

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang masalah**

Menjelang Era perdagangan bebas menyebabkan persaingan yang sangat ketat di segala bidang. Ancaman persaingan internasional, kondisi ekonomi yang tidak menentu, perubahan teknologi yang cepat dan semakin panasnya suhu politik yang berakibat bagi stabilitas suatu Negara. Hal tersebut merupakan faktor eksternal yang menyebabkan perusahaan mencari tenaga kerja secara selektif untuk dapat dimanfaatkan secara efektif dan efisien. Apalagi Negara Indonesia ini memiliki jumlah penduduk yang sangat besar dengan jumlah tenaga kerja yang banyak, hal ini menjadi masalah yang perlu dihadapi.

Negara Indonesia ini memiliki jumlah penduduk 220 juta orang (Sumber: BPS 2013). Kondisi jumlah penduduk yang tinggi tetapi daya dukung ekonomi yang sangat terbatas, tingkat pendidikan yang rendah dan produktivitas yang masih rendah inilah yang menjadi masalah ketenagakerjaan di Indonesia selama ini.

Jumlah penduduk yang besar, apabila dapat dibina dan didayagunakan dengan baik maka akan menjadi modal dasar yang efektif untuk mencapai tujuan pembangunan ekonomi. Karena tenaga kerja yang melimpah akan mampu menciptakan nilai tambah bagi produksi nasional jika kualitasnya baik. Namun akan menjadi beban Negara apabila kualitasnya rendah karena mandiri dan sejahtera. Mubyarto (2011: 31) menjelaskan sektor ekonomi memiliki kemampuan dan

produktivitas yang terbatas dalam menghasilkan produksi untuk kebutuhan pangan, sandang dan papan.

Produktivitas secara sederhana dapat diartikan dengan peningkatan kuantitas dan kualitas, bisa juga diartikan dengan bekerja secara efektif dan efisien. Karena itu antara produktivitas efektif dan efisien dan kualitas berdekatan artinya. Sumber-sumber ekonomi yang digerakkan secara efektif memerlukan keterampilan organisatoris dan teknis, artinya hasil ataupun output yang diperoleh seimbang dengan masukan (sumber-sumber ekonomi) yang diolah.

Produktivitas tenaga kerja merupakan suatu ukuran sampai sejauh mana manusia atau angkatan kerja dipergunakan dengan baik dalam suatu proses produksi untuk mewujudkan output yang diinginkan. Dengan demikian, dibutuhkan tenaga kerja yang profesional supaya perusahaan dapat melakukan kegiatannya secara maksimal meskipun semua peralatan modern telah tersedia.

Sumber daya manusia merupakan aset terpenting dalam sebuah perusahaan. Teknologi yang canggih akan menjadi percuma apabila tidak ditunjang oleh sumber daya manusia yang baik. Dalam era globalisasi seperti, perusahaan dituntut untuk memiliki sumber daya manusia yang berkualitas sehingga mampu bersaing dengan perusahaan lain. Perusahaan juga dituntut untuk mampu mengelola sumber daya manusia yang dimiliki, sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan dengan efektif dan efisien. Salah satu hal yang terpenting dalam aktivitas sumber daya manusia adalah tentang rekrutmen merupakan hal yang sangat vital dalam sebuah perusahaan. Keakuratan dalam rekrutmen dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi

operasional perusahaan. Selain itu, proses rekrutmen yang baik juga dapat mempengaruhi produktivitas sebuah perusahaan.

Fenomena produktivitas dalam penelitian ini, diambil dari tempat penelitian yang dipilih oleh penulis yang bergerak dibidang Garment berikut wawancaranya:

“ Kondisinya ya pasti jenuh, karena jam kerjanya 12 jam kerja 1 shift, lemburnya tidak ada premi (premi mati), semua karyawan itu melakukan pekerjaan sehingga karyawan merasa jenuh dan tertekan, karyawan disini shiftnya itu berganti setiap minggunya. Misalnya minggu ini saya masuk pagi minggu depan saya masuk malam, begitu seterusnya dan pergantian shiftnya dilakukan pada hari minggu. Kondisi inilah yang membuat kami para karyawan terkadang juga sering kurang konsentrasi dan suka lupa (Komunikasi personal , 16 Mei 2017).

Dari hasil wawancara diatas diambil kesimpulan bahwa produktivitas dapat dipengaruhi oleh lamanya jam kerja pada karyawan, dan semua karyawan melakukan pekerjaan yang seharusnya tidak dilakukan misalnya, kebersihan pada alat-alat mesin ketika pabrik off sehingga mereka merasa jenuh dan tertekan. Tekanan-tekanan yang dirasakan karyawan pada PT. Golden Flower ini sangat berpengaruh besar pada produktivitas tempat karyawan ini bekerja.

Produktivitas tenaga kerja pada PT. Golden Flower Ungaran adalah bagian yang berfungsi untuk menyediakan sarana dan prasarana yang dibutuhkan oleh departemen lainnya yaitu merupakan suatu ukuran sampai sejauh mana manusia atau angkatan kerja dipergunakan dengan baik dalam suatu proses produksi untuk mewujudkan output yang diinginkan. Dengan demikian, dibutuhkan tenaga kerja yang

professional supaya perusahaan dapat melakukan kegiatannya secara maksimal meskipun semua peralatan modern telah tersedia

**Tabel 1.1**  
**Perbandingan Target dan Realisasi PT. Golden Flower Ungaran**  
**Tahun 2016 sampai bulan Juni**

<b>Jenis Produksi</b>	<b>Jumlah Produksi Pcs</b>	<b>Realisasi</b>	<b>Prosentase</b>
Pemintalan	78.889	75.556	95,7%
Pengepakan	59.732	57.721	96,6%
Penyimpanan	89.847	88.448	98,4%
Pengiriman	29.573	28.487	96,3%

**Sumber : Data HRD Golden Flower Ungaran, 2016**

Berdasarkan Tabel 1.1 diatas bahwa Target dan realisasi pada PT. Golden Flower Ungaran menunjukkan bahwa pada jenis produksi pemintalan jumlah produksi 78.889 pcs jadi realisasi 75,556 atau (95,7%) Pengepakan jumlah produksi 59,732 realisasi 57,721 atau (96,6%), Penyimpanan target 89.847 realisasi 88.448 atau (98,4%) dan pengiriman 29.573 realisasi 28.487 atau (96,3%)

Organisasi yang berhasil adalah yang secara efektif dan efisien mengkombinasikan sumber dayanya guna menerapkan strategi – strateginya. Sungguhpun begitu yang menjadi pusat bagi setiap strategi untuk setiap penggunaan sumber daya adalah karyawan – karyawan yang merencanakan dan melaksanakan strategi –strategi sebuah organisasi. Seberapa baik sebuah organisasi memperoleh, memelihara, dan mempertahankan sumber – sumber daya manusianya merupakan determinan utama dari keberhasilan dan kegagalannya.

PT. Golden Flower Ungaran merupakan salah satu Perusahaan Apparel Orientasi Ekspor terbesar di Indonesia, mengoperasikan pabrik – pabrik kelas dunia

di berbagai lokasi di Jawa yang didukung oleh 5.000 pekerja terampil dan professional. Barang yang diproduksi adalah Blouse, Children Wear, Clothing Women, Dress Making, Garment, Glove, Jacket, Knitted Wear, Man Pants. Skrit & T-Shirt man. Faktor yang utama berdasarkan pengamatan penulis bahwa faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja yaitu Budaya Kaizen, stress kerja, semangat kerja.

Variabel pertama yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja adalah Budaya *Kaizen*. 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)

Imai (1996) 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.

Penelitian sebelumnya Purnama (2014) disimpulkan bahwa dalam penelitiannya Budaya kaizen ( Budaya Kerja) memberikan motivasi kepada karyawan dalam mengeluarkan kemampuan terbaiknya terhadap apa yang diberikan organisasi kepadanya untuk meningkatkan kinerjanya dan memberikan hasil yang terbaik.

Budaya kaizen di PT. Golden Flower sudah diterapkan sejak tahun 2007 . Adapun manfaat penerapan Budaya Kaizen terhadap PT. Golden Flower adalah untuk meningkatkan budaya kerja para karyawannya mulai dari hal kecil yang melibatkan semua organisasi. PT.Golden flower Ungaran menerapkan system 5R (Ringkas, Rapi,Resi,Rawat,Rajin). Program 5R bertujuan untuk memajukan organisasi tempat kerja, menjamin kesesuaiannya dengan standar yang ada, memelihara semangat untuk melakukan *improvement* yang berkesinambungan (kaizen). Tapi fenomena yang terjadi karyawan PT Golden Flower tidak sepenuhnya menerapkan budaya kerja tersebut. Karena masih ditemukannya karyawan yang dengan sengaja menempatkan barang barang yang berbau tajam seperti gunting , jarum, dan lain lain tidak pada tempatnya sehingga melukai karyawan itu sendiri. Tingkat kesadaran karyawan akan kebersihan tempat kerjanya pun masih minim sekali sehingga sangat berdebu dan mengganggu kesehatan karyawan antara lain batuk batuk. Selain kebersihan dan penempatan barang barang milik karyawan, tingkat kesadaran dan ketelitian karyawan terhadap kualitas barang yang dikerjakannya pun sangat kurang,sehingga sering sekali factory melakukan bongkar terhadap barang yang sudah difolding dan di cek ulang kembali sehingga mengganggu jalannya produksi.

Variabel kedua yang mempengaruhi produktivitas kerja adalah stress kerja. Stress kerja merupakan permasalahan pada PT. Golden Flower yang perlu mendapatkan perhatian, disebabkan bahwa di PT. Golden Flower yang sering terjadi pekerjaan menumpuk dan harus dilakukan dengan lembur, tetapi pada kenyataannya tidak ada realisasi dan perhitungan untuk lembur. Stress sebenarnya tidak selalu berdampak negatif, stress pada takaran yang proporsional dapat berfungsi sebagai motivator dalam bekerja stress seperti ini sering di sebut *eustress*. Namun pada kenyataan nyata stress kerja yang sering terjadi adalah stress yang membawa dampak negatif, secara sederhana stress di artikan sebagai suatu keadaan tertekan baik secara fisik maupun psikologis. Adapun reaksi karyawan yang stress didalam pekerjaan yaitu, cepat tersinggung, tidak komunikatif, lelah mental, kehilangan spontanitas dan kreatifitas, mudah lelah secara fisik, pusing kepala, menunda atau menghindari pekerjaan.

Berdasarkan informasi yang didapat dari sumber terpercaya, bahwa stress kerja karyawan yang berada di PT Golden Flower Ungaran yaitu, para karyawan cenderung lebih sensitif, mudah marah terhadap keadaan sekelilingnya apabila pihak pimpinan memberikan tuntutan pekerjaan yang berlebih dengan memberikan waktu yang terbatas. Disamping itu karyawan terlihat cenderung menunda atau menghindari pekerjaan karena mengalami kelelahan akibat stress terhadap banyaknya tugas yang dijalaninya.

Dalam penelitian sebelumnya oleh Akta Wisudawati (2013) dijelaskan bahwa stress kerja dengan tingkat tertentu akan menstimulasi tubuh untuk dapat meningkatkan kemampuannya untuk bereaksi. Karyawan atau individu kemudian sering melakukan

tugas mereka dengan lebih baik, lebih intensif, atau lebih cepat. Stres kerja dengan kata lain pada taraf tertentu akan mampu meningkatkan produktifitas kerja. Ardana,dkk (2009) dalam faliza (2011) menyatakan bahwa salah satu alasan mengapa stress perlu dipahami adlah stress berhubungan erat dengan produktivitas. Karyawan yang mengalami stress kerja tidak dapat bekerja secara optimal sehingga akan member dampak yang negative pada hasil kerjanya atau dengan kata lain karyawan tidak dapat mengoptimalkan hasil kerjanya.

Variabel ketiga yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja adalah semangat kerja. Semangat kerja merupakan sikap mental yang mampu memberikan dorongan bagi seseorang untuk dapat bekerja lebih giat, cepat, dan baik. Semangat kerja karyawan yang tinggi akan berpengaruh terhadap efisiensi kerja dan efektivitas kerja. Tinggi rendahnya semangat kerja karyawan dalam suatu organisasi dapat diketahui melalui presensi, kerjasama, kegairahan kerja dan hubungan yang harmonis. Kerberhasilan sebuah perusahaan atau organisasi ditentukan oleh karyawan yang melakukan pekerjaan sehingga adanya balas jasa kepada karyawan sesuai dengan sifat dan keadaannya . Setiap karyawan harus ddiperlakukan dengan baik agar karyawan tetap bersemangat dalam bekerja. Pimpinan sebuah organisasi dalam perusahaan dituntut untuk memperlakukan karyawannya dengan baik . Pimpinan juga harus menyadari dan memenuhi kebutuhan karyawannya antara lain member motivasi kepada karyawan , memberi insentif dan lain lain.

Dalam penelitian sebelumnya Gusti Ayu (2008) menyatakan bahwa semangat kerja menggambarkan perasaan senang individu atau kelompok yang mendalam dan puas terhadap pekerjaan , kerjasama, dan lingkungan. Apabila pekerja tampak merasa

senang , optimis mengenai kegiatan dan tugas, serta ramah satu sama lain, maka karyawan itu dikatakan mempunyai semangat tinggi , sebaliknya karyawan tampak tidak puas, lekas marah , sering sakit, suka membantah, gelisah dan pesimis, maka reaksi ini dikatakan sebagai bukti semangat rendah.

Fenomena yang terjadi di PT. Golden Flower mengenai semangat kerja adalah karyawan masih sering mendapat teguran karena terlambat hadir . Kerjasama diantara karyawan sangat rendah dapat dilihat pada saat karyawan mengerjakan pekerjaannya dominan saling membiarkan temannya yang mengalami kesulitan dalam melaksanakan pekerjaannya. Kegairahan semangat kerja pada karyawan pun kurang sekali terlihat ketika karyawan tidak mencapai target yang ditentukan.

Berdasarkan latar belakang diatas maka peneliti memilih judul “**Pengaruh Budaya *Kaizen*, Stres Kerja, Semangat kerja terhadap Produktivitas Kerja Pada Karyawan PT. Golden Flower Ungaran**”

#### **B. Rumusan Masalah**

1. Adakah pengaruh budaya *Kaizen* terhadap produktivitas kerja PT. Golden Flower Ungaran ?
2. Adakah pengaruh stres kerja terhadap produktivitas kerja PT. Golden Flower Ungaran?
3. Adakah pengaruh semangat kerja terhadap produktivitas kerja PT. Golden Flower Ungaran ?
4. Adakah pengaruh budaya *Kaizen*, stres kerja dan semangat kerja terhadap produktivitas kerja PT. Golden Flower Ungaran ?

### **C. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh budaya *Kaizen* terhadap produktivitas kerja PT. Golden Flower Ungaran.
2. Untuk mengetahui pengaruh stres kerja terhadap produktivitas kerja PT. Golden Flower Ungaran.
3. Untuk mengetahui pengaruh semangat kerja terhadap produktivitas kerja PT. Golden Flower Ungaran.
4. Untuk mengetahui pengaruh budaya *Kaizen*, stres kerja, dan semangat kerja terhadap produktivitas kerja PT. Golden Flower Ungaran

### **D. Manfaat Penelitian**

#### 1. Bagi Penulis

Untuk memahami lebih dalam faktor-faktor apa saja yang dapat meningkatkan budaya *Kaizen*, tingkat stres kerja dan semangat kerja sehingga berdampak pada produktivitas kerja pada karyawan PT. Golden Flower Ungaran.

#### 2. Bagi Institusi

Diharapkan dapat menjadi salah satu sumber informasi untuk meninjau kembali terhadap kebijakan yang telah dilakukan dalam kaitannya mengenai budaya *Kaizen*, stres kerja dan semangat kerja terhadap produktivitas kerja pada karyawan PT. Golden Flower Ungaran.

### 3. Bagi Akademik

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangsih dan referensi bagi perguruan tinggi, khususnya bidang akademik dalam peran sertanya dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

## **E. Definisi Operasional**

Menurut Noor (2011), definisi operasional merupakan sebuah konsep atau variabel agar dapat diukur dengan cara melihat pada indikator dari suatu konsep atau variabel

#### 1. Budaya Kaizen.

Budaya Kaizen menurut Imai (2008) adalah kemajuan dan perbaikan terus menerus dalam kehidupan seseorang, kehidupan berumah tangga, kehidupan bermasyarakat dan kehidupan kerja.

#### 2. Stress Kerja

Mangkunegara (2008) mendefinisikan stres kerja adalah perasaan tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan.

#### 3. Semangat Kerja

Semangat kerja adalah suatu kegiatan melakukan pekerjaan secara lebih giat, sehingga dengan demikian pengerjaan dapat diharapkan lebih cepat dan baik. (Nitisemito, 2008)

#### 4. Produktivitas Kerja

Hasibuan (2008) mengungkapkan produktivitas kerja adalah bagaimana menghasilkan atau meningkatkan hasil barang dan jasa setinggi mungkin dengan memanfaatkan sumber daya secara efisien.

## **F. Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan adalah untuk mempermudah dan dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai proposal penelitian ini, pembahasan dilakukan secara komprehensif dan sistematis meliputi:

- Bab I : Pendahuluan, bagian ini diawali dengan latar belakang masalah yang mendasari diadakannya penelitian ini, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, definisi operasional dan sistematika penulisan.
- Bab II : Kajian pustaka, bagian ini berisi tinjauan pustaka yang digunakan sebagai bahan acuan dalam penelitian ini, penelitian terdahulu, kerangka pikir dan hipotesis.
- Bab III : Metode penelitian, bagian ini berisi jenis penelitian, lokasi penelitian, variabel penelitian, populasi, sampel, jenis dan sumber data, uji instrumen dan teknik analisis data
- Bab IV : Hasil penelitian , bagian ini berisi gambaran umum perusahaan, visi Misi perusahaan, pembahasan hasil penelitian.
- Bab V : Bagian ini merupakan bab penutup , yang membahas mengenai kesimpulan dan saran saran.

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Landasan Teori

##### 1. Pengertian *Kaizen*

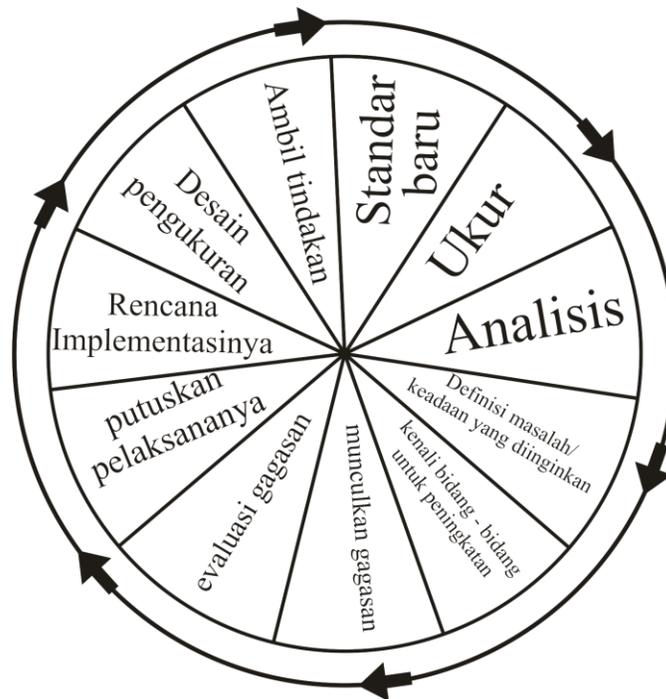
Kaizen secara harafiah berasal dari kata Kai (改) yang artinya perubahan dari Zen yang artinya baik. Kaizen dapat diartikan secara singkat yaitu perbaikan atau peningkatan. Menurut Imai (2012) “ kaizen berarti penyempurnaan berkesinambungan yang melibatkan setiap orang baik manajer maupun karyawan.

Pada intinya kaizen adalah kesadaran bahwa manajemen harus memuaskan pelanggan dan memenuhi kebutuhan pelanggan, jika perusahaan ingin tetap eksis memperoleh laba, dan berkembang. Kaizen memiliki tujuannya yaitu menyempurnakan mutu, proses, sistem, biaya, dan penjadwalan demi kepuasan pelanggan. Metode yang digunakan dalam Kaizen untuk mencapai hal tersebut adalah *pertama*, mengubah cara kerja karyawan sehingga karyawan bekerja lebih produktif, tidak terlalu melelahkan, lebih efisiensi, dan aman, *kedua* memperbaiki peralatan, *ketiga* memperbaiki prosedur.

Ciri-ciri dari pendekatan Kaizen terhadap manajemen adalah:

- a. Memperhatikan proses dan bukan hasil
- b. Manajemen fungsional silang
- c. Menggunakan peningkatan yang terus menerus

Cane (1998) dalam Edy Pranoto (2014) menyatakan , dalam perusahaan yang ingin menggunakan prinsip kaizen sudah menjadi tanggung jawab setiap orang untuk terlibat dalam daur peningkatan. Mereka harus diberi ilmu pengetahuan, keahlian-keahlian dan peralatan agar sepenuhnya berpartisipasi bukan hanya berpartisipasi dalam tim mereka sendiri, tetapi juga berpartisipasi dalam tim fungsional silang dan di seluruh organisasi sebagai satu kesatuan. Daur peningkatan dapat digambarkan seperti gambar berikut :



Sumber : Cane (1998) dalam Edy Pranoto (2014).

## 2. Budaya Kerja

Budaya kerja adalah suatu falsafah dengan didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja. (Sumber : Supriyadi dan Guno, [http://id.wikimedia.org/wiki/budaya\\_kerja](http://id.wikimedia.org/wiki/budaya_kerja) ).

Budaya kerja berbeda antara organisasi satu dengan yang lainnya, hal itu dikarenakan landasan dan sikap perilaku yang dicerminkan oleh setiap orang dalam organisasi berbeda. Budaya kerja yang terbentuk secara positif akan bermanfaat karena setiap anggota dalam suatu organisasi membutuhkan sumbang saran, pendapat bahkan kritik yang bersifat membangun dari ruang lingkup pekerjaannya demi kemajuan di lembaga pendidikan tersebut, namun budaya kerja akan berakibat buruk jika pegawai dalam suatu organisasi mengeluarkan pendapat yang berbeda hal itu dikarenakan adanya perbedaan setiap individu dalam mengeluarkan pendapat, tenaga dan pikirannya, karena setiap individu mempunyai kemampuan dan keahliannya sesuai bidangnya masing-masing.

Untuk memperbaiki budaya kerja yang baik membutuhkan waktu bertahun-tahun untuk merubahnya, maka itu perlu adanya pembenahan-pembenahan yang dimulai dari sikap dan tingkah laku pemimpinnya kemudian diikuti para bawahannya. Terbentuknya budaya kerja diawali tingkat kesadaran pemimpin atau pejabat yang ditunjuk, dimana besarnya hubungan antara pemimpin dengan

bawahannya akan menentukan cara tersendiri apa yang dijalankan dalam perangkat satuan kerja atau organisasi.

Maka dalam hal ini budaya kerja terbentuk dalam satuan kerja atau organisasi itu berdiri, artinya pembentukan budaya kerja terjadi ketika lingkungan kerja atau organisasi belajar dalam menghadapi permasalahan yang menyangkut masalah organisasi . Cakupan makna setiap nilai budaya kerja tersebut, antara lain:

- a. Disiplin; Perilaku yang senantiasa berpijak pada peraturan dan norma yang berlaku di dalam maupun di luar perusahaan. Disiplin meliputi ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan, prosedur, berlalu lintas, waktu kerja, berinteraksi dengan mitra, dan sebagainya.
- b. Keterbukaan; Kesiapan untuk memberi dan menerima informasi yang benar dari dan kepada sesama mitra kerja untuk kepentingan perusahaan.
- c. Saling menghargai; Perilaku yang menunjukkan penghargaan terhadap individu, tugas dan tanggung jawab orang lain sesama mitra kerja.
- d. Kerjasama; Kesiapan untuk memberi dan menerima kontribusi dari dan atau kepada mitra kerja dalam mencapai sasaran dan target perusahaan.

### **3. Budaya Kerja Pada Perusahaan**

Pembakuan budaya kerja dapat sebagai suatu acuan bagi ketentuan atau peraturan yang berlaku pada perusahaan, dengan demikian para pemimpin dan karyawan akan terikat dengan visi dan misi perusahaan. Proses berjalannya peraturan tersebut, pada

akhirnya akan menghasilkan pemimpin dan karyawan professional yang mempunyai integritas yang tinggi. Pemilik perusahaan harus berusaha menciptakan kondisi budaya kerja yang kondusif dan dapat mendukung terciptanya kinerja yang baik, sehingga dapat meningkatkan kinerja para karyawan di lingkungan perusahaan. Sikap karyawan yang tidak memegang budaya kerja dengan tidak melaksanakan tugas pokok dan kewajiban yang telah dibuat untuk karyawan dapat berakibat kurangnya pelayanan kepada pelanggan. Kesadaran karyawan akan pentingnya budaya kerja harus terus disosialisasikan dan dilaksanakan setiap saat. Hal ini berhubungan dengan pengimplementasian budaya kerja terhadap kinerja karyawan yang sangat kompleks, karena mereka mempunyai karakteristik yang berbeda-beda. Kemampuan karyawan masih terbatas, sikap dan perilaku masih perlu ditingkatkan disamping itu perlu ada motivasi dari pimpinan, yang terdiri dari faktor-faktor yang mempengaruhinya, antara lain : inisiatif individual, toleransi risiko, dan dukungan manajemen. Ketiga faktor tersebut mempunyai hubungan terhadap peningkatan kinerja karyawan.

#### **4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya *Kaizen***

*Kaizen* secara harafiah berarti improvement. *Kaizen* dibutuhkan di setiap perusahaan . Filosofi *Kaizen*: dalam perjalanan aktivitas suatu perusahaan pasti akan mengalami penurunan/deteriorasi (baik alat maupun manusia). Untuk menjaga agar penurunan itu tidak terjadi maka diperlukan maintenance/repairment (pemeliharaan/perbaikan). Tapi, kalau perusahaan ingin meningkatkan performancenya, maka dibutuhkan juga aktivitas improvement (*Kaizen*). Perusahaan sering menggunakan istilah *Kaizen* atau Improvement Proposal dalam melaksanakan

program improvementnya. Ada 5 (lima) faktor yang mendukung di dalam Budaya *Kaizen* yaitu :

1) *Teamwork* (Tim Kerja)

*Team work* bisa diartikan kerja tim atau kerjasama, *team work* atau kerja sama tim merupakan bentuk kerja kelompok dengan keterampilan yang saling melengkapi serta berkomitmen untuk mencapai target yang sudah disepakati sebelumnya untuk mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien. Harus disadari bahwa *teamwork* merupakan peleburan berbagai pribadi yang menjadi satu pribadi untuk mencapai tujuan bersama. Tujuan tersebut bukanlah tujuan pribadi, bukan tujuan ketua tim, bukan pula tujuan dari pribadi yang paling populer di tim.

2) *Personal Discipline* (Disiplin Pribadi)

Disiplin tidak ada kaitannya dengan kekerasan atau hukuman. Namun disiplin sangat erat kaitannya dengan motivasi. Pada dasarnya hal yang dapat memotivasi individu dapat dikelompokkan menjadi dua: *by love* atau *by fear*. Anda dapat termotivasi untuk melakukan suatu pekerjaan jika anda telah menyadari berbagai hal menyenangkan yang dapat anda peroleh setelah/pada saat anda melakukan pekerjaan tersebut. Anda juga dapat termotivasi jika anda menyadari berbagai hal yang mengancam jika anda tidak melakukan suatu pekerjaan yang harus anda lakukan. Umumnya individu akan termotivasi dengan cara yang kedua karena berbagai sistem pendidikannya (formal/non-formal) selama ini telah berhasil mengkondisikannya demikian. Itulah sebabnya mengapa

kebanyakan individu menghubungkan disiplin dengan kekerasan atau hukuman. Disiplin pribadi merupakan suatu skill, yang artinya dapat dilatih. Disiplin dapat dianalogikan seperti otot, semakin anda melatihnya, disiplin anda semakin baik

### 3. *Improved Morale* (Peningkatan Moral)

Peningkatan kualitas moral sangat berperan penting dalam budaya *Kaizen*, karena budaya yang tidak didukung dengan kualitas moral yang baik maka budaya tersebut dapat dikatakan adalah budaya yang gagal. Budaya *Kaizen* identik dengan aspek moral yang tetap dijaga dari dahulu samapi sekarang. Budaya yang mencerminkan ketaatan atas moral individu masyarakat yang menganut budaya tersebut.

### 4. Kualitas dalam bekeja

Orang-orang yang merupakan bagian dari lingkaran kontrol kualitas akan merasakan rasa kepemilikan untuk proyek tersebut. Hasil yang lebih tinggi dan tingkat penolakan juga lebih rendah mengakibatkan peningkatan kepuasan kerja bagi para pekerja, yang pada gilirannya mendorong mereka untuk berkontribusi lebih banyak. Sebuah kontrol kualitas program lingkaran juga membawa peningkatan komunikasi dua arah antara staf dan manajemen.

### 5. *Suggestion for Improvement* (Saran untuk Perbaikan)

## 5. Konsep Budaya Kaizen

Kaizen sebenarnya merupakan sebuah konsep atau mindset, agar orang selalu berpikir dan berusaha membuat lebih baik dari yang sudah ada , dengan melakukan

pengamatan ditempat kerja. Beberapa hal penting dalam proses penetapan budaya kaizen meliputi beberapa hal , yaitu:

1. Konsep 3 M ( Muda, Muro, dan Muri)

Konsep ini dibentuk untuk mengurangi banyaknya proses kerja, meningkatkan mutu , mempersingkat waktu dan mengurangi atau efisiensi

a. Muda diartikan sebagai pengurangan pemborosan atau kesia sia an

Istilah lain dari pemborosan atau kesia sian adalah waste istilah lainnya adalah non value Added . Pada penerapan Kaizen dalam dunia industry terdapat 7 jenis waste yang perlu di eliminasi ( imai, 2008), yaitu:

1. Produksi berlebih( Over production), Produksi berlebih termasuk juga sebagai pemborosan. Produksi yang dihasilkan berlebih dapat membuat produksi berjalan menunggu.
2. Produksi yang tidak terkoordinasi .pengerjaan ulang karena cacat
3. Menunggu. Disebabkan oleh jumlah pekerjaan yang tidak merata mesin rusak, bahan baku kurang
4. Terlalu banyak pergerakan. Gerakan kerja seseorang yang tidak berkaitan langsung dengan nilai tambah adalah tidak produktif.
5. Proses kerja yang tidak tepat : Pemborosan dan pemisahan proses kerja
6. Penyimpanan yang berlebihan : Stock adalah biaya, stock adalah disediakan . Pemborosan dari stock adalah permasalahan yang tersembunyi.
7. Transportasi : Transportasi tidak menghasilkan nilai tambah

- b. Muro diartikan sebagai pengurangan perbedaan. Mura didefinisikan sebagai ketidakrataan, kurangnya stabilitas dan aliran. Ketidakrataan ini mendorong penciptaan dan 7 waste ( *kegiatan Non Value Added*) dan harus ditangani melalui penerapan prinsip prinsip *Jus in Time*
- c. Muri diartikan sebagai pengurangan ketegangan

Terdapat tiga kunci keberhasilan budaya Kaizen yaitu:

1. Filosofi Kaizen , mengapa harus dilakukan kaizen. Pemahaman ini sangat penting karena jika tidak dipahami maka orang akan setengah hati menjalankannya dan tujuan kaizen tidak akan tercapai.
2. Kemampuan menghilangkan pemborosan
3. Teknik mencari pemborosan

Terdapat tiga macam pemborosan yang terjadi dilapangan

- a. Pemborosan yang terlihat, pemborosan ini sangat mudah ditemukan oleh semua orang sehingga pemborosan jenis ini jarang ditemukan
  - b. Pemborosan yang tidak terlihat
  - c. Pemborosan yang tersamar
2. Gerakan 5S ( seiri, seiton, seiso, Seiketsu, dan Shitsuke)

Kaizen merupakan system pengembangan produktivitas, kualitas, teknologi, proses produksi, budaya kerja, Keamanan kerja, dan kepemimpinan yang dilakukan terus menerus. Dengan 5S Kaizen, maka pekerja akan lebih nyaman , lebih efisien, lebih produktif, dan lebih sejahtera. 5S di Indonesia biasanya disebut 5R adalah cara untuk meningkatkan produktivitas dengan

melakukan kegiatan menata tempat kerja. Karena lingkungan kerja yang nyaman, teratur, dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas yang tinggi di perusahaan. 5S/ 5R merupakan urutan dalam menata tempat kerja, yang merupakan tanggung jawab semua pekerja, mulai dari CEO sampai cleaning service. Setiap pekerja bertanggung jawab melakukan penataan tempat kerja ke arah yang lebih baik dan ini harus menjadi budaya perusahaan.

Konsep 5S pada dasarnya merupakan proses perubahan sikap dengan menerapkan penataan, kebersihan, dan kedisiplinan di tempat kerja. Konsep 5S ( seiri, Seiton, seiketsu, shitsuke) merupakan budaya tentang bagaimana seseorang memperlakukan tempat kerjanya secara benar. Bila tempat kerja tertata rapi, bersih, tertib maka kemudahan bekerja perorangan dapat diciptakan. Dengan kemudahan bekerja ini, empat bidang sasaran pokok industry yang meliputi efisiensi kerja, produktivitas kerja, kualitas kerja, dan keselamatan kerja dapat lebih mudah dipenuhi. 5S merupakan sarana yang efektif untuk meningkatkan mentalitas dasar dari pekerja termasuk cara berpikir dan bertindak dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari serta sikap yang menunjang penerapan yang lebih detail mengenai bagian-bagian dari 5S, antara lain:

a. Konsep Seiri ( Ringkas)

Konsep Seiri ( Ringkas). Berarti mengatur segala sesuatu, memilih sesuatu dengan aturan dan prinsip tertentu. Ini artinya membedakan antara yang diperlukan dengan yang tidak diperlukan serta

menghilangkan penyebabnya sehingga tidak menimbulkan masalah

b. Konsep Seiton ( Rapi)

Konsep Seiton ( Rapi) berarti menyimpan barang di tempat yang tepat atau dalam tata letak yang benar sehingga dapat dipergunakan dalam keadaan mendesak. Ini juga cara untuk menghilangkan waktu proses pencarian . Jika sesuatu disimpan di tempatnya demi mutu dan keamanan , berarti anda memiliki tempat kerja yang rapi

c. Konsep Seiko ( Resik)

Konsep seiton ( Resik) . istilah ini berarti membersihkan barang barang sehingga menjadi bersih . Ini artinya membersihkan sampah , kotoran dan benda benda asing serta membersihkan segala sesuatu . Pembersihan sebagai pemeriksaan terhadap tempat kerja dan yang tidak memiliki cacat dan cela.

d. Konsep Seiketsu ( Rawat).

Pada prinsipnya mengusahakan agar tempat kerja yang sudah menjadi baik dapat selalu terpelihara. Di tempat kerja yang rawat, kerawanan dan penyimpangan dapat segera dikenali sehingga berbagai masalah dapat dicegah sedini mungkin

e. Konsep Shitsuke ( rajin)

Adalah metode yang digunakan untuk memotivasi pekerja agar terus menerus melakukan dan ikut serta dalam kegiatan perawatan

dan aktivitas perbaikan serta membuat terbiasa menaati peraturan ( Rajin)

### 3. Konsep PDCA ( Plan, Do, Check, Action)

Langkah pertama dari Kaizen menerapkan siklus PDCA sebagai sarana yang menjamin terlaksananya kesinambungan dari kaizen .Hal ini berguna dalam mewujudkan kebijakan untuk memelihara dan memperbaiki atau meningkatkan standart. Siklus ini merupakan konsep yang terpenting dari proses kaizen ( Imai 2008).Rencana atau Plan berkaitan dengan penetapan target untuk perbaikan karena kaizen adalah cara hidup , maka harus selalu ada perbaikan untuk semua bidang dan perumusan rencana guna mencapai target . periksa ( *chek*) merujuk pada penetapan apakah penerapan tersebut berada pada jalur yang sesuai rencana dan memantau kemajuan perbaikan yang direncanakan . Tindak ( *action* ) berkaitan dengan standarisasi prosedur baru guna menghindari terjadinya kembali masalah yang sama atau menetapkan sasaran baru perbaikan berikut ( Imai : 2008)

### 4. Konsep 5 W + 1 H

Salah satu pola pikir untuk menjalankan roda PDCA dalam kegiatan Kaizen adalah teknik bertanya dengan pertanyaan dasar 5 w + 1 H ( What, who, where, when, How). Kaizen diartikan sebagai perbaikan terus menerus dengan 5 pondasinya. Yaitu aktivitas, kelompok, kedisiplinan, pengembangan moral, kendali mutu dan saran untuk perbaikan yang berasal dari semua pihak terkait.

## 6. Kunci Pelaksanaan Kaizen

Secara garis besar ada delapan kunci utama pelaksanaan Kaizen dalam kegiatan industri, yaitu :

1. Menghasilkan produk sesuai dengan jadwal yang didasarkan pada permintaan pelanggan . Sistem Kaizen biasanya menghasilkan produksi sesuai dengan system produksi tarik ( *Full system*) .yang dibantu dengan menggunakan kartu kanban.

2. Memproduksi dalam jumlah kecil ( *small lot size*)

Cirri khas lain adalah memproduksi dalam jumlah kecil sesuai dengan permintaan pelanggan akan menghemat biaya dan sumber daya selain menghilangkan persediaan barang dalam proses yang merupakan sejenis pemborosan yang dapat dihindari dengan menggunakan penjadwalan proses produksi selain itu juga menggunakan pola produksi campur merata yang dimaksud merata adalah memproduksi bermacam macam dalam satu lini produksi:

3. Menghilangkan pemborosan

Untuk menghindari pemborosan pada persediaan , pembelian dan penjadwalan dengan menggunakan system kartu kanban yang mendukung system produksi tarik, selain menghasilkan produksi dengan baik sejak awal yaitu pantang menerima , pantang memproses dan pantang menyerahkan produk cacat dengan bekerja sama dengan pemasok persediaan yaitu mengurangi jumlah barang yang datang , menghilangkan

pesediaan penyangga, mengurangi biaya pembelian , memperbaiki dan mendapatkan pemasok yang dapat dipercaya.

4. Memperbaiki aliran produksi.

Penataan produksi dilakukan dengan berpedoman pada lima disiplin ditempat kerja yaitu : 5S yang antara lain

- a. Seiri atau pemilahan yaitu disiplin ditempat kerja dengan cara melakukan pemisahan berbagai alat atau komponen ditempat masing masing sehingga untuk mencarinya nanti bila diperlukan akan lebih mudah
- b. Seiton atau penataan yaitu disiplin ditempat kerja dengan melakukan penyimpanan fungsional dan membuang waktu untuk mencari barang
- c. Seiso atau pembersihan yaitu disiplin ditempat kerja dengan melakukan pembersihan sebagai pemeriksaan dan tingkat kebersihan.
- d. Seiketsu atau penataan ? perawatan yaitu manajemen visual dan pemantapan 5S seperti pemberian tanda, pengumuman, label, pengaturan label, kode, dan sebagainya.
- e. Shitsuke atau pembiasaan yaitu pembentukan kebiasaan kerja dan tempat kerja yang disiplin.

5. Menyempurnakan kualitas produk.

6. Orang orang yang tanggap

7. Menghilangkan ketidakpastian

8. Penekanan dan pemeliharaan jangka panjang.

## **7. Tahapan pelaksanaan Kaizen**

1. Menentukan masalah area
2. Menentukan sasaran dan tujuan
3. Membentuk tim
4. Melakukan pengukuran
5. Melaksanakan tindakan perbaikan
6. Memeriksa hasil
7. Standarisasi
8. Tidak lanjut (*follow up*)
9. Celebrate dan ulangi siklusnya.

## **2. Pengertian Stres Kerja**

Stres adalah hasil dari tidak atau kurang adanya kecocokan antara orang (dalam arti kepribadiannya, bakatnya, dan kecakapannya) dan lingkungannya, yang mengakibatkan ketidakmampuannya untuk menghadapi berbagai tuntutan dirinya secara efektif (Munandar, 2010). Menurut Anogara (2010), stress kerja adalah suatu bentuk tanggapan seseorang, baik fisik maupun mental terhadap suatu perubahan di lingkungannya yang dirasakan mengganggu dan mengakibatkan dirinya terancam . Robbins (2005) stress menunjukkan suatu kondisi dinamika yang dimana seorang individu dikonfrontasikan dengan suatu peluang, kendala, atau tuntutan yang dikaitkan dengan apa yang diinginkan dan yang hasilnya dipersepsikan sebagai hal yang tidak pasti Siagian (2007) menyatakan bahwa stress merupakan kondisi

ketegangan yang berpengaruh terhadap emosi, jalan pikiran, dan kondisi fisik seseorang stress yang tidak diatasi dengan baik biasanya berakibat pada ketidakmampuan seseorang untuk berinteraksi secara positif dengan lingkungannya, baik dalam arti lingkungan pekerjaan maupun lingkungan luar lainnya.

Berdasarkan beberapa pengertian yang telah dijelaskan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa stress kerja adalah sesuatu yang dirasa memberikan tekanan akibat adanya ketidakseimbangan antara beban kerja yang diterima dengan kemampuan kepribadian individu dalam memberikan tanggapan baik secara fisik maupun mental terhadap berbagai urusan pekerjaan yang dirasa tidak menyenangkan.

Masalah stress kerja di dalam organisasi perusahaan menjadi gejala yang penting diamati sejak mulai timbulnya tuntutan untuk lebih efisien di dalam pekerjaan. Stress kerja karyawan perlu dikelola oleh seorang pimpinan perusahaan agar potensi – potensi yang merugikan perusahaan dapat diatasi. Akibat adanya stress kerja, karyawan menjadi *nervous*, merasakan kecemasan yang kronis, peningkatan ketegangan pada emosi, proses berfikir dan kondisi fisik individu.

Stres (*stress*) adalah suatu kondisi dinamis seorang individu dihadapkan pada peluang, tuntutan atau sumber daya yang terkait dengan apa yang dihasratkan oleh individu itu dan yang hasilnya dipandang tidak pasti dan penting. Stres lebih sering dikaitkan dengan tuntutan (*demand*) dan sumber daya (*resources*). Stres sendiri tidak selalu buruk, meskipun biasanya dibahas dalam konteks negatif, stress juga memiliki nilai positif. Stres merupakan sebuah peluang ketika hal ini menawarkan

potensi hasil. Sebagian stress bisa positif, dan sebagian lagi biasa negatif. Dewasa ini, para peneliti berpendapat bahwa stress tantangan, atau stress yang menyertai tantangan di lingkungan kerja (seperti memiliki proyek, tugas dan tanggung jawab), beroperasi sangat berbeda dari stress hambatan, atau stress yang menghalangi dalam mencapai tujuan (birokrasi, politik kanout, kebingungan terkait tanggungjawab bekerja (Robbins, 2008).

Menurut Veithzal (2014) stress kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seorang karyawan dimana tekanan tersebut disebabkan oleh lingkungan pekerjaan dimana karyawan tersebut disebabkan oleh lingkungan pekerjaan dimana karyawan tersebut berada. Sedangkan menurut Sasono (2004) Stress kerja biasa dipahami sebagai keadaan dimana seseorang menghadapi tugas atau pekerjaan yang tidak bisa atau belum bisa dijangkau oleh kemampuannya.

Masalah stress kerja di dalam organisasi perusahaan menjadi gejala yang penting diamati sejak mulai timbulnya tuntutan untuk lebih efisiensi di dalam pekerjaan. Stress kerja karyawan perlu dikelola oleh seorang pimpinan perusahaan agar potensi – potensi yang merugikan perusahaan dapat diatasi. Akibat adanya stress kerja, karyawan menjadi *nervous*, merasakan kecemasan yang kronis, peningkatan ketegangan pada emosi, proses berfikir dan kondisi fisik individu.

Stres (*stress*) adalah suatu kondisi dinamis dimana seorang individu dihadapkan pada peluang, tuntutan atau sumber daya yang terkait dengan apa yang dihasratkan oleh individu itu dan yang hasilnya dipandang tidak pasti dan penting.

Stres lebih sering dikaitkan dengan tuntutan (*demand*) dan sumber daya (*resources*). Stres sendiri tidak selalu buruk, meskipun biasanya dibahas dalam konteks negatif, stress juga memiliki nilai positif . Stres merupakan sebuah peluang ketika hal ini menawarkan potensi hasil. Sebagian stress bisa positif, dan sebagian lagi bisa negatif. Dewasa ini, para peneliti berpendapat bahwa stress tantangan, atau stress yang menyertai tantangan dilingkungan kerja (seperti memiliki banyak proyek, tugas dan tanggung jawab), beroperasi sangat berbeda dari stress hambatan, atau stress yang menghalangi dalam mencapai tujuan (birokrasi, kebingungan terkait tanggung jawab bekerja (Robins,2008).

### **1. Faktor – Faktor Penyebab Stress Kerja**

Faktor – faktor yang menyebabkan timbulnya stress dalam diri individu dapat dibedakan menjadi dua kategori yaitu faktor yang bersumber dari dalam maupun dari luar individu tersebut. Penyebab stress yang bersumber dari dalam individu itu sendiri seperti kepribadiannya, nilai, kebutuhan, tujuan, umur dan kondisi kesehatan. Penyebab stress yang bersumber dari luar individu dibedakan lagi menjadi stress yang bersumber dari dalam organisasi dan dari luar organisasi. Sumber stress yang berasal dari luar organisasi itu seperti faktor keluarga, masyarakat dan faktor keuangan. Sedangkan dari dalam organisasi seperti faktor lingkungan fisik, faktor pekerjaan, faktor kelompok kerja, faktor organisasi dan faktor karier (Gitosudarmo, 2010 ).

Menurut Robbins (2003) faktor penyebab stress karyawan antara lain:

- a. Beban kerja yang sulit dan berlebihan.
- b. Tekanan dan sikap pimpinan yang kurang adil dan wajar

- c. Waktu dan peralatan kerja yang kurang memadai
- d. Konflik antar pribadi dengan pimpinan atau kelompok kerja.
- e. Balas jasa yang terlalu rendah.
- f. Masalah – masalah keluarga seperti anak, istri, mertua dan sebagainya.

Menurut Robbins (2008 ) ada tiga kategori potensi pemicu stress (*stressor*) yaitu :

**a. Faktor – Faktor Lingkungan**

Faktor – faktor lingkungan dapat dikelompokkan menjadi 3 bagian, yaitu:

- 1) Selain mempengaruhi desain struktur sebuah perusahaan, ketidakpastian lingkungan juga mempengaruhi tingkat stress para karyawan dalam perusahaan. Perubahan dalam siklus bisnis menciptakan ketidakpastian ekonomi.
- 2) Ketidakpastian politik juga merupakan pemicu stress diantara karyawan .
- 3) Perubahan teknologi adalah faktor lingkungan ketiga yang dapat menyebabkan stress, karena inovasi – inovasi baru yang dapat membuat keterampilan dan pengalaman seorang karyawan jadi asing dalam waktu singkat, komputer , sistem robotik,otomatisasi dan berbagai bentuk inovasi teknologis lain yang serupa merupakan ancaman bagi banyak orang dan membuat mereka stress.

**b. Faktor – Faktor Perusahaan.**

Faktor – faktor perusahaan dapat dikelompokkan menjadi 5 bagian, yaitu:

- 1) Tuntutan tugas merupakan faktor yang terkait dengan pekerjaan seseorang, meliputi: desain pekerjaan individual (otonomi, keragaman, tugs, tingkat otomatisasi), kondisi kerja dan tata letak fisik pekerjaan.

- 2) Tuntutan peran adalah beban peran yang berlebihan dialami ketika karyawan diharapkan melakukan lebih banyak daripada waktu yang ada. Ambigius peran manakala ekspektasi peran tidak dipahami secara jelas dan karyawan tidak yakin apa yang harus ia lakukan.
- 3) Hubungan dalam pekerjaan yaitu tekanan yang diciptakan oleh karyawan lain, tidak adanya dukungan dari kolega dan hubungan antar pribadi yang buruk dapat menyebabkan stress.
- 4) Pengembangan karier yaitu ketidakjelasan system pengembangan karier dan penilaian prestasi kerja, budaya nepotisme dalam manajemen perusahaan ,atau sudah tidak ada kesempatan untuk naik jabatan
- 5) Mengerjakan tugas dengan baik

**c. Faktor – faktor Pribadi**

Faktor – faktor pribadi ini terutama menyangkut masalah ekonomi pribadi serta kepribadian dan karakter yang melekat dalam diri seseorang. Berbagai kesulitan dalam hidup perkawinan, retaknya hubungan dan kesulitan masalah disiplin dengan anak – anak merupakan masalah hubungan yang menciptakan stress bagi karyawan yang lalu terbawa sampai ketempat kerja. Masalah ekonomi karena pola hidup yang lebih besar pasak daripada tiang adalah kendala pribadi lain yang menciptakan stress bagi karyawan dan mengganggu konsentrasi kerja mereka

### **3 . Semangat Kerja**

Semangat kerja menggambarkan keseluruhan suasana yang dirasakan para karyawan dalam perusahaan. Apabila karyawan merasa bergairah, bahagia, optimis maka kondisi tersebut menggambarkan bahwa karyawan tersebut mempunyai semangat kerja yang tinggi tetapi apabila karyawan suka membantah, menyakiti hati, kelihatan tidak tenang maka karyawan tersebut mempunyai semangat kerja yang rendah. Semangat kerja atau moral kerja merupakan sikap kesediaan perasaan yang memungkinkan seorang karyawan untuk menghasilkan kerja yang lebih banyak dan tanpa menambah kelelahan, yang menyebabkan karyawan dengan antusias ikut serta dalam kegiatan – kegiatan dan usaha – usaha kelompok sekerjanya, dan membuat karyawan tidak mudah terkena pengaruh dari luar, terutama dari orang – orang yang mendasarkan sasaran mereka itu atas anggapan bahwa satu – satunya kepentingan pemimpin perusahaan itu terhadap dirinya untuk memperoleh keuntungan yang sebesar – besarnya darinya dan memberi sedikit mungkin. Menurut Siswanto (2010), semangat kerja sebagai keadaan psikologis seseorang. Semangat kerja dianggap sebagai keadaan psikologis yang baik bila semangat kerja tersebut menimbulkan kesenangan yang mendorong seseorang untuk bekerja dengan giat dan konsekuen dalam mencapai tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan. Sedangkan menurut Nitisemito (2011), semangat kerja adalah kondisi seseorang yang menunjang dirinya untuk melakukan pekerjaan lebih cepat dan lebih baik di dalam sebuah perusahaan. Dari beberapa pendapat tersebut dapat penulis simpulkan bahwa yang dimaksud dengan semangat kerja adalah kemampuan atau kemauan setiap individu atau sekelompok orang untuk saling bekerjasama dengan giat dan disiplin serta penuh rasa

tanggung jawab disertai kesukarelaan dan kesediaanya untuk mencapai tujuan organisasi. Tinggi rendahnya semangat kerja karyawan dalam suatu organisasi dapat diketahui melalui presensi, kerjasama, kegairahan kerja dan hubungan yang harmonis. Untuk memahami pengertiannya maka akan diuraikan penjelasannya sebagai berikut :

#### 1. Presensi

Presensi merupakan kehadiran karyawan yang berkenaan dengan tugas dan kewajibannya. Pada umumnya suatu instansi/organisasi selalu mengharapkan kehadiran karyawannya tepat waktu dalam setiap jam kerja sehingga pekerjaannya akan mempengaruhi kinerja karyawan, sehingga suatu organisasi tidak akan mencapai tujuannya secara optimal. Presensi/kehadiran karyawan dapat diukur melalui

- a. Kehadiran Karyawan ditempat kerja
- b. Ketepatan karyawan datang/pulang kerja
- c. Kehadiran karyawan apabila mendapat undangan mengikuti kegiatan/acara dalam suatu organisasi

#### 2. Kerjasama

Kerjasama adalah sikap dari individu atau sekelompok untuk saling membantu atau menginformasikan agar dapat mencurahkan kemampuannya secara menyeluruh. Kerjasama dapat menimbulkan dampak positif apabila dilakukan dengan niat baik, tujuan baik dan dilakukan dengan cara yang baik pula. Kerjasama ini sangat bermanfaat dan digunakan untuk memecahkan berbagai masalah dengan berorganisasi sedangkan bekerjasama yang negatif yaitu kerjasama yang dilakukan dengan niat dan tujuan yang tidak baik untuk mendapatkan kepentingan pribadi dengan cara yang dapat merugikan orang

lain. Untuk mengukur adanya kerjasama dalam kantor digunakan kriteria sebagai berikut:

- a. Kesiediaan karyawan untuk bekerjasama baik dengan teman sejawat maupun pimpinan berdasarkan kesadaran untuk mencapai tujuan.
- b. Adanya kemauan untuk membantu teman yang mengalami kesulitan dalam melaksanakan pekerjaan.
- c. Adanya kemauan untuk memberi kritik atau menerima kritik dan saran sehingga diperoleh cara yang baik.
- d. Cara mengatasi kesulitan didalam menyelesaikan pekerjaan.

### 3. Kegairahan Kerja

Setiap karyawan yang memiliki kesenangan yang mendalam (minat) terhadap pekerjaan yang dipercayakan kepadanya, pada umumnya memiliki semangat kerja yang positif atau tinggi. Karena beban kerja, jenis, sifat dan volume pekerjaannya sesuai dengan minat dan perhatian yang akan menimbulkan rasa senang dan bergairah dalam arti tidak merasa terpaksa dan tertekan dalam bekerja.

### 4. Hubungan yang Harmonis

Pergaulan antara pimpinan dan karyawan yang dipimpin sangat besar pengaruhnya terhadap semangat kerja. Pimpinan yang memperlakukan karyawan secara manusiawi, dengan sikap saling menghormati, saling menghargai, saling mempercayai dan saling menerima satu sama lain, baik selama melakukan pekerjaan maupun di luar jam kerja akan menimbulkan rasa senang yang dapat meningkatkan semangat kerja.

**a. Faktor Faktor yang memengaruhi semangat kerja**

Menurut Carry Cooper (2002) ada 6 (enam) factor yang mempengaruhi semangat kerja.

1. Motivasi

Motivasi adalah suatu dorongan untuk lebih bersemangat dalam bekerja.

Ada tiga cara yang dapat dilakukan untuk memberikan motivasi kepada karyawan. Yaitu:

1. Insentif material : Motivasi dengan pemberian reward atau hadiah yang berupa materi, seperti uang atau barang
  2. Insentif semi immaterial: Motivasi dengan memberikan suatu pujian, penghargaan, dan perhatian kepada karyawan.
2. Suasana kerja dan hubungan dalam pekerjaan
  3. Faktor gaji dan upah
  4. Kebanggaan atau kecintaan karyawan pada pekerjaannya dan kepuasan dalam menjalankan pekerjaan dengan baik
  5. Status social pekerjaan,
  6. Kesadaran akan tanggung jawab terhadap penyelesaian pekerjaannya

#### 4. Produktivitas kerja

Produktivitas merupakan ukuran kinerja yang mencakup efektivitas dan efisiensi, suatu organisasi adalah produktif jika organisasi itu mencapai tujuan – tujuannya dan mencapainya dengan merubah masukan menjadi keluaran dengan biaya paling rendah. Sebuah perusahaan bisnis efektif bila perusahaan tersebut mencapai tujuan – tujuan penjualannya atau pangsa pasarnya, tetapi produktivitasnya juga bergantung pada pencapaian tujuan tersebut secara efisien. Ukuran efisiensi semacam ini dapat mencakup laba atas investasi (*return on investment*). Laba per dolar penjualan, dan keluaran perjam kerja.

Menurut Dewan Produktivitas Nasional Republik Indonesia; produktivitas adalah sebagai sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini. Sedangkan menurut pandangan umum dalam buku teks tentang produktivitas; produktivitas mengandung arti sebagai perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan ( Husein Umar, 2010)

Menurut Soeprihanto, (2010) produktivitas diartikan” Sebagai kemampuan sumber – sumber ekonomi untuk menghasilkan sesuatu atau dapat iartikan juga sebagai perbandingan antara pengorbanan (input) dengan penghasilan (output).

Sedangkan menurut Nawawi H. Hadri (2001) adalah “ Produktivitas merupakan ukuran tingkat kemampuan pekerja secara individual dalam menghargai hasil kerjanya dan keikutsertaannya dalam menghasilkan barang atau jasa sebagai produk organisasi atau perusahaannya.

Adapun pengertian produktivitas menurut Ahmad Tohardi (2010) Produktivitas adalah hubungan diantara jumlah produk yang diproduksi dan jumlah

produk yang diproduksi dan jumlah sumber daya manusia yang diperlukan untuk memproduksi produk tersebut. Atau dengan rumusan yang lebih umum yaitu rasio antar kepuasan konsumen dengan pengorbaban yang diberikan.

Dari definisi yang disebutkan di atas dapatlah disimpulkan bahwa produktivitas tenaga kerja adalah perbandingan antara keluaran (ouput) dengan masukan (input), sehingga dapat dibuat rumusan sebagai berikut:

$$\text{Produktivitas tenaga kerja} = \frac{\text{Jumlah yang dihasilkan}}{\text{Jumlah masukan tenaga}}$$

Nilai input dapat berupa kombinasi dari berbagai faktor – faktor produksi atau masing – masing faktor produksi secara terpisah. Dalam hal ini faktor yang terpenting adalah faktor manusia dan input tenaga kerja. Sedangkan output dalam operasional peningkatan produktivits mengandung makna dalam tiga hal:

- a. Jumlah produksi yang sama dicapai dengan pengurangi sedikit sumber daya.
- b. Jumlah produksi yang lebih besar dicapai dengan jumlah sumber daya yang sama.
- c. Jumlah produksi yang lebih besar dicapai dengan tambahan sumber daya yang secara relative lebih sedikit.

### **1. Manfaat dari Penilaian Produktivitas Kerja**

Menurut Sinungan (2005) manfaat dari pengukuran produktivitas kerja adalah sebagai berikut:

- 1) Umpan balik pelaksanaan kerja untuk memperbaiki produktivitas kerja karyawan.

- 2) Evaluasi produktivitas kerja digunakan untuk penyelesaian misalnya: pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.
- 3) Untuk keputusan-keputusan penetapan, misalnya: promosi, transfer dan demosi.
- 4) Untuk kebutuhan latihan dan pengembangan.
- 5) Untuk perencanaan dan pengembangan karier.
- 6) Untuk mengetahui penyimpangan-penyimpangan proses staffing.
- 7) Untuk mengetahui ketidak akuratan informal.
- 8) Untuk memberikan kesempatan kerja yang adil.

## **2. Faktor – Faktor yang mempengaruhi produktivitas**

Dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja karyawan di suatu perusahaan perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan tersebut. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun faktor-faktor yang berhubungan dengan lingkungan perusahaan dan kebijakan pemerintah secara keseluruhan.

Sinungan (2005) juga mengisyaratkan dua kelompok syarat bagi produktivitas perorangan yang tinggi:

- 1) Kelompok pertama
  - a) Tingkat pendidikan dan keahlian
  - b) Jenis teknologi dan hasil produksi
  - c) Kondisi kerja
  - d) Kesehatan, kemampuan fisik dan mental

- 2) Kelompok kedua
  - a) Sikap mental (terhadap tugas), teman sejawat dan pengawas
  - b) Keaneka ragam tugas
  - c) Sistem insentif (sistem upah dan bonus)
  - d) Kepuasan kerja

Menurut Simanjuntak (2001) faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan perusahaan dapat digolongkan pada dua kelompok, yaitu:

- 1) Yang menyangkut kualitas dan kemampuan fisik karyawan yang meliputi: tingkat pendidikan, latihan, motivasi kerja, etos kerja, mental dan kemampuan fisik karyawan
- 2) Sarana pendukung, meliputi:
  - a) Lingkungan kerja, meliputi: produksi, sarana dan peralatan produksi, tingkat keselamatan, dan kesejahteraan kerja.
  - b) Kesejahteraan karyawan, meliputi: Manajemen dan hubungan industri.

Sedangkan menurut Sinungan (2005) menyebutkan bahwa yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja adalah sebagai berikut:

- 1) Tenaga kerja

Kenaikan sumbangan tenaga kerja pada produktivitas adalah karena adanya tenaga kerja yang lebih sehat, lebih terdidik dan lebih giat. Produktivitas dapat meningkat karena hari kerja yang lebih pendek. Imbalan dari pengawas dapat mendorong karyawan lebih giat dalam

mencapai prestasi. Dengan demikian jelas bahwa tenaga kerja berperan penting dalam produktivitas.

2) Seni serta ilmu manajemen

Manajemen adalah faktor produksi dan sumberdaya ekonomi, sedangkan seni adalah pengetahuan manajemen yang memberikan kemungkinan peningkatan produktivitas. Manajemen termasuk perbaikan melalui penerapan teknologi dan pemanfaatan pengetahuan yang memerlukan pendidikan dan penelitian.

3) Modal

Modal merupakan landasan gerak suatu usaha perusahaan, karena dengan modal perusahaan dapat menyediakan peralatan bagi manusia yaitu untuk membantu melakukan pekerjaan dalam meningkatkan produktivitas kerja. Fasilitas yang memadai akan membuat semangat kerja bertambah secara tidak langsung produktivitas kerja dapat meningkat.

## B. Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No.	Judul/Peneliti	Variabel	Alat Analisis	Hasil
1.	Pengaruh <i>Kaizen</i> Pada Produktivitas Kerja Di Perusahaan Jepang Analisa Budaya Terhadap Sistem <i>Kaizen</i> Purnama (2014)	<b>Variabel</b> <b>Dependen</b> Sistem <i>Kaizen</i> <b>Variabel</b> <b>Independen</b> Produktivitas Kerja , Analisa Budaya	<i>Analisis</i> <i>Regresi</i> <i>Sederhana</i>	menunjukkan <i>Kaizen</i> berpengaruh signifikan terhadap produktivitas tenaga.
2.	Pengaruh <i>Kaizen</i> Pada Produktivitas Kerja Di Perusahaan Jepang Analisa Budaya Terhadap Sistem <i>Kaizen</i> Purnama (2014)	<b>Variabel</b> <b>Dependen</b> Sistem <i>Kaizen</i> <b>Variabel</b> <b>Independen</b> Produktivitas Kerja , Analisa Budaya	<i>Analisis</i> <i>Regresi</i> <i>Sederhana</i>	menunjukkan <i>Kaizen</i> berpengaruh signifikan terhadap produktivitas tenaga.
3.	Pengaruh Semangat Kerja Dan Disiplin Kerja terhadap Produktivitas Kerja Pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kota Palu Muhammad Yasin dan Mohammad Ega Nugraha (2015)	<b>Variabel</b> <b>Dependen</b> Produktivitas kerja pegawai kantor sekretariat daerah kota Palu <b>Variabel</b> <b>Independen</b> Semangat kerja, disiplin kerja	Analisis Regresi Linear Berganda	Hasil Uji Statistik menunjukkan bahwa secara parial semangat kerja dan kedisiplinan berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan
4.	Pengaruh Stress Kerja terhadap Produktivitas Kerja melalui kepuasan kerja Okta Wisuda Harrisma dan Andre Dwijanto Witjaksono (2013)	<b>Variabel</b> <b>dependen</b> Produktivitas <b>Variable</b> <b>independen</b> Stress kerja, kepuasan kerja	<i>Parsial Least</i> <i>Square ( PLS)</i>	Adanya pengaruh signifikan antar stress kerja terhadap produktivitas kerja

Sumber: Data penelitian terdahulu. 2017

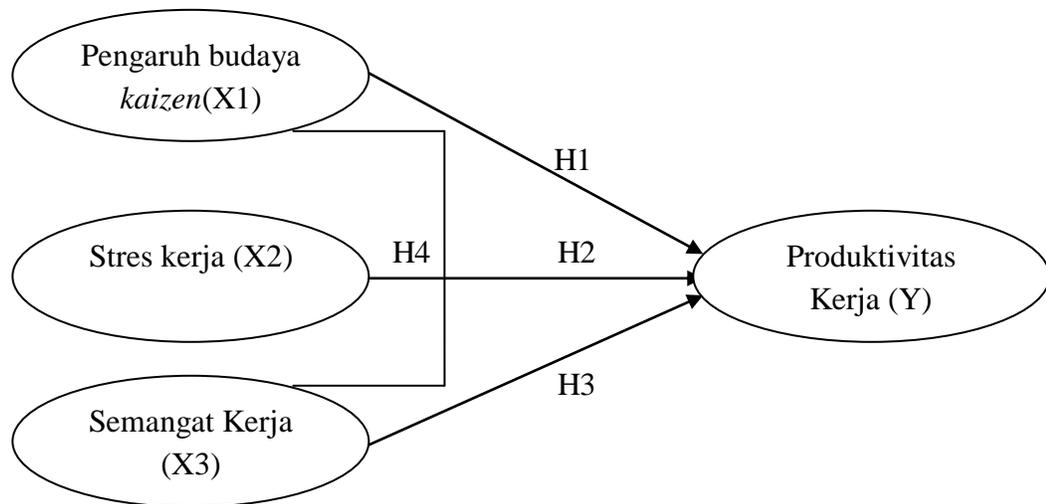
### C. Kerangka Pemikiran

Suatu keberhasilan kerja, berakar pada nilai-nilai yang dimiliki dan perilaku yang menjadi kebiasaannya. Nilai-nilai tersebut bermula dari adat kebiasaan, agama, norma dan kaidah yang menjadi keyakinannya menjadi kebiasaan dalam perilaku kerja atau organisasi. Nilai-nilai yang telah menjadi kebiasaan tersebut dinamakan budaya. Oleh karena budaya dikaitkan dengan mutu atau kualitas kerja, maka dinamakan budaya kerja menurut Widagdho (2004). Budaya Kerja Jepang dikenal dengan sebutan *Kaizen*. *Kaizen* menurut Imai (2008) adalah “kemajuan dan perbaikan terus menerus dalam kehidupan seseorang, kehidupan berumah tangga, kehidupan bermasyarakat dan kehidupan kerja”.

Faktor berikutnya adalah stres kerja. Biasanya pegawai sering kali dihadapkan dengan berbagai masalah dalam organisasi sehingga hal ini dapat memicu terkena stres. Stres pekerjaan itu sendiri dapat diartikan sebagai tekanan yang dirasakan pegawai karena tugas-tugas pekerjaan mereka tidak dapat terpenuhi stress ini muncul saat pegawai tidak mampu memenuhi apa yang menjadi tuntutan-tuntutan pekerjaan, ketidakjelasan apa yang menjadi tanggung jawab pekerjaan, kekurangan waktu untuk menyelesaikan tugas, tidak ada dukungan fasilitas untuk menjalankan pekerjaan tugas-tugas yang saling bertentangan merupakan contoh pemicu stres.

Faktor semangat kerja juga dapat meningkatkan produktivitas kerja. Agar tujuan – tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal dituntut untuk mampu menjaga semangat kerja para pegawainya. Disamping itu, selalu mendorong mereka untuk bekerja dengan baik sehingga produktivitas kerja masing-masing

pegawai dapat meningkat. Karena pegawai merupakan asset yang sangat penting. Dalam hal ini usia, pendidikan dan masa kerja memiliki peranan penting dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan



**Gambar 2.1**Kerangka Pikir

**Keterangan :**

**1. Pengaruh Budaya *Kaizen* terhadap Produktivitas Kerja**

Budaya *kaizen* tentang bagaimana seseorang memperlakukan tempat kerjanya secara benar. Bila tempat kerja tertata rapi, bersih, tertib maka kemudahan bekerja perorangan dapat diciptakan. Dengan kemudahan bekerja ini, empat bidang sasaran pokok industri yang meliputi: Efisiensi Kerja; Produktifitas Kerja; Kualitas Kerja, dan Keselamatan Kerja dapat lebih mudah dipenuhi.

Kaizen atau perbaikan secara berkelanjutan adalah perbaikan proses secara terus-menerus untuk selalu meningkatkan mutu dan produktifitas output. 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 )

Imai (1996) dalam Edy Pranoto (2014) 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

## **2. Pengaruh Stress terhadap Produktivitas Kerja**

Robbins dan Judge (2008), stres kerja dengan tingkat tertentu akan menstimulasi tubuh untuk dapat meningkatkan kemampuannya untuk bereaksi. Karyawan atau individu kemudian sering melakukan tugas mereka dengan lebih baik, lebih intensif, atau lebih cepat. Stres kerja dengan kata lain pada taraf tertentu akan mampu meningkatkan produktivitas karyawan namun bila dibiarkan berlarut dapat menurunkan tingkat produktivitas kerja.

Ardana, dkk (2009) dalam Faliza (2011) menyatakan bahwa salah satu alasan mengapa stres perlu untuk dipahami adalah stres berhubungan erat dengan produktivitas. Karyawan yang mengalami stres kerja tidak dapat

bekerja secara optimal sehingga akan memberi dampak yang negatif pada hasil kerjanya atau dengan kata lain karyawan tidak dapat mengoptimalkan hasil kerjanya.

Hariandja (2002) dalam Wuisan (2007) mengemukakan bahwa stres kerja merupakan suatu situasi yang mungkin dialami manusia pada umumnya dan karyawan pada khususnya di dalam organisasi atau perusahaan. Stres menjadi masalah yang penting karena situasi itu dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan produktivitas kerja

### **3. Pengaruh Semangat Kerja terhadap Produktivita Kerja**

Menurut Yasin dan Nugraha (2015) Dilihat dari sisi secara individual faktor semangat kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai. Pegawai bekerja tentunya ada alasan dan dorongan dari kepribadiannya untuk melakukan suatu pekerjaan, tujuannya adalah pegawai bekerja untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Semangat kerja merupakan satu hal yang terdapat pada seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan sehingga akan menghasilkan apa yang diinginkan. Untuk itu pimpinan bisa menjaga dan meningkatkan semangat kerja bawasanya, agar hasil kerja yang dicapai dapat terwujud.

### **4. Pengaruh Budaya *Kaizen*, Stres Kerja, Semangat Kerja terhadap Produktivitas Kerja**

Bila tempat kerja tertata rapi, bersih, tertib maka kemudahan bekerja perorangan dapat diciptakan. Dengan kemudahan bekerja ini, empat bidang sasaran pokok industri yang meliputi: Efisiensi Kerja; Produktivitas Kerja;

Kualitas Kerja, dan Keselamatan Kerja dapat lebih mudah dipenuhi. *Kaizen* atau perbaikan secara berkelanjutan adalah perbaikan proses secara terus-menerus untuk selalu meningkatkan mutu dan produktifitas out-put.

Hariandja (2002) dalam Wuisan (2007) mengemukakan bahwa stres kerja merupakan suatu situasi yang mungkin dialami manusia pada umumnya dan karyawan pada khususnya di dalam organisasi atau perusahaan. Stres menjadi masalah yang penting karena situasi itu dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan produktivitas kerja

Menurut Yasin dan Nugraha (2015) Dilihat dari sisi secara individual faktor semangat kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai. Pegawai bekerja tentunya ada alasan dan dorongan dari kepribadiannya untuk melakukan suatu pekerjaan, tujuannya adalah pegawai bekerja untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Semangat kerja merupakan satu hal yang terdapat pada seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan sehingga akan menghasilkan apa yang diinginkan. Untuk itu pimpinan bisa menjaga dan meningkatkan semangat kerja bawahannya, agar hasil kerja yang dicapai dapat terwujud.

## **Hipotesis**

- H1 : Ada pengaruh budaya *Kaizen* terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Golden Flower Ungaran.
- H2 : Ada pengaruh stres kerja terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Golden Flower Ungaran.
- H3 : Ada pengaruh semangat kerja terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Golden Flower Ungaran.
- H4 : Ada pengaruh budaya *Kaizen*, stres kerja, semangat kerja terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Golden Flower Ungaran.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Jenis Penelitian**

Berdasarkan tingkat eksplanasinya, penelitian ini adalah penelitian eksplanatori, Menurut Sugiyono (2012) penelitian eksplanatori merupakan penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variabel dengan yang lain. Sedangkan karakteristik penelitian ini bersifat replikasi, sehingga hasil uji hipotesis harus didukung oleh penelitian-penelitian sebelumnya, yang diulang dengan kondisi lain yang kurang lebih sama. Sedangkan variabel dalam penelitian ini adalah:

1. Variabel Terikat (Y) adalah Produktivitas Kerja
2. Variabel bebas (X)
  - a. Budaya Kaizen ( $X_1$ ),
  - b. Stres Kerja ( $X_2$ )
  - c. Semangat Kerja ( $X_3$ )

#### **B. Lokasi Penelitian**

Lokasi dilakukannya penelitian ini adalah di PT. Golden Flower Ungaran di Ungaran Kabupaten Semarang Jawa Tengah. PT. Golden Flower Ungaran merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur dalam pembuatan bahan-bahan garmen.

### 1. Alasan Objektif

Untuk mengetahui pengaruh Budaya *Kaizen*, stress kerja dan semangat kerja baik secara parsial maupun simultan terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Golden Flower Ungaran.

### 2. Alasan Subjektif

Peneliti bertempat tinggal tidak jauh dari pabrik PT. Golden Flower Ungaran sehingga dipilihnya pabrik tersebut dalam penelitian.

## C. Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2012). Adapun variabel yang digunakan dalam penelitian adalah:

### 1. Variabel Terikat

Menurut Sugiyono (2012) Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas Dalam hal ini variabel yang berkaitan dengan masalah yang akan diteliti adalah Produktivitas kerja.

Hasibuan (2008) mengungkapkan produktivitas kerja adalah bagaimana menghasilkan atau meningkatkan hasil barang dan jasa setinggi mungkin dengan memanfaatkan sumber daya secara efisien.

### 2. Variabel Bebas (X)

Menurut Sugiyono (2012) Variabel bebas adalah merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya

variabel dependent (terikat). Dalam hal ini variabel bebas yang akan berkaitan dengan masalah yang akan diteliti adalah:

1) **Budaya Kaizen (X<sub>1</sub>)**

Budaya Kaizen menurut Imai (2008) adalah kemajuan dan perbaikan terus menerus dalam kehidupan seseorang, kehidupan berumah tangga, kehidupan bermasyarakat dan kehidupan kerja.

2) **Stress Kerja (X<sub>2</sub>)**

Mangkunegara (2008) mendefinisikan stres kerja adalah perasaan tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan.

3) **Semangat Kerja (X<sub>3</sub>)**

Semangat kerja adalah suatu kegiatan melakukan pekerjaan secara lebih giat, sehingga dengan demikian pengerjaan dapat diharapkan lebih cepat dan baik. (Nitisemito, 2008)

Selengkapnya mengenai operasionalisasi variabel dapat dilihat pada Tabel 3.1 dibawah ini :

**Tabel 3.1**  
**Indikator Penelitian**

<b>Variabel Penelitian</b>	<b>Indikator</b>	<b>Skala</b>	<b>Kepustakaan</b>
Budaya <i>Kaizen</i> (X <sub>1</sub> )	1) <i>Teamwork</i> (Tim Kerja) 2) <i>Personal Discipline</i> (Disiplin Pribadi) 3) <i>Improved Morale</i> (Peningkatan Moral) 4) Kualitas dalam bekerja 5) <i>Suggestion for Improvement</i> (Saran untuk	Skala Likert 1-5 1 = Sangat Tidak Setuju 2 = Tidak Setuju 3 = Netral 4 = Setuju 5 = Sangat Setuju	Wellington (1998) dalam Imai (2008)

	Perbaikan)		
Stress Kerja (X <sub>2</sub> )	1) Konflik Peran 2) Beban Karir 3) Pengembangan karir 4) Hubungan dalam pekerjaan 5) Mengerjakan tugas dengan baik	Skala Likert 1-5 1 = Sangat Tidak Setuju 2 = Tidak Setuju 3 = Netral 4 = Setuju 5= Sangat Setuju	Carry Cooper (2002)
Semangat Kerja (X <sub>3</sub> )	1) Minat seseorang terhadap pekerjaan yang dilakukan. 2) Faktor gaji atau upah 3) Status sosial pekerjaan. 4) Suasana kerja dan hubungan dalam pekerjaan 5) Harga diri	Skala Likert 1-5 1 = Sangat Tidak Setuju 2 = Tidak Setuju 3 = Netral 4 = Setuju 5 = Sangat Setuju	Nawawi (2003)
Produktivitas Kerja (Y)	1) Umpan balik pelaksanaan kerja untuk memperbaiki produktivitas kerja karyawan. 2) Evaluasi produktivitas kerja digunakan untuk penyelesaian 3) Untuk mengetahui ketidak akuratan informal. 4) Untuk memberikakesemp atan kerja yang adil 5) Kerja lembur	Skala Likert 1-5 1= Sangat tidak setuju 2= Tidak Setuju 3= Netral 4=Setuju 5=Sangat Setuju	Henry (2004)

Sumber Data: Data yang diolah, 2017

## D. Populasi , Sampel, Teknik Sampling

### 1. Populasi

Menurut Sugiyono (2012), Populasi adalah jumlah dari keseluruhan obyek (satuan-satuan / individu-individu) yang karakteristiknya hendak diduga (Djarwanto, PS, 2002). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan adalah seluruh karyawan PT. Golden Flower Ungaran sebanyak 5000 Karyawan (Data per 2015 dari sumber PT. Golden Flower Ungaran)

### 2. Sampel

Menurut Sugiyono (2012) sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Pengambilan ampel dalam penelitian ini menggunakan rumus Slovin (Djarwanto, PS, 2002) :

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Keterangan :

n = Jumlah Sampel

N = Jumlah Populasi (5000)

e = Batas kesalahan maksimal yang ditolerir dalam sampel (10%)

maka,

$$\begin{aligned} n &= \frac{5000}{1 + 5000(0,1)^2} = \frac{5000}{1 + 5000(0,01)} = \frac{5000}{1 + 50} = \frac{5000}{51} \\ &= 98 \end{aligned}$$

### **3. Teknik Sampling**

Teknik Sampling adalah cara tertentu (yang secara metodologis dibenarkan) yang digunakan untuk menarik (menggambil) anggota sampel dari anggota populasi sehingga peneliti memperoleh kerangka sampel dalam ukuran yang telah ditentukan (Hamidi, 2007). Pengambilan sampel dilakukan secara *random sampling* yaitu merupakan teknik pengambilan sampel yang dapat diambil secara acak (Arikunto, 2010).

### **E. Teknik Pengambilan Data**

Di dalam pengumpulan data, jenis data yang digunakan adalah data primer dan sekunder yang masing – masing sumbernya diperoleh sebagai berikut :

#### **1. Data Primer**

Sumber primer adalah sumber data yang secara langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2012). Sumber primer ini berupa catatan hasil wawancara yang diperoleh melalui wawancara yang penulis lakukan. Selain itu, penulis juga melakukan observasi lapangan dan mengumpulkan data dalam bentuk catatan tentang situasi dan kejadian di perpustakaan.

#### **2. Data Sekunder**

Data sekunder adalah sumber data yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui perantara (Ghozali, 2011). Dalam penelitian ini, data sekunder yang digunakan berasal dari dokumentasi, studi pustaka dan kuesioner. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut :

a. Dokumentasi

Metode dokumentasi merupakan mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, agenda dan sebagainya yang berhubungan dengan objek penelitian (Arikunto, 2010). Data yang diperoleh dengan metode dokumentasi dalam penelitian ini adalah sejarah singkat, visi dan misi, data jumlah karyawan dan struktur organisasi.

b. Studi Pustaka

Studi pustaka adalah pengambilan data dengan cara mempelajari literatur, jurnal, buku – buku dan skripsi serta menggunakan layanan internet.

c. Kuesioner

Suatu metode dimana peneliti menyusun daftar pertanyaan secara tertulis kemudian dibagikan kepada responden untuk memperoleh data yang berhubungan dengan kegiatan penelitian. Isi kuesioner terdiri atas :

- Identitas responden, yang meliputi nama, usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan masa kerja.
- Pertanyaan mengenai tanggapan responden terhadap variabel terdiri atas : budaya kaizen, tingkat stress, semangat kerja dan produktivitas kerja.

Skala yang digunakan dalam penyusunan kuesioner atau angket ini adalah skala interval atau *interval scale*:

- 1 = Sangat Tidak Setuju
- 2 = Tidak Setuju
- 3 = Netral
- 4 = Setuju
- 5 = Sangat Setuju

Skala LIKERT dikatakan ordinal bila pernyataan Sangat Setuju mempunyai tingkat atau preferensi yang “lebih tinggi” dari Setuju, dan “lebih tinggi” dari “Netral” (Ghozali, 2011)

## **F. Teknik Analisis Data**

### **1. Uji Instrumen**

Uji instrumen memegang peran penting dalam penelitian kuantitatif karena kualitas data yang digunakan dalam banyak hal ditentukan oleh kualitas instrumen yang dipergunakan. Artinya, data yang bersangkutan dapat mewakili atau mencerminkan sesuatu yang diukur pada diri subjek penelitian dan si pemilik data, sehingga data yang didapat peneliti dapat dipertanggung jawabkan. Persyaratan kualifikasi itu minimal meliputi aspek validitas dan aspek reliabilitas. (Ghozai, 2011).

#### **a. Uji Validitas**

Data-dalam penelitian merupakan penggambaran variabel yang diteliti dan berfungsi sebagai alat pembuktian hipotesis. Oleh karena itu, benar atau tidaknya data sangat menentukan bermutu atau tidaknya hasil

penelitian yang juga sangat tergantung oleh baik tidaknya instrumen sebagai alat pengumpul data. Instrumen yang baik harus memenuhi dua persyaratan penting yaitu valid dan reliabel..Validitas instrumen adalah suatu ukuran yang digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu instrument. Suatu instrumen dikatakan valid jika mampu mengukur apa yang diinginkan dengan mengungkap variabel yang diteliti secara tepat, ghozali (2011).

Rumus yang digunakan untuk mengukur validitas instrumen dalam penelitian ini adalah rumus korelasi product moment sebagai berikut:

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

Keterangan;

Rxy: koefisien korelasi xy

N : jumlah responden / subyek.

X : skor butir

Y : skor total

Tinggi rendahnya validitas suatu instrumen dapat menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran yang dimaksudkan.

Validitas didefinisikan sebagai sejauh mana ketetapan dan kecermatan alat ukur dalam menjalankan fungsi ukurnya. Uji Validitas ini digunakan ununtuk menguji indikator dari variabel Budaya Kaizen (X<sub>1</sub>), Stress Kerja (X<sub>2</sub>),

dan Semangat Kerja ( $X_3$ ), dimana  $r$  hitung dibandingkan dengan  $r$  tabel dengan taraf signifikansi sebesar 5% dengan kriteria pengujian :

Jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , maka dapat dikatakan pernyataan **valid**

Jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$ , maka dapat dikatakan pernyataan **tidak valid**

Berdasarkan pengolahan dari program SPSS versi 20 sebagaimana lampiran 1 maka di peroleh angka pada Tabel 3.2 sebagai berikut:

**Tabel 3.2**  
**Hasil Uji Validitas dari item Budaya *Kaizen* ( $X_1$ ), Stress Kerja( $X_2$ ), Semangat Kerja( $X_3$ ), Produktivitas Kerja (Y).**

<b>Instrumen</b>	<b>r hitung</b>	<b>r Tabel</b>	<b>p-value</b>	<b>Keterangan</b>
X1.1	0,812	0,707	0,004	Valid
X1.2	0,889	0,707	0,001	Valid
X1.3	0,935	0,707	0,000	Valid
X1.4	0,833	0,707	0,003	Valid
X1.5	0,929	0,707	0,000	Valid
X2.1	0,888	0,707	0,001	Valid
X2.2	0,869	0,707	0,001	Valid
X2.3	0,905	0,707	0,000	Valid
X2.4	0,927	0,707	0,000	Valid
X2.5	0,899	0,707	0,000	Valid
X3.1	0,880	0,707	0,001	Valid
X3.2	0,853	0,707	0,002	Valid
X3.3	0,972	0,707	0,000	Valid
X3.4	0,945	0,707	0,000	Valid
X3.5	0,929	0,707	0,000	Valid
y.1	0,941	0,707	0,000	Valid
y.2	0,883	0,707	0,001	Valid
y.3	0,960	0,707	0,000	Valid
y.4	0,958	0,707	0,000	Valid
y.5	0,959	0,707	0,000	Valid

Sumber : Tabel 3.4 data primer diolah, 2017

Berdasarkan tabel 3.2 di atas dapat dilihat uji validitas dari Budaya Kiazen, Stress Kerja dan semangat Kerja di atas terlihat bahwa pada korelasi masing-masing indikator terhadap total skor konstruk (pertanyaan) menunjukkan hasil yang signifikan dan  $r_{hitung} > r_{Tabel}$ , serta signifikansi  $< 0.05$ . Jadi dapat disimpulkan bahwa masing-masing indikator pertanyaan adalah valid.

### **b. Uji Reliabilitas**

Arikunto (2006) menyatakan “Reliabilitas menunjuk pada suatu pengertian bahwa sesuatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik”.

Reliabilitas berkenaan dengan tingkat keajegan atau ketetapan hasil pengukuran. Kuesioner dikatakan reliabel jika dapat memberikan hasil relatif sama pada saat dilakukan pengukuran kembali pada obyek yang berlainan pada waktu yang berbeda atau memberikan hasil yang tetap. Uji reliabilitas dilakukan dengan rumus cronbach alpha sebagai berikut:

$$r_{11} = \left[ \frac{k}{(k-1)} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right]$$

Apabila koefisien Cronbach Alpha ( $r_{11}$ )  $\geq 0,7$  maka dapat dikatakan instrumen tersebut reliabel (Ghozali, 2011)

Berdasarkan pengolahan dari program SPSS versi 20 sebagaimana lampiran 2, dan , maka di peroleh angka pada Tabel 3.3 sebagai berikut:

**Tabel: 3.3**  
**Hasil Uji Reliabilitas dari Item Budaya Kaizen, Stres kerja, semangat kerja, dan produktivitas kerja Karyawan PT. Golden Flower. Hasil Responden yang diambil tahun 2017**

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Budaya Kaizen (X1)	0,805	Reliabel
Tingkat Stress (X2)	0,779	Reliabel
Semangat Kerja (X3)	0,795	Reliabel
Produktivitas Kerja (Y)	0,767	Reliabel

Sumber : data primer diolah, 2017

Berdasarkan Tabel 3.3 diatas menunjukkan bahwa item – item kuesioner memiliki nilai *Cronbach's Alpha* > 0,70 yang berarti bahwa semua item-item kuesioner memenuhi Uji Reliabilitas.

## 2. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kuantitatif. Analisis kuantitatif dilakukan dengan cara mengumpulkan data yang sudah ada kemudian mengolah dan menyajikan dalam bentuk tabel, grafik, dan dibuat analisis agar dapat ditarik kesimpulan sebagai dasar pengambilan keputusan (Ghozali, 2011). Dalam penelitian ini, pengolahan data dilakukan dengan bantuan program statistical package for social science (SPSS) 20 for windows. Data primer yang telah dikumpulkan, selanjutnya akan diolah dengan menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas, statistik deskriptif, uji hipotesis.

### a. Statistik Deskriptif

Analisis deskriptif bertujuan untuk memberikan gambaran atau mendeskripsikan suatu data dalam variabel-variabel yang dilihat dari

nilai rata-rata (*mean*), minimum, maksimum dan standar deviasi (Ghozali, 2011). Statistik deskriptif adalah statistika untuk menggambarkan atau mendeskripsikan data menjadi sebuah informasi yang lebih jelas dan mudah dipahami. Statistik deskriptif memberikan gambaran mengenai data penelitian berupa variabel-variabel dalam penelitian ini yaitu pengaruh Budaya Kaizen , Stress Kerja, Semangat Kerja .

### **3. Analisis Inferensial**

Analisis inferensial adalah teknis analisis data yang digunakan untuk menentukan sejauh mana kesamaan antara hasil yang diperoleh dari suatu sample dengan hasil yang akan didapat pada populasi secara keseluruhan. Jadi analisis inferensial membantu peneliti untuk mencari tahu apakah hasil yang diperoleh dari suatu sample dapat digeneralisasi pada populasi.

#### **a. Analisis Korelasi Sederhana**

Korelasi Sederhana merupakan suatu Teknik Statistik yang dipergunakan untuk mengukur kekuatan hubungan 2 Variabel dan juga untuk dapat mengetahui bentuk hubungan antara 2 Variabel tersebut dengan hasil yang sifatnya kuantitatif. Kekuatan hubungan antara 2 variabel yang dimaksud disini adalah apakah hubungan tersebut Erat, Lemah, ataupun Tidak Erat sedangkan bentuk hubungannya adalah apakah bentuk korelasinya Linear Positif ataupun Linear Negatif.

Disamping Korelasi, Diagram Tebar (Scatter Diagram) sebenarnya juga dapat mempelajari hubungan 2 variabel dengan cara menggambarkan hubungan tersebut dalam bentuk grafik. Tetapi Diagram tebar hanya dapat memperkirakan kecenderungan hubungan tersebut apakah Linear Positif, Linear Negatif ataupun tidak memiliki Korelasi Linear. Kelemahan Diagram Tebar adalah tidak dapat menunjukkan secara tepat dan juga tidak dapat memberikan angka Kuantitas tentang kekuatan hubungan antara 2 variabel yang dikaji tersebut.

Kekuatan Hubungan antara 2 Variabel biasanya disebut dengan Koefisien Korelasi dan dilambangkan dengan simbol “r”. Nilai Koefisien r akan selalu berada di antara -1 sampai +1.

Koefisien Korelasi Sederhana disebut juga dengan Koefisien Korelasi Pearson karena rumus perhitungan Koefisien korelasi sederhana ini dikemukakan oleh Karl Pearson yaitu seorang ahli Matematika yang berasal dari Inggris.

Rumus yang dipergunakan untuk menghitung Koefisien Korelasi Sederhana adalah sebagai berikut :

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

## b. Analisis Korelasi Berganda

Analisis korelasi adalah metode statistika yang digunakan untuk menentukan kuatnya atau derajat hubungan linier antara dua variabel atau lebih. Semakin nyata hubungan linier (garis lurus), maka semakin kuat atau tinggi derajat hubungan garis lurus antara kedua variabel atau lebih. Ukuran untuk derajat hubungan garis lurus ini dinamakan koefisien korelasi.

Korelasi dilambangkan dengan  $r$  dengan ketentuan nilai  $r$  tidak lebih dari harga  $(-1 \leq r \leq 1)$ . Apabila nilai  $r = -1$  artinya korelasi negatif sempurna;  $r = 0$  artinya tidak ada korelasi; dan  $r = 1$  artinya korelasinya sangat kuat

**Tabel 3.4**  
**Intepretasi Nilai Koefisien Korelasi**

<b>Interpretasi Koefisien Korelasi Nilai r Interval Koefisien</b>	<b>Tingkat Hubungan</b>
0,800 – 1,000	Sangat Kuat
0,600 – 0,799	Kuat
0,400 – 0,599	Cukup Kuat
0,200 – 0,399	Lemah
0,000 – 0,199	Sangat Lemah

Sumber: *Sugiyono ( 2012)*

Analisa korelasi berganda berfungsi untuk mencari besarnya hubungan antara dua variabel bebas (X) atau lebih secara simultan dengan variabel terikat (Y). rumus korelasi berganda adalah sebagai berikut :

$$R_{x_1.x_2.y} = \sqrt{\frac{r_{x_1y}^2 + r_{x_2y}^2 - 2r_{x_1y}r_{x_2y}r_{x_1x_2}}{1 - r_{x_1x_2}^2}}$$

Keterangan :

$R_{y1^2}$  : koefisien linier 3 variabel

$r_{y1}$  : koefisien korelasi y dan  $X_1$

$r_{y2}$  : koefisien korelasi variabel y dan  $X_2$

$r_{12}$  : koefisien korelasi variabel  $X_1$  dan  $X_2$

### c. Analisis Regresi Linier Sederhana

Analisis regresi linier digunakan untuk menguji pengaruh satu variabel bebas (metrik) terhadap satu variabel terikat metric (Ghozali, 2011). Uji ini juga menunjukkan arah hubungan antara variabel bebas (independen) dengan variabel terikat (dependen). Dalam penelitian ini salah satunya menggunakan regresi linier sederhana karena memiliki satu variabel dependen, dan satu variabel independen.

Adapun salah satu persamaan regresi sederhana dalam penelitian ini untuk menganalisis budaya kaizen, tingkat stress, semangat kerja variabel bebas (independen), produktivitas kerja variabel terikat (dependen). Model persamaan regresi linear sederhana dalam penelitian ini dapat diformulasikan sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \varepsilon$$

Keterangan:

$\alpha$  = Konstanta

$\beta_1$  = Koefisien regresi

$\varepsilon$  = Faktor error

$X_1$  = Variabel Bebas

$Y$  = Variabel Terikat

#### **d. Analisis Regresi Linier Berganda**

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik regresi linear berganda karena teknik ini bermanfaat untuk mendeteksi pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat sebagai faktor predictor dimanipulasi (dinaik turunkan nilainya).

Dalam penelitian hanya terdiri dari empat variabel yaitu variabel dependen (Y) dan dua variabel independen ( $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ ), dengan alat analisis statistika yang didukung dengan *software* aplikasi *statistical package for social science* (SPSS). Model persamaan regresi linear berganda dalam penelitian ini dapat *diformulasikan* sebagai berikut:

$$\gamma = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon$$

Keterangan:

$\gamma$  = produktivitas kerja

$\beta_0$  = Konstanta

$\varepsilon$  = Faktor Error

$X_1$  = budaya kaizen

X2 = tingkat stress,  
X3 = semangat kerja  
 $\beta_1, \beta_2, \beta_3$  = Koefisien regresi dari setiap variabel independen.

#### e. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh model dalam menerangkan variasi-variabel dependen (*Goodness of fit*) suatu model. Nilai koefisien determinasi berada di antara nol dan satu. Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan dependen amat terbatas (Ghozali, 2011). Nilai yang mendekati satu (100%) berarti variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

Kelemahan mendasar penggunaan koefisien determinasi adalah bias terhadap jumlah variabel independen yang dimasukkan kedalam model. Setiap tambahan 1 variabel independen, maka  $R^2$  pasti meningkat tidak peduli apakah variabel tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen. Oleh karena itu, peneliti menganjurkan untuk menggunakan nilai *Adjusted* $R^2$ , karena nilai tersebut dapat naik atau turun apabila penambahan variabel independen ditambahkan kedalam model (Ghozali, 2011).

Dalam kenyataannya nilai *adjusted*  $R^2$  dapat bernilai negatif, walaupun yang dikehendaki harus bernilai positif. Menurut Gujarati (2003) dalam Ghozali (2011) jika dalam uji empiris didapat nilai *adjusted* $R^2$  negative, maka nilai *adjusted*  $R^2$  dianggap bernilai nol. Secara matematis, jika  $R^2 = 1$ , maka *adjusted*  $R^2=1 = R^2$  sedangkan jika

nilai  $R^2=0$ , maka *adjusted*  $R^2= (1-k)(n-k)$ . Jika  $k>1$ , maka *adjusted*  $R^2$  akan bernilai negatif

Koefisien determinasi pada intinya mengukur besarnya kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat. Besarnya koefisien determinasi dapat ditentukan dari kuadrat besarnya koefisien korelasi.

$$FP = R^2$$

Keterangan :

FP : Koefisien Determinasi

$R^2$  : Nilai Koefisien Korelasi

### 3. Uji Hipotesis

#### a. Uji t

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali, 2011:98). Pengujian ini bertujuan untuk menguji apakah secara parsial variabel bebas yaitu budaya kaizen (X1), tingkat stress (X2), semangat kerja (X3) mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen (Y) yaitu produktifitas kerja karyawan. Prosedur pengujian adalah sebagai berikut :

$H_0: \beta_1 = 0$ , tidak terdapat pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

Ha:  $\beta_1 \neq 0$ , terdapat pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat

Pengujian Hipotesis :

a) Budaya Kaizen

Ho:  $\beta_1 = 0$ , tidak terdapat pengaruh antara Budaya Kaizen terhadap produktifitas kerja karyawan.

Ha:  $\beta_1 \neq 0$ , terdapat pengaruh antara Budaya Kaizen terhadap produktifitas kerja karyawan.

b) Tingkat Stress

Ho:  $\beta_2 = 0$ , tidak terdapat pengaruh antara Tingkat Stress terhadap produktifitas kerja karyawan.

Ha:  $\beta_2 \neq 0$ , terdapat pengaruh antara Tingkat Stress terhadap produktifitas kerja karyawan.

c) Semangat Kerja

Ho:  $\beta_3 = 0$ , tidak terdapat pengaruh antara Semangat Kerja terhadap produktifitas kerja karyawan.

Ha:  $\beta_3 \neq 0$ , terdapat pengaruh antara Semangat Kerja terhadap produktifitas kerja karyawan.

Menentukan tarafnya ( $\alpha$ ) dalam penelitian ini menggunakan  $\alpha = 5\%$ .

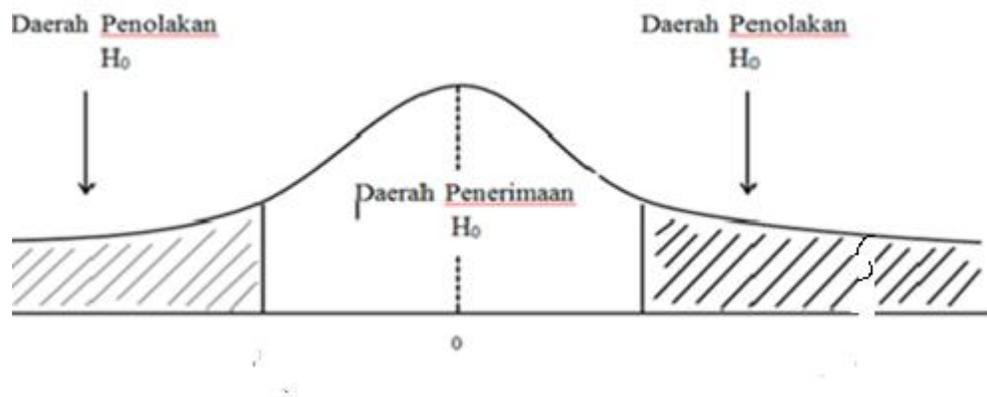
Pengambilan keputusan dengan derajat keputusan dengan tingkat signifikan ( $\alpha$ ) = 0,05 ditentukan sebagai berikut :

- a) Apabila tingkat signifikansinya  $> 0,05$  maka  $H_0$  tidak bisa ditolak dan  $H_1$  tidak bisa diterima

- b) Apabila tingkat signifikansinya  $< 0,05$  maka  $H_1$  diterima dan  $H_0$  tidak bisa ditolak.

**Gambar 3.1**

**Uji t**



**b. Uji Kelayakan Model (Uji F)**

Uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas Budaya Kaizen, stress kerja, semangat kerja mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen/terikat produktivitas kerja (Ghozali, 2011). Hipotesis nol ( $H_0$ ) yang hendak diuji adalah apakah semua parameter dalam model sama dengan nol, atau:

$$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \dots = \beta_n = 0$$

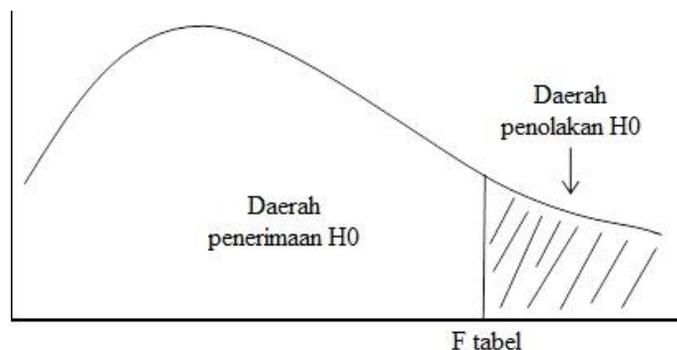
Artinya apakah semua variabel independen Budaya Kaizen, stress kerja, semangat kerja bukan merupakan penjelasan yang signifikan terhadap variabel dependen produktivitas kerja (Ghozali, 2011). Hipotesis alternatifnya ( $H_a$ ) tidak semua parameter secara simultan sama dengan nol, atau:

$H_0$  : tidak semua  $\beta$  berharga 0 (nol)

Artinya semua variabel independen Budaya Kaizen, stress kerja, semangat kerja secara simultan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen produktivitas kerja.

**Gambar 3.2**

**Uji F**



Untuk menguji hipotesis ini digunakan statistik F dengan kriteria pengambilan keputusan sebagai berikut:

- a) Jika nilai  $F_{Hitung} < F_{Tabel}$ , maka  $H_0$  tidak dapat ditolak, jadi variabel bebas dari regresi linier tidak mampu menjelaskan variabel terikat.

- b) Jika nilai  $F$  Hitung  $>$   $F$  Tabel, maka  $H_0$  ditolak, jadi variabel bebas dari regresi linier mampu menjelaskan variabel terikat.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Obyek Penelitian

PT Golden Flower Ungaran didirikan pada tahun 1988 yang beralamat di alamat Jln. Karimunjaya, Desa Gedang Anak, Ungaran, Jawa Tengah Indonesia. Perusahaan didirikan oleh Mrs Poo seorang pengusaha yang berasal dari cina. Luas tanah seluruhnya adalah seluas  $980 m^2$ , dengan rincian luas kantor  $860 m^2$  dan luas pabrik  $820 m^2$ . Jumlah karyawan saat ini 5000 orang. Perusahaan memproduksi berbagai produk dengan berbagai merek (*Brand*) yakni: Calvin Klein, Ann\_Taylor, Ekspress, Van Heusen, karlLagerfeld, Tommy Hilfiger, DKNY, Esprit. Berbagai produk tersebut misalnya kemeja lengan pendek, kemeja lengan panjang, kemeja batik, *T-shirt*, *polo shirt*, celana panjang dan lain sebagainya. Perusahaan juga menerima pesanan/order dari luar perusahaan dimana kebanyakan adalah pesanan untuk seragam. Pemasaran produk pada tahun pertama terfokus hanya pada toko-toko di Jabotabek serta pulau Jawa. Pada tahun 1995 perusahaan mencoba mengembangkan usahanya dengan mengadakan perluasan produk dengan menambah jenis produk yang dihasilkan. Dengan menambah produk seperti *jeans*, berbagai jenis jaket dan dasi. Pemasaran yang dilakukan juga tidak lagi terbatas hanya pulau Jawa tapi ke daerah lain di luar Jawa yaitu: Bali, Ujung Pandang, Manado, Maluku, Medan, Makassar dan Kalimantan. Sekarang ini perusahaan sudah semakin berkembang dan telah merambah pasaran luar negeri, saat ini ada beberapa perusahaan luar negeri yaitu

dari Australia dan Kanada, Amerika Serikat, Taiwan, Meksiko, Panama, Jepang, Cina. Pesanan yang diterima perusahaan juga semakin beragam seperti *blazer*, *blouse*, sepatu, *sweater*, topi dan jaket.

Dalam proses manufaktur, PT. Golden Flower Ungaran menggunakan jenis sistem manufaktur *Batch Process* karena mesin-mesin pada lantai produksi berada dalam keadaan diam. Dengan kata lain, setelah mesin kesatu selesai memproduksi dilanjutkan proses pada mesin kedua dan seterusnya. Perpindahan material dari stasiun kerja satu ke stasiun kerja lain dilakukan secara berkelompok.

Berdasarkan macam strategi penempatan produk, maka strategi penempatan produk yang dimiliki oleh PT. Golden Flower Ungaran adalah *Make-To-Stock* dan *Make-To-Order*, dimana produk yang dibuat sebelumnya telah dipesan (*order*) terlebih dahulu oleh konsumen sesuai dengan spesifikasi yang diinginkan dan dibutuhkan oleh konsumen yang sangat bervariasi macamnya, untuk konsumen di wilayah Jabotabek dan Semarang banyak memesan hasil produk berupa kemeja : seperti kemeja tangan panjang, kemeja tangan pendek, dan kemeja batik, sedangkan konsumen untuk seluruh wilayah di Indonesia dan luar negeri banyak memesan produk-produk seperti kemeja batik, celana panjang, *T-shirt*, *polo shirt* dan seragam , Skirt dan jaket.

Proses produksi adalah suatu cara/metode maupun teknik bagaimana menciptakan faedah atau menambah faedah baik barang maupun jasa dengan menggunakan faktor-faktor produksi atau sumber-sumber yang ada. Proses produksi pembuatan garment antara lain sebagai berikut:

- a. Pertama-tama kain digelar di atas meja sambil diperiksa apakah material adayang cacat
- b. Pasang pola/*marker*
- c. Kemudian digambar lalu kain dipotong sesuai pola yang sudah digambar
- d. Kemudian kain yang sudah dipotong dijahit
- e. Pertama-tama menjahit bagian pundak
- f. Menjahit bagian tangan
- g. Menjahit kantong
- h. Menjahit bagian bawah tangan dengan label.
- i. Membuat list
- j. Kemudian buat lubang kancing, pasang kancing
- k. Klim bawah
- l. Melakukan *trimming* (buang benang)
- m. Setelah selesai kemeja lengan pendek itu digosok. Terakhir dimasukkan kemeja lengan pendek tersebut *dipacking*.

Beberapa jenis bahan baku yang digunakan untuk membuat produk:

1. Kain:
  - a. *Tetoron*
  - b. *Teiyin tetoron*
  - c. Kain 100% *cotton*
  - d. *Lacos*
  - e. *Wool*
  - f. *Parasut*

g. *Spandex*

2.Kain keras

3.Benang

4.Kancing

5.Tulang kerah

6.Label

Mesin-mesin yang dipakai di pabrik PT Gloden Flower Ungaran antara lain: Mesin jahit ,mesin lubang kancing, mesin pasang kancing, mesin potong, mesin *press* kerah, mesin obras ,mesin list kansai .

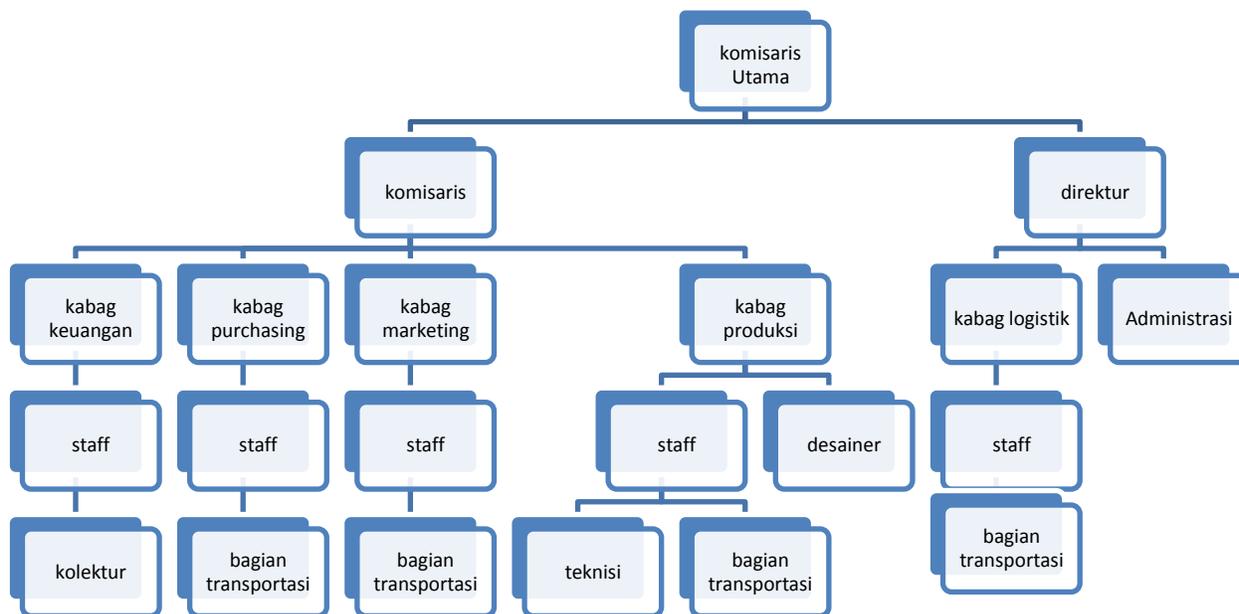
Sistem manajemen menggambarkan bagaimana struktur organisasi yang ada, dimana perusahaan dan juga *job description* setiap karyawan sesuai jabatannya.

### **1. Visi dan Misi Perusahaan**

- Visi PT Golden Flower Ungaran adalah menjadi perusahaan tekstil yang kompetitif di Indonesia
- Misi PT Golden Flower Ungaran adalah mencari keuntungan, memberikan kontribusi pada pembangunan dengan meyediakan lapangan kerja dan menghasilkan produk tekstil yang berkualitas

Gambar 4.1

Struktur organisasi Perusahaan PT Golden Flower, Ungaran



Sumber data : HRD Golden Flower ungaran ,2017

## B. Analisis Deskriptif.

Uji deskriptif responden yang memberikan gambaran mengenai karakteristik responden yang diukur dengan skala nominal yang menunjukkan besarnya frekuensi absolut dan presentase jenis kelamin, usia, Pendidikan, Lama Bekerja. Berikut rangkuman data mengenai karakteristik responden ditampilkan pada Tabel 4.2 dibawah ini:

**Tabel 4.2**  
**Data Responden Karyawan PT.Golden Flower**  
**Tahun 2017**

<b>NO</b>	<b>KETERANGAN</b>	<b>FREKUENSI</b>	<b>PERSENTASE(5%)</b>
1	Jenis Kelamin		
	a. Laki laki	18	18,3
	b. Perempuan	80	81,3
	<b>Jumlah</b>	<b>98</b>	<b>100.00</b>
2	Umur		
	a. 18-20 tahun	15	15,3
	b. 24-29 tahun	17	17,3
	c. 30-35 tahun	43	44
	d. > 35 tahun	22	23,4
<b>Jumlah</b>	<b>98</b>	<b>100,00</b>	
3	Pendidikan		
	a. SLTP	23	24
	b. SLTA	53	55
	c. D3(Diploma 3)	7	7
	d. S1( sarjana)	15	14
<b>Jumlah</b>	<b>98</b>	<b>100.00</b>	
4.	Lama Bekerja		
	a. 3-5 tahun	17	18
	b. 6-11 tahun	15	15
	c. 12-17 tahun	45	44
	d. >17 tahun	21	23
<b>Jumlah</b>	<b>98</b>	<b>100.00</b>	

Sumber : Data Primer diolah tahun 2017.

Berdasarkan Tabel 4.2 memberikan informasi tentang deskripsi statistik responden yang didalamnya dijelaskan mengenai frekuensi absolut dan persentase responden berdasarkan klasifikasi jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, lama bekerja. Dari hasil tersebut, dapat diketahui bahwa jumlah responden laki – laki berjumlah 18 atau (18,3% ) dan perempuan berjumlah 80 atau (81,3 %) Proporsi terbesar usia responden 43 (44 %) berumur 30 – 35 tahun dibandingkan dengan proporsi usia responden 23 (23,4 %) berumur > 35 tahun usia responden ( 22%) berumur 24 -29 sebesar 17 responden dan usia 18 – 23 sebesar 15 responden tahun (15,3%). Untuk proporsi responden berdasarkan jenjang pendidikan terakhir lulusan SLTA sebesar 53 responden (55 %), lulusan SLTP sebesar 23 responden (24%), lulusan D3 7 responden (7%) lulusan Sarjana sebesar 15 responden (14 %). Selanjutnya responden berdasarkan lama bekerja 3- 5 tahun (17%), 6 – 11 tahun (15%), 12 – 17 tahun (45%) , > 17 tahun (21%).

Dari data deskripsi statistik responden tersebut dapat disimpulkan bahwa kecenderungan responden penelitian ini berjenis kelamin perempuan yang berusia 30 – 35 tahun dengan tingkat pendidikan SMA dan lamanya bekerja 12 – 17 tahun.

Berdasarkan hasil Pengolahan aplikasi program SPSS versi 20.0 maka diperoleh data sebagaimana pada Tabel 4.3 Lampiran 3 sebagai berikut:

**Tabel 4.3**  
**Kategori tanggapan responden terhadap variabel Budaya Kaizen**  
**diambil dari tanggapan responde pada PT. Golden Flower Ungaran**  
**Tahun 2017**

Instrumen	Tanggapan Responden Terhadap Budaya Kaizen									
	STS	%	TS	%	N	%	S	%	SS	%
X1.1	3	3,1	5	5,1	33	33,7	54	55,1	3	3,1
X1.2	8	8,2	6	6,1	30	30,6	51	52,0	3	3,1
X1.3	11	11,2	2	2,0	36	36,7	43	43,9	6	6,1
X1.4	2	2,0	8	8,2	37	37,8	44	44,9	7	7,1
X1.5	1	1,0	3	3,1	47	48,0	34	34,7	13	13,3
<b>Rata-Rata</b>	<b>5</b>	<b>5,1</b>	<b>5</b>	<b>4,9</b>	<b>37</b>	<b>37,3</b>	<b>45</b>	<b>46,1</b>	<b>6</b>	<b>6,5</b>

Sumber : data primer diolah, 2017

Data kategori tanggapan responden variabel Budaya Kaizen pada Tabel 4.3 dapat diambil kesimpulan bahwa rata-rata 46,1 % responden menyatakan **Setuju**, karyawan dapat meningkatkan produktivitas kerja dengan cara berkerja dalam tim yang mempermudah pekerjaan, tepat waktu dalam melakukan pekerjaan, mengutamakan etika dalam bekerja, mengutamakan kesempurnaan dalam bekerja dan menerima saran agar pekerjaan lebih baik. Hal itu menunjukkan bahwa sebagian besar responden pada PT. Golden Flower Ungaran mendambakan produktivitas yang tinggi seperti yang tergambar dalam masing- masing variabel.

## **2. Tanggapan responden terhadap variabel Stres Kerja (X2)**

Berdasarkan pengolahan dari program SPSS versi 20 sebagaimana lampiran 3 ,maka di peroleh angka pada Tabel 4.4 sebagai berikut:

**Tabel 4.4**  
**Kategori tanggapan responden terhadap variabel Stres Kerja diambil dari tanggapan responden pada PT. Golden Flower Ungaran Tahun 2017**

Instrumen	Tanggapan Responden Terhadap Tingkat Stress									
	STS	%	TS	%	N	%	S	%	SS	%
X2.1	1	1,0	6	6,1	42	42,9	49	50,0	0	0,0
X2.2	3	3,1	6	6,1	36	36,7	47	48,0	6	6,1
X2.3	3	3,1	3	3,1	29	29,6	54	55,1	9	9,2
X2.4	0	0,0	7	7,1	34	34,7	54	55,1	3	3,1
X2.5	1	1,0	4	4,1	31	31,6	50	51,0	12	12,2
<b>Rata-Rata</b>	<b>2</b>	<b>1,6</b>	<b>5</b>	<b>5,3</b>	<b>34</b>	<b>35,1</b>	<b>51</b>	<b>51,8</b>	<b>6</b>	<b>6,1</b>

Sumber : data primer diolah, 2017

Data kategori tanggapan responden variabel Stres Kerja pada Tabel 4.4 dapat diambil kesimpulan bahwa rata-rata 51,8 % responden menyatakan **Setuju**, karyawan di PT Golden Flower Ungaran meningkatkan produktivitas kerja dengan bertanggungjawab atas pekerjaan yang sesuai dengan wewenang, menyelesaikan pekerjaan yang datang mendadak, tugas yang diberikan sesuai dengan kemampuan, pekerjaan yang diberikan dapat dipahami dengan baik, dan berusaha mengerjakan tugas dengan baik. Hal itu menunjukkan bahwa sebagian besar responden pada PT. Golden Flower Ungaran tidak mendambakan Stres kerja yang tinggi seperti yang tergambar dalam masing- masing variabel.

### **3. Tanggapan responden terhadap variabel Smangat kerja (X3)**

Berdasarkan pengolahan dari program SPSS versi 20 sebagaimana lampiran 3 ,maka di peroleh angka pada Tabel 4.5 sebagai berikut:

**Tabel 4.5**  
**Kategori tanggapan responden terhadap variabel Semangat kerja**  
**diambil dari tanggapan responden pada PT. Golden Flower Ungaran**  
**Tahun 2017**

Instrumen	Tanggapan Responden Terhadap Semangat Kerja									
	STS	%	TS	%	N	%	S	%	SS	%
X3.1	2	2,0	18	18,4	49	50,0	22	22,4	7	7,1
X3.2	2	2,0	12	12,2	51	52,0	27	27,6	6	6,1
X3.3	4	4,1	15	15,3	38	38,8	36	36,7	5	5,1
X3.4	6	6,1	18	18,4	27	27,6	36	36,7	11	11,2
X3.5	5	5,1	16	16,3	26	26,5	48	49,0	3	3,1
<b>Rata-Rata</b>	<b>4</b>	<b>3,9</b>	<b>16</b>	<b>16,1</b>	<b>38</b>	<b>39,0</b>	<b>34</b>	<b>34,5</b>	<b>6</b>	<b>6,5</b>

Sumber : data primer diolah, 2017.

Data kategori tanggapan responden variabel Semangat kerja pada Tabel 4.5 dapat diambil kesimpulan bahwa rata-rata 39 % responden menyatakan **Netral** , produktivitas kerja pada PT Golden Flower Ungaran dapat meningkat jika upah yang diberikan dari perusahaan sudah sesuai dengan apa yang diharapkan, situasi lingkungan kerja nyaman, perusahaan sering memberikan kesempatan untuk berpromosi, hubungan kerja atasan dengan bawahan sangat baik, kebutuhan jaminan keamanan dan keselamatan kerja sudah terpenuhi. Hal itu menunjukkan bahwa sebagian besar responden pada PT. Golden Flower Ungaran mendambakan produktivitas yang tinggi dengan semangat kerja yang tinggi.

#### **4.Tanggapan Responden terhadap variabel produktivitas kerja (Y)**

Berdasarkan pengolahan dari program SPSS versi 20 sebagaimana lampiran 3, maka di peroleh angka pada tabel 4.6 sebagai berikut :

**Tabel 4.6**  
**Kategori tanggapan responden terhadap variabel produktivitas kerja**  
**diambil dari tanggapan responden pada PT. Golden Flower Ungaran**  
**Tahun 2017**

Instrumen	Tanggapan Responden Terhadap Produktivitas Kerja									
	STS	%	TS	%	N	%	S	%	SS	%
Y1	0	0,0	5	5,1	45	45,9	47	48,0	1	1,0
Y2	1	1,0	6	6,1	49	50,0	38	38,8	4	4,1
Y3	0	0,0	9	9,2	46	46,9	38	38,8	5	5,1
Y4	0	0,0	6	6,1	41	41,8	42	42,9	9	9,2
Y5	0	0,0	2	2,0	49	50,0	37	37,8	10	10,2
<b>Rata-Rata</b>	<b>0</b>	<b>0,2</b>	<b>6</b>	<b>5,7</b>	<b>46</b>	<b>46,9</b>	<b>40</b>	<b>41,2</b>	<b>6</b>	<b>5,9</b>

Sumber : data primer diolah, 2017.

Data kategori tanggapan responden variabel produktivitas kerja pada Tabel 4.6 dapat diambil kesimpulan bahwa rata-rata 46,9 % responden menyatakan **Netral**, produktivitas kerja di PT Golden Flower, Ungaran akan meningkat jika karyawan mampu dengan melaksanakan pekerjaan yang ditetapkan untuk mencapai target, pekerjaan selama ini sesuai dengan kualitas yang ditentukan oleh perusahaan, didalam menyelesaikan pekerjaan karyawan sebelum tepat waktu, karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan segera, kerja lembur. Hal itu menunjukkan bahwa sebagian besar responden pada PT. Golden Flower Ungaran mendambakan produktivitas yang tinggi dengan kinerja yang maksimal.

## C. Hasil Analisis Data

### 1. Analisis Korelasi

#### a. Analisis Korelasi Sederhana

Analisis korelasi sederhana adalah analisis yang digunakan untuk mencari hubungan satu variabel independen atau bebas (X) dan satu variabel dependen / terikat Y. Analisis korelasi sederhana dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui hubungan Budaya Kaizen (X<sub>1</sub>), Stres Kerja (X<sub>2</sub>), Semangat kerja (X<sub>3</sub>) secara parsial dengan Produktivitas kerja (Y) karyawan PT. Golden Flowe, Ungaran.

Berdasarkan hasil pengolahan program spss versi 20.0 sebagaimana lampiran 4 diperoleh angka pada Tabel 4.7 sebagai berikut:

**Tabel 4.7**  
**Hasil Perhitungan Analisis Korelasi Sederhana**

<b>Variabel</b>	<b>Koefisien Korelasi Pearson terhadap Variabel Produktivitas Kerja</b>	<b>Keterangan</b>
Budaya Kaizen (X1)	0,843	Sangat Kuat
Tingkat Stress (X2)	0,724	Kuat
Semangat Kerja (X3)	0,708	Kuat

Sumber : data primer diolah, 2017

#### 1) Hubungan Variabel Budaya Kaizen dengan produktivitas kerja

Berdasarkan Tabel 4.7 menunjukkan bahwa nilai koefisien korelasi (r hitung) untuk variabel Budaya Kaizen sebesar 0,843 dan nilai signifikansi sebesar 0,000. Hal tersebut menunjukkan ada hubungan positif antara variabel

Budaya Kaizen dengan produktivitas kerja karyawan PT. Golden Flower Ungaran. Nilai korelasi tersebut menunjukkan bahwa ada hubungan sangat kuat antara Budaya Kaizen dengan produktivitas kerja karyawan

## **2). Hubungan Variabel Stres Kerja dengan produktivitas kerja**

Tabel 4.7 menunjukkan bahwa nilai koefisien korelasi ( $r$  hitung) untuk variabel Stres kerja sebesar 0,724 dan nilai signifikansi sebesar 0,000. Hal tersebut menunjukkan ada hubungan positif antara variabel Stres kerja dengan produktivitas kerja karyawan PT. Golden Flower Ungaran. Nilai korelasi tersebut menunjukkan bahwa ada hubungan kuat antara Stres kerja dengan produktivitas kerja karyawan.

## **3) Hubungan Variabel Semangat Kerja dengan produktivitas kerja**

Berdasarkan Tabel 4.7 menunjukkan bahwa nilai koefisien korelasi ( $r$  hitung) untuk variabel Semangat kerja sebesar 0,708 dan nilai signifikansi sebesar 0,000. Hal tersebut menunjukkan ada hubungan positif antara variabel Semangat kerja dengan produktivitas kerja karyawan PT. Golden Flower Ungaran Nilai korelasi tersebut menunjukkan bahwa ada hubungan kuat antara Semangat kerja dengan produktivitas kerja karyawan.

### **b. Analisis Korelasi Berganda**

Analisis korelasi berganda adalah analisis yang digunakan untuk mencari hubungan atau menguji signifikansi hipotesis asosiatif dari beberapa variabel independen atau bebas ( $X$ ) dan satu variabel dependen / terikat  $Y$ . Analisis korelasi berganda dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui hubungan

Budaya *Kaizen* (X<sub>1</sub>), Stres kerja (X<sub>2</sub>), semangat kerja (X<sub>3</sub>) secara simultan dengan produktivitas kerja (Y) karyawan PT. Golden Flower, Ungaran. Berdasarkan hasil Pengolahan spss 20.00 sebagaimana lampiran 5 diperoleh angka pada Tabel 4.8 sebagai berikut:

**Tabel 4.8**  
**Hasil Analisis Korelasi Berganda**

Variabel	Koefisien Korelasi Pearson terhadap Variabel Produktivitas Kerja	Keterangan
Budaya Kaizen (X1) dan Tingkat Stress (X2)	0,868	Sangat Kuat
Budaya Kaizen (X1) dan Semangat Kerja (X3)	0,860	Sangat Kuat
Tingkat Stress (X2) dan Semangat Kerja (X3)	0,829	Sangat Kuat
Budaya Kaizen (X1), Tingkat Stress (X2), dan Semangat Kerja (X3)	0,883	Sangat Kuat

Sumber : data primer diolah, 2017.

Berdasarkan Tabel 4.8 hasil perhitungan koefisien korelasi berganda diperoleh nilai r hitung untuk Budaya Kaizen (X1) sebesar 0,868 dengan nilai signifikansi 0,000. Hal tersebut menunjukkan ada hubungan sangat kuat antara variabel Budaya Kaizen (X1) dengan Stres Kerja (X2) nilai r hitung untuk Budaya Kaizen (X1) dengan Semangat Kerja (X3) sebesar 0,860 dengan nilai signifikansi 0,000. Hal tersebut menunjukkan ada hubungan sangat kuat antara variabel Budaya *Kaizen* (X1) dengan Semangat Kerja (X2) nilai r hitung untuk Budaya Kaizen (X1), Tingkat Stress (X2), dan Semangat Kerja (X3) 0,883 dengan nilai signifikansi 0,000. Hal tersebut menunjukkan ada hubungan sangat kuat.

**c. Analisis Regresi Linier Sederhana**

Analisis regresi linier sederhana adalah analisis yang digunakan untuk mencari pengaruh satu variabel independen atau bebas (X) dan satu variabel dependen / terikat Y. Analisis regresi linier sederhana dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui pengaruh Budaya *Kaizen* (X<sub>1</sub>), Stres Kerja (X<sub>2</sub>), Semangat kerja (X<sub>3</sub>) secara parsial terhadap Produktivitas kerja (Y) karyawan PT.Golden Flower Ungaran.

Berikut ini adalah nilai koefisien regresi sederhana yang dihasilkan dari perhitungan dengan menggunakan program SPSS Versi 20.0. sebagaimana pada lampiran 4 dalam Tabel 4.9 sebagai berikut:

**Tabel 4.9**  
**Hasil Analisis Regresi linier sederhana variabel Budaya Kaizen.**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	4.456	.862		5.172	.000
X1	.751	.049	.843	15.331	.000

a. Dependent Variable: Y

Sumber : Data primer yang diolah, 2017

Berikut ini adalah nilai koefisien regresi sederhana yang dihasilkan dari perhitungan dengan menggunakan program SPSS Versi 20.0. diperoleh hasil yang telah direkapitulasi dalam Tabel 4.11 sebagai berikut:

$$Y = 4,456 + 0,751x_1 + \varepsilon$$

Berdasarkan model analisis regresi sederhana di atas terlihat bahwa koefisien regresi untuk variabel Budaya Kaizen sebesar 0,751 dan bertanda positif. Hal ini berarti ada pengaruh positif antara variabel Budaya Kaizen terhadap Produktivitas kerja pada PT. Golden Flower Ungaran. Dengan demikian jika Budaya Kaizen tidak baik maka produktivitas kerja semakin tidak optimal .

Berikut ini adalah nilai koefisien regresi sederhana yang dihasilkan dari perhitungan dengan menggunakan program SPSS Versi 20.0. sebagaimana pada lampiran 4 dalam Tabel 4.12 sebagai berikut:

**Tabel 4.10**  
**Hasil Analisis Regresi linier sederhana variabel Tingkat Stres**

<b>Coefficients<sup>a</sup></b>					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.396	1.187	4.545	.000
	X2	.677	.066	.724	10.299

a. Dependent Variable: Y  
Sumber : Data primer yang diolah, 2017

Berdasarkan hasil Analisis regresi linier sederhana maka nilai koefisien regresi linier sederhana disajikan sebagai berikut :

$$Y = 5,396 + 0,677x_2 + \varepsilon$$

Berdasarkan model analisis regresi sederhana di atas terlihat bahwa koefisien regresi untuk variabel Tingkat Stres 0,677 dan bertanda positif. Hal ini berarti ada pengaruh positif antara variabel Tingkat Stres terhadap

Produktivitas kerja pada PT. Golden Flower Ungaran . Dengan demikian jika Tingkat stres semakin tinggi maka produktivitas kerja semakin menurun.

Berikut ini adalah nilai koefisien regresi sederhana yang dihasilkan dari perhitungan dengan menggunakan program SPSS Versi 20.0. sebagaimana pada lampiran 4 dalam Tabel 4.11 sebagai berikut:

**Tabel 4.11**  
**Hasil Analisis Regresi linier sederhana variabel Semangat kerja**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8.773	.906		9.681	.000
	X3	.535	.054	.708	9.823	.000

a. Dependent Variable: Y  
Sumber : data primer diolah,2017

Berdasarkan hasil Analisis regresi linier sederhana maka nilai koefisien regresi sederhana adalah sebagai berikut:

$$Y = 8,773 + 0,535 x_3 + \varepsilon$$

Berdasarkan model analisis regresi sederhana di atas terlihat bahwa koefisien regresi untuk variabel Semangat Kerja 0,535 dan bertanda positif. Hal ini berarti ada pengaruh positif antara variabel Semangat kerja terhadap Produktivitas kerja pada PT. Golden Flower, Ungaran. Dengan demikian jika Semangat kerja semakin tinggi maka produktivitas kerja semakin maksimal.

**d. Analisis Regresi Linier Berganda**

Analisis regresi linier berganda adalah metode statistik yang digunakan untuk mencari pengaruh beberapa variabel independen atau bebas (X) terhadap satu variabel dependen / terikat Y dengan skala pengukuran interval atau rasio dalam persamaan linier. Berdasarkan perhitungan regresi linier berganda antara Budaya *Kaizen* (X<sub>1</sub>), Stres Kerja (X<sub>2</sub>), Semangat kerja (X<sub>3</sub>) secara parsial terhadap produktivitas kerja (Y) karyawan PT. Golden Flower, Ungaran dengan menggunakan SPSS 20.0 sebagaimana pada lampiran 5 diperoleh hasil angka pada Tabel 4.14 sebagai berikut

**Tabel 4.12**  
**Hasil Uji Regresi Linier Berganda**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.404	.866		2.777	.007
	X1	.170	.051	.225	3.339	.001
	X2	.257	.062	.275	4.182	.000
	X3	.445	.071	.500	6.263	.000

a. Dependent Variable: Y  
Sumber : data primer diolah,2017

Berdasarkan Tabel 4.12 tersebut dapat diketahui bahwa hasil estimasi model regresi adalah sebagai berikut :

$$Y = 2,404 + 0,170 X_1 + 0,257 X_2 + 0,445 X_3 + \varepsilon$$

- a. Koefisien regresi konstanta diketahui sebesar 2,404 artinya apabila variabel bebas yang meliputi Budaya *Kaizen*, Stres kerja dan Semangat kerja

dianggap tetap maka nilai variabel terikat yaitu Produktivitas kerja sebesar 2,404.

- b.  $\beta_1$  (Nilai Koefisien regresi  $X_1$ ) variabel Budaya Kaizen diketahui sebesar 0,170 dan bernilai positif artinya semakin tinggi tingkat Budaya Kaizen maka semakin tinggi atau meningkatnya Produktivitas PT. Golden Flower Ungaran. Sebaliknya, semakin rendah Budaya Kaizen, maka cenderung akan semakin menurunnya Produktivitas PT. Golden Flower Ungaran.
- c.  $\beta_2$  (Nilai Koefisien regresi  $X_2$ ) variabel Stres kerja diketahui sebesar 0,257 dan bernilai positif artinya semakin tinggi tingkat Stres maka semakin menurun Produktivitas PT. Golden Flower Ungaran. Sebaliknya, semakin rendah tingkat stress, maka cenderung akan semakin menurunnya Produktivitas PT. Golden Flower Ungaran.
- d.  $\beta_3$  (Nilai Koefisien regresi  $X_3$ ) variabel Semangat kerja diketahui sebesar 0,445 dan bernilai positif artinya semakin tinggi semangat kerja maka semakin tinggi atau meningkatnya Produktivitas PT. Golden Flower Ungaran. Sebaliknya, semakin rendah semangat kerja, maka cenderung akan semakin menurunnya Produktivitas PT. Golden Flower Ungaran.

## **2. Uji Hipotesis**

### **a. Uji Koefisien Determinasi**

Koefisien determinasi (adjusted  $R^2$ ) untuk mengukur seberapa besar kemampuan variabel bebas dalam menerangkan variabel terikat. Berdasarkan

pengolahan spss 20.00 pada lampiran 5 diperoleh angka pada Tabel 4.13 sebagai berikut.

**Table 4.13**  
**Koefisien Determinasi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.883 <sup>a</sup>	.780	.773	1.320

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

Sumber : Data primer diolah, 2017

Hasil perhitungan regresi dapat diketahui bahwa koefisien determinasi (*adjusted R<sup>2</sup>*) yang diperoleh sebesar 0,773. Hal ini berarti 77,3% Produktivitas kerja dapat dijelaskan dari 3 variabel yaitu Budaya Kaizen, Stres kerja, Semangat kerja. Sedangkan sisanya 22,7% dipengaruhi oleh variabel lain.

**b. Uji Statitik t**

Berdasarkan hasil pengolahan program spss versi 20.0 sebagaimana lampiran 5 diperoleh angka pada Tabel 4.14 sebagai berikut:

**Tabel 4.14**  
**Hasil Uji Hipotesis Parsial (Uji t)**

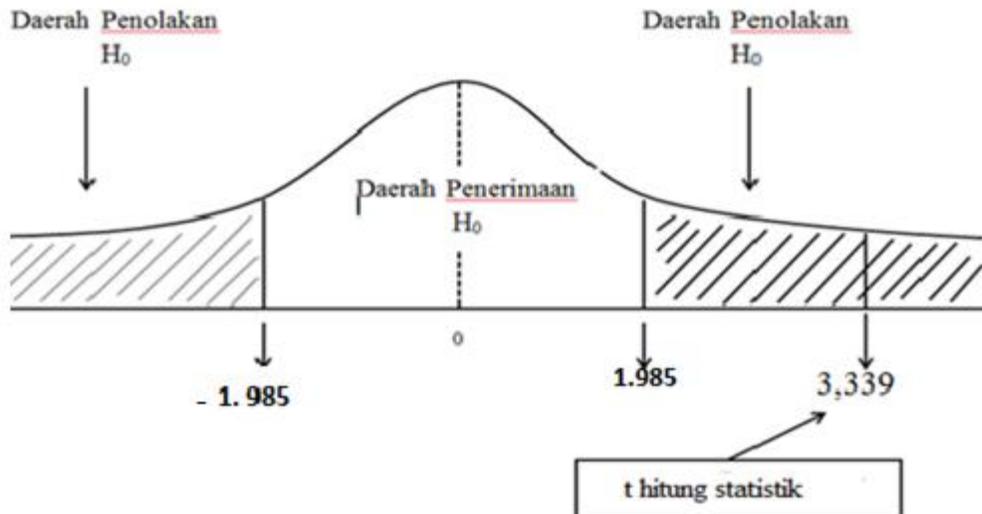
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.404	.866		2.777	.007
	X3	.170	.051	.225	3.339	.001
	X2	.257	.062	.275	4.182	.000
	X1	.445	.071	.500	6.263	.000

a. Dependent Variable: Y

Sumber: Data primer yang diolah ,2017

Gambar 4.2

Kurva penerimaan Hipotesis Budaya Kaizen terhadap produktivitas Kerja

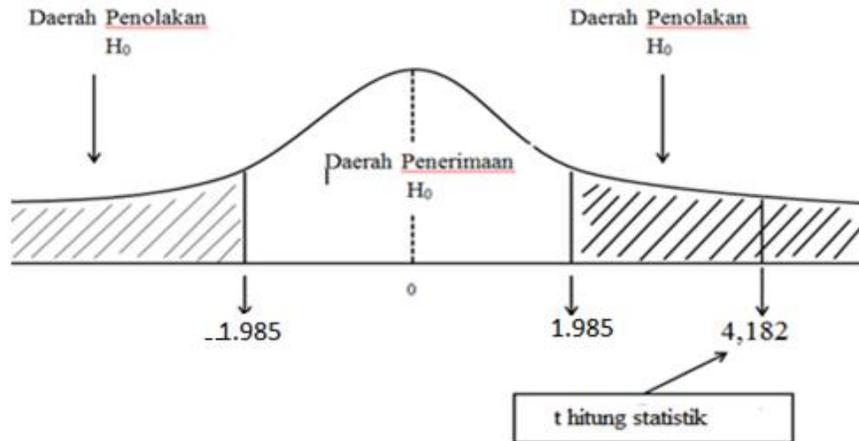


1. Pengujian hipotesis 1 (Ada pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Produktivitas Kerja)

Hasil pengujian pengaruh Budaya Kaizen ( $X_1$ ) terhadap produktivitas kerja diperoleh nilai  $t_{hitung} = 3,339 > t_{tabel}$  sebesar 1,985 dengan signifikansi ( $p < 0,05$ ). nilai t tabel dengan  $df = n - k - 1 = 98 - 3 - 1 = 94$  diperoleh nilai t sebesar 1,985. Dengan signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 dan arah koefisien positif, maka diperoleh bahwa hipotesis  $H_1$ ,  $H_a$  diterima sedangkan  $H_0$  ditolak. Hal ini berarti bahwa Budaya kaizen berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan

Gambar 4.3

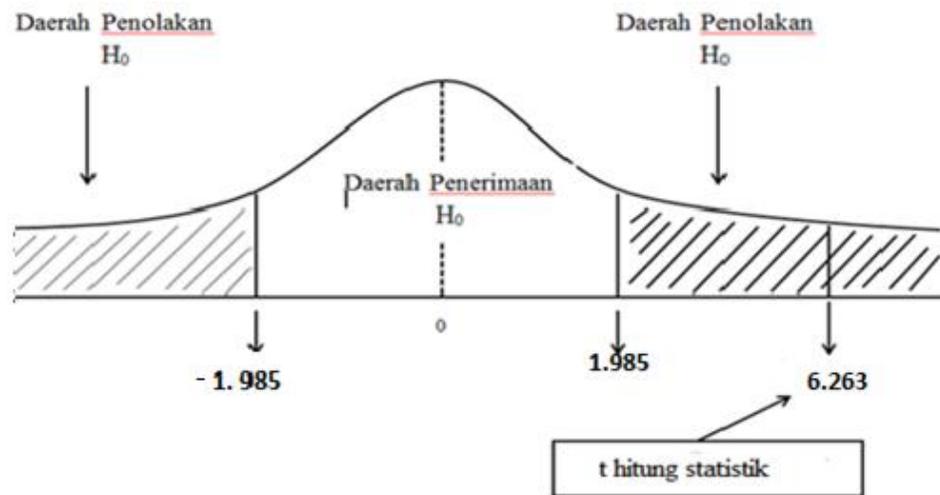
Kurva penerimaan Hipotesis Stress Kerja terhadap produktivitas Kerja



2. Pengujian Hipotesis 2( Ada pengaruh Stress Kerja Terhadap Produktivitas Kerja)

Hasil pengujian pengaruh stress Kerja ( $X_2$ ) terhadap produktivitas kerja diperoleh nilai  $t_{hitung} = 4,182 > t_{tabel}$  sebesar 1,985 dengan signifikansi ( $p < 0,05$ ). nilai t tabel dengan  $df = n-k-1 = 98-3-1 = 94$  diperoleh nilai t sebesar 1,985. Dengan signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 dan arah koefisien positif, maka diperoleh bahwa hipotesis  $H_2$ ,  $H_a$  diterima sedangkan  $H_0$  ditolak. Hal ini berarti bahwa stress kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan

**Gambar 4.16 .Kurva Penerimaan Hipotesis Semangat Kerja terhadap Produktivitas Kerja**



### 3. Pengujian Hipotesis 3( Ada pengaruh Semangat Kerja terhadap Produktivitas Kerja)

Hasil pengujian pengaruh semangat kerja ( $X_3$ ) terhadap produktivitas kerja diperoleh nilai  $t_{hitung} = 6,263 > t_{tabel}$  tabel sebesar 1,985 dengan signifikansi ( $p < 0,05$ ). nilai t tabel dengan  $df = n-k-1 = 98-3-1 = 94$  diperoleh nilai t sebesar 1,985. Dengan signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 dan arah koefisien positif, maka diperoleh bahwa hipotesis  $H_3$ ,  $H_a$  diterima sedangkan  $H_0$  ditolak. Hal ini berarti bahwa semangat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.

### c. Uji F Statistik

Untuk menguji model regresi dari pengaruh variabel bebas secara bersama-sama diuji dengan menggunakan uji F. Berdasarkan hasil pengolahan SPSS 20.0 sebagaimana lampiran 5 diperoleh angka pada tabel 4.15 sebagai berikut :

**Table 4.15**  
**Hasil Uji Hipotesis Simultan (Uji F)**  
**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	580.432	3	193.477	110.960	.000 <sup>b</sup>
	Residual	163.905	94	1.744		
	Total	744.337	97			

a. Dependent Variable: Y

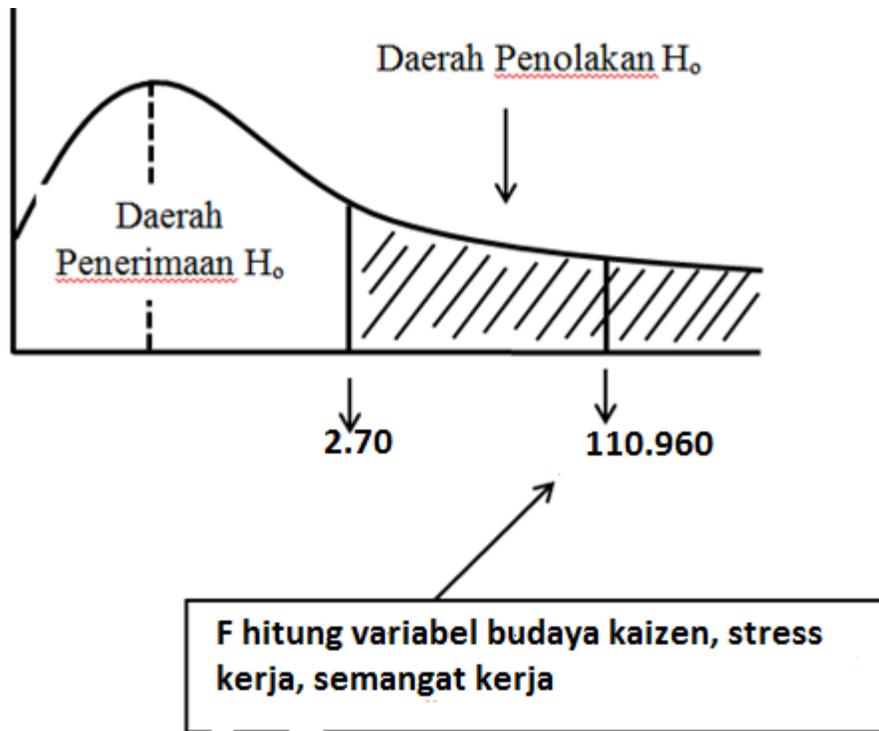
b. Predictors: (Constant), X1, X2, X3

Sumber: Data primer yang diolah , 2017

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 4.15 diperoleh nilai  $F_{hitung} = 110.960$ . Nilai  $F_{tabel}$  dengan  $df_1=3$  dan  $df_2=98-3-1= 94$  diperoleh sebesar 2,70. Dengan demikian nilai  $F_{hitung} = 110.960 > F_{tabel} = 2.70$ . Hal ini menunjukkan bahwa budaya kaizen( $X_1$ ), stress kerja( $X_2$ ), semangat kerja ( $X_3$ )berpengaruh terhadap produktivitas kerja

Gambar 4.5

Kurva Penerimaan Hipotesis Budaya Kaizen, Stress Kerja, Semangat Kerja terhadap produktivitas Kerja



### 3 . Pembahasan Hasil Penelitian

Hasil penelitian menunjukkan pengaruh Budaya *Kaizen* (X1) terhadap produktivitas kerja diperoleh nilai t hitung  $t = 3,339 > t$  tabel sebesar 1,985 dengan signifikansi ( $p < 0,05$ ). Dengan signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 Hal ini berarti bahwa Budaya *Kaizen* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas kerja.

Pada intinya kaizen adalah kesadaran bahwa manajemen harus memuaskan pelanggan dan memenuhi kebutuhan pelanggan, jika perusahaan ingin tetap eksis memperoleh laba, dan berkembang. Kaizen memiliki tujuannya yaitu menyempurnakan mutu, proses, sistem, biaya , dan penjadwalan demi kepuasan pelanggan. Metode yang digunakan dalam Kaizen untuk mencapai hal tersebut adalah dengan *pertama*, mengubah cara kerja karyawan sehingga karyawan bekerja lebih produktif, tidak terlalu melelahkan, lebih efisiensi, dan aman, *kedua* memperbaiki peralatan, *ketiga* memperbaiki prosedur.

Penelitian menurut Purnama (2014) tentang pengaruh *Kaizen* pada produktivitas kerja di perusahaan Jepang dan Analisa Budaya terhadap sistem Kaizen dengan menggunakan teknik analisis regresi linier berganda dengan hasil menunjukkan bahwa Kaizen berpengaruh terhadap produktivitas kerja.

Hasil pengujian pengaruh Stres kerja (X<sub>2</sub>) terhadap produktivitas kerja diperoleh nilai  $t = 4,182 > t$  tabel sebesar 1,985 dengan signifikansi ( $p < 0,05$ ). Dengan signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 dan arah koefisien positif. Hal ini berarti bahwa Stres kerja berpengaruh positif dan signifikan

Menurut Penelitian Okta Wisudawati Harrisma dan Andre Dwijnto Witjaksono ( 2013) tentang pengaruh Stress Kerja terhadap produktivitas Kerja dengan menggunakan *Partial Least Square (PLS)* dengan hasil menunjukkan Stress Kerja berpengaruh negative signifikan terhadap produktivitas kerja.

Menurut Veithzal (2014) stress kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seorang karyawan dimana tekanan tersebut disebabkan oleh lingkungan pekerjaan dimana karyawan tersebut disebabkan oleh lingkungan pekerjaan dimana karyawan tersebut berada. Sedangkan menurut Sasono (2004) Stres kerja bisa dipahami sebagai keadaan dimana seseorang menghadapi tugas atau pekerjaan yang tidak bisa arau belum bisa dijangkau oleh kemampuannya. Masalah stress kerja di dalam organisasi perusahaan menjadi gejala yang penting diamati sejak mulai timbulnya tuntutan untuk lebih efisiensi di dalam pekerjaan. Stress kerja karyawan perlu dikelola oleh seorang pimpinan perusahaan agar potensi – potensi yang merugikan perusahaan dapat diatasi. Akibat adanya stress kerja, karyawan menjadi *nervous*, merasakan kecemasan yang kronis, peningkatan ketegangan pada emosi, proses berfikir dan kondisi fisik individu.

Hasil penelitian menunjukkan pengaruh Semangat kerja kerja (X3) terhadap produktivitas kerja diperoleh nilai t hitung  $t = 6,263 > t$  tabel sebesar 1,985 dengan signifikansi ( $p < 0,05$ ). Dengan signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 Hal ini berarti bahwa Semangat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas kerja.

Hasil penelitian Muhammad Yasin dan Mohammad Ega Nugraha ( 2015) tentang pengaruh Semangat Kerja terhadap produktivitas kerja dengan menggunakan Analisis Regresi Linear Berganda menunjukkan bahwa semangat kerja berpengaruh terhadap produktivitas Kerja.

Menurut Siswanto (2010), semangat kerja sebagai keadaan psikologis seseorang. Semangat kerja dianggap sebagai keadaan psikologis yang baik bila semangat kerja tersebut menimbulkan kesenangan yang mendorong seseorang untuk bekerja dengan giat dan konsekuen dalam mencapai tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan. Sedangkan menurut Nitisemito (2011), semangat kerja adalah kondisi seseorang yang menunjang dirinya untuk melakukan pekerjaan lebih cepat dan lebih baik di dalam sebuah perusahaan. Dari beberapa pendapat tersebut dapat penulis simpulkan bahwa yang dimaksud dengan semangat kerja adalah kemampuan atau kemauan setiap individu atau sekelompok orang untuk saling bekerjasama dengan giat dan disiplin serta penuh rasa tanggung jawab disertai kesukarelaan dan kesediaanya untuk mencapai tujuan organisasi. Tinggi rendahnya semangat kerja karyawan dalam suatu organisasi dapat diketahui melalui presensi, kerjasama, kegairahan kerja dan hubungan yang harmonis.

## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan latar belakang dan hasil penelitian dan pembahasan maka dapat penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis penelitian ini bahwa pengaruh Budaya *Kaizen* ( $X_1$ ) terhadap Produktivitas kerja diperoleh nilai  $t = 3,339 > t$  tabel sebesar 1,985 dengan signifikansi ( $p < 0,05$ ). Dengan signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 dan arah koefisien positif, maka diperoleh bahwa Hipotesis 1 diterima. Hal ini berarti bahwa Budaya *Kaizen* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas kerja .
2. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis penelitian ini bahwa pengaruh Stres kerja ( $X_2$ ) terhadap produktivitas kerja diperoleh nilai  $t = 4,182 > t$  tabel sebesar 1,985 dengan signifikansi ( $p < 0,05$ ). Dengan signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 dan arah koefisien positif, maka diperoleh bahwa Hipotesis 2 diterima. Hal ini berarti bahwa Stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas kerja.
3. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis penelitian ini bahwa pengaruh Semangat kerja ( $X_3$ ) terhadap produktivitas kerja diperoleh nilai  $t = 6,263 > t$  tabel sebesar 1,985 dengan signifikansi ( $p < 0,05$ ). Dengan signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 dan arah koefisien positif, maka diperoleh bahwa Hipotesis 3 diterima. Hal ini berarti bahwa Semangat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas kerja.

4. Berdasarkan hasil pengujian Uji F menunjukkan bahwa variabel bebas (Budaya *Kaizen*, Stres kerja, Semangat kerja) yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat (Produktivitas kerja), menunjukkan nilai probabilitas  $< 0.05$  maka model dalam regresi tersebut merupakan model yang Fit. Dengan melihat hasil di atas nilai F hitung sebesar  $110.960 > F$  Tabel sebesar 2,70 dengan signifikansi  $< 0.05$  sehingga dapat dikatakan bahwa hasil uji menunjukkan model yang fit (*Goodness of Fit*).
5. Berdasarkan hasil pengujian determinasi (*adjusted R<sup>2</sup>*) yang diperoleh sebesar 0,773. Hal ini berarti 77,3% Produktivitas kerja dapat dijelaskan dari 3 variabel yaitu Budaya Kaizen, Stres kerja, Semangat kerja. Sedangkan sisanya 22,7% dipengaruhi oleh variabel lain.

## **B. Saran**

1. Pimpinan hendaknya mengarahkan program yang akan ditempuh dalam usaha pencapaian tujuan. Pemimpin harus bisa menjadi wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan pihak-pihak diluar organisasi. Pemimpin harus bisa menjadi komunikator yang efektif, mediator yang andal khususnya dalam hubungan ke dalam, terutama dalam menangani situasi konflik sehingga bisa meminimalisir tingkat stress karyawan. Pimpinan harus bisa menjadi integrator yang efektif, rasional, objektif dan netral.

2. Semangat kerja secara keseluruhan sudah termasuk dalam kategori tinggi. Karyawan diharapkan dapat menggali dan mengoptimalkan keterampilan dan pengembangan potensi yang dimilikinya.
3. Agar budaya kaizen dapat tercapai dengan baik perlu memperhatikan aspek ketepatan waktu dalam bekerja, kerapian, ketrampilan dalam menggunakan perlengkapan dan peralatan kerja, patuh terhadap peraturan dan Pemimpinnya, bertanggung jawab akan pekerjaannya.
4. Dalam peningkatan produktivitas perlu di perhatikan aspek kuantitas dan kualitas kerja, keandalan dalam bekerja, inisiatif akan pekerjaan, kerajinan dalam bekerja, sikap yang baik, selalu hadir tepat waktu dalam bekerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad Tohardi 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Kedua, Jakarta, Ghalia Indonesia
- Anogara 2010 . Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Pertama, Yogyakarta, STIE YKPN
- Alek S. Nitisemito, 2008, Manajemen Personalialia, Edisi kedua, Ghalia Indonesia
- Arikunto, S. 2010. Prosedur penelitian : Suatu Pendekatan Praktik. (Edisi. Revisi). Jakarta
- Ardana, I.K., dkk, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Djarwanto . 2004 , Pokok Pokok
- Analisa Laporan Keuangan , EDISI Kedua Cetakan Pertama Yogyakarta : BPFY-Yogyakarta
- Cane (1998), Pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Self Efficacy Sebagai Variabel Moderating ( Study in PT. Djarum Unit SKT Kradenan Kudus ), *Journal Of Management*, Volume 2 No.2 Maret 2016
- Carry Cooper 2002 , *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 3, Cetakan 1, Bagian Penerbitan STIE YKPN, Yogyakarta.
- Edy Pranoto , 2014. Manajemen, Edisi Ketujuh, Jilid 2, Jakarta, Erlangga.
- Faliza, Nur. 2011. *Analisis pengaruh kepuasan dan stress kerja terhadap produktivitas karyawan pada PT. Meidiatama Indokonsult Banda Aceh*. Tesis dipublikasikan. Sekolah Pascasarjana. Univeristas Sumatera Utara.
- Ghozali, Imam, 2011. *Analisis Multivariate SPSS*, Semarang, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gitosudarmo. 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia , Edisi Kedua, Yogyakarta: BPFY YOGJAKATA
- Gujarati , Damodar , 2003 , Ekonometri Dasar. Terjemahan: Sumarno Zain, Jakarta : Erlangga

Hamidi . 2007. Metodologi Penelitian Dan Teori Komunikasi . Malang PT Penerbitan Universitas Muhammadiyah .Malang

Hardjosoedarmo, soewarso, 2004 Total quality Manajemen , ANDI, yogjakarta

Hariandja ,,Marihhot Tua Efendi. 2002 Manajemen Sumber Daya Manusia ,Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian , Edisi kelima. Jakarta : PT Bumi Aksara.

Hasibuan, Malayu S. P. 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Indrajaya, Muhamad Herman (2016), Pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Self Efficacy Sebagai Variabel Moderating ( Study in PT. Djarum Unit SKT Kradenan Kudus ), *Journal Of Management*, Volume 2 No.2 Maret 2016

Malayu S.P . Hasibuan 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara:Jakarta.

Mangkunegara, AA. Prabu2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya, Bandung

Masaaki, Imai, 2008; “*Kaizen Kunci Sukses Jepang Dalam Persaingan*”, cetakan ketiga, Jakarta: PT. Binaman Pressindo.

Mubyarto. 2003 . Pengantar Ekonomi Pertanian . Edisi Ketiga . Jakarta. LP3ES.  
Muchdarsyah Sinungan. (2005). *Produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara

Munandar 2010. Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia, Cetakan Pertama, Bogor, Ghalia Indonesia.

Nawawi, Hadari 2003, *Metode Penelitian Bidang Sosial*, Yogyakarta: UGM Press,

Nawawi, Hadari 2001, *Metode Penelitian Bidang Sosial*, Yogyakarta: UGM Press,

Nitisemito, Alex S, 2008. Manajemen Personalialia, Jakarta, Ghalia.

Nitisemito, Alex S, 2011. Manajemen Pemasaran dan pemasaran Jasa , Alfabeta ,  
Bandung ,

- Noor, Jualiansyah. 2011. Metodologi Penelitian: Skripsi, Tesis, Bumi Aksara, Jakarta.
- Okta Wisudawati Harrisma dan Andre Dwijanto Witjaksono (2013), Pengaruh Stres Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Kepuasan Kerja, *Jurnal Ilmu Manajemen*, volume 1 Nomor 2 Maret 2013
- P. Siagian, Sondang.2002. Kepemimpinan Organisasi & Perilaku Administrasi,. Jakarta: Penerbit Gunung Agung
- Prasetya, Triguno. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Purnama, Andreas Bambang (2014), Pengaruh *Kaizen* Pada Produktivitas Kerja Di Perusahaan Jepang AnalisaBudaya Terhadap Sistem *Kaizen*, Universitas Indonesia, *Tesis – Dipublikasikan*
- Riduwan dan Engkos Achmad Kuncoro, 2008. Cara Menggunakan Dan Memakai Analisis Jalur (Path Analysis), Cetakan Kedua, Bandung, Alfabeta.
- Veithzal, 2004. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan : Dari Teori ke Praktik, Jakarta, PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P, 2006. Perilaku Organisasi, Edisi Kesepuluh, Jakarta, PT. Indeks.
- Robbins, Stephen P. dan Judge, Timothy A. 2008. *Organizational Behaviour*. Jakarta: Salemba Empat
- Robbins, Stephen P, 2003. Perilaku Organisasi, Edisi Kedelapan , Jakarta, Bumi Aksara.
- Sasono, 2004. Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Pertama, Yogyakarta, STIE YKPN
- Sinungan, Muchdarsyah, 2005, *Produktifitas, Apa dan Bagaimana*, Edisi Ketiga, Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian, Sondang, 2002. Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja, Jakarta. PT. Rineka Cipta..
- Simanjuntak, Payaman, J. 2001. *Ekonomi Sumber Daya Manusia*. Lembaga PenerbitFakultas Ekonomi Universitas Indonesia: Jakarta.
- Soeprihanto, 2010. Pengantar Teori Ekonomi Mikro. LP3S. Jakarta.

- Siswanto . 2010 . Pengantar Mnajemen . Cet.6. Jakarta : Bumi Aksara
- Sugiyono, 2005. Metode Penelitian Bisnis, Cetakan Kedelapan, Bandung, CV Alfabeta.
- Sugiyono, 2012. *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung : Ikatan Penerbit Indonesia.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Umar, Husein, 2010. Metode Penelitian : Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis, Edisi Baru,Cetakan Ketujuh, Jakarta, PT Raja Grafindo Persada.
- Wellington P. 1998. *Kaizen Strategies for Customer Care*. Interaksa,Batam
- Wuisan . 2007. Pengaruh Stress Terhadap Kepuasan . Jakarta. PT Grafindo Persada.
- Widagdho, Djoko. 2004. *Ilmu Budaya Dasar*. PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Yasin, Muhammad dan Nugraha, Mohammad Ega (2015), Pengaruh Semangat Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Pada Kantor Sekretariat Daerah Kota Palu, *Jurnal KIAT Universitas Alkhairaat*, 7 (1) Desember 2015
- Yuwono dan Kajar, 2005. Analisis Beberapa Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Pegawai Kejaksaan Tinggi Di Yogyakarta, Volume3. No. 2. Maret. Hal. 88 – 91). Yogyakarta, Sekolah Tinggi Widya Wiwaha.

# **LAMPIRAN LAMPIRAN**