

Pengaruh Implementasi Konsep *Kaizen* Terhadap Kinerja Karyawan Pt Adaro Indonesia Di Divisi External Relations

Aliza Rahmi Saidah

(Program Magister Manajemen Universitas Lambung Mangkurat)

Tinik Sugiati

(Universitas Lambung Mangkurat)

ABSTRACT

This research aims to analyze the influence of Kaizen which consist of seiri (X_1), seiton (X_2), seiso (X_3), seiketsu (X_4) dan shitsuke (X_5) as independent variables to employee performance (Y) as dependent variable in External Relations Division at PT Adaro Indonesia.

The method of this research used questionnaire with 83 employees of External Relations Division at PT Adaro Indonesia as a sample. The variables measurement uses Likert's Scale technique with weighting scale from 1 to 5. To find out the correlation among variables X_1 , X_2 , X_3 , X_4 and X_5 towards Y uses statistical technique of correlation analysis, multiple linear regression and to test the significance rate uses F test and t test processed with SPSS program.

In the findings of this present research shows that seiri (X_1) and shitsuke (X_5) as Kaizen were found to have a positive significant relationship with the employees' performance. While seiton (X_2), seiso (X_3) and seiketsu (X_4) have no significant relationship with the employees' performance.

Keywords: *kaizen, performance*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Kaizen dengan variabel seiri (X_1), seiton (X_2), seiso (X_3), seiketsu (X_4) dan shitsuke (X_5) sebagai variabel independen terhadap kinerja karyawan (Y) sebagai variabel dependen pada PT Adaro Indonesia di Divisi External Relations.

Metode penelitian menggunakan kuesioner dengan jumlah responden sebanyak 83 orang. Pengukuran variabel menggunakan teknik Skala Likert dengan skala bobot dari 1 sampai 5. Untuk mengetahui kolerasi antara variabel X_1 , X_2 , X_3 , X_4 dan X_5 terhadap Y menggunakan teknik statistik analisis korelasi, regresi linier berganda dan untuk menguji tingkat signifikansi menggunakan uji F dan uji t diolah dengan program SPSS.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kaizen dengan variabel seiri (X_1) dan shitsuke (X_5) mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan seiton (X_2), seiso (X_3) dan seiketsu (X_4) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci: *kaizen, kinerja*

PENDAHULUAN

PT Adaro Indonesia sebagai salah satu perusahaan tambang di Indonesia terus berkomitmen untuk melakukan perbaikan di lingkungan kerja dalam rangka meningkatkan kinerja karyawannya. Berusaha mengadopsi budaya kerja *kaizen* yang telah terbukti sukses diterapkan di Jepang, tim manajemen PT Adaro Indonesia pun mencoba untuk menerapkan konsep 5S secara berkesinambungan.

Penerapan 5S di PT Adaro Indonesia dimulai pada tahun 2015, terpilih untuk *pilot project* adalah Divisi *External Relations*. Di awal tahun 2015, tim manajemen telah melakukan sosialisasi tentang 5S kepada para karyawan melalui *Awareness Session*. Komitmen pelaksanaan 5S pun ditandatangani bersama oleh tim manajemen untuk menguatkan komitmen bahwa 5S merupakan budaya kerja yang harus diterapkan dalam rangka mendukung visi dan misi perusahaan.

Kaizen dikenal sebagai salah satu konsep dalam manajemen dan telah terbukti sukses mendukung perkembangan ekonomi Jepang yang pesat. Budaya kerja *kaizen* telah berhasil diterapkan oleh berbagai perusahaan di Jepang seperti Toyota, Honda dan Hitachi. *Kaizen* merupakan proses yang berjalan terus menerus, budaya kerja yang diterapkan secara konsisten untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Dalam bahasa Jepang, *kaizen* berarti perbaikan yang berkesinambungan (*Continuous Improvement*). Istilah itu mencakup pengertian perbaikan yang melibatkan semua orang baik manajer dan karyawan dengan biaya dalam jumlah kecil. *Kaizen* terdiri dari dua kanji yakni *Kai* (perubahan), *Zen* (kebaikan). Konsep *kaizen* cara berpikirnya berorientasi pada proses, sedangkan cara berpikir negara-negara Barat lebih cenderung tentang pembaharuan yang berorientasi pada hasil (Imai, 2001).

Salah satu kunci pada pelaksanaan *kaizen* adalah memperbaiki aliran produksi (Wellington, 1998). Perbaikan atau penataan aliran produksi menggunakan pedoman 5S (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke*). Adapun 5S atau juga dikenal dengan 5R yaitu;

- a) *Seiri* (pemisahan) atau ringkas yaitu disiplin ditempat kerja dengan cara melakukan pemisahan berbagai alat atau komponen ditempat masing-masing, sehingga akan mudah dicari jika nanti diperlukan dan menyingkirkan yang tidak diperlukan (ringkas).

- b) *Seiton* atau rapi yaitu menyusun dengan rapi dan mengenali benda untuk mempermudah penggunaan. *Seiton* secara harfiah berarti menyusun benda dengan cara yang menarik. Dalam konteks 5R hal ini berarti mengatur barang-barang sehingga setiap orang dapat dengan cepat menemukannya. Label atau plat nama digunakan untuk memudahkan penempatan dan pengambilan kembali barang yang diperlukan.
- c) *Seiso* atau resik yaitu selalu mengutamakan kebersihan dengan menjaga kerapian dan kebersihan. Proses pembersihan dengan menyapu dan dipel agar kondisi lingkungan selalu terjaga dan barang-barang menjadi terawat.
- d) *Seiketsu* atau rawat yaitu usaha terus menerus untuk mempertahankan 3R sebelumnya. Pada prinsipnya mengusahakan agar tempat kerja yang sudah menjadi baik dapat selalu terpelihara.
- e) *Shitsuke* atau rajin yaitu metode yang digunakan untuk memotivasi pekerja agar terus menerus melakukan dan ikut serta dalam kegiatan perawatan dan aktivitas perbaikan serta membuat karyawan terbiasa mentaati peraturan.

RUMUSAN MASALAH

Rumusan masalah dalam penelitian ini dapat dituliskan sebagai berikut:

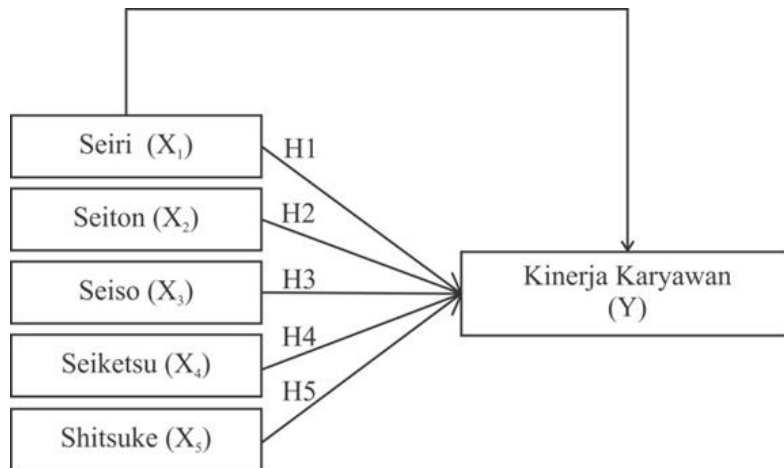
1. Apakah variabel *seiri* mempengaruhi kinerja karyawan PT Adaro Indonesia?
2. Apakah variabel *seiton* mempengaruhi kinerja karyawan PT Adaro Indonesia?
3. Apakah variabel *seiso* mempengaruhi kinerja karyawan PT Adaro Indonesia?
4. Apakah variabel *seiketsu* mempengaruhi kinerja karyawan PT Adaro Indonesia?
5. Apakah variabel *shitsuke* mempengaruhi kinerja karyawan PT Adaro Indonesia?

Metode Penelitian

Metode penelitian menggunakan kuesioner dengan jumlah responden sebanyak 83 orang. Untuk mengetahui pengaruh antara variabel *seiri* (X_1), *seiton* (X_2), *seiso* (X_3), *seiketsu* (X_4) dan *shitsuke* (X_5) terhadap kinerja karyawan (Y) digunakan analisis regresi linier berganda.

Penelitian ini dilakukan di PT Adaro Indonesia yang berlokasi di Dahai, Kecamatan Paringin, Kabupaten Balangan. Jumlah responden sebanyak 83 karyawan.

Kerangka Pikiran dan Hipotesis Penelitian



Sumber :

Kaizen (Imai, Kaizen (Ky'zen) Kunci Sukses Jepang Dalam Persaingan, 2001)

Kinerja Karyawan (Gomes, 2000)

Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu, maka hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut :

H1 : Terdapat pengaruh variabel *seiri* terhadap kinerja karyawan PT Adaro Indonesia

H2 : Terdapat pengaruh variabel *seiton* terhadap kinerja karyawan PT Adaro Indonesia

H3 : Terdapat pengaruh variabel *seiso* terhadap kinerja karyawan PT Adaro Indonesia

H4 : Terdapat pengaruh variabel *seiketsu* terhadap kinerja karyawan PT Adaro Indonesia

H5 : Terdapat pengaruh variabel *shitsuke* terhadap kinerja karyawan PT Adaro Indonesia

Hasil Penelitian

Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jumlah responden penelitian sebagai berikut : responden laki – laki sebanyak 73 orang atau 67% dari total responden yang berada dalam Divisi *Extenal Relations (Land Management Department , Corporate Social Responsibility Department, Government & Media Relations Department dan Community Relations Department)*. Jumlah responden perempuan berasal dari empat departemen tersebut sebanyak 10 orang atau 9,2% dari total responden yang berjumlah 83 orang.

Karakteristik Responden Berdasarkan Lamanya Bekerja

Mayoritas responden adalah karyawan dengan lama kerja lebih dari lima tahun dengan persentase 39,8% atau 33 orang. Karyawan dengan lama bekerja lebih dari lima tahun didominasi oleh pekerja lokal atau yang lahir dan tinggal di Kalimantan Selatan.

Karakteristik responden penelitian berdasarkan usia

Bahwa mayoritas responden adalah karyawan dengan usia produktif. Hal ini sejalan dengan program yang dijalankan oleh perusahaan melalui *Mining Profesional Development Program (MPDP)* dengan salah satu kriterianya usia maksimal 30 tahun. Program ini memberikan kesempatan bagi para lulusan dari berbagai perguruan tinggi untuk bergabung dengan PT Adaro Indonesia. Dalam program ini, lulusan terpilih akan mengikuti proses pembelajaran yang intensif dan terlibat dalam berbagai proyek, disertai jenjang karir yang bagus.

Karakteristik responden penelitian berdasarkan tingkat pendidikan

Mayoritas responden adalah karyawan adalah lulusan strata 1. Hal ini sejalan dengan *Mining Profesional Development Program (MPDP)* dimana salah satu persyaratannya adalah minimal lulusan strata 1. Walaupun demikian perusahaan masih mengakomodir lulusan diploma dan SLTA. Untuk lulusan SLTA, karyawan merupakan orang lokal yang memiliki pengaruh dalam masyarakat di sekitarnya. Dengan adanya karyawan lokal yang juga mempunyai posisi penting dalam masyarakat di wilayahnya, diharapkan dapat menjembatani komunikasi perusahaan dengan masyarakat.

Hasil Uji Validitas dan Reabilitas

Pengujian validitas instrumen dalam penelitian ini dilakukan terhadap 20 responden dengan tingkat signifikansi 5% dan derajat kebebasan (df) $n-2$ yaitu $20-2=18$, sehingga diperoleh nilai r_{tabel} sebesar 0,4438. Dengan demikian setiap item pertanyaan dalam kuesioner dapat dikatakan valid karena setiap item pertanyaan memiliki r_{hitung} lebih besar daripada r_{tabel} . Artinya, pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner dapat dijadikan alat ukur apa yang hendak diukur.

Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini diperoleh nilai r_{hitung} masing-masing variabel lebih besar dari r_{tabel} yaitu sebesar 0,70. Maka dari itu kedua variabel yang telah diuji termasuk reliabel. Setelah memperhatikan kedua pengujian instrumen diatas dapat disimpulkan bahwa instrumen dinyatakan valid dan reliabel. Hal itu berarti bahwa penelitian ini dapat dilanjutkan artinya tidak ada sesuatu hal yang dapat menjadi kendala terjadinya kegagalan penelitian dikarenakan oleh instrumen yang belum teruji kevalidan dan kerealibilitasnya.

Uji Normalitas

Hasil uji normalitas yang berdistribusi normal dengan tingkat signifikansi 0,206.

Uji Heteroskedastisitas

Berdasarkan *output Scatterplot* , terlihat bahwa titik-titik menyebar dan tidak membentuk pola tertentu yang jelas. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi masalah heteroskedastisitas.

Uji Multikolinieritas

Berdasarkan output olah data diketahui bahwa nilai *tolerance* masing-masing variabel independen lebih besar dari 0,10 yaitu *Seiri* dengan nilai *tolerance* 0,446. *Seiton* dengan nilai *tolerance* 0,353. *Seiso* dengan nilai *tolerance* 0,287. *Seiketsu* dengan nilai *tolerance* 0,371 dan *Shitsuke* dengan nilai *tolerance* 0,268. Dan nilai VIF masing-masing variabel independen lebih kecil dari 10 yaitu *Seiri* sebesar 2,242, *Seiton* sebesar 2,831, *Seiso* sebesar 3,484, *Seiketsu* sebesar 2,698 dan *Shitsuke* sebesar 3,727. Berdasarkan nilai tersebut disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas.

Uji F

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4268.986	5	853.797	18.482	.000 ^a
	Residual	3557.062	77	46.196		
	Total	7826.048	82			

a. Predictors: (Constant), Shitsuke, Seiri, Seiton, Seiketsu, Seiso

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Pada tabel diatas terlihat bahwa F_{hitung} adalah 18,482 yang lebih besar dari F_{tabel} sebesar 3,96 artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara penerapan *kaizen* yaitu *Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu* dan *Shitsuke* terhadap kinerja karyawan. Selain itu olah data diatas juga dan menunjukkan nilai signifikasi lebih kecil dari 0,05 yaitu 0,00 yang berarti terdapat hubungan yang signifikan antara *kaizen* dan kinerja karyawan.

Uji t

**Tabel
Hasil Uji t**

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7.307	4.550		1.606	.112
	Seiri	1.048	.322	.375	3.258	.002
	Seiton	-.495	.358	-.179	-1.383	.171
	Seiso	.472	.293	.231	1.613	.111
	Seiketsu	.306	.539	.072	.567	.572
	Shitsuke	.869	.399	.323	2.176	.033

a. Dependent Variable: Kinerja karyawan

Sumber: Hasil Olahan SPSS (2017)

Berdasarkan tabel maka model persamaan regresi berganda penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$Y = 7,307 + 0,375X_1 - 0,179X_2 + 0,231X_3 + 0,072X_4 + 0,323X_5 + e$$

Dimana :

Y	= Kinerja karyawan
X ₁	= <i>Seiri</i>
X ₂	= <i>Seiton</i>
X ₃	= <i>Seiso</i>
X ₄	= <i>Seiketsu</i>
X ₅	= <i>Shitsuke</i>
β ₀	= Konstanta
β ₁ – β ₅	= Koefisien Regresi
e	= Unsur pengganggu (<i>error</i>)

Selanjutnya dilakukan pengujian hipotesis variabel bebas terhadap variabel terikat penelitian.

a. Variabel *Seiri* (X₁)

H₁ = terdapat pengaruh variabel *seiri* terhadap kinerja karyawan PT Adaro Indonesia.

Berdasarkan tabel 5.16, diperoleh $t_{hitung} = 3,258 > t_{tabel}=1,677$ (n = 81 dan α = 5%) dan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa variabel *seiri* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Adaro Indonesia.

b. Variabel *Seiton* (X₂)

H₂ = terdapat pengaruh variabel *seiton* terhadap kinerja karyawan PT Adaro Indonesia.

Berdasarkan tabel 5.16, diperoleh $t_{hitung} = -1,383 < t_{tabel}=1,677$ (n = 81 dan α = 5%) dan nilai signifikansi $0,000 > 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa variabel *seiton* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Adaro Indonesia.

c. Variabel *Seiso* (X₃)

H₃ = terdapat pengaruh variabel *seiso* terhadap kinerja karyawan PT Adaro Indonesia.

Berdasarkan tabel 5.16, diperoleh $t_{hitung} = 1,613 < t_{tabel} = 1,677$ ($n = 81$ dan $\alpha = 5\%$) dan nilai signifikansi $0,000 > 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa variabel *seiso* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Adaro Indonesia.

d. Variabel *Seiketsu* (X₄)

H₄ = terdapat pengaruh variabel *seiketsu* terhadap kinerja karyawan PT Adaro Indonesia.

Berdasarkan tabel 5.16, diperoleh $t_{hitung} = 567 < t_{tabel} = 1,677$ ($n = 81$ dan $\alpha = 5\%$) dan nilai signifikansi $0,000 > 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa variabel *seiketsu* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Adaro Indonesia.

e. Variabel *Shitsuke* (X₅)

H₅ = terdapat pengaruh variabel *shitsuke* terhadap kinerja karyawan PT Adaro Indonesia.

Berdasarkan tabel 5.16, diperoleh $t_{hitung} = 2.176 > t_{tabel} = 1,677$ ($n = 81$ dan $\alpha = 5\%$) dan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa variabel *shitsuke* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Adaro Indonesia.

Koefisien Determinasi (R²)

Hasil regresi linear menunjukkan *R Square* yaitu sebesar 0,545 atau 54,5%. Artinya 54,5% kinerja karyawan dipengaruhi oleh *Kaizen* sisanya ($100\% - 54,5\% = 45,5\%$) dipengaruhi oleh faktor atau variabel lainnya yang tidak diteliti oleh peneliti.

Pembahasan Hasil Penelitian

Hasil uji t menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara *kaizen* dengan variabel *seiri* dan *shitsuke* terhadap kinerja karyawan. Sedangkan variabel *kaizen* lainnya yaitu *seiton*, *seiso* dan *seiketsu* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dimensi terbesar dalam mengukur variabel *seiri* adalah dimensi menggunakan alat keselamatan kerja (X_{1.4}). Hal ini sesuai dengan hasil studi dalam jurnal *Employee Motivation and Work Performance : A Comparative Study*

of Mining Companies in Ghana (Mensah & Tawiah, 2016) disebutkan bahwa kebutuhan jaminan atas kesehatan dan keselamatan karyawan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Karyawan yang bekerja dalam ruang lingkup organisasi memiliki standar prosedur yang meliputi keselamatan, kesehatan dan keamanan kerja yang sesuai dengan peraturan yang berlaku (Mathis & Jackson, 2010).

Sejalan dengan itu PT Adaro Indonesia selaku perusahaan pertambangan mempunyai standar dan peraturan ketat terkait keselamatan dan kesehatan karyawan. Program keselamatan dan kesehatan kerja (K3) menjadi fokus utama dalam semua kegiatan PT Adaro Indonesia dan dituangkan dalam kebijakan K3LH yang ditandatangani oleh Presiden Direktur dan Kepala Teknik Tambang. Setiap tahun kebijakan ini ditinjau ulang. Menyadari bahwa usaha penambangan mempunyai resiko tinggi, maka sebelum pelaksanaan suatu kegiatan agar dianalisa resiko pekerjaannya.

Dimensi terbesar dalam mengukur variabel *seiton* adalah dimensi penataan alat kerja mempermudah proses pekerjaan ($X_{2.1}$). Kemudahan dalam mengambil alat kerja selama proses pekerjaan berlangsung akan berdampak pada ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan. Hal ini sejalan dengan hasil studi di salah satu pabrik manufaktur di India, dimana perubahan lingkungan kerja menjadi lebih tertata memudahkan proses pekerjaan dan berdampak pada peningkatan kepuasan kerja karyawan (Gupta & Jain, 2014).

Namun hasil penelitian di Divisi *External Relations* ditemukan bahwa variabel *seiton* tidak berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan Divisi *External Relations* berada dalam lingkup kerja yang lebih banyak area pekerjaannya di dalam ruangan. Alat –alat pekerjaan yang digunakan lebih kepada yang bersifat administrasi , sehingga berdasarkan observasi peneliti di lapangan, penataan alat kerja tidak berdampak pada kecepatan proses pekerjaan dilakukan.

Dimensi terbesar dalam mengukur variabel *seiso* adalah dimensi karyawan membersihkan area kerja ($X_{3.1}$). Prinsip dari *seiso* adalah membersihkan area kerja, mesin atau peralatan dan barang – barang lainnya agar tidak terdapat debu, kotoran atau sampah. Kebersihan area kerja merupakan tanggung jawab bersama, karyawan harus menyadari ketika terdapat debu, kotoran atau sampah di area

kerjanya, maka karyawan tersebut harus berinisiatif dengan segera membersihkan. Inisiatif pribadi merupakan salah satu indikator yang harus dimiliki karyawan dalam mencapai kualitas kinerja.

Pada karyawan di Divisi *External Relations* tidak terdapat pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Kebersihan area kerja cenderung hanya diperhatikan pada saat menjelang audit. Barang-barang yang tidak diperlukan ditumpuk di gudang.

Dimensi terbesar dalam mengukur variabel *seiketsu* adalah karyawan bekerja sesuai SOP dan WIN (X_{4.2}). SOP dan WIN merupakan panduan kerja yang membantu dalam melaksanakan pekerjaan. SOP dan WIN mendukung uraian pekerjaan yang diberikan kepada karyawan. Uraian pekerjaan merupakan salah satu yang termasuk dalam variabel organisasi yang mempengaruhi kinerja dan potensi individu dalam organisasi (Mangkunegara, Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, 2001).

Dimensi terbesar dalam mengukur variabel *shitsuke* adalah kehadiran karyawan tepat waktu (X_{5.3}). Dimensi ini erat kaitannya dengan kedisiplinan. Penilaian kinerja karyawan dapat dikatakan baik atau tidak dengan melihat sejauh mana karyawan dapat mematuhi peraturan yang berlaku dalam perusahaan (Hasibuan, 2000).

Dimensi terbesar dalam mengukur variabel kinerja karyawan adalah karyawan menjunjung tinggi integritas (Y₁₄). Hal ini sesuai dengan nilai –nilai yang diterapkan PT Adaro Indonesia dalam IMORE yaitu *integrity, meritocracy, openness, respect* dan *excellence*. Melindungi aset perusahaan dari penyalahgunaan, pencurian dan penggunaan yang tidak sah. Memprioritaskan kepentingan perusahaan di atas kepentingan pribadi. Serta hanya memberikan data dan informasi yang berdasarkan fakta.

Implikasi Penelitian

1. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa *seiri* dan *shitsuke* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini selaras dengan yang disampaikan Imai (2001) bahwa penerapan konsep *kaizen* dalam perusahaan berdampak positif terhadap kinerja karyawan.

2. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *seiri* atau ringkas memegang peranan penting dalam mempercepat proses pekerjaan. Dimana menurut Imai (2001) 5S sangatlah penting karena merupakan pondasi dalam membuat proses sependek mungkin. Hal ini akan membantu karyawan dalam bekerja dan menghasilkan kinerja yang sesuai dengan harapan perusahaan.
3. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa dengan menggunakan SOP dan WIN sebagai panduan kerja hal ini membantu dalam melaksanakan pekerjaan dengan baik. Hal ini selaras dengan yang disampaikan Mangkunegara (2001) bahwa uraian pekerjaan merupakan salah satu yang termasuk dalam variabel organisasi yang mempengaruhi kinerja dan potensi individu dalam organisasi.
4. Bagi perusahaan hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dan evaluasi mengenai implementasi 5S selama kurun waktu dua tahun dan dampaknya terhadap kinerja karyawan.
5. Perusahaan dapat mengidentifikasi berbagai kendala atau permasalahan yang dihadapi dalam implementasi 5S dan menemukan solusi untuk perbaikan dan peningkatan di kemudian hari.
6. Bagi perusahaan –perusahaan yang bergerak dalam bidang yang sama, penelitian ini dapat menjadi referensi dalam implementasi 5S. Bahwa sebagai sebuah perusahaan non Jepang, implementasi 5S dapat berdampak positif terhadap kinerja karyawan.

Keterbatasan Penelitian

1. Penelitian ini dilaksanakan berdasarkan kuisioner yang merangkum persepsi responden terhadap pengaruh implementasi *kaizen* terhadap kinerja karyawan. Perbedaan pendapat dapat terjadi antara responden berdasarkan latar belakang masing-masing.
2. Kuisioner yang bersifat tertutup memungkinkan responden kurang dapat mengeksplor pendapatnya atas pertanyaan pada kuisioner. Sehingga belum dapat menggambarkan fenomena yang terjadi.
3. Penelitian ini hanya mencari pengaruh *kaizen* yang terbatas pada variabel *Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu* dan *Shitsuke* saja.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Penelitian ini menemukan adanya pengaruh yang signifikan dari variabel bebas *Seiri* dan *Shitsuke* terhadap kinerja karyawan PT Adaro Indonesia di Divisi *External Relations*.
2. Penelitian ini menemukan tidak ada pengaruh signifikan dari variabel bebas *Seiton*, *Seiso* dan *Shiketsu* terhadap kinerja karyawan PT Adaro Indonesia di Divisi *External Relations*.

Saran

1. Perlu dilakukan kembali *Awareness Session* di seluruh level sebagai *refreshment* terhadap *Kaizen* dan 5S.
2. Perlu dilaksanakan 5S diseluruh divisi perusahaan agar semangat perusahaan untuk implementasi *kaizen* bisa terlaksana secara maksimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Dania, W. A., Effendi, U., & Safarina, A. (2012). Pengaruh Budaya Kaizen dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Metode Structural Equation Modelling (SEM) Studi Kasus PT Sierad Produce. *Jurnal Administrasi Bisnis Vol 3 No1* .
- Dessler, G. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi ke14*. Jakarta: Salemba Empat.
- Desta, Asayehgn. (2012). The Transferability of The Japanese Kaizen Management Techniques: Lessons for Ethiopia. *The British Journal of Management and Economics*.
- Gomes, D. F. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset .
- Gupta, S., & Jain, S. K. (2014). The 5S and Kaizen Concept for All Improvement of the Organisation : A Case Study. *International Journal of Lean Enterprise Research Volume 1 No 1* , 22-40.
- Hakim, M.A.,Musadieg, M.A., Nurtjahjono, G.E. (2016). Pengaruh Budaya Kaizen terhadap Motivasi dan Kinerja (Studi pada Karyawan PT Semen Indonesia Tbk). *Jurnal Administrasi Bisnis Vol 35 No1*.

- Hasibuan, M. S. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Imai, M. (2001). *Kaizen (Ky'zen) Kunci Sukses Jepang Dalam Persaingan* (Seri Manajemen Operasi No.6 ed.). (D. M. Gandamihardja, Penerj.) Jakarta Pusat: PPM.
- Indrajaya, M.H., Fathoni, A., & Minarsih, M. (2016). Pengaruh Budaya Kaizen terhadap Kinerja Karyawan dengan Self Efficacy sebagai Variabel Moderating (Study in PT Djarum Unit SKT Kradenan Kudus). *Journal of Management Vol 2 No 2*.
- Juhari, N. H., Abidin, N., & Omar, M. W. (2011). Factors Influencing Employees' Motivation in Implementing 5S System. *Elixir Human Resource Management 39* , 4836-4847.
- Mangkunegara, A. P. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Mangkunegara, A. P. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Marwansyah. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kedua*. Bandung: CV Alfabeta.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2010). *Human Resource Management Thirteenth Edition*. United State of America: South - Western Cengage Learning.
- Mensah, E. B., & Tawiah, K. A. (2016). Employee Motivation and Work Performance : A Comparative Study of Mining Companies in Ghana. *Journal of Industrial Engineering and Management* , 255 - 309.
- Ndraha, T. (2005). *Teori Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Phoewhawm R. (2014). A Case Study on Kaizen as A Learning Tool for A Management Team. *ASEAN Journal of Management & Innovation*.
- Putranto, M. (2017). *Annual Report 2016*. Jakarta: Adaro Energy.
- Rahmanian, F., & Rahmatinejad, Z. (2013). Impact of Kaizen Implementation on Performance of Manufacturing Companies' Staff. *European Online Journal of Natural and Social Sciences Vol 2 No3*, 1094 - 1103.
- Rahmawati, J. Ingsih, K. Nuryanto, I. (2016). The Implementation of Kaizen Philosophy to Improve Industrial Productivity: A Case Study of ISO Manufacturing Companies in Indonesia. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, vol.14, no.2, hal. 1343-1357.

- Ramadhan, MI. (2015). Analisis Pengaruh Kaizen Terhadap Kinerja Karyawan PT Fumakilla Indonesia Unit Banjarmasin. *Jurnal Wawasan Manajemen UNLAM*, vol.2, no.2, tahun. 2014.
- Robbins, S. P. (2006). *Perilaku Organisasi, Jilid I, Edisi 9 (Indonesia)*. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- Suhaiza Zailani, M. R. (2015). Impact of Kaizen on Firm's Competitive Advantage in A Japanese Owned Company in Malaysia. *International Journal Productivity and Quality Management* , 183 - 210.
- Wellington. (1998). *Kaizen Strategies for Customer Care*. Batam: Interaksa.