasil uji validitas, reliabilitas, normalitas, linearitas, heterokedastisitas, dan regresi sederhana
2	Erix Pamungkas dan Rosaly Franksiska (2018)	Analisis Pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Reward Sebagai Variabel Moderasi Dalam Rangka Penguatan Daya Saing Bisnis	Masukan/Variabel: Budaya Kaizen, Kinerja Karyawan, Reward Luaran: Hubungan budaya Kaizen pada kinerja karyawan dan reward	-Budaya Kaizen -Reward Kinerja	- Penelitian memasukkan variabel reward kinerja sebagai timbal balik penerapan budaya Kaizen
3	Sri Nilawati (2020)	Pengaruh Budaya Kaizen Dan	Masukan/Variabel: Budaya Kaizen, Disiplin	-Budaya Kaizen	-Perlu dilakukan juga wawancara untuk

No	Penulis & Tahun	Judul	Masukan Variabel dan luaran yang digunakan	Teori	Gap Research
		Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt Surya Toto Indonesia	Kerja, dan Produktivitas Kerja Luaran : Hubungan Budaya <i>Kaizen</i> , Disiplin Kerja, dan Produktivitas Kerja	-Disiplin Kerja - Produktivitas Perusahaan	mengetahui faktor – faktor yang menyebabkan adanya hubungan Disiplin Kerja, Budaya <i>Kaizen</i> , dan Produktivitas
4	Yanuar Mulyo Prasetyo (2023)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya <i>Kaizen</i> , dan Kesejahteraan Terhadap Kepuasan Kerja	Masukan/Variabel: Gaya Kepemimpinan, Budaya <i>Kaizen</i> , kepuasan kerja, kesejahteraan pegawai Luaran: Hubungan antara Gaya Kepemimpinan, Budaya <i>Kaizen</i> , kepuasan kerja, kesejahteraan pegawai	- -Budaya <i>Kaizen</i>	-Penelitian menggunakan metode Metode <i>succerstive Interval</i> (Msi) dengan uji normalitas, uji multikolinieritas, uji autokorelasi, uji heteroskedastisitas, analisis regresi berganda, uji hipotesis t, uji hipotesis F dan koefisien determinas