

**ANALISIS PENGARUH HUBUNGAN INDUSTRIAL,
GUGUS KENDALI MUTU DAN HUBUNGAN SOSIAL
DALAM BUDAYA KAIZEN TERHADAP KINERJA
KARYAWAN PT. VONEX - INDONESIA
(Studi Kasus Pada PT. Vonex Indonesia di Bandung)**

T E S I S

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Guna Mencapai Derajat Sarjana S-2**

**Program Pascasarjana
Program Studi : Magister Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia**



Diajukan oleh :

Netty Merdiaty

66011114

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
PASCASARJANA
UNIVERSITAS KRISNADWIPAYANA
JAKARTA
2009**

**ANALISIS PENGARUH HUBUNGAN INDUSTRIAL,
GUGUS KENDALI MUTU DAN HUBUNGAN SOSIAL
DALAM BUDAYA KAIZEN TERHADAP KINERJA
KARYAWAN PT. VONEX - INDONESIA
(Studi Kasus Pada PT. Vonex Indonesia di Bandung)**

**Diajukan oleh :
Netty Merdiaty
66011114**

TELAH DISETUJUI OLEH :

Pembimbing :

DR. Syamsu Hariono, S.E., M.M.

Tanggal : Desember 2009

Drs. Imam Wibowo, M.Si

Tanggal : Januari 2010

Mengetahui :
Ketua Program Magister Manajemen

DR. H. Prista Tarigan, S.E., M.Si

ABSTRAK

Analisis Pengaruh Hubungan Industrial, Gugus Kendali Mutu dan Hubungan Sosial dalam Budaya Kaizen terhadap Kinerja Karyawan PT. Vonex-Indonesia (Studi Kasus pada PT. Vonex Indonesia di Bandung).

Penelitian adalah untuk menganalisis pengaruh secara simultan hubungan industrial, gugus kendali mutu dan hubungan sosial dalam budaya Kaizen terhadap kinerja karyawan PT Vonex-Indonesia di Bandung; menganalisis pengaruh secara parsial hubungan industrial dalam budaya Kaizen terhadap kinerja karyawan PT Vonex-Indonesia di Bandung; menganalisis pengaruh secara parsial gugus kendali mutu dalam budaya Kaizen terhadap kinerja karyawan PT Vonex-Indonesia di Bandung; dan menganalisis pengaruh secara parsial hubungan sosial dalam budaya Kaizen terhadap kinerja karyawan PT Vonex-Indonesia di Bandung.

Metode penelitian yang digunakan adalah metode survey dengan pendekatan deskriptif. Teknik pengumpulan data terdiri dari data primer dan data sekunder. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 186 orang. Teknik analisis data menggunakan analisis regresi berganda, analisis regresi sederhana, uji asumsi klasik, uji F dan uji t.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh secara simultan hubungan industrial, gugus kendali mutu dan hubungan sosial dalam budaya Kaizen terhadap kinerja karyawan PT Vonex-Indonesia di Bandung adalah signifikan. Pengaruh hubungan industrial, Gugus Kendali Mutu dan hubungan sosial terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 69,3%. Pengaruh secara parsial hubungan industrial dalam budaya Kaizen terhadap kinerja karyawan PT Vonex-Indonesia di Bandung adalah signifikan. Pengaruh hubungan industrial terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 20,7%. Pengaruh secara parsial gugus kendali mutu dalam budaya Kaizen terhadap kinerja karyawan PT Vonex-Indonesia di Bandung adalah signifikan. Pengaruh Gugus Kendali Mutu terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 47,2%. Pengaruh secara parsial hubungan sosial dalam budaya Kaizen terhadap kinerja karyawan PT Vonex-Indonesia di Bandung adalah signifikan. Pengaruh hubungan sosial terhadap kinerja karyawan adalah 16,1%.

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur Kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena hanya atas rahmat-Nya semata, sehingga penulisan tesis ini dengan Judul "Analisis Pengaruh Hubungan Industrial, Gugus Kendali Mutu Dan Hubungan Sosial Dalam Budaya Kaizen Terhadap Kinerja Karyawan PT. Vonex – Indonesia (Studi Kasus Pada PT. Vonex Indonesia di Bandung)" dapat diselesaikan tepat pada waktunya.

Tesis ini disusun untuk memenuhi sebagian persyaratan guna mencapai derajat Sarjana S-2 Magister Manajemen Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia Program Pascasarjana Universitas Krisnadwipayana.

Dalam penyelesaian penulisan tesis ini, tentunya tidak mungkin penulis dapat menyelesaikan sendiri tanpa bimbingan dan petunjuk serta saran sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis ini dengan baik, untuk itulah penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat :

1. Bapak DR. H. Prista Tarigan, S.E., M.Si selaku Ketua Program Pascarsajana Universitas Krisnadwipayana.
2. Bapak DR. Syamsu Hariono, S.E., M.M selaku pembimbing I, atas bimbingan dan bantuannya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
3. Bapak Drs. Imam Wibowo, M.Si selaku pembimbing II, atas saran dan arahan perbaikan dalam penyelesaian tesis ini.
4. Bapak dan Ibu Tim Dewan Penguji yang telah memberikan saran perbaikan demi kesempurnaan tesis ini.

5. Bapak dan Ibu Dosen Program Pascasarjana Universitas Krisnadwipayana, yang telah banyak memberikan ilmu yang bermanfaat kepada penulis.
6. Pimpinan PT. Vonex Indonesia yang telah mengizinkan penulis untuk mengadakan penelitian, serta seluruh karyawan yang telah membantu penulis selama pengumpulan data.
7. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu, yang telah membantu dalam penyelesaian penulisan tesis ini.

Dengan menyadari segala keterbatasan yang ada, penulis akan sangat berterima kasih apabila ada pihak-pihak yang berkenan memberikan kritik dan saran demi sempurnanya penulisan tesis ini.

Bekasi, Desember 2009

Netty Merdiaty

DAFTAR ISI

| | |
|---|-----|
| HALAMAN PENGESAHAN | i |
| ABSTRAK | ii |
| KATA PENGANTAR | iii |
| DAFTAR ISI | v |
| DAFTAR TABEL | vii |
| DAFTAR GAMBAR | ix |
| DAFTAR LAMPIRAN | x |
| BAB I PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1. Latar Belakang Masalah..... | 1 |
| 1.2. Identifikasi Masalah..... | 7 |
| 1.3. Perumusan Masalah..... | 8 |
| 1.4. Maksud Penelitian..... | 9 |
| 1.5. Tujuan Penelitian..... | 9 |
| 1.6. Kegunaan Penelitian..... | 10 |
| 1.7. Metodologi Penelitian..... | 10 |
| 1.8. Sistematika Penulisan..... | 34 |
| BAB II LANDASAN TEORI | 37 |
| 2.1. Manajemen Kaizen..... | 37 |
| 2.2. Budaya Organisasi..... | 43 |
| 2.3. Hubungan Industrial..... | 61 |
| 2.4. Gugus Kendali Mutu..... | 64 |

| | | |
|----------------|---|------------|
| | 2.5. Hubungan Sosial Industri..... | 73 |
| | 2.6. Kinerja..... | 77 |
| | 2.7. Penelitian Yang Relevan..... | 90 |
| | 2.8. Kerangka Pemikiran..... | 92 |
| | 2.9. Hipotesis..... | 101 |
| BAB III | DESKRIPSI PERUSAHAAN/OBJEK PENELITIAN... | 104 |
| | 3.1. Sejarah Perkembangan Perusahaan..... | 104 |
| | 3.2. Organisasi dan Manajemen..... | 106 |
| | 3.3. Bidang Usaha dan Aktivitas..... | 106 |
| | 3.4. Data Terkait Variabel..... | 109 |
| BAB IV | HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN..... | 115 |
| | 4.1. Hasil Penelitian..... | 115 |
| | 4.2. Pembahasan..... | 119 |
| BAB V | KESIMPULAN DAN SARAN..... | 135 |
| | 5.1. Kesimpulan..... | 135 |
| | 5.2. Saran-Saran..... | 135 |
| | DAFTAR PUSTAKA..... | 137 |
| | LAMPIRAN..... | 142 |

DAFTAR TABEL

| Nomor | | Halaman |
|--------------|--|----------------|
| Tabel 1.1. | : Populasi dan Sampel PT Vonex-Indonesia..... | 13 |
| Tabel 1.2. | : Dimensi Variabel..... | 20 |
| Tabel 3.1. | : Daftar Negara Eksportir dan Pabrikan Nasional..... | 107 |
| Tabel 3.2. | : Benang Hasil Pemintalan..... | 108 |
| Tabel 3.3. | : Jumlah Karyawan Berdasarkan Tingkat Pendidikan PT. Vonex – Indonesia Tahun 2008..... | 109 |
| Tabel 3.4. | : Jumlah Karyawan Berdasarkan Tingkat Umur PT. Vonex – Indonesia Tahun 2008..... | 109 |
| Tabel 3.5. | : Daftar Pemeriksaan 3-MU Aktivitas Kaizen PT. Vonex-Indonesia..... | 110 |
| Tabel 3.6. | : Lima W dan Satu H Budaya Kaizen Middle Management PT. Vonex-Indonesia..... | 112 |
| Tabel 4.1 | : Jumlah Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan PT. Vonex – Indonesia Tahun 2009..... | 115 |
| Tabel 4.2 | : Jumlah Responden Berdasarkan Tingkat Umur PT. Vonex – Indonesia Tahun 2009..... | 116 |
| Tabel 4.3 | : Tabulasi Jawaban Responden Untuk Variabel X ₁ | 116 |
| Tabel 4.4 | : Tabulasi Jawaban Responden Untuk Variabel X ₂ | 117 |
| Tabel 4.5 | : Tabulasi Jawaban Responden Untuk Variabel X ₃ | 118 |
| Tabel 4.6 | : Tabulasi Jawaban Responden Untuk Variabel Y..... | 119 |
| Tabel 4.7 | : Estimasi Model Regresi Berganda..... | 120 |
| Tabel 4.8 | : Estimasi Model Regresi Sederhana (Hubungan Industrial)..... | 121 |

| | | |
|------------|--|-----|
| Tabel 4.9 | : Estimasi Model Regresi Sederhana (Gugus Kendali Mutu)..... | 121 |
| Tabel 4.10 | : Estimasi Model Regresi Sederhana (Hubungan Sosial).. | 122 |
| Tabel 4.11 | : Ringkasan Analisis Pemeriksaan Multikolinearitas..... | 123 |
| Tabel 4.12 | : Ringkasan Analisis Pemeriksaan Heteroskedastisitas..... | 124 |
| Tabel 4.13 | : Ringkasan Analisis Pemeriksaan Normalitas..... | 125 |
| Tabel 4.14 | : Ringkasan Analisis Pengujian Simultam Model Regresi Berganda..... | 127 |
| Tabel 4.15 | : Ringkasan Pengujian Signifikansi Koefisien Regresi Berganda..... | 130 |
| Tabel 4.16 | : Ringkasan Pengujian Signifikansi Koefisien Regresi Sederhana Variabel Hubungan Industrial..... | 130 |
| Tabel 4.17 | : Ringkasan Pengujian Signifikansi Koefisien Regresi Sederhana Variabel Gugus Kendali Mutu..... | 131 |
| Tabel 4.18 | : Ringkasan Pengujian Signifikansi Koefisien Regresi Sederhana Variabel Hubungan Sosial..... | 131 |
| Tabel 4.19 | : Ringkasan Perhitungan Koefisien Determinasi Berganda..... | 132 |
| Tabel 4.20 | : Ringkasan Perhitungan Koefisien Determinasi Sederhana..... | 133 |
| Tabel 4.21 | : Ringkasan Perhitungan Koefisien Determinasi Sederhana..... | 133 |
| Tabel 4.22 | : Ringkasan Perhitungan Koefisien Determinasi Sederhana..... | 134 |

DAFTAR GAMBAR

| Nomor | Halaman |
|--|----------------|
| Gambar 1.1. : Desain Bagan Pengujian..... | 34 |
| Gambar 2.1. : Kerangka Pemikiran Penelitian..... | 101 |
| Gambar 3.1. : Struktur Organisasi..... | 106 |

DAFTAR LAMPIRAN

| Nomor | | Halaman |
|--------------|--|----------------|
| Lampiran 1 | : Daftar Pertanyaan..... | 142 |
| Lampiran 2 | : Coding Sheet Variabel Kinerja Karyawan..... | 145 |
| Lampiran 3 | : Coding Sheet Variabel Budaya Organisasi..... | 153 |
| Lampiran 4 | : Output SPSS Versi 13.00 & Tabulasi Data..... | 158 |

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Perkembangan dunia usaha di masa mendatang akan menuju kepada apa yang disebut dengan pasar global, hal ini dimungkinkan karena kemajuan di bidang ilmu dan teknologi, baik yang menyangkut teknologi produksi dan teknologi telekomunikasi, sehingga jarak antar-negara dan bangsa bukan menjadi penghalang atau hambatan di dalam melakukan transaksi perdagangan. Tuntutan persaingan bisnis masa mendatang memasuki era baru dalam perekonomian dunia, perusahaan tidak ada pilihan lain kecuali berusaha menciptakan keunggulan dalam menjangkau konsumennya di negara manapun. Konsumen mempunyai tuntutan sama dimanapun mereka berada, yaitu ingin menikmati modernitas yang terbaik yang dihasilkan oleh perusahaan yang terbaik pula, semua itu perlu didukung oleh sumberdaya yang baik namun keberadaan sumberdaya tersebut sangatlah terbatas.

Oleh karena itu dunia usaha sekarang menghadapi tantangan baru untuk meningkatkan kompetensinya secara strategis dan cepat agar mampu memanfaatkan sumber daya yang terbatas. Adapun kunci dari sumber daya yang strategis tersebut adalah sumber daya manusia, sehingga peranan departemen sumber daya manusia khususnya dan pimpinan pada umumnya menjadi sangat penting untuk menggerakkan perubahan pada perusahaan dalam upaya meningkatkan keunggulan daya saing.

Hal tersebut terjadi pula pada bangsa Indonesia saat ini, dimana sedang mengalami suatu perubahan yang sangat besar, yaitu dalam proses ekonomi era globalisasi dan perdagangan bebas, kita dituntut untuk dapat bersaing dengan negara lain. Daya saing bukan hanya terhadap produk yang dihasilkan, tetapi juga harus dapat bersaing dalam hal harga, kualitas, dan kontinuitas produk yang dihasilkan.

Untuk dapat mewujudkan produk yang diinginkan sesuai dengan standar pasar dunia tersebut diperlukan keseriusan dalam mengelola suatu organisasi atau perusahaan. Setiap organisasi pada dasarnya memiliki asset yang dapat digolongkan dalam 3 M yaitu : *M(an)*, *M(oney)*, dan *M(aterial)*. Dari ketiga unsur M tersebut, M pertama *Man* atau manusia merupakan asset yang paling penting dan menentukan, karena nilai kedua unsur M lainnya sangat tergantung pada peran manusia sebagai pelaku aktif dalam organisasi.

Masalah sumber daya manusia merupakan topik yang banyak dibicarakan pada akhir-akhir ini, dan bahkan pemerintah sebagai lembaga resmi turut serta membicarakannya, dan mencanangkan aspek pengembangan sumber daya manusia ini menjadi salah satu pokok perhatian yang penting Rencana Jangka Panjang Pembangunan Nasional 2004 – 2024.

Dalam era globalisasi yang mengarah pada persaingan yang sangat tajam, maka faktor sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting. Bagaimanapun canggihnya teknologi tanpa didukung oleh sumber daya manusia yang profesional tidak akan memberikan hasil yang memuaskan. Sehingga semua aktivitas sumber daya manusia harus dikelola secara efisien dengan

memperhitungkan antara biaya yang dikeluarkan dengan kontribusi karyawan bagi perusahaan. Oleh karena itu aspek pengembangan sumber daya manusia mendapat perhatian utama perusahaan di samping program-program lainnya.

Begitu pentingnya peranan manusia dalam suatu organisasi atau perusahaan, sehingga untuk pengembangan perusahaan diperlukan dukungan pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai pelaku-pelaku kegiatan perusahaan. SDM mempunyai peranan besar dalam peningkatan efektivitas perusahaan, oleh karenanya harus dikelola dan dibina dengan baik.

SDM harus dikelola dengan baik semakin disadari oleh perusahaan sehingga muncul istilah manajemen SDM yang bukan saja merupakan sekedar manajemen personel (*Personnel Management*), melainkan mencakup tujuan yang lebih luas, yaitu memandang manusia dengan segala keunikannya dan mempunyai kemampuan untuk berkembang. Pembinaan SDM (*human resource development*) akan dapat menumbuhkan *Sense of Belonging*, yaitu rasa memiliki terhadap perusahaan, loyalitas, dan dedikasi kepada perusahaan, meningkatkan kerjasama tim, komunikasi antar bagian, dan hubungan antar manusia, sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan efisiensi kerja dan efektivitas perusahaan untuk mencapai produktivitas yang tinggi.

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

menghayati dan menjiwai serta menjadi acuan dalam segala tindakan dan perilaku di dalam operasi perusahaan. Untuk hal tersebut ada dua hal yang perlu mendapatkan perhatian yaitu ;

Pertama ; filosofi perusahaan ; biasanya hal ini dipandang sebagai pengejawantahan atau aktualisasi dari pendiri perusahaan, walaupun diakui banyak perusahaan yang tidak secara tegas memiliki filosofi tersebut. Beberapa perusahaan yang sudah beroperasi cukup lama baru merasa perlu menetapkan filosofi yang tegas, dan merupakan kesepakatan atau konsensus dari sebagian atau sebagian besar pengelolanya. Filosofi perusahaan baru akan mempunyai arti apabila diakui, dihayati, dan diamalkan dalam kehidupan perusahaan oleh seluruh SDM dalam perusahaan. Menyadari akan hal ini, beberapa perusahaan besar mulai memperkenalkan dan menanamkan filosofi perusahaan pada setiap karyawan baru. Hal tersebut dimaksudkan agar sejak awal mereka mengetahui dan menyadari di lingkungan perusahaan yang bagaimana atau seperti apa, mereka akan mengembangkan kariernya. Dengan demikian, segenap lapisan karyawan akan merasa bahwa perusahaan adalah milik mereka, sebagai pandangan hidup mereka, sehingga dapat menumbuhkan kembangkan motivasi dan membangkitkan budaya kerja.

Kedua; misi perusahaan; yang merupakan penjabaran dari filosofi perusahaan dan mencakup maksud, tujuan, dan ruang lingkup kegiatan perusahaan harus dimengerti dan dihayati oleh seluruh karyawan perusahaan, mulai dari manajemen puncak hingga karyawan pelaksana. Dengan demikian setiap tindakan

dan kegiatan operasi berjalan di atas jalur atau rel yang sama dan benar, sesuai dengan yang diharapkan dan menjadi idaman perusahaan.

Kedua hal di atas, yaitu filosofi dan misi perusahaan merupakan elemen kunci dari budaya organisasi, karena apabila setiap orang dalam suatu organisasi merasakan bahwa prinsip yang mendasari tindakan dan perilaku organisasi sesuai dengan pandangan hidupnya, tidak menyimpang dari prinsip pribadinya, maka ia akan bekerja dengan baik.

Budaya organisasi akhir-akhir ini sering muncul ke permukaan, dan menjadi bahan pembicaraan dan kajian, baik di kalangan praktisi maupun ilmuwan. Gejala tersebut secara sederhana menunjukkan bahwa budaya organisasi itu dirasakan penting, dan tentunya dirasakan memiliki manfaat langsung maupun tak langsung bagi perkembangan perusahaan atau organisasi.

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.

Dalam aspek pembinaan sumber daya manusia dalam sistem kaizen diarahkan dalam rangka untuk meningkatkan produktivitas serta kontinuitas perusahaan, maka faktor Pengendalian Mutu Terpadu (PMT), Gugus Kendali Mutu (GKM) dan hubungan kerja menjadi perhatian utama. Pengendalian Mutu Terpadu (PMT), Gugus Kendali Mutu (GKM) dan Hubungan kerja yang tinggi

akan berdampak kepada peningkatan produktivitas serta efisiensi di dalam proses produksi karena adanya penghematan waktu, tenaga dan biaya sehingga target produksi akan tercapai bahkan melampaui, serta kualitas produk yang tinggi dan pada akhirnya produk akan mampu bersaing di pasaran.

Semakin disadari bahwa karyawan menjadi sumberdaya terpenting dalam suatu organisasi, sehingga kinerja karyawan sangat menentukan kinerja organisasi secara keseluruhan. Tanpa karyawan yang berkinerja tinggi, maka organisasi akan gagal dalam mencapai tujuan dan mengembangkan usahanya.

Kebutuhan setiap karyawan berbeda satu dengan lainnya untuk itu perlu adanya penyesuaian antara kebutuhan individu karyawan dengan organisasi, sehingga tujuan bersama dapat tercapai. Dalam hal ini peranan kepemimpinan sangat dibutuhkan untuk menyesuaikan berbagai macam kebutuhan tersebut serta untuk menciptakan situasi kerja sehingga menimbulkan dorongan bagi karyawan agar berperilaku sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Setiap bangsa memiliki kekhasan. Teori manajemen mempunyai *constraint* negara, karena tiap negara mempunyai kebudayaan yang berbeda. Budaya manajemen / perusahaan Jepang dengan budaya manajemen Indonesia berbeda. Dalam ekonomi global, para manajer perlu memahami perbedaan-perbedaan budaya serta menyesuaikan organisasi dan manajemennya dengan perbedaan itu.

Kaizen disebut filosofi tunggal yang amat ampuh dalam manajemen Jepang. Strategi Kaizen adalah satu-satunya konsep yang paling penting dalam manajemen Jepang yang merupakan kunci bagi keberhasilan kompetitif Jepang. Kaizen berarti perbaikan terus menerus termasuk perbaikan diri setiap orang hingga manajemen

paling atas, manajer dan pekerja. Di Jepang, beberapa sistem telah dikembangkan untuk membuat manajemen dan pekerja yang sadar akan Kaizen. Namun demikian, fenomena yang ada saat ini yaitu terdapat perbedaan cara bekerja orang Jepang dengan para karyawan yang orang Indonesia. Oleh karena itu diperlukan proses sosialisasi dan adaptasi dalam penerapan budaya Kaizen dalam perusahaan.

Di dalam kenyataan kadangkala sering terjadi benturan kepentingan antara bawahan dengan atasan atau pimpinan. Karyawan hanya ditempatkan sebagai seseorang yang bekerja, bukan bagian penting dalam perusahaan, hal ini terlihat dari kurang optimalnya penyaluran aspirasi karyawan dan tidak adanya rasa memiliki terhadap keberadaan perusahaan dari karyawan. Dilain pihak, direksi atau manajemen puncak cenderung bertindak sesuai pola budaya kerja Kaizen sehingga tercipta iklim kerja dengan kurang baik. Selain itu, adanya tuntutan karyawan yang tinggi terhadap perbaikan iklim kerja dan sosial di lingkungan kerja menjadi faktor penghambat peningkatan kinerja karyawan.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, didalam lingkungan kerja PT. Vonex-Indonesia di Bandung terdapat persoalan yang timbul berkaitan dengan masalah budaya kerja, dan untuk lebih mengarahkan kepada pembahasan, maka penelitian mengidentifikasi masalah yang perlu dibahas lebih lanjut, yaitu :

- a. Budaya manajemen / perusahaan Jepang dengan budaya manajemen Indonesia berbeda.
- b. Kurang terciptanya iklim kerja dengan baik, karena direksi atau manajemen

puncak cenderung bertindak sesuai pola budaya kerja Kaizen.

- c. Terdapat perbedaan cara bekerja orang jepang dengan para karyawan yang orang Indonesia
- d. Terdapat perbedaan penerimaan atau persepsi dari karyawan terhadap budaya kerja yang diciptakan oleh manajemen.
- e. Terdapat perbedaan persepsi antara budaya yang telah tercipta oleh manajemen dengan persepsi dari karyawan, sehingga berakibat rendahnya kinerja karyawan yang berdampak pada penurunan produksi.
- f. Kurangnya rasa memiliki terhadap keberadaan perusahaan dari karyawan.
- g. Tuntutan karyawan yang tinggi terhadap perbaikan iklim kerja dan sosial di lingkungan kerja
- h. Karyawan hanya ditempatkan sebagai seseorang yang bekerja, bukan bagian penting dalam perusahaan.
- i. Kurang optimalnya penyaluran aspirasi karyawan.

1.3. Perumusan Masalah

Dari uraian identifikasi masalah tersebut di atas dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

- a. Apakah secara simultan hubungan industrial, gugus kendali mutu dan hubungan sosial dalam budaya Kaizen berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Vonex-Indonesia di Bandung.
- b. Apakah secara parsial hubungan industrial dalam budaya Kaizen berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Vonex-Indonesia di Bandung.

- c. Apakah secara parsial gugus kendali mutu dalam budaya Kaizen berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Vonex-Indonesia di Bandung.
- d. Apakah secara parsial hubungan sosial dalam budaya Kaizen berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Vonex-Indonesia di Bandung.

1.4. Maksud Penelitian

Maksud penelitian adalah untuk menyusun dan menjelaskan suatu fenomena dan pengaruh terhadap kinerja karyawan dengan mempertimbangkan faktor-faktor yang mempengaruhi yaitu hubungan industrial, Gugus Kendali Mutu, serta hubungan sosial.

1.5. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan sebagai berikut :

- a. Untuk menganalisis pengaruh secara simultan hubungan industrial, Gugus Kendali Mutu dan hubungan sosial dalam budaya Kaizen terhadap kinerja karyawan PT Vonex-Indonesia di Bandung.
- b. Untuk menganalisis pengaruh secara parsial hubungan industrial dalam budaya Kaizen terhadap kinerja karyawan PT Vonex-Indonesia di Bandung.
- c. Untuk menganalisis pengaruh secara parsial Gugus Kendali Mutu dalam budaya Kaizen terhadap kinerja karyawan PT Vonex-Indonesia di Bandung.
- d. Untuk menganalisis pengaruh secara parsial hubungan sosial dalam budaya Kaizen terhadap kinerja karyawan PT Vonex-Indonesia di Bandung.

1.6. Kegunaan Penelitian

1.6.1. Secara Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat dan salah satu alternatif pemecahan masalah bagi pimpinan selaku pengambil keputusan dan pengambil kebijakan bagi dunia usaha khususnya PT. Vonex-Indonesia di dalam manajemen sumber daya manusia serta khususnya terkait dengan hubungan industrial, Gugus Kendali Mutu, hubungan sosial dan kinerja karyawan.

1.6.2. Secara Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dan menjadi masukan atau perbandingan bagi peneliti lebih lanjut dan lebih mendalam dalam bidang manajemen sumber daya manusia khususnya terkait dengan hubungan industrial, Gugus Kendali Mutu, hubungan sosial dan kinerja karyawan. Selain itu sebagai tambahan referensi dan pengetahuan bagi segenap Civitas Akademika Universitas Krisnadwipayana.

1.7. Metodologi Penelitian

1.7.1. Disain Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah metode survey, yaitu suatu metode penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengambilan data yang pokok. Pada umumnya yang merupakan unit analisa dalam penelitian survey adalah individu (Singarimbun dan Effendi, 1989 : 3). Penelitian survey dalam penelitian ini digunakan untuk maksud penjelasan (*explanatory* atau *confirmatory*).

Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian deskriptif (*descriptive analysis*) yaitu penelitian untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (*independent*) tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan dengan variabel yang lain. (Sugiyono, 2005 : 11).

Dalam penelitian yang bersifat kuantitatif menggunakan pendekatan *explanatory research* yakni digunakan peneliti untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesa. Jadi *explanatory research* bertujuan untuk menjelaskan besarnya pengaruh variabel hubungan industrial, Gugus Kendali Mutu dan hubungan sosial dalam budaya Kaizen sebagai variabel bebas terhadap kinerja karyawan PT Vonex-Indonesia di Bandung sebagai variabel terikat dan menjelaskan variabel yang pengaruhnya paling besar terhadap kinerja karyawan PT Vonex-Indonesia di Bandung. Adapun pendekatan penelitian dilakukan secara kuantitatif.

1.7.2. Populasi dan Sampel (Unit Analisis Penelitian)

Yang menjadi perhatian dalam penelitian adalah kaitan antara hubungan industrial, Gugus Kendali Mutu dan hubungan sosial dalam budaya Kaizen dengan kinerja karyawan di lingkungan PT Vonex-Indonesia di Bandung, karena hubungan industrial, Gugus Kendali Mutu dan hubungan sosial dalam budaya Kaizen merupakan sesuatu yang dianggap sangat penting oleh organisasi maupun karyawan dalam mencapai tujuan bersama. Hubungan industrial, Gugus Kendali Mutu dan hubungan sosial dalam budaya Kaizen inilah yang akan memberi jawaban apakah suatu tindakan benar atau salah, suatu perilaku

dianjurkan atau tidak sehingga berfungsi sebagai landasan berperilaku dan dapat digunakan sebagai tolok ukur, apakah kinerja karyawan sesuai dengan budaya Kaizen atau tidak. Sedangkan penilaian kinerja sebagai sarana untuk mengetahui seberapa baik karyawan bekerja sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi, memegang peranan penting dalam memperkuat budaya organisasi dan memberikan informasi pada manajemen sebagai dasar dalam mengambil berbagai keputusan pengembangan sumberdaya manusia organisasi.

Mengingat populasi yang cukup besar maka dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik pengambilan sampel. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Vonex-Indonesia di Bandung yang berkedudukan di Bandung, yang berjumlah 400 orang dengan asumsi responden yang diteliti bersifat homogen. Populasi homogen adalah sumber data yang unsurnya memiliki sifat yang sama sehingga tidak perlu mempersoalkan jumlahnya secara kuantitatif. (Riduwan, 2003:9). Teknik penentuan sampel berdasarkan populasi dengan menggunakan rumus Issaac dan Michael (Sugiyono, 2005 : 79) sebagai berikut :

$$s = \frac{\lambda^2 NPQ}{d^2 (N - 1) + \lambda^2 NPQ}$$

dimana :

s = jumlah sampel

N = jumlah populasi = 400

λ^2 = derajat kebebasan (dk) = 1

P = Q = 0,5

D = derajat kesalahan = 0,05

Berdasarkan rumus tersebut di atas dan sesuai dengan hasil perhitungan pada tabel Isaac dan Michael diperoleh sampel sebanyak 186. Sampel diambil secara acak (*random sampling*). Karena responden tersebar menurut unit bagian, maka jumlah sampel pada setiap bagian dibagi dengan cara proporsional (*proportional random sampling*) berdasarkan tabel sebagai berikut :

Tabel 1.1. Populasi dan Sampel PT Vonex-Indonesia di Bandung

| No | Bagian | Jumlah Populasi | % | Jumlah Sampel |
|-------|-----------|-----------------|-------|---------------|
| 1 | ASM/COS | 100 | 25,0 | 46 |
| 2 | Drawing | 80 | 20,0 | 37 |
| 3 | Spinning | 90 | 22,5 | 42 |
| 4 | Finishing | 60 | 15,0 | 28 |
| 5 | Hank/AP | 70 | 17,5 | 33 |
| Total | | 400 | 100,0 | 186 |

Sumber : Data PT Vonex 2009 (diolah)

Dasar perhitungan persentase pengambilan sampel yaitu jumlah populasi masing-masing bagian dibagi total jumlah populasi seluruhnya dikalikan 100%. Adapun perhitungan persentase masing-masing bagian adalah sebagai berikut :

- a. $ASM/COS = (100 / 400) \times 100\% = 25,0 \%$
- b. $Drawing = (80 / 400) \times 100\% = 20,0 \%$
- c. $Spinning = (90 / 400) \times 100\% = 22,5 \%$
- d. $Finishing = (60 / 400) \times 100\% = 15,0 \%$
- e. $Hank/AP = (70 / 400) \times 100\% = 17,5 \%$

Jadi, populasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 400 orang sehingga jumlah sampel yang diambil sebanyak 186 orang. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner, dari seluruh kuesioner yang disebarakan kepada 186 responden, ternyata

seluruh responden mengisi dengan benar, tidak satupun lembaran kuesioner yang hilang atau rusak/cacat atau tidak kembali atau dijawab dengan tidak benar.

1.7.3. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data tidak lain adalah suatu proses pengadaan data primer untuk keperluan penelitian. Pengumpulan data merupakan langkah yang amat penting dalam metode ilmiah, karena pada umumnya data yang dikumpulkan akan digunakan untuk menguji hipotesa yang telah dirumuskan.

Teknik pengumpulan data yang dilakukan meliputi :

a. Data Primer

Yaitu data yang dikumpulkan sendiri oleh peneliti yang diambil langsung dari PT Vonex-Indonesia di Bandung, dengan teknik yang digunakan sebagai berikut :

1. Teknik observasi, yaitu dengan melakukan pengamatan langsung terhadap karyawan PT Vonex-Indonesia di Bandung yang sedang bekerja.
2. Teknik wawancara, yaitu dengan melakukan wawancara kepada pimpinan PT Vonex-Indonesia di Bandung dan beberapa karyawan untuk mendapatkan informasi.
3. Teknik penyebaran kuisisioner, yaitu dengan membagikan kuisisioner kepada karyawan PT Vonex-Indonesia di Bandung agar dapat mengisi formulir isian secara obyektif.

b. Data sekunder

Yaitu data yang diambil dari laporan, buku-buku, jurnal dan literatur lainnya

yang terdiri dari :

1. Dokumentasi, yaitu dengan mencari data yang sudah ada di PT. Vonex-Indonesia di Bandung meliputi gambaran umum perusahaan, bidang usaha, peraturan karyawan dan keadaan manajemen yang berhubungan dengan keputusan kepegawaian.
2. Penelitian-penelitian tentang budaya organisasi oleh peneliti sebelumnya.
3. Buku-buku teks mengenai manajemen sumberdaya manusia yang masih relevan untuk digunakan.

1.7.4. Teknik Pengolahan Data

Sebelum dilakukan pengolahan data, peneliti melakukan pengumpulan data agar mendapatkan data yang empirik melalui metode pengumpulan data lapangan antara lain melalui penyebaran angket, observasi langsung, dan wawancara. Tahapan-tahapan dalam pengolahan data adalah :

1.7.4.1. Tahap *Editing*

Kegiatan yang dilakukan adalah memeriksa seluruh daftar pertanyaan yang dikembalikan oleh responden. Hal-hal yang harus di edit adalah (Kuntjaraningrat, 1973 : 271) :

- a. Lengkapnya pengisian
- b. Keterbacaan tulisan
- c. Kejelasan makna jawaban
- d. Keajegan dan kesesuaian jawaban satu sama lainnya
- e. Relevansi jawaban

1.7.4.2. Tahap *Coding*

Kegiatan yang dilakukan adalah pemberian kode (pengkodean) dengan memberi tanda (simbol) yang berupa angka pada jawaban responden yang diterima, dengan menggunakan instrumen berdasarkan *Skala Likert* untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. (Sugiyono, 2000 : 73).

1.7.4.3. Tahap *Tabulating*

Kegiatan yang dilakukan adalah menyusun dan menghitung dari hasil pengkodean yang selanjutnya disajikan dalam bentuk tabel. Data yang sudah terkumpul tersebut yang berdasarkan Instrumen penelitian merupakan alat untuk mengumpulkan data dalam penelitian yaitu berupa kuisisioner atau daftar pertanyaan yang berisi aspek-aspek yang hendak diukur dan harus diisi oleh responden. Beberapa poin di dalam daftar pertanyaan yang harus diisi oleh responden meliputi : identitas responden, persepsi karyawan mengenai budaya organisasi PT. Vonex-Indonesia di Bandung, serta kinerja. Adapun kisi-kisi instrumen penelitian disajikan pada lampiran 1.

Dalam mengisi daftar pertanyaan, responden diminta untuk merespon setiap butir pertanyaan menggunakan skala pengukuran sikap yaitu *Skala Likert* lima interval jawaban mulai dari kisaran sangat setuju hingga sangat tidak setuju. Secara lebih terinci gradasi dari Sangat Setuju sampai Sangat Tidak Setuju diberi skor sebagai berikut :

- a. Sangat Setuju : 5
- b. Setuju : 4
- c. Ragu-ragu : 3
- d. Tidak setuju : 2
- e. Sangat tidak setuju : 1

Dari hasil pengisian daftar pertanyaan, skor variabel merupakan hasil dari perhitungan rata-rata skor tiap butir pertanyaan yang digunakan. Sebelum digunakan untuk mengukur variabel, suatu instrumen penelitian harus terlebih dahulu diuji validitas dan realibilitasnya, karena ketepatan pengujian suatu hipotesa tentang hubungan variabel penelitian sangat tergantung pada kualitas data yang dipakai dalam pengujian tersebut.

1.7.4.4. Tranformasi Data

Seperti telah diuraikan dalam teknik pengumpulan data sebelumnya bahwa untuk mendapatkan data kuantitatif diperoleh melalui pengisian kuesioner dengan menggunakan skor nilai (1- 5) pada setiap jawaban. Skala sikap yang diberi yang diberi nilai 1-5 tersebut, pada dasarnya merupakan skala yang bernilai ordinal atau pemeringkatan, sebab responden diminta meresponden atau menjawab sesuai dengan kecenderungan sikapnya untuk kemudian diberi kode atau nilai peringkat oleh peneliti. Selanjutnya data ordinal tersebut dikonversi menjadi bernilai interval dengan menempatkan masing-masing nilai skala dalam kelompoknya pada suatu distribusi normal, sehingga jarak nilainya menjadi sama. Konversi ini dilakukan dengan program MSI (*Method Successive Interval*). Menurut Riduwan dan Engkos Ahmad Kuncoro (2007 : h. 30) mentransformasi data ordinal menjadi data interval

gunanya untuk memenuhi sebagian dari syarat analisis parametrik yang mana data setidak-tidaknya berskala interval.

1.7.5. Devinisi, Operasional dan Pengukuran Variabel

Penelitian ini menggunakan dimensi konsep yaitu persepsi karyawan tentang budaya organisasi, yaitu *interpretasi unik* dari para karyawan mengenai budaya organisasi yang berlaku di tempat mereka bekerja. Hal ini disebabkan karena kinerja karyawan merupakan hasil dari persepsi mereka mengenai realitas budaya organisasi di tempat kerja mereka. Variabel penelitian diklasifikasikan menjadi 2 jenis variabel yaitu :

a. Variabel Bebas

Variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada pendapat Imai (2001:205) sebagai berikut :

1. Hubungan Industrial (X_1), adalah tingkat sejauhmana perusahaan memberikan pelatihan dan pendidikan serta membangun pola pikir karyawan untuk meningkatkan kualitas kerjanya, yang akan membawa keuntungan pada perusahaan.
2. Membentuk Gugus Kendali Mutu (X_2) adalah dorongan dari organisasi kepada karyawan untuk membentuk aktivitas dalam kelompok-kelompok kecil yang secara sukarela melaksanakan kegiatan pengendalian mutu di tempat kerja. Manajemen bersedia memberikan penghargaan dan pujian atas usaha karyawan demi penyempurnaan hasil.

3. Kehidupan Sosial di tempat kerja (X_3), adalah tingkat sejauhmana perusahaan membina karyawan agar saling menghargai dan menciptakan hubungan yang harmonis dengan karyawan dan keluarganya serta peduli terhadap peningkatan kesejahteraan karyawan.

b. Variabel Terikat

Kinerja karyawan (Y) merupakan salah satu alat ukur bagi pencapaian tujuan organisasi. Kinerja dapat dipandang sebagai '*things done*' Joko Widodo (2002) satuan organisasi, dalam Prawirosentono (1999) mengemukakan, bahwa kinerja hakekatnya suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Mengingat bahwa dalam dunia teori maupun praktek bahwa suatu variabel yang sama dapat mempunyai makna yang berbeda, maka penulis akan mengoperasikan variabel dalam melakukan penelitian berlandaskan teori-teori yang relevan. Oleh karena itu sebagai pembatasan permasalahan serta variabel yang digunakan untuk memanfaatkan model yang ada, perlu dikemukakan kriteria pengukuran variabel sebagai berikut :

Tabel 1.2. Dimensi Variabel

| No | Variabel | Dimensi | Indikator | No. Item dalam Kuesioner | Skala Di Konversi (MSI) |
|----|---------------------------------------|--|---|--------------------------|--|
| 1 | Hubungan Industrial (X ₁) | 1. Keterlibatan 2. Dukungan 3. Komunikasi 4. Pengambilan Keputusan | 1. Partisipasi karyawan 2. Komunikasi antara atasan dan bawahan 1. Penerimaan pimpinan atas inisiatif karyawan 2. Pimpinan selalu menerima saran 1. Pemecahan masalah secara terbuka 2. Pimpinan membuka dialog intensif 1. Musyawarah pimpinan dan karyawan 2. Keputusan atas kesepakatan bersama | 1,2,3,4,5,6,7,8 | Interval Interval Interval Interval Interval Interval |
| 2 | Gugus Kendali Mutu (X ₂) | 1. Dukungan kelompok 2. Penghargaan Kelompok 3. Sarana dan Prasarana 4. Komunikasi antar Kelompok | 1. Keberadaan Kelompok GKM 2. Produktivitas kerja 1. Penghargaan atas sasaran 2. Pemberian Insentif 1. Ketersediaan ruang diskusi 2. Ketersediaan peralatan dan alat komunikasi 1. Pertemuan secara berkala 2. Pemecahan masalah dalam kelompok | 9,10,11,12,13,14,15,16 | Interval Interval Interval Interval Interval Interval |
| 3 | Hubungan Sosial (X ₃) | 1. Bantuan Sosial 2. Pembinaan 3. Kerjasama | 1. Program Bantuan sosial 2. Kegiatan keagamaan & rekreasi 1. Sosialisasi Aturan karyawan 2. Bimbingan setiap program kegiatan 1. Kerjasama dalam setiap musibah/bencana 2. Pertemuan rutin dan kegiatan olah raga | 17,18,19,20,21,22 | Interval Interval Interval Interval Interval Interval |

| No | Variabel | Dimensi | Indikator | No. Item dalam Kuesioner | Skala Di Konversi (MSI) |
|----|-------------|---------------------------|--|--------------------------|-------------------------|
| 4 | Kinerja (Y) | 1. Kuantitas hasil kerja | 1. Target dalam jangka waktu | 23,24,25,26,27,28,29,30 | Interval |
| | | | 2. Persyaratan minimal yang harus diselesaikan | | Interval |
| | | 2. Kualitas hasil kerja | 1. Beban kerja dan kemampuan | | Interval |
| | | | 2. Pemeriksaan hasil kerja | | Interval |
| | | 3. Disiplin | 1. Aturan mulai dan pulang kerja | | Interval |
| | | | 2. Patuh terhadap aturan kerja | | Interval |
| | | 4. Inisiatif /kreativitas | 1. Kebebasan cara kerja | | Interval |
| | | | 2. Pemecahan masalah | | Interval |

a. **Hubungan Industrial (X_1)**, merupakan hubungan antara perusahaan dengan karyawan, diukur dengan indikator :

1. Perusahaan melibatkan seluruh karyawan secara aktif, dengan peranan yang jelas bagi masing-masing karyawan.
2. Perusahaan memberi dukungan kepada organisasi karyawan untuk lebih meningkatkan kualitas diri.
3. Adanya komunikasi yang rutin antara manajemen dengan organisasi karyawan untuk membentuk suatu komitmen dalam memecahkan masalah dan mencapai tujuan secara bersama-sama.
4. Perusahaan memberikan kekuasaan bagi karyawan yang lebih rendah dalam organisasi untuk mengambil keputusan penting, mengimplementasikannya, dan mengambil tanggung jawab terhadap konsekuensinya.

b. **Membentuk Gugus Kendali Mutu (X_2)**, merupakan usaha membentuk aktivitas dalam kelompok-kelompok kecil yang secara sukarela melaksanakan kegiatan pengendalian mutu di tempat kerja, diukur dengan indikator :

1. Perusahaan memberi dukungan atas terbentuknya kelompok Gugus Kendali Mutu.
2. Perusahaan memberikan penghargaan terhadap upaya yang dilakukan kelompok Gugus Kendali Mutu.
3. Perusahaan memberikan sarana dan prasarana untuk kegiatan kelompok Gugus Kendali Mutu.
4. Perusahaan mendorong partisipasi kelompok Gugus Kendali Mutu untuk membuat program demi peningkatan komunikasi dengan karyawan.

c. **Hubungan Sosial (X_3)/Kehidupan sosial di tempat kerja**, sejauhmana perusahaan membina karyawan agar saling menghargai dan menciptakan hubungan yang harmonis dengan karyawan dan keluarganya, diukur dengan indikator :

1. Perusahaan membuat program bantuan bagi karyawan yang melahirkan, meninggal, tertimpa bencana, dan lain-lain.
2. Perusahaan membina keakraban antara manajemen karyawan dan keluarganya dengan kegiatan tour bersama.
3. Perusahaan tidak pilih kasih terhadap karyawan serta membimbing karyawan untuk saling bekerjasama, berlaku sopan dan tidak saling merugikan.

d. **Kinerja Karyawan (Y)**, adalah nilai yang diperoleh karyawan, yang didasarkan atas kemampuan mereka dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kuantitas, kualitas, dan waktu yang telah ditetapkan oleh PT Vonex-Indonesia di Bandung, diukur dengan indikator :

- 1) Kuantitas hasil kerja : Jumlah produksi yang dihasilkan setiap hari
- 2) Kualitas hasil kerja : Jumlah barang yang dihasilkan sesuai standard kualitas
- 3) Disiplin : Rata Rata jam kerja atau karyawan yang masuk kerja
- 4) Inisiatif/kreativitas : Musyawarah dan koordinasi

1.7.6. Teknik Analisis Data

Setelah data diperoleh, langkah selanjutnya adalah menganalisa data dengan metode yang sesuai dan mudah dipahami. Tujuannya adalah agar data mentah yang diperoleh dari lapangan mempunyai arti dan makna guna menjawab permasalahan yang ada. Dalam penelitian ini digunakan metode analisis sebagai berikut :

1.7.6.1. Metode Deskriptif

Adalah prosedur deskriptif adalah dengan dengan menggambarkan kondisi PT Vonex-Indonesia di Bandung sebagai obyek penelitian secara sistematis, faktual, dan akurat, berdasarkan data-data yang ada. Bertujuan untuk memperoleh gambaran tentang kondisi budaya organisasi dan kinerja karyawan di PT Vonex-Indonesia di Bandung serta untuk mengidentifikasi karakteristik masing-masing variabel dibandingkan dengan teori yang ada.

1.7.6.2. Metode Inferensial

Metode ini bertujuan untuk menguji pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat, sekaligus juga digunakan untuk pengujian hipotesis dengan tingkat signifikansi tertentu.

a. Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi berganda dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh variabel hubungan industrial, Gugus Kendali Mutu dan hubungan sosial dalam budaya Kaizen terhadap kinerja karyawan PT Vonex-Indonesia di Bandung. Adapun persamaan regresi linier berganda (Nurgiyantoro, 2000:276) adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + \varepsilon$$

Dimana :

Y = Variabel terikat (Kinerja Karyawan)

X₁ = Variabel Hubungan Industrial

X₂ = Variabel Gugus Kendali Mutu

X₃ = Variabel Hubungan Sosial

a = Konstanta

b₁..b₃ = Koefisien regresi

ε = Residu

$$b_1 = \frac{n \sum X_1 Y - (\sum X_1) (\sum Y)}{n \sum X_1^2 - (\sum X_1)^2}$$

$$b_2 = \frac{n \sum X_2 Y - (\sum X_2) (\sum Y)}{n \sum X_2^2 - (\sum X_2)^2}$$

$$b_3 = \frac{n \sum X_3 Y - (\sum X_3) (\sum Y)}{n \sum X_3^2 - (\sum X_3)^2}$$

Sumber : Sugiyono (2009 : 272)

$$a = \frac{\sum Y}{n} - b_1 \left[\frac{\sum X_1}{n} \right] - b_2 \left[\frac{\sum X_2}{n} \right] - b_3 \left[\frac{\sum X_3}{n} \right]$$

Sumber : Riduwan (2003 : 254)

$$\varepsilon = \sqrt{1 - R^2_{yX_1X_2X_3}}$$

Sumber : Riduwan dan Kuncoro (2007 : 124)

b. Analisis Regresi Sederhana

Analisis regresi sederhana dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh variabel hubungan industrial, Gugus Kendali Mutu dan hubungan sosial dalam budaya Kaizen terhadap kinerja karyawan PT Vonex-Indonesia di Bandung secara parsial. Adapun persamaan regresi linier sederhana adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1 X_1 + \varepsilon$$

Dimana :

Y = Variabel terikat (Kinerja karyawan)

X₁ = Variabel Hubungan Industrial

a = Konstanta

b₁ = Koefisien Regresi

ε = Residu

$$b_1 = \frac{n \sum X_1 Y - (\sum X_1) (\sum Y)}{n \sum X_1^2 - (\sum X_1)^2}$$

Sumber : Sugiyono (2009 : 272)

$$\varepsilon = \sqrt{1 - R^2_{yX_1}}$$

Sumber : Riduwan dan Kuncoro (2007 : 124)

$$Y = a + b_2X_2 + \varepsilon$$

Dimana :

Y = Variabel terikat (Kinerja karyawan)

X₂ = Variabel GKM

a = Konstanta

b₂ = Koefisien Regresi

ε = Residu

$$b_2 = \frac{n \sum X_2 Y - (\sum X_2) (\sum Y)}{n \sum X_2^2 - (\sum X_2)^2}$$

Sumber : Sugiyono (2009 : 272)

$$\varepsilon = \sqrt{1 - R^2_{yX_2}}$$

Sumber : Riduwan dan Kuncoro (2007 : 124)

$$Y = a + b_3X_3 + \varepsilon$$

Dimana :

Y = Variabel terikat (Kinerja karyawan)

X₃ = Variabel Hubungan Sosial

a = Konstanta

b₃ = Koefisien Regresi

ε = Residu

$$b_3 = \frac{n \sum X_3 Y - (\sum X_3) (\sum Y)}{n \sum X_3^2 - (\sum X_3)^2}$$

Sumber : Sugiyono (2009 : 272)

$$\varepsilon = \sqrt{1 - R^2_{yX_3}}$$

Sumber : Riduwan dan Kuncoro (2007 : 124)

c. Uji Validitas

Validitas menunjukkan sejauhmana suatu alat pengukur itu mengukur apa yang ingin diukur. Untuk menguji validitas instrumen dilakukan dengan cara mengkorelasikan skor jawaban yang diperoleh pada setiap item instrumen dengan menggunakan rumus teknik **korelasi 'product moment'** sebagai berikut (Singarimbun dan Effendi, 1989 : 137) :

$$r_{XY} = \frac{N \sum XY - (\sum X) (\sum Y)}{\sqrt{\{N \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan :

r_{XY} = Koefisien korelasi

X = Skor item

Y = Skor total item

N = Jumlah sampel (responden)

Suatu instrumen baru dikatakan valid apabila koefisien korelasi dari masing-masing item lebih besar dari nilai r_{tabel} pada $\alpha = 0,05$

d. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauhmana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Bila suatu alat pengukur dipakai dua

kali untuk mengukur gejala yang sama dan hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten, maka alat pengukur tersebut reliabel. Dengan kata lain, reliabilitas menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur di dalam mengukur gejala yang sama (Kartadinata, 1988 : 54). Jika alat ukur menggunakan skala yang skornya merupakan rentangan antara beberapa nilai, misalnya skala Likert, dapat menggunakan prosedur dari Cronbach yang dikenal sebagai teknik *Cronbach's alpha* (Umar, 2002:119-123). Rumus *Cronbach's alpha* sebagai berikut :

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

Dimana :

r_{11} = Reliabilitas instrumen

k = Banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal

$\sum \sigma_b^2$ = Jumlah varians butir

σ_t^2 = Varians total

Jika koefisien reliabilitas (*Cronbach's alpha*) $\geq 0,60$ maka dapat disimpulkan bahwa kuesioner yang digunakan untuk mengukur suatu dimensi adalah reliabel (Hair, 1998 : 118).

e. Uji Asumsi Klasik

1. Multikolinieritas

Multikolinieritas terjadi apabila diantara variabel-variabel bebas memiliki hubungan yang sangat kuat. Dengan kata lain, diantara variabel-variabel bebas berkorelasi sempurna atau mendekati sempurna. Untuk mendeteksi

ada atau tidak ada multikolinieritas dapat dilakukan dengan cara melihat nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) antara variabel-variabel bebas. Selanjutnya hasil perhitungan dibandingkan, apabila nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) masing-masing variabel bebas tidak lebih dari 10 (Gujarati, 1998:161), maka dapat dipastikan bahwa tidak terjadi multikolinieritas pada persamaan regresi linier berganda tersebut.

2. Heteroskedasitas

Heteroskedasitas berarti variasi residual tidak sama untuk semua pengamatan. Misalnya heteroskedasitas akan muncul dalam bentuk residual yang semakin besar jika pengamatannya semakin besar. Jadi heteroskedasitas bertentangan dengan asumsi dasar regresi linier yaitu variabel residualnya harus sama untuk semua pengamatan. Pengujian heteroskedasitas menggunakan *Spearman Rank Correlation* dengan cara menyusun korelasi rank antara variabel bebas dengan absolut residual pada taraf $\alpha = 0,05$. Jika masing-masing variabel bebas tidak berkorelasi secara signifikan dengan absolut residual, maka dalam model regresi tidak menjadi gejala heteroskedasitas.

3. Normalitas (Kenormalan Nilai Residual)

Salah satu asumsi dalam penggunaan model regresi adalah data berdistribusi normal atau residual menyebar disekitar nol. Jika nilai residual menyebar normal maka persamaan regresi yang diperoleh cukup baik. Uji normalitas dilakukan dengan metode *Kolmogorov-Smirnov* dengan kriteria

jika nilai signifikansi lebih besar dari $\alpha = 0,05$ maka asumsi normalitas terpenuhi.

f. Uji Hipotesis

1. Hipotesis I (Pengujian Signifikansi Secara Keseluruhan)

Pengujian hipotesis I yaitu “terdapat pengaruh hubungan industrial, Gugus Kendali Mutu dan hubungan sosial dalam budaya Kaizen terhadap kinerja karyawan PT Vonex-Indonesia di Bandung” dilakukan dengan Uji F. Uji F digunakan untuk menguji keberartian koefisien regresi (signifikansi) secara keseluruhan, dengan menggunakan rumus (Tarigan P., 2008 : 4) adalah sebagai berikut :

$$F = \frac{MSR}{MSE}$$
$$F = \frac{ESS/(k - 1)}{RSS/(n - k)}$$
$$F = \frac{(n - k - 1)R^2 y_{X_k}}{k (1 - R^2 y_{X_k})}$$

Dimana :

F = Nilai F_{hitung}

MSR = *Mean square due to regression*

MSE = *Mean of square due to error*

ESS = *Explained Sum Square* (Rata-rata kuadrat regresi)

RSS = *Residual Sum Square* (Rata-rata kuadrat residual)

k = Banyaknya variabel termasuk konstanta

n = Jumlah data

Rumusan hipotesis :

- $H_0 : b_1 = b_2 = b_3 = 0$ (Hubungan industrial, Gugus Kendali Mutu dan hubungan sosial dalam budaya Kaizen secara simultan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Vonex-Indonesia di Bandung)
- $H_a : b_1 \neq b_2 \neq b_3 \neq 0$ (Hubungan industrial, Gugus Kendali Mutu dan hubungan sosial dalam budaya Kaizen secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Vonex-Indonesia di Bandung)

Kriteria penerimaan/penolakan hipotesis:

- H_0 ditolak (H_a diterima) jika $F_{hitung} > F_{tabel} (\alpha = 0,05)$ atau probabilitas $< 0,05$. Artinya hubungan industrial, Gugus Kendali Mutu dan hubungan sosial dalam budaya Kaizen secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat (Y).
 - H_0 diterima (H_a ditolak) jika $F_{hitung} \leq F_{tabel} (\alpha = 0,05)$ atau probabilitas $\geq 0,05$. Artinya hubungan industrial, Gugus Kendali Mutu dan hubungan sosial dalam budaya Kaizen secara simultan tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat (Y).
2. Hipotesis II (Pengujian Signifikansi Secara Parsial)

Pengujian hipotesis II menggunakan uji t yaitu untuk menguji signifikansi pengaruh masing-masing variabel dan menentukan variabel yang paling menentukan (signifikan) perubahan variabel terikat. Uji t menggunakan rumus (Sumodiningrat, 1999:223) sebagai berikut :

$$t = \frac{b_i}{Se(b_i)}$$

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

Sumber : Sugiyono (2009 : 366)

Dimana :

t = Nilai t_{hitung}

b_i = Koefisien regresi

$Se(b_i)$ = *Standard error* koefisien regresi

r = Koefisien korelasi

n = Jumlah data

Rumusan hipotesis dinyatakan dengan :

- Hipotesis untuk pengujian variabel "Hubungan Industrial" (X_1)
 - Ho : $b_1 = 0$ (Hubungan industrial dalam budaya Kaizen secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Vonex-Indonesia di Bandung)
 - Ha : $b_1 \neq 0$ (Hubungan industrial dalam budaya Kaizen secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Vonex-Indonesia di Bandung)
- Hipotesis untuk pengujian variabel "Gugus Kendali Mutu" (X_2)
 - Ho : $b_2 = 0$ (Gugus Kendali Mutu dalam budaya Kaizen secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Vonex-Indonesia di Bandung)

Ha : $b_2 \neq 0$ (Gugus Kendali Mutu dalam budaya Kaizen secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Vonex-Indonesia di Bandung)

- Hipotesis untuk pengujian variabel "Hubungan Sosial" (X_3)

Ho : $b_3 = 0$ (Hubungan sosial dalam budaya Kaizen secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Vonex-Indonesia di Bandung)

Ha : $b_3 \neq 0$ (Hubungan sosial dalam budaya Kaizen secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Vonex-Indonesia di Bandung)

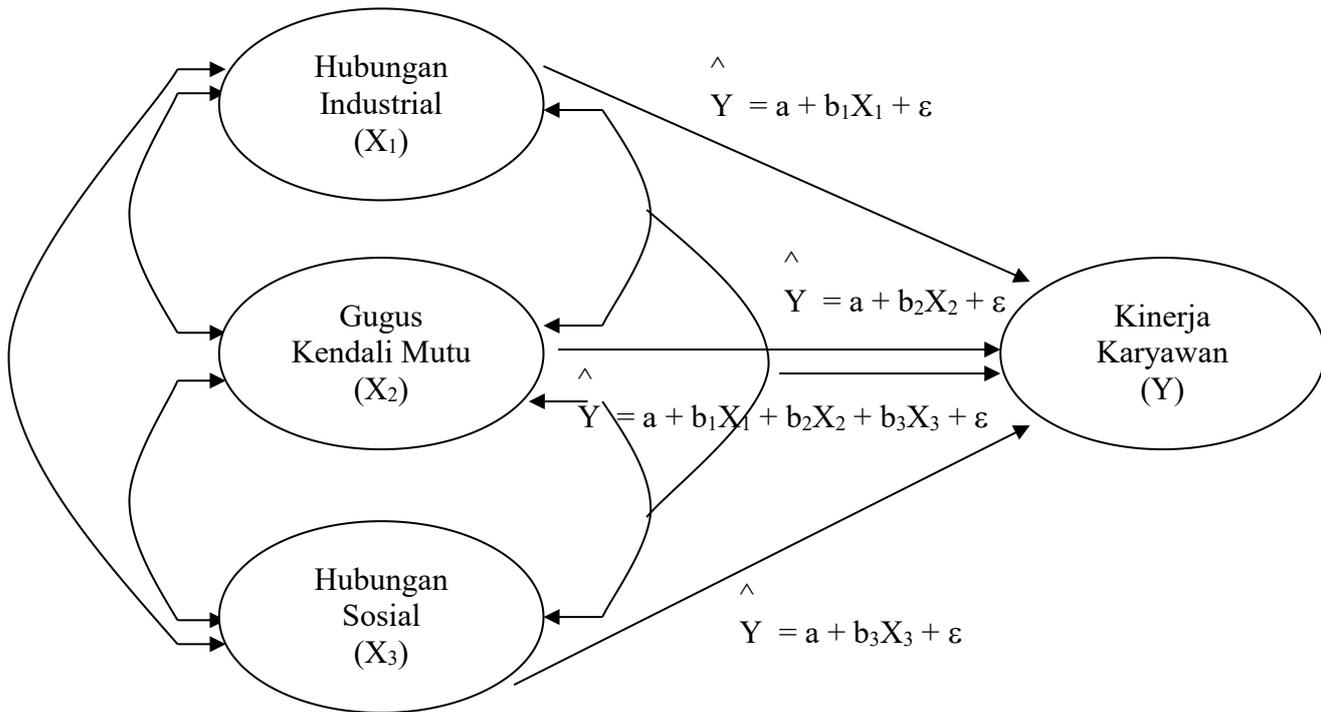
Apabila hasil perhitungannya menunjukkan :

1. $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $t_{hitung} < -t_{tabel}$ pada taraf $\alpha = 0,05$ atau probabilitas $< 0,05$ maka Ho ditolak (Ha diterima) artinya variabel bebas secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat pada tingkat kepercayaan 95%.
2. Apabila $-t_{tabel} \leq t_{hitung} \leq t_{tabel}$ pada taraf $\alpha = 0,05$ atau probabilitas $\geq 0,05$ maka Ho diterima (Ha ditolak) artinya variabel bebas secara parsial tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat pada tingkat kepercayaan 95%.

1.6.7. Desain Bagan Pengujian dan Asumsinya

Desain bagan pengujian dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar sebagai berikut :

Gambar 1.1. Desain Bagan Pengujian



Asumsi dalam penelitian berdasarkan hipotesa yang telah disusun, maka diasumsikan bahwa hubungan industrial, Gugus Kendali Mutu dan hubungan sosial dalam budaya Kaizen berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Vonex-Indonesia di Bandung.

1.8. Sistematika Penulisan

Berdasarkan ketentuan rektor Univesitas Krisnadwipayana tentang pedoman penyusunan karya ilmiah maka sistematika penulisan dibagi menjadi Lima Bab yaitu sebagai berikut :

Bab I. Merupakan pendahuluan yang menggambarkan keseluruhan dari metoda penelitian, bab satu terdiri dari enam sub bab, pada sub bab ke satu akan di deskripsikan tentang metoda penelitian dimana dalam bab satu akan digambarkan tentang latar belakang masalah, identifikasi masalah,

maksud dan tujuan penelitian, kegunaan penelitian secara akademis maupun praksis dan deskripsi metoda penelitian yang terdiri dari ; desain penelitian, teknik penetapan populasi dan sampel, teknik pengumpulan dan pengolahan data, penetapan definisi operasional dan pengukuran variabel, teknik analisis dan pengujian data serta bagan pengujian dan asumsi penelitian. Objektivitas suatu hasil penelitian sangat bergantung kepada landasan teori yang diungkapkan sebagai landasan berpikir untuk memandang suatu fenomena yang menjadi objek penelitian.

Bab II. Ini akan digambarkan teori besar dan teori pendukung yang terkait erat dengan tema penelitian, sehingga dengan berlandaskan kepada teori yang disampaikan, akan tergambar kerangka berpikir penelitian, sehingga dengan landasan teori yang dituangkan dalam kerangka berpikir dapat disusun hipotesis penelitian.

Bab III. Untuk mendapatkan gambaran yang utuh tentang fokus dan objek penelitian, maka pada bab ke tiga, akan digambarkan lokus dan objek penelitian, dimana dalam lokus penelitian akan digambarkan secara utuh tentang sejarah perkembangan objek penelitian, para pelaku dalam objek penelitian, produk produk yang dihasilkan serta data yang terkait dengan penelitian, dengan tujuan untuk memberikan gambaran utuh tentang objek penelitian.

Bab IV. Dari hasil pengolahan bab I, II dan III, maka dalam bab IV akan di sampaikan hasil uji kuantitatif dengan mendeskripsikan fakta-fakta yang

diteliti serta pembahasan dari informasi yang dihasilkan dari pengujian atas fakta fakta yang ditemukan.

Bab V. Pada bab terakhir yaitu bab V, adalah kesimpulan dari hasil penelitian, yang sebelumnya dalam bab IV telah di deskripsikan tentang hasil uji atas fakta-fakta atau fenomena yang terjadi di dalam objek penelitian. Dengan demikian dari kesimpulan tersebut dapat ditarik deskripsi saran untuk kepentingan perbaikan baik dalam bidang ilmu maupun untuk perkembangan praktis.

BAB II

LANDASAN TEORI

Manajemen Kaizen

Kata Kaizen diterjemahkan sebagai perbaikan (berasal dari kata *Kai* yang berarti ‘perubahan’ dan *zen* yang berarti ‘baik’). Kalau dipergunakan untuk menguraikan suatu proses manajemen dan budaya bisnis kata itu mempunyai arti perbaikan terus menerus dan perlahan-lahan yang diimplementasikan dengan keikutsertaan aktif dan komitmen dari semua karyawan dalam apa pun yang dilakukan perusahaan dan, lebih tepat lagi, dalam cara pelaksanaannya. (P. Wellington, 1998:32).

Manajemen memiliki dua komponen utama : pemeliharaan dan perbaikan. Pemeliharaan mengacu pada aktivitas yang ditujukan untuk mempertahankan teknologi, manajerial dan standar operasi mutakhir. Perbaikan mengacu pada meningkatkan standar mutakhir. (Masaaki Imai, 2008:44).

Dibawah fungsi pemeliharaannya, manajemen melaksanakan tugas-tugasnya yang telah ditetapkan sehingga perusahaan itu bisa mengikuti SOP (*Standard Operating Procedure*). Ini berarti bahwa manajemen pertama-tama harus membuat kebijakan, aturan, petunjuk dan prosedur untuk semua pelaksanaan utama dan kemudian memperhatikannya agar setiap orang mengikuti SOP. Jika orang-orang mampu mengikuti standar itu tetapi tidak melaksanakannya, manajemen harus memasukkan kedisiplinan. Jika orang-orang tidak mampu untuk

mengikuti standar itu, manajemen harus menyediakan pelatihan maupun jurnal dan merevisi standar itu sehingga orang-orang bisa mengikutinya.

Dalam bisnis apa pun, kerja seorang pekerja didasarkan pada standar yang ada, baik itu yang eksplisit maupun yang implisit, yang diberikan oleh manajemen. Pemeliharaan mengacu pada usaha dalam mempertahankan standar itu melalui pelatihan dan disiplin. Sebaliknya, perbaikan mengacu pada usaha dalam menaikkan standar. Persepsi orang-orang Jepang terhadap manajemen disingkat menjadi satu rumusan : mempertahankan dan meningkatkan standar.

Manajer yang lebih tinggi, adalah dia yang bertanggung jawab atas perbaikan. Meningkatkan standar berarti membuat standar yang lebih tinggi. Ketika hal ini dilakukan, maka menjadi tugas pemeliharaan manajemen untuk mengamati standar yang baru tersebut. Perbaikan yang abadi hanya diperoleh ketika orang-orang bekerja untuk standar yang lebih tinggi. pemeliharaan dan perbaikan dengan demikian telah menjadi bagian yang tak terpisahkan manajer Jepang.

Perbaikan bisa diperinci diantara Kaizen dan inovasi. Kaizen menandakan perbaikan kecil yang dibuat *dalam status quo* sebagai sebuah hasil dari usaha yang terus dilakukan. Inovasi mencakup perbaikan drastis dalam status quo sebagai hasil dari investasi besar dalam teknologi baru dan atau peralatan baru.

Manajer Barat tradisional pada prinsipnya memfokuskan pada hasil dan masing-masing dinilai atas pencapaian 'mentah' mereka, sedangkan manajer/pemimpin tim Kaizen secara terang-terangan berorientasi ke arah proses pencapaian hasil yang dibutuhkan (manajemen yang berorientasi pada proses atau

Process-Oriented Management/POM). Oleh karena itu masing-masing dinilai berdasarkan pada keterampilan yang berpusat pada manusia seperti kemampuan mendorong keterlibatan anggota tim, manajemen tugas/waktu, pendidikan dan pelatihan, partisipasi antar tim dan prestasi tim (termasuk jumlah usulan perbaikan yang dihasilkan), peningkatan semangat, proses komunikasi dan memuaskan pelanggan. (P. Wellington, 1998:32).

Manajemen yang jelas merupakan konsekuensi dari *process-oriented management*. Kalau pemimpin tim melibatkan diri sendiri, seperti yang disyaratkan oleh Kaizen, dalam memberi instruksi secara terbuka dan mengembangkan pengetahuan dan keterampilan timnya, mereka dikatakan jelas. Manajemen yang jelas membantu karyawan untuk memaksimalkan produktivitas mereka dan mutu secara keseluruhan.

Manajemen lintas fungsional atau *Cross-Functional Management/ CFM* adalah bagian formal dari pelaksanaan rencana bisnis, strategi dan proyek dalam perusahaan Kaizen. Terdapat harapan yang jauh lebih canggih daripada sekedar tim kerja akan bekerja sama melintasi pembatas fungsional, itu merupakan persyaratan. Ini menghilangkan masalah dan horizon yang secara sengaja dipersempit oleh kompartementalisasi atau pembagian territorial.

Menurut Masaaki Imai (2008:203), manajemen lintas fungsional dan penyebaran kebijakan adalah dua konsep manajemen utama yang mendukung strategi *Total Quality Control (TQC)*. Dalam pemikiran TQC tugas manajemen dipecah ke dalam dua wilayah : (1) “Pemeliharaan-pelaksana” prestasi bisnis untuk hasil dan keuntungan sekarang ini, dan (2) “Kaizen-pelaksana” untuk

memperbaiki proses dan sistem. Kaizen-pelaksana kedua manajemen lintas-fungsional dan penyebaran kebijakan.

Manajemen lintas-fungsional berkenaan dengan pengkoordinasian aktivitas dari unit-unit yang berbeda untuk merealisasikan tujuan lintas-fungsional Kaizen, penyebaran dan kebijakan untuk kebijakan pengimplementasian dalam mencapai Kaizen.

Di pelbagai perusahaan, pelaksana berarti mereka yang bertugas utama menangkap kebijakan manajemen puncak yang merembes ke bawah ke dalam bagian-bagian organisasi. Jika ada konflik inter-unit tentang isu-isu seperti mutu dan biaya, seringkali posisi ini diduduki oleh politik internal. Dalam TQC, tujuan lintas-fungsional dari QCS (*Quality, Cost and Scheduling*) jelas-jelas ditetapkan sebagai faktor superior untuk fungsi-fungsi bagian seperti desain, produksi, dan pemasaran. Oleh karena itu, posisi tujuan lintas-fungsional sebagai tujuan superordinat mengharuskan sebuah sistem pendekatan baru untuk membuat keputusan. Adalah kebutuhannya bahwa konsep dan latihan dari manajemen lintas-fungsional dan penyebaran kebijakan telah dikembangkan untuk berjalan beriringan dengan harmonis. Didalam konteks ini “mutu” berhubungan dengan membangun suatu sistem yang lebih baik untuk menjamin mutu ; “biaya” berhubungan dengan membangun suatu sistem untuk mengidentifikasi factor-faktor biaya dan dengan mengurangi biaya ; “penjadwalan” mengacu pada membangun suatu sistem yang lebih baik untuk pengiriman dan jumlah.

Target Kaizen adalah menyampaikan kepada bagian organisasi (fungsional) melalui penyebaran kebijakan dalam dua cara : secara langsung melalui manajer bagian dan secara tidak langsung melalui organisasi lintas-fungsional.

Aktivitas kelompok kecil (seperti lingkaran QC) dan skema untuk mendorong usulan individu mendukung aktivitas Kaizen di tingkat tempat kerja, dan tujuan dari aktivitas ini disusun melalui penyebaran kebijakan.

Komitmen manajer untuk konsep manajemen utama dari manajemen lintas fungsional dan penyebaran kebijakan diperlihatkan dalam petunjuk-petunjuk yang disediakan oleh manajemen puncak. Manajemen puncak biasanya merumuskan kebijakan atau tujuan tahunannya pada awal tahun berdasar pada rencana dan strategi jangka panjang. Rumusan-rumusan tersebut mencakup dua kategori tujuan utama : (1) tujuan yang berhubungan dengan faktor-faktor seperti keuntungan, pasar dan produk dan (2) tujuan yang berhubungan dengan semua perkembangan dalam berbagai sistem perusahaan dan aktivitas lintas-fungsional.

Di Jepang, istilah “kebijakan” digunakan untuk menjelaskan orientasi manajemen jangka panjang dan menengah dan juga sasaran atau target tahunan. Oleh karena itu, kata kebijakan mengacu pada sasaran jangka panjang dan tahunan.

Aspek penting lainnya dari kebijakan adalah bahwa aspek ini terdiri dari sasaran dan tindakan, tujuan dan cara. Sasaran biasanya berupa angka-angka kuantitatif yang dibuat oleh manajemen puncak, seperti target untuk penjualan, keuntungan dan pasar. Tindakan, sebaliknya adalah program tindakan spesifik untuk mencapai sasaran itu. Sebuah sasaran yang tidak diungkapkan dalam istilah spesifik adalah sekedar slogan. Dengan demikian, penting sekali bahwa

manajemen puncak menentukan sasaran dan tindakan serta kemudian ”menyebarkan” mereka ke seluruh organisasi.

Meskipun dalam memperoleh target biasanya diperlukan prioritas sebagai sasaran utama bagi para manajer, sasaran untuk memperkuat dan memajukan organisasi dan sistemnya bukannya kurang penting. Biasanya yang pertama adalah tanggapan perusahaan untuk permintaan eksternal seperti tekanan stockholder untuk keuntungan; yang berikutnya biasanya adalah perpindahan yang dihasilkan sendiri untuk perbaikan dalam budaya perusahaan, ilmu kimia dan semua kemampuan kompetitif. Dalam strategi TQC, kedua sasaran utama tentang keuntungan dan Kaizen ini terjalin, dan lingkaran PDCA diterapkan dalam membawa penyebaran kebijakan dan manajemen lintas-fungsional. Konsep-konsep manajemen ini dirumuskan (direncanakan), disebarkan (dilakukan dan diperiksa), dan diaudit (bertindak berdasarkan kemajuan).

Sebuah perusahaan diatur sesuai dengan fungsi vertikal, seperti R&D, produksi, keahlian teknik, keuangan, penjualan dan tugas administratif. Melalui organisasi fungsional tersebut, tanggung jawab diserahkan dan sasaran mengejar keuntungan.

Diantara sasaran TQC itu tidak hanya untuk memajukan keuntungan tetapi juga kemajuan umum dalam wilayah-wilayah seperti pendidikan karyawan, kepuasan konsumen, layanan konsumen, jaminan mutu, pengendalian biaya, volume, pengawasan pengiriman, dan pengembangan produk baru. Sasaran-sasaran ini memerlukan upaya lintas-fungsional yang melintasi keseluruhan organisasi secara horizontal. Sekarang, hampir menjadi sebuah kiasan klise untuk

mengatakan bahwa bagian pengendalian mutu atau jaminan mutu sendirian tidak bisa memperoleh mutu yang diharapkan. Semua bagian fungsional harus terlibat. Manajemen lintas-fungsional dengan demikian adalah sebuah peralatan organisasional untuk mewujudkan sasaran kemajuan TQC.

Dalam manajemen kaizen menyadari bahwa setiap perusahaan mempunyai masalah, kaizen memecahkan masalah dengan membentuk kebudayaan perusahaan dimana setiap orang dapat mengajukan masalahnya dengan bebas, masalah dalam perusahaan dapat berupa satu fungsional maupun fungsional silang. Misalnya membuat produk baru adalah fungsional silang yang khas karena melibatkan kerjasama dan usaha terpadu karyawan dari bagian pemasaran, permesinan, dan produksi. (Masaaki Imai, 1994 : xviii).

Budaya Organisasi

2.1.1. Pengertian Budaya Organisasi

Kata budaya (*culture*) sebagai suatu konsep berakar dari kajian atau disiplin ilmu antropologi; yang oleh Killman, Saxton, dan Serpa (1986) dalam Nimran (1997:134) diartikan sebagai *falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap, dan norma yang dimiliki bersama dan mengikat suatu masyarakat*.

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

Menurut Bounds, *et al.* (1994:101), budaya mengandung berbagai aspek pokok, seperti :

- a. Budaya merupakan konstruksi sosial unsur-unsur budaya seperti nilai-nilai, keyakinan, dan pemahaman, yang dianut oleh semua anggota kelompok.
- b. Budaya memberikan tuntunan bagi para anggotanya dalam memahami suatu kejadian.
- c. Budaya berisi kebiasaan atau tradisi.
- d. Dalam suatu budaya, pola nilai-nilai, keyakinan, harapan, pemahaman, dan perilaku timbul dan berkembang sepanjang waktu.
- e. Budaya mengarahkan perilaku : kebiasaan atau tradisi merupakan perekat yang mempersatukan suatu organisasi dan menjamin bahwa para anggotanya berperilaku sesuai dengan norma.
- f. Budaya masing-masing organisasi bersifat unik.

Schein (1992:17) menyebutkan tiga elemen dasar budaya, yaitu :

- a. *Artifacts*, adalah hal-hal yang ada bersama untuk menentukan budaya dan mengungkapkan apa sebenarnya budaya itu kepada mereka yang memperhatikan budaya. *Artifacts* termasuk produk, jasa, dan bahkan pola tingkah laku dari anggota sebuah organisasi.
- b. *Espoused value* (nilai-nilai yang didukung), adalah alasan yang diberikan oleh sebuah organisasi untuk mendukung caranya melakukan sesuatu.
- c. *Basic assumption* (asumsi dasar), adalah keyakinan yang dianggap sudah ada oleh anggota suatu organisasi.

Menurut Robbins (Pujaatmaka, 1996:282) semua organisasi mempunyai budaya yang tak tertulis yang mendefinisikan standard-standard perilaku yang dapat diterima baik dan yang tidak untuk para karyawan. Setelah beberapa bulan, kebanyakan karyawan akan memahami budaya organisasi mereka. Mereka mengetahui hal-hal seperti bagaimana berpakaian untuk kerja, apakah aturan-aturan dijalankan dengan ketat, perilaku yang dipertanyakan macam apakah yang pasti menyulitkan mereka, dan mana yang kemungkinan besar akan diabaikan, pentingnya kejujuran (*honesty*) dan integritas, dan yang serupa.

Budaya organisasi (*Organizational Culture*) akhir-akhir ini sering muncul ke permukaan, dan menjadi bahan pembicaraan dan kajian, baik di kalangan

praktisi maupun ilmuwan. Gejala tersebut secara sederhana menunjukkan bahwa budaya organisasi itu dirasakan penting, dan tentunya dirasakan memiliki manfaat langsung maupun tak langsung bagi perkembangan perusahaan atau organisasi.

Budaya organisasi tidak pernah kekurangan definisi. Budaya organisasi dijelaskan misalnya, sebagai “nilai-nilai dominan yang didukung oleh organisasi”, “falsafah yang menuntun kebijaksanaan organisasi terhadap pegawai dan pelanggan”, “cara pekerjaan yang dilakukan di tempat itu”, dan “asumsi dan kepercayaan dasar yang terdapat diantara anggota organisasi”. Suatu peninjauan yang lebih mendalam dari sederet definisi memperlihatkan sebuah tema sentral, yaitu budaya organisasi merujuk pada suatu sistem *pengertian yang diterima secara bersama*. Dalam setiap organisasi terdapat pola mengenai kepercayaan, ritual, mitos, serta praktek-praktek yang telah berkembang sejak beberapa lama (Smircich, 1983:339). Kesemua itu, pada gilirannya menciptakan pemahaman yang sama diantara para anggota mengenai bagaimana sebenarnya organisasi itu dan bagaimana anggotanya harus berperilaku.

Budaya organisasi menurut Tjiptono (1995:74) adalah perwujudan sehari-hari dari nilai-nilai dan tradisi yang mendasari organisasi tersebut. Hal ini terlihat pada bagaimana karyawan berperilaku, harapan karyawan terhadap organisasi, dan sebaliknya, serta apa yang dianggap wajar dalam hal bagaimana karyawan melaksanakan pekerjaannya.

Sedangkan menurut Gibson dalam Ardiani (1997:372) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sistem yang menembus nilai-nilai, keyakinan, dan norma yang ada di setiap organisasi. Kultur organisasi dapat mendorong atau

menurunkan efektivitas tergantung dari sifat nilai-nilai, keyakinan, dan norma-norma yang dianut.

Menurut Eliott Jacques (Nimran, 1999:134) budaya organisasi adalah cara berpikir dan melakukan sesuatu yang mentradisi, yang dianut bersama oleh semua anggota organisasi, dan para anggota baru harus mempelajari atau paling sedikit menerimanya sebagian agar mereka diterima sebagai bagian dari organisasi. Ada tiga hal yang menjadi ciri-ciri dari budaya organisasi, yaitu : (1) dipelajari, (2) dimiliki bersama, dan (3) diwariskan dari generasi ke generasi.

Bertolak dari definisi budaya organisasi, dimensi budaya organisasi menurut Schein (1992:49) ada dua, yaitu (1) *External Adaptation* dan (2) *Internal Integration*. Kedua dimensi itu merupakan tolok ukur terakhir dan tertinggi untuk budaya organisasi yang ideal. Ada tiga hal yang menjadi ciri-ciri budaya organisasi, yaitu : (1) dipelajari, (2) dimiliki bersama, dan (3) diwariskan dari generasi ke generasi (Nimran, 1997:135).

Selanjutnya, pada level individu (*individual traits*), Graves (1986:72) mencatat 10 items *research tools* (dimensi, kriteria, indikator) untuk budaya organisasi, yaitu :

- a. *Self-assurance*
- b. *Decisiveness*
- c. *Supervisory ability*
- d. *Intelligence*
- e. *Initiative*
- f. *Need for achievement*
- g. *Need for self-actualization*
- h. *Need for power*
- i. *Need for reward*
- j. *Need for security*

Tampaknya ada kesepakatan yang luas bahwa budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi yang lain. (Schein, 1985:168). Sistem makna bersama ini bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu. Riset paling baru mengemukakan tujuh karakteristik primer yang bersama-sama menangkap hakikat dari budaya suatu organisasi (Chatman and Jehn, 1994:522) :

- a. Inovasi dan pengambilan resiko, adalah sejauhmana para karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.
- b. Perhatian ke rincian, adalah sejauhmana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian kepada rincian.
- c. Orientasi hasil, adalah sejauhmana manajemen memfokuskan perhatian kepada hasil dan bukannya kepada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
- d. Orientasi orang, adalah sejauhmana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
- e. Orientasi tim, adalah sejauhmana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu-individu.
- f. Keagresifan, adalah sejauhmana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.
- g. Kemantapan, adalah sejauhmana kegiatan organisasi menekankan pada dipertahankannya status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

Menurut Hymowitz (1989:B1) ada empat tipe budaya, yaitu :

- a. Akademi, adalah budaya dalam suatu perusahaan yang suka merekrut para lulusan muda universitas, memberi mereka banyak pelatihan istimewa, dan kemudian dengan seksama mengemudikan mereka melewati ribuan pekerjaan terkhusus di dalam suatu fungsi tertentu. Misalnya perusahaan IBM, Coca Cola, Procter and Gamble, dan General Motors.
- b. Kelab, adalah budaya yang menaruh nilai tinggi pada kecocokan dalam sistem, kesetiaan, dan pada komitmen. Senioritas merupakan kunci pada budaya ini. Usia dan pengalaman diperhitungkan. Misalnya United Parcel Service, Delta Airlines, perusahaan operasi Bell, badan pemerintah, dan militer.
- c. Tim bisbol, adalah budaya yang berorientasi wiraswasta bagi para pengambil resiko dan inovator. Perusahaan yang menganut budaya ini mencari orang-orang yang berbakat dari segala usia dan pengalaman, kemudian mengimbali mereka untuk apa yang mereka produksikan. Karena mereka menawarkan insentif finansial yang sangat besar dan kebebasan besar bagi mereka yang sangat berprestasi, loncatan pekerjaan diantara organisasi-organisasi ini merupakan hal yang biasa. Misalnya perusahaan yang bergerak di bidang akuntansi, hukum, perbankan, investasi, konsultasi, agen periklanan, pengembang perangkat lunak, dan perusahaan riset hayati.
- d. Benteng, adalah budaya dalam suatu perusahaan yang tidak banyak menawarkan keamanan pekerjaan, tetapi dapat merupakan tempat yang mengasyikkan untuk bekerja bagi mereka yang menyukai tantangan dari suatu

perubahan haluan. Misalnya pengecer besar, perusahaan hasil hutan, dan eksplorasi gas alam.

Robbins dalam Udaya (1994:480) menuliskan bahwa budaya organisasi mempunyai beberapa karakteristik, yaitu inisiatif individual, toleransi terhadap resiko, arah, integrasi, dukungan manajemen, kontrol, identitas, sistem, imbalan, toleransi terhadap konflik, dan pola-pola komunikasi.

- a. Inisiatif individual; merupakan tingkat tanggung jawab kebebasan dan independen yang dipunyai individu.
- b. Toleransi terhadap resiko; sejauhmana para karyawan dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif, dan mengambil resiko.
- c. Arah; sejauhmana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi.
- d. Integrasi; seberapa jauh unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
- e. Dukungan manajemen; sejauhmana manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan yang jelas, serta dukungan terhadap bawahan mereka.
- f. Kontrol; jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengendalikan perilaku karyawannya.
- g. Identitas; sejauhmana peran anggota untuk dapat mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya dibanding dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesinya.

- h. Sistem imbalan; adalah alokasi imbalan seperti kenaikan gaji, promosi yang didasarkan atas kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih, dan lain-lain.
- i. Toleransi terhadap konflik; tingkat toleransi terhadap konflik dan kritik keterbukaan yang muncul dalam organisasi.
- j. Pola-pola komunikasi; tingkat komunikasi organisasi yang dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal.

Membedakan budaya kuat dan budaya lemah telah menjadi makin populer. Disini diartikan bahwa budaya kuat mempunyai dampak yang lebih besar pada perilaku karyawan. Untuk mengetahui sejauhmana budaya mempengaruhi keefektifan organisasi, kita perlu membedakan budaya yang kuat dan yang lemah. (Robbins dalam Pujaatmaka, 1996:292).

Budaya kuat adalah budaya organisasi yang ideal. Kekuatan budaya mempengaruhi intensitas perilaku (Sathe, 1985:15). Tiga ciri khas budaya kuat menurut Sathe adalah *thickness*, *extent of sharing*, dan *clarity of ordering*. Pendapat Robbins mirip Sathe (Ndraha, 1997:123). Ia mengatakan, "*A strong culture is characterized by the organization's core values being intensely held, clearly ordered, and widely shared.*" Jadi, budaya kuat adalah budaya organisasi yang dipegang semakin intensif (semakin mendasar dan kukuh), semakin luas dianut, dan semakin jelas disosialisasikan dan diwariskan. Semakin kuat budaya, semakin kuat efek atau pengaruhnya terhadap lingkungan dan perilaku manusia.

Budaya yang kuat dicirikan oleh nilai inti dari organisasi yang dianut dengan kuat, diatur dengan baik, dan dirasakan bersama secara luas (Wiener,

1988:536). Makin banyak anggota yang menerima nilai-nilai inti, menyetujui jajaran tingkat kepentingannya, dan merasa sangat terikat kepadanya, maka makin kuat budaya organisasi (Schein, 1985:7). Ini jangan diartikan bahwa semua organisasi yang sudah matang dengan anggota yang stabil akan mempunyai budaya yang kuat. Nilai intinya juga harus dipegang kuat. Konsisten dengan definisi ini, suatu budaya yang kuat akan mempunyai pengaruh yang besar pada perilaku anggota-anggotanya karena tingginya tingkat kebersamaan (*sharedness*) dan intensitas menciptakan suatu iklim internal dari kendali perilaku yang tinggi.

Satu hasil spesifik dari suatu budaya yang kuat seharusnya adalah menurunnya tingkat keluarnya karyawan. Suatu budaya yang kuat memperlihatkan kesepakatan yang tinggi di kalangan anggota mengenai apa yang dipertahankan oleh organisasi itu. Kebulatan maksud semacam itu membina kekohesifan, kesetiaan, dan komitmen organisasi itu.

Apakah pengaruh dari suatu budaya yang kuat terhadap keefektifan organisasi? Jawabnya adalah bahwa keefektifan mensyaratkan bahwa budaya, strategi, lingkungan, dan teknologi sebuah organisasi bersatu (Arogyaswamy and Byles, 1987:647-59). Makin kuat budaya suatu organisasi, makin penting bahwa budaya tersebut cocok dengan variabel-variabel tersebut.

Hasil lainnya dari suatu budaya yang kuat adalah bahwa budaya itu akan meningkatkan perilaku yang konsisten (Weick, 1987:112). Budaya itu menyampaikan kepada karyawan tentang bagaimana perilaku mereka yang seharusnya. Budaya itu mengemukakan kepada karyawan hal-hal seperti ketidakhadiran yang dapat diterima (Nicholson dan Johns, 1985:397-407).

Jika dianggap bahwa budaya yang kuat akan meningkatkan konsistensi perilaku, maka logis untuk menyimpulkan bahwa budaya itu dapat menjadi sarana yang kuat untuk mengontrol dan dapat bertindak sebagai sebuah substitusi bagi formalisasi. Maka tepatlah jika kita melihat formalisasi dan budaya sebagai dua jalan yang berbeda untuk mencapai tujuan yang sama. Makin kuat budaya sebuah organisasi, makin kurang pula kebutuhan manajemen untuk mengembangkan peraturan formal untuk memberi pedoman pada perilaku karyawan. Pedoman tersebut akan dihayati oleh para karyawan jika mereka menerima budaya organisasi.

Menurut Atmosoeparto (2001:72-73), dalam proses pengembangannya, budaya organisasi dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti kebijakan perusahaan (*Corporate Wisdom*), gaya perusahaan (*Corporate Style*), dan jati diri perusahaan (*Corporate Identity*).

- a. Kebijakan perusahaan (*Corporate Wisdom*) ditunjang oleh Filosofi Perusahaan (serangkaian nilai-nilai yang menjelaskan bagaimana perusahaan berhubungan dengan pelanggan, produk, atau pelayanannya, bagaimana karyawan berhubungan satu sama lain, sikap, perilaku, gaya pakaian, dan lain-lain serta apa yang bisa mempengaruhi semangat), *ketrampilan* yang dimiliki, dan *pengetahuan* yang terakumulasi dalam perusahaan.
- b. Gaya perusahaan (*Corporate Style*) ditunjang oleh profil karyawan, pengembangan SDM-nya, dan masyarakat perusahaan (*Corporate Community*), atau bagaimana penampilan perusahaan tersebut di lingkungan perusahaan lainnya.

- c. Jati diri perusahaan (*Corporate Identity*) ditunjang oleh *Citra* perusahaan, *Kredo* (semboyan) perusahaan, dan *Proyeksi* perusahaan atau apa yang *ditonjolkan* oleh perusahaan. Jati diri perusahaan diperlukan untuk menumbuhkan kebanggaan yang akan mengembangkan budaya kerja yang tidak hanya meningkatkan kinerja perusahaan tetapi juga membentuk “citra” baik perusahaan.

Budaya yang kuat merupakan pedoman yang kuat pula dalam menuntun perilaku pekerja, karena membantu para pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya, terutama :

- a. Kebudayaan yang kuat akan berfungsi sebagai sistem aturan-aturan informasi yang mengungkapkan bagaimana anggota organisasi berperilaku,
- b. Kebudayaan yang kuat memungkinkan orang merasa lebih baik terhadap apa yang telah mereka kerjakan, sehingga mereka akan bekerja lebih keras lagi.

Makin kuat budaya sebuah perusahaan, maka makin kurang pula kebutuhan manajemen untuk mengembangkan peraturan formal untuk memberi pedoman pada perilaku pegawai. Hal ini disebabkan karena pedoman tersebut akan dihayati oleh pegawai jika mereka menerima budaya perusahaan.

2.1.2. Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi budaya pada umumnya sukar dibedakan dengan fungsi budaya kelompok atau budaya organisasi, karena budaya merupakan gejala sosial.

Menurut Ndraha (1997:45) ada beberapa fungsi budaya, yaitu :

- a. Sebagai identitas dan citra suatu masyarakat. Identitas ini terbentuk oleh berbagai faktor seperti sejarah, kondisi dan sisi geografis, sistem-sistem sosial, politik dan ekonomi, dan perubahan nilai-nilai di dalam masyarakat.

- b. Sebagai pengikat suatu masyarakat. Kebersamaan (*sharing*) adalah faktor pengikat yang kuat seluruh anggota masyarakat.
- c. Sebagai sumber. Budaya merupakan sumber inspirasi, kebanggaan, dan sumberdaya.
- d. Sebagai kekuatan penggerak. Karena jika budaya terbentuk melalui proses belajar mengajar, maka budaya itu dinamis, *resilient*, tidak statis, dan tidak kaku.
- e. Sebagai kemampuan untuk membentuk nilai tambah. Ross A. Webber mengaitkan budaya dengan manajemen, John P. Kotter dan James L. Heskett menghubungkan budaya dengan *performance*, Charles Hampden-Turner dengan kekuatan organisasional dan keunggulan bisnis.
- f. Sebagai pola perilaku. Budaya berisi norma tingkah laku dan menggariskan batas-batas toleransi sosial.
- g. Sebagai warisan. Budaya disosialisasikan dan diajarkan kepada generasi berikutnya.
- h. Sebagai pengganti formalisasi, sehingga tanpa diperintah orang melakukan tugasnya.
- i. Sebagai mekanisme adaptasi terhadap perubahan. Dilihat dari sudut ini, pembangunan seharusnya merupakan proses budaya.
- j. Sebagai proses yang menjadikan bangsa kongruen dengan negara sehingga terbentuk *nation-state*.

Wheelen & Hunger dalam Nimran (1997:136) secara spesifik mengemukakan sejumlah peranan penting yang dimainkan oleh budaya perusahaan, yaitu :

- a. Membantu menciptakan rasa memiliki jati diri bagi karyawan.
- b. Dapat dipakai untuk mengembangkan keikatan pribadi dengan perusahaan.
- c. Membantu stabilisasi perusahaan sebagai suatu sistem sosial.
- d. Menyajikan pedoman perilaku, sebagai hasil dari norma-norma perilaku yang sudah terbentuk.

Singkatnya, budaya organisasi sangat penting peranannya di dalam mendukung terciptanya suatu organisasi / perusahaan yang efektif. Sedangkan menurut Robbins (Pujaatmaka, 1996:294) fungsi budaya di dalam sebuah organisasi adalah :

- a. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas ; artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan organisasi yang lain.
- b. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang.
- d. Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan. Akhirnya, budaya berfungsi sebagai mekanisme

pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

2.1.3. Membangun dan Membina Budaya Organisasi

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

Para pendiri organisasi secara tradisional mempunyai dampak yang penting dalam pembentukan budaya awal organisasi. Mereka mempunyai visi atau misi tentang bagaimana bentuk organisasi tersebut seharusnya. Mereka tidak dirintangi oleh kebiasaan-kebiasaan sebelumnya atau oleh ideologi. Ukuran kecil yang biasanya menjadi ciri setiap organisasi baru selanjutnya membantu para pendiri untuk menerapkan visi mereka pada anggota organisasi. Karena para pendiri tersebut adalah orang-orang yang mempunyai ide awal, mereka juga biasanya mempunyai bias tentang bagaimana ide-ide tersebut harus dipenuhi. Budaya organisasi merupakan hasil dari interaksi antara (1) bias dan asumsi para pendirinya, dan (2) apa yang dipelajari oleh para anggota pertama organisasi, yang dipekerjakan oleh para pendiri (Schein, 1983:13-28).

Tahapan-tahapan pembangunan budaya organisasi dapat diidentifikasi sebagai berikut (Nimran, 1997:137):

- a. Seseorang (biasanya pendiri) datang dengan ide atau gagasan tentang sebuah usaha baru.
- b. Pendiri membawa orang-orang kunci yang merupakan para pemikir, dan menciptakan kelompok inti yang mempunyai visi yang sama dengan pendiri.

- c. Kelompok inti memulai serangkaian tindakan untuk menciptakan organisasi, mengumpulkan dana, menentukan jenis dan tempat usaha, dan lain-lain hal yang relevan.
- d. Orang-orang lain dibawa ke dalam organisasi untuk berkarya bersama-sama dengan pendiri dan kelompok inti, memulai sebuah sejarah bersama.

Budaya organisasi yang terbentuk banyak ditentukan oleh beberapa unsur, yaitu (Atmosoepipto, 2001:71) :

- a. Lingkungan usaha; lingkungan dimana perusahaan itu beroperasi akan menentukan apa yang harus dikerjakan oleh perusahaan tersebut untuk mencapai keberhasilan.
- b. Nilai-nilai (*values*); merupakan konsep dasar dan keyakinan dari suatu organisasi.
- c. Panutan/keteladanan; orang-orang yang menjadi panutan atau teladan karyawan lainnya karena keberhasilannya.
- d. Upacara-upacara (*rites* dan ritual); acara-acara rutin yang diselenggarakan oleh perusahaan dalam rangka memberikan penghargaan pada karyawannya.
- e. “*Network*”; jaringan komunikasi informal di dalam perusahaan yang dapat menjadi sarana penyebaran nilai-nilai dari budaya perusahaan.

Sekali budaya itu ada, akan terdapat kekuatan-kekuatan dalam organisasi yang bertindak untuk mempertahankannya dengan cara memberikan sejumlah pengalaman yang sama kepada para pegawai. Ketiga kekuatan yang memainkan bagian yang paling penting dalam mempertahankan sebuah budaya adalah praktek berikut : (1) seleksi organisasi, (2) tindakan manajemen puncak, serta (3) metode sosialisasi organisasi. (Wiener, 1988:541).

- a. Seleksi; tujuan eksplisit dari proses seleksi adalah untuk menemukan dan mempekerjakan individu yang mempunyai pengetahuan, kepandaian, dan kemampuan untuk berprestasi dalam pekerjaan-pekerjaan di dalam organisasi dengan berhasil.
- b. Manajemen puncak; tindakan manajemen puncak juga mempunyai dampak penting terhadap budaya organisasi. Para pegawai memperhatikan perilaku manajemen, seperti “si anu pada saat itu ditegur, padahal pekerjaannya baik, hanya karena ia sebelumnya tidak diminta untuk melakukannya”. Kejadian-kejadian tersebut kemudian dalam kurun waktu tertentu menetapkan norma-norma yang kemudian meresap ke bawah melalui organisasi dan memberitahukan apakah pengambilan resiko itu diinginkan atau tidak, berapa banyak kebebasan yang harus diberikan para manajer kepada para bawahannya, busana bagaimana yang cocok, tindakan apa yang akan memberikan hasil, dalam hubungannya dengan kenaikan gaji, promosi, dan imbalan lainnya, dan sebagainya.
- c. Sosialisasi; bagaimanapun baiknya sebuah organisasi melakukan rekrutmen dan seleksi, karyawan baru tidak akan sepenuhnya terindoktrinasi pada budaya organisasi. Mungkin yang paling penting adalah karena mereka yang paling tidak mengenal budaya organisasi, para karyawan baru, adalah mereka yang secara potensial paling besar kemungkinannya mengganggu kepercayaan dan kebiasaan yang ada. Oleh karena itu, organisasi tersebut ingin membantu karyawan baru untuk menyesuaikan diri dengan budayanya.

Begitu juga Nimran (1997:138) menulis bahwa pembinaan budaya organisasi dapat dilakukan dengan serangkaian langkah sosialisasi berikut :

- a. Seleksi pegawai yang obyektif.
- b. Penempatan orang dalam pekerjaannya yang sesuai dengan kemampuan dan bidangnya (*the right man in the right place*).
- c. Perolehan dan peningkatan kemahiran melalui pengalaman.
- d. Pengukuran prestasi dan pemberian imbalan yang sesuai.
- e. Penghayatan akan nilai-nilai kerja atau lainnya yang penting.
- f. Cerita-cerita dan faktor organisasi yang menunmbuhkan semangat dan kebanggaan.
- g. Pengakuan dan promosi bagi karyawan yang berprestasi.

Menurut Hardjosoedarmo (2001:178) hal-hal yang perlu dilakukan untuk mengadakan perubahan pada budaya organisasi antara lain adalah sebagai berikut :

- a. Menghayati makna kualitas dan menghayati bagaimana mewujudkannya.
- b. Selalu memusatkan perhatian pada customer, baik yang intern maupun yang ekstern.
- c. Melakukan manajemen organisasi sebagai sistem terbuka.
- d. Menghayati variasi proses organisasi dan kaitannya dengan kualitas output.
- e. Berjuang untuk mengadakan perbaikan secara kontinue dan mengadakan inovasi proses.

- f. Pengambilan keputusan lebih banyak didasarkan pada data daripada hanya didasarkan pada firasat atau perasaan.
- g. Mengerti kesamaan dan perbedaaan di kalangan anggota organisasi.
- h. Melakukan manajemen kelompok kerja (*team*) secara efektif dan efisien.
- i. Kembangkan dan pelihara komunikasi yang jelas dan terbuka.
- j. Adakan perubahan hubungan : di kalangan manajer dari berbagai fungsi, antara manajer dengan bawahannya, antara manajer dengan customer dan supplier.
- k. Adakan perubahan atau reorientasi persepsi di kalangan manajer dan karyawan mengenai pekerjaannya : fokus pada *customer*, hubungan antara customer dengan supplier, perbaikan kontinue dalam proses, produk, dan jasa.
- l. Pupuk rasa saling percaya di kalangan karyawan dan hilangkan rasa takut.
- m. Laksanakan kepemimpinan yang mau melaksanakan perubahan demi perbaikan.

2.1.4. Budaya Kaizen

Menurut Masaaki Imai (2008 : 11), Kaizen berarti kemajuan. Selain itu Kaizen berarti perbaikan terus menerus dalam kehidupan seseorang, kehidupan rumah tangga, kehidupan masyarakat, dan kehidupan kerja. Ketika diterapkan di tempat kerja, Kaizen berarti perbaikan terus menerus yang melibatkan setiap orang-manajer dan pekerja.

Dalam industri Jepang, istilah Kaizen adalah suatu cara pengendalian perusahaan dengan berorientasi kepada pemikiran pengendalian dan pengelolaan perusahaan untuk mencapai hasil yang baik dengan memperhatikan proses. Konsep kaizen mengutamakan peran manajer dalam mendukung dan merangsang pada

usaha seorang untuk menyempurnakan proses.

Strategi Kaizen adalah satu-satunya konsep yang paling penting dalam manajemen Jepang dimana kunci bagi keberhasilan kompetitif Jepang. Yang mendasari strategi Kaizen adalah pengenalan bahwa manajemen harus berusaha untuk memuaskan konsumen dan melayani kebutuhan konsumen jika ini ada dalam bisnis dan dengan tujuan menghasilkan keuntungan. Pebaikan dalam wilayah-wilayah tertentu seperti mutu, biaya, dan penjadwalan (volume pertemuan dan syarat pengiriman) adalah yang mendasar. Kaizen adalah strategi perbaikan yang ditujukan untuk konsumen. Dalam Kaizen, ada tanggapan bahwa semua aktivitas seharusnya ditujukan untuk meningkatkan kepuasan konsumen. (Masaaki Imai, 2008 : 34).

Strategi "Kaizen" merupakan konsep tunggal dalam manajemen persaingan ala Jepang, selain itu kaizen berarti penyempurnaan berkesinambungan yang melibatkan semua orang baik manajemen puncak, manajer maupun karyawan. Kaizen atau perbaikan secara berkelanjutan dapat pula disebut sebagai perbaikan proses secara terus menerus untuk selalu meningkatkan mutu dan produktivitas output. (Hardjosoedarmo, 2001:147).

Pokok strategi kaizen ialah menyadari bahwa manajemen harus berusaha untuk memuaskan pelanggan dan memenuhi kebutuhan pelanggan bila ingin tetap hidup memperoleh laba. Penyempurnaan dalam bidang mutu, biaya dan penjadwalan (untuk memenuhi kebutuhan barang dan volume dan hasil produksi) sangat penting. Kaizen adalah strategi yang didorong oleh pelanggan demi

penyempurnaan. Dalam kaizen dianggap bahwa semua kegiatan dimasa mendatang akan lebih memuaskan pelanggan.

Aspek penting lainnya dari sistem kaizen adalah mengutamakan cara berpikir pada proses, dan sistem manajemen yang mengutamakan dan menghargai karyawan atau sumber daya manusia yang berorientasi pada proses demi penyempurnaan, hal ini berlawanan dengan sistem barat yang berorientasi kepada performa karyawan hanya atas dasar pada hasil yang dihasilkan karyawan dan tidak pada usaha mereka. Dalam manajemen kaizen peran manajer dalam pengendalian mutu terpadu dan gugus kendali mutu serta hubungan industrial amat sangat penting, terutama pengelolaan atau manajemen sumber daya manusia sebagai kunci sukses sebuah perusahaan.

Kaizen dalam manajemen menunjukkan bagaimana pandangannya terhadap fungsi suatu pekerjaan. Manajemen memiliki dua komponen utama yaitu pemeliharaan dan penyempurnaan. Pemeliharaan mengacu kepada kegiatan yang ditujukan kepada pemeliharaan standar teknologi, manajerial dan operasi saat ini. Dan penyempurnaan mengacu kepada penyempurnaan saat ini. Kedua fungsi utama manajemen tersebut tidak terkecuali pada pengelolaan sumber daya manusia, karena dalam sistem manajemen kaizen manajemen sumber daya manusia menjadi kunci sukses penelolan penyempurnaan

Dengan demikian dalam Kaizen itu diupayakan menuju tujuan yang telah digariskan secara lambat laun, tetapi secara konsisten, sehingga sesudah suatu kurun waktu tertentu dicapai efek total yang besar dalam hal proses dan hasil karya personil.

Menurut Masaaki Imai (2008 : 61), Kaizen menghasilkan pemikiran yang berorientasi proses, karena proses harus diperbaiki sebelum memperbaiki hasil. Selain itu, Kaizen berorientasi pada manusia dan diarahkan pada upaya yang dilakukan manusia itu sendiri. Hal ini sangat bertentangan dengan pemikiran yang berorientasi hasil dari para manajer Barat.

Salah satu falsafah Kaizen yang paling penting dan kontroversial adalah bahwa proses perbaikan tersebut diusahakan terutama agar tidak membawa konsekuensi biaya, tetapi justru menghasilkan penghematan. Penerapan azas-azas penyederhanaan kerja dalam perbaikan proses merupakan gambaran penerapan falsafah Kaizen. Menurut Hardjosoedarmo, (2001:148) ada empat langkah dalam azas penyederhanaan, yang urutannya perlu diikuti:

- a. Langkah pertama : Hilangkan semua langkah yang tidak perlu. Di sini langkah-langkah yang tidak menambah nilai atau mutu diungkapkan untuk kemudian dihilangkan.
- b. Langkah ke dua : Adalah mengadakan analisis untuk kemungkinan mengadakan kombinasi, konsolidasi, dan melaksanakan langkah-langkah dalam proses menuju hasil.
- c. Langkah ke tiga : Adakan perubahan terhadap proses-proses. Adalah memeriksa semua proses yang masih tinggal untuk kemungkinan diadakan perubahan dalam urutannya.
- d. Langkah ke empat : Tambahkan sumberdaya atau adakan penggantian langkah dalam proses. Apabila dengan melaksanakan ketiga langkah Kaizen di atas kita tidak dapat mencapai tujuan perbaikan kerja yang dimaksud, maka sebagai

langkah terakhir Kaizen adalah menambah sumberdaya sebagai investasi dan substitusi langkah-langkah baru yang lebih cepat. Langkah Kaizen ke empat ini lebih banyak memerlukan uang daripada otak. Ini merupakan pilihan yang paling membutuhkan biaya, sehingga hanya dilakukan sebagai upaya terakhir.

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

- a. Usaha terus menerus untuk meningkatkan hubungan industrial.
- b. Mengutamakan latihan dan pendidikan karyawan.
- c. Mengembangkan pemimpin tidak formal diantara karyawan.
- d. Membentuk aktivitas kelompok kecil seperti Gugus Kendali Mutu.
- e. Mendukung dan menghargai usaha Kaizen karyawan.
- f. Berusaha sungguh-sungguh untuk membuat tempat kerja sebagai tempat dimana karyawan dapat mengejar tujuan hidup.
- g. Membawa kehidupan sosial ke dalam tempat kerja sepraktisnya.
- h. Melatih penyelia sehingga mereka dapat berkomunikasi lebih baik dengan karyawan dan dapat menciptakan keterlibatan pribadi yang lebih positif dengan karyawan.
- i. Membawa disiplin ke tempat kerja.

Hubungan Industrial

Hubungan industrial lebih dari sekedar mengenai pengelolaan organisasi. Perkembangan hubungan industri mencerminkan perubahan-perubahan dalam sifat dasar kerja di dalam suatu masyarakat (baik dalam arti ekonomi maupun sosial) dan perbedaan pandangan mengenai peraturan perundangan mengenai ketenagakerjaan. Hubungan industrial “meliputi sekumpulan fenomena, baik di luar maupun di dalam tempat kerja yang berkaitan dengan penetapan dan pengaturan hubungan ketenagakerjaan”. Namun, sulit untuk mendefinisikan istilah “hubungan industrial” secara tepat yang dapat diterima secara universal. “Hubungan industrial” dikaitkan dengan laki-laki, bekerja penuh waktu, mempunyai serikat buruh, pekerja kasar di unit pabrik besar yang menetapkan tindakan-tindakan pengendalian, pemogokan, dan perundingan bersama. *Namun, di Indonesia hubungan industrial ternyata berkaitan dengan hubungan diantara semua pihak yang terlibat dalam hubungan kerja di suatu perusahaan tanpa mempertimbangkan gender, keanggotaan dalam serikat pekerja/serikat buruh, dan jenis pekerjaan.* Hubungan industry seharusnya tidak dilihat hanya dari persyaratan peraturan kerja organisasi yang sederhana, tetapi juga harus ditinjau dari hubungan sosial, politik dan ekonomi yang lebih luas. *Dengan kata lain hubungan industrial harus dipadukan dengan bidang politik dan ekonomi, tidak dapat dipisahkan.*

Menurut *Suwarto (2000)*; bahwa hubungan industrial dapat diartikan sebagai sistem hubungan yang terbentuk antara para pelaku proses produksi barang dan/atau jasa. Pihak-pihak yang terkait di dalam hubungan ini terutama

adalah pekerja, pengusaha, dan pemerintah. Dalam proses produksi pihak-pihak yang secara fisik sehari-hari terlibat langsung adalah pekerja/buruh dan pengusaha, sedang pemerintah terlibat di dalam hal-hal tertentu. Hubungan industrial berawal dari adanya hubungan kerja yang lebih bersifat individual antara pekerja dan pengusaha. Pengaturan hak dan kewajiban pekerja diatur melalui perjanjian kerja yang bersifat perorangan. Perjanjian kerja ini dilakukan pada saat penerimaan pekerja, antara lain memuat ketentuan mengenai waktu pengangkatan, persoalan masa percobaan, jabatan yang bersangkutan, gaji (upah), fasilitas yang tersedia, tanggungjawab, uraian tugas, dan penempatan kerja.

Di tingkat perusahaan **pekerja dan pengusaha** adalah dua pelaku utama hubungan industrial. Dalam hubungan industrial baik pihak perusahaan maupun pekerja/buruh mempunyai hak yang sama dan sah untuk melindungi hal-hal yang dianggap sebagai kepentingannya masing-masing, juga untuk mengamankan tujuan-tujuan mereka, termasuk hak untuk melakukan tekanan melalui kekuatan bersama bila dipandang perlu. Di satu sisi, pekerja dan pengusaha mempunyai kepentingan yang sama, yaitu kelangsungan hidup dan kemajuan perusahaan, tetapi di sisi lain hubungan antar keduanya juga mempunyai potensi konflik, terutama apabila berkaitan dengan persepsi atau interpretasi yang tidak sama tentang kepentingan masing-masing pihak.

Hubungan industri melibatkan sejumlah konsep, misalnya konsep keadilan dan kesamaan, kekuatan dan kewenangan, individualisme dan kolektivitas, hak dan kewajiban, serta integritas dan kepercayaan. Sementara itu, fungsi utama pemerintah dalam hubungan industrial adalah mengadakan atau menyusun

peraturan dan perundangan ketenagakerjaan agar hubungan antara pekerja dan pengusaha berjalan serasi dan seimbang, dilandasi oleh pengaturan hak dan kewajiban yang adil. Di samping itu pemerintah juga berkewajiban untuk menyelesaikan secara adil perselisihan atau konflik yang terjadi. Pada dasarnya, kepentingan pemerintah juga untuk menjaga kelangsungan proses produksi demi kepentingan yang lebih luas.

Tujuan akhir pengaturan hubungan industrial adalah untuk meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan pekerja maupun pengusaha. Kedua tujuan ini saling berkaitan, tidak terpisah, bahkan saling mempengaruhi. Produktivitas perusahaan yang diawali dengan produktivitas kerja pekerjanya hanya mungkin terjadi jika perusahaan didukung oleh pekerja yang sejahtera atau mempunyai harapan bahwa di waktu yang akan datang kesejahteraan mereka akan lebih membaik.

Gugus Kendali Mutu

Menurut "*General Principles of of The QC Circle*" yang diterbitkan oleh JUSE (*The Union of Japanese Scientists and Engineers*), Gugus Kendali Mutu didefinisikan sebagai kelompok kecil yang secara sukarela melaksanakan aktivitas Kendali Mutu di dimana anggotanya bekerja (Imai, 2001:94). Kelompok kecil itu melakukan tugasnya secara terus menerus sebagai bagian dari program di seluruh perusahaan yang berkaitan dengan Kendali Mutu, pengembangan diri, pengembangan bersama, dan pengendalian arus dan penyempurnaan dalam perusahaan. Dengan berpartisipasi dalam aktivitas Gugus Kendali Mutu, anggota

gugus memperoleh pengalaman berharga dalam berkomunikasi dengan teman, bekerjasama untuk memecahkan masalah, dan berbagi pengalaman, bukan saja diantara mereka sendiri tetapi juga dengan gugus lain di perusahaan lain.

Gugus Kendali Mutu tidak dibentuk untuk tujuan meningkatkan produktivitas dan pengendalian mutu. Sebaliknya gugus itu dibentuk oleh karyawan atas usaa sendiri, untuk membuat pekerjaan mereka lebih berarti dan bermanfaat. Bila kelompok seperti itu dibentuk, ia memecahkan masalah setempat, misalnya bagaimana mengorganisasikan pekerjaan dan memelihara keamanan kemudian dilanjutkan dengan menangani tugas yang lebih menantang. Produktivitas dan mutu yang ditingkatkan hanya merupakan dua ukuran keberhasilan usahanya.

Pengendalian mutu atau *quality control* menurut definisi *Japanese Industrial Standars* dalam Masaaki Imai (2008 : 14), adalah sebuah sistem cara-cara dengan prinsip ekonomis menghasilkan barang-barang atau jasa yang memuaskan permintaan konsumen. Adapun lingkaran QC adalah sebuah kelompok kecil yang secara sukarela membentuk aktivitas pengendalian mutu di tempat kerja, menjalankan pekerjaannya terus menerus sebagai bagian dari program pengendalian mutu di tingkat perusahaan, pengembangan diri, pendidikan bersama, pengawasan aliran, dan perbaikan dalam tempat kerja.

Total Quality Control (TQC) adalah aktivitas Kaizen yang terorganisir melibatkan setiap orang dalam sebuah perusahaan-manajer dan pekerja dalam upaya yang benar-benar integral untuk meningkatkan prestasi pada setiap tingkatan. Prestasi yang meningkat ini diarahkan untuk memuaskan tujuan lintas-

fungsional seperti kualitas, biaya, perencanaan, pengembangan tenaga kerja, dan pengembangan produk baru. Diperkirakan bahwa aktivitas-aktivitas ini akhirnya mengarah pada kepuasan konsumen yang meningkat.

Pengendalian Mutu Terpadu/Menyeluruh (PMT/TQC) adalah sebuah sistem yang efektif untuk mengintegrasikan usaha pembangunan mutu, pemeliharaan mutu, dan peningkatan mutu dari berbagai macam grup dalam sebuah organisasi sehingga memungkinkan bagian pemasaran, *engineering*, produksi, dan pelayanan pada tingkat ekonomis untuk menjadikan kepuasan pelanggan secara penuh. (*Feigenbaum*).

Manajemen Mutu Terpadu adalah sebuah filosofi dan set dari prinsip-prinsip tauladan yang menggambarkan landasan dari sebuah organisasi yang terus-menerus meningkat. Manajemen Mutu Terpadu adalah penggunaan dari metode-metode kuantitatif dan sumber daya manusia untuk meningkatkan material-material dan layanan-layanan terhadap sebuah organisasi, semua proses dalam sebuah organisasi, dan derajat terhadap kepuasan pelanggan saat ini dan mendatang. Manajemen Mutu Terpadu menggabungkan dasar teknik manajemen, usaha peningkatan yang ada, dan perangkat teknik dari suatu pendekatan disiplin ilmu yang difokuskan untuk peningkatan menyeluruh. (*US Department Defense*).

Menurut Deming: mengaplikasikan penggunaan statistik dalam pengecekan suatu produk. Adapun isi dari pemikirannya adalah :

- a. *Constancy of Purposes.*
- b. *Continual Improvement*
- c. *Cooperation Between Functions*

Yang di Jepang dijadikan dan diterjemahkan dalam suatu item-item untuk penilaian dalam perolehan penghargaan menjadi :

- a. *Create constancy of purpose towards improvement of product and service.*
- b. *Learn the new philosophy*
- c. *Cease dependence on inspection of the product to achieve quality.*
- d. *But require statistical evidence of process control along with*
- e. *incoming critical parts.*
- f. *Buy materials only if the supplier has a quality process. End the practice of awarded business on the basis of the price tag alone. Use statistical methods to find trouble-spots and constantly improve the system.*
- g. *Institute modern aids to training on the job.*
- h. *Institute modern methods of supervision.*
- i. *Drive our fear.*
- j. *Breakdown barriers between departments.*
- k. *Eliminate numerical goals.*
- l. *Review work standards to account for quality.*
- m. *Remove barriers that rob people of their pride of workmanship.*
- n. *Institute a vigorous program for training people in new skills.*
- o. *Create a structure in top management that will push the above 13 points everyday.*

Menurut Crosby (1965) ; mengungkapkan bahwa mutu adalah sesuatu yang 'bebas' dan 'nol cacat' sebagai sesuatu yang dapat diharapkan dan dapat dicapai. Pandangannya tentang mutu adalah sebagai 4 manajemen mutu absolut, yaitu :

- a. Mutu berarti kesesuaian terhadap persyaratan- persyaratan.
- b. Persyaratan-persyaratan perlu dispesifisikan secara jelas sehingga semua orang tahu apa yang diharapkannya.
- c. Mutu datang dari pencegahan dan pencegahan adalah sebuah hasil dari pelatihan, disiplin, contoh, kepemimpinan, dll.
- d. Standar kinerja mutu adalah 'nol cacat'. *Error* tak dapat ditoleransi.
- e. Pengukuran mutu adalah harga dari ketaksesuaian.

Untuk meningkatkan mutu, Crosby mengajukan 14 poin program, yaitu :

- a. Mendemonstrasikan komitmen manajemen dengan berkeyakinan bahwa peningkatan mutu diperlukan dan berhubungan dengan sebuah kebijakan mutu yang tertulis. Kebijakan tersebut harus menspesifikasikan secara jelas setiap orang yang diharapkan untuk melakukan secara pasti seperti dispesifikasikan agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan atau konsumen.
- b. Bentuk tim- tim mutu yang harus merupakan antar fungsi (*crossfunctional*) dan termasuk kepala departemen untuk menilai proses peningkatan mutu. Tim dari masing- masing kepala departemen bertanggungjawab untuk mempromosikan mutu terhadap seluruh karyawan.
- c. Menetapkan pengukuran untuk mutu di semua aktifitas sekalipun hasil pengukuran tersebut mungkin bernilai *error* namun menyangkut penilaian hal-hal lain.
- d. Evaluasi biaya dari mutu dan gunakan informasi ini untuk mengidentifikasi di mana peningkatan mutu dapat meningkatkan keuntungan.
- e. Dapatkan kesadaran mutu melalui organisasi dengan melibatkan pekerja agar sadar akan biaya.
- f. Ambil tindakan perbaikan untuk meningkatkan mutu di area yang diidentifikasi dalam step sebelumnya.
- g. Rancang 'nol' kesalahan. Gunakan anggota- anggota dari tim peningkatan mutu, rancang program 'nol cacat' yang sesuai dengan perusahaan dan kebudayaannya.
- h. Latih semua karyawan agar ambil bagian dari program peningkatan mutu.
- i. Buat 'Hari Nol Cacat' sebagai sinyal kepada semua karyawan bahwa perusahaan telah menetapkan standar kinerja baru.
- j. Dorong karyawan untuk menetapkan *goal* untuk mereka sendiri dan grupnya. *Goal* tersebut harus dispesifikasikan dan dapat diukur serta *progress*-nya dapat diukur.
- k. Hilangkan hambatan- hambatan yang menghalangi karyawan untuk mencapai *goal* tadi dengan melaporkan hambatanhambatan tadi ke pihak manajemen.

- l. Berikan suatu bentuk penghargaan kepada yang terlibat dan dipublikasikan walaupun tidak berbentuk uang.
- m. Tetapkan komisi mutu yang terdiri dari ketua dan professional di bidang mutu.
- n. Mereka harus rapat secara berkala, berbagi pengalaman, dan mengeluarkan saran- saran.

Semua hal di atas kembali untuk terus menekankan bahwa peningkatan mutu adalah proses berkelanjutan. Taguchi melakukan focus kepada pembuatan statistik praktis yang memberikan pengaruh yang kuat pada pergerakan mutu di Jepang. Dia memperoleh penghargaan Deming pada tahun 1960. Konsepnya adalah :

- a. *The loss function*
- b. *Design characteristic and 'noise'*

di mana '*Noise*' tadi terdiri dari :

- a. *Outer noise*' yang merupakan hasil dari variasi- variasi dalam lingkungan operasi dan '*human error*' yang umumnya merupakan faktor yang tidak dapat dikendalikan.
- b. '*Inner noise*' yang merupakan variasi dikarenakan faktor faktor yang dapat dikendalikan.

Kedua '*noise*' tadi secara kuat dipengaruhi oleh :

- a. *System Design*
- b. *Parameter Design*
- c. *Tolerance Design*

Seperti halnya Crosby, Taguchi memandang bahwa mutu sebagai kesesuaian terhadap persyaratan. Secara umum konsep operasi TQC (Pengendalian Mutu Terpadu) menurut Ichiro Miyauchi (konselor JUSE) ; dijelaskan dengan pengungkapan sebagai berikut :

- a. *Don't get mad*

- b. *Don't shout*
- c. *Don't exit*
- d. *Speak with data, consider with data, and take action with data*
- e. *QC means nothing but dispersion control*
- f. *Customer is not God, but a king or a queen*
- g. *Don't fight with customer who is a king or a queen.*
- h. *Listen first, instruct later.*
- i. *Not appreciate happy-ending report or story.*
- j. *Control not by result, but by In-process.*
- k. *Any action and report must be followed by QC story.*
- l. *If only in-process is fully controlled, no need for any final inspection (Inspector).*
- m. *QC is not conforming to spec nor drawing, but to customer demands (needs) Don't make any same mistakes.*

A. *“Market-In” (Customer Oriented Action)*

Konsep *“market-in”* dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

1. perilaku yang berorientasi pada *‘emphaty’* (anda tempatkan diri anda di tempatnya).
2. Sediakan hanya produk atau jasa yang dapat diterima dan layak bagi konsumen.
3. Tidak berikan layanan atau produk *‘product-out’*.
4. Konsumen bukan tuhan, tapi raja atau ratu.

B. *“Quality First” (Customer Full Satisfaction)*

Konsep ini diinterpretasikan sebagai berikut :

1. Mutu jasa/ produk merupakan prioritas tertinggi dalam manajemen bisnis yang memiliki dominasi lebih tinggi daripada peningkatan sales, pengurangan biaya, peningkatan produktifitas dan perolehan pasar, dsb.

2. Mutu merupakan perpaduan bukan hanya dari mutu jasa/produk namun juga harga, biaya, waktu, keselamatan, moral pekerja dan *output* setiap karyawan dalam pekerjaan rutin.
3. *Customer Voice* harus dihargai sebagai informasi ‘emas’.

C. “*Vital-Few*” (*Oriented Action – Brain, Time & Fond Constraint*)

Konsep ini diinterpretasikan sebagai berikut :

1. Manusia hanya memiliki 1 otak, di mana tidak ada ruang otak yang tersedia untuk lebih dari 1 konsentrasi pada 1 saat, terkecuali jenius.
2. Seseorang yang pengeluh/ pengomel dalam pekerjaan membangun lebih banyak bukan untuk ‘*Vital-Few*’ tapi hanya
3. ‘*Trivial Many*’ (bukan untuk hal- hal yang penting tapi hal- hal yang sepele).
4. Identifikasi dan pisahkan apa isu atau item yang cukup pantas untuk mendapat perhatian pada saat ini dengan keterbatasan akan kerja pikiran, waktu, dan dana yang ada.

D. “*Fact & Data Appreciation*” (*Scientific Approach*)

Konsep ini diinterpretasikan sebagai berikut :

1. Kejar ke tempat di mana terjadi. Periksa bukti (kegagalan,
2. cacat, klaim atau keluhan). Ambil tindakan untuk setiap
3. kemungkinan ‘*counter-measures*’ pada saat itu juga.
4. Bicara, pertimbangkan, ambil tindakan dengan dasar data.

Kumpulkan data secara spesifik yang menjelaskan bukti yang ada berdasarkan diagram berikut :

E. “*Process Control*” (*Prevention Plan & Implementation*)

Pengendalian proses berarti jika hanya setiap pekerja pada setiap tingkatan dari setiap organisasi melakukan pekerjaan dengan benar pada pertama kali dan setiap saat sesuai dengan spesifik sistem prosedur operasi (SOP), gambar, spesifikasi dan proses standar dengan metodologi ‘*self-checking*’ atau ‘*self controlling*’.

1. Pada konsep produk '*life-cycle*', setiap tahapan dinamakan sebagai '*in-process*' untuk konsumen yang diartikan untuk pemenuhan kesesuaian terhadap konsumen '*in-house*' dan konsumen sebenarnya.
2. Pada saat bersamaan, masing- masing tahapan memiliki sub prosesnya sendiri untuk melakukan tanggungjawabnya.

F. "*Dispersion Control*"

Dewasa ini pengendalian mutu tidak memiliki arti bila tidak mengendalikan penyebaran yang terjadi pada beberapa kasus seperti manusia, mesin, material, metode, dan lingkungan.

G. "*Next Down-Stream Shops are Customer*"

Konsumen adalah raja atau ratu. Namun demikian, terkecuali orang- orang sales atau marketing, banyak karyawan tidak memiliki kontak secara langsung dengan konsumen di mana konsep ini menjadi agak tidak mungkin untuk dimengerti dan diikuti oleh orang- orang di '*in-process*'. Untuk menjawab masalah ini, maka proses tahapan lebih lanjut dari suatu proses dianggap sebagai konsumen yang dikatakan di sini sebagai '*inhouse*' konsumen. Oleh karena itu maka karyawan '*in-process*' msebelumnya harus memastikan mutu terhadap pekerjaannya sebelum dilanjutkan karyawan '*in-proses*' pada tahapan proses berikutnya.

H. "*Upper Stream Control*"

Bagian pemasaran disituasikan pada gerbang mutu, namun demikian tanggungjawab itu tidak hanya dipikul oleh mereka tetapi juga oleh bagian design dan perencanaan. Untuk melaksanakan hal ini, maka dibutuhkan pertimbangan dan persiapan untuk :

1. Tetapkan pembangunan diagram alur produk baru dan system pemastian mutu untuk pengendalian secara terpadu dari u bawah.
2. Tetapkan sistem penyebaran mutu dan identifikasi "*Real Quality*" untuk kepuasan pelanggan.
3. *Evaluasi hasil pada setiap 'station'* yang ditentukan untuk
4. Pengidentifikasi bila '*goal*' untuk setiap '*station*' tercapai atau tidak. Jika tidak tercapai, jangan abaikan hingga perbaikan dilakukan.

5. Perkirakan setiap kesulitan atau masalah pada tahapan Perencanaan, Litbang, dan Design maupun Produksi untuk mencegah kesulitan yang bakal timbul di ‘*down-streams*’
6. Tingkatkan alir proses dengan meningkatkan tiap proses untuk fase pembangunan.
7. Identifikasi akar masalah dari kesulitan atau masalah dengan
8. ‘*chasing-up*’ organisasi ‘*upper-stream*’.
9. Persiapkan berbagai prosedur sistem operasi (SOP), diagram
10. alir, standar proses, aturan- aturan atau lembar periksa (*checksheet*)
11. untuk menghindarkan kegagalan dan memastikan kepuasan pelanggan.

I. “*Recurrent Preventive Action*” (*Repetitive Failure is Shame*)

Pada proses PDCA, berikut ini adalah alir yang harus diikuti oleh setiap karyawan di mana pada saat ditemukan sesuatu yang salah pada tahapan pemeriksaan. “*Recurrent Preventive Action*” adalah suatu keharusan untuk tahapan “*Plan*” dan “*Do*” untuk tidak terulang kembali dengan penyebab yang sama. Lingkaran PDCA (*Plan, Do, Check, Action*) adalah sebuah adaptasi dari Roda Deming. Jika Roda Deming menekankan perlunya interaksi terus menerus diantara penelitian, rancangan, produksi dan penjualan, maka Lingkaran PDCA menyatakan bahwa setiap tindakan manajerial bisa diperbaiki dengan penerapan urutan : *plan, do, check, action*. (Masaaki Imai, 2008 : 12).

J. “*Respect Employees as Human Being*” (*Employees are Precious Assets*)

Untuk menangani dan memperlakukan karyawan sebagai manusia dewasa maka perlakuan manajemen puncak adalah sebagai berikut :

1. Sediakan varitas kerja untuk mencegah kejenuhan.
2. Perluas pekerjaan untuk mendapatkan keterampilan dan
3. kemampuan pekerja.
4. Sediakan umpan balik terhadap kinerja.
5. Sediakan aturan kerja atau identifikasi kerja
6. ‘*Self-Control*’ merupakan aspek yang penting dari pekerjaan.
7. Kesempatan untuk belajar keterampilan yang baru.

8. Partisipasi dalam menyelesaikan masalah, perencanaan dan
9. Pengendalian.

Hubungan Sosial Industri

Pekerjaan sosial adalah profesi pertolongan kamanusiaan yang tujuan utamanya adalah membantu keberfungsian sosial individu, keluarga dan masyarakat dalam melaksanakan peran-peran sosialnya (Siporin, 1975; Morales dan Sheafor, 1989; Suharto, 1997). Para pekerja sosial memiliki seperangkat pengetahuan, keterampilan dan nilai-nilai pertolongan profesional yang diperoleh melalui berbagai pendidikan. Secara konvensional, pekerjaan sosial biasanya dipandang sebagai profesi yang menangani permasalahan kesejahteraan sosial baik pada setting lembaga maupun masyarakat.

Dalam setting lembaga, pekerja sosial biasanya bekerja pada institusi-institusi pelayanan sosial, seperti lembaga rehabilitasi sosial, pengasuhan anak, perawatan orang tua, penanganan korban narkoba dll. Dalam setting masyarakat, pekerja sosial menangani permasalahan sosial yang berkaitan dengan pembangunan lokal (pedesaan dan perkotaan), pengentasan kemiskinan atau perancangan proyek-proyek pengembangan masyarakat (*community development*).

Sejalan dengan perkembangan masyarakat yang semakin kompleks, sasaran, bidang garapan dan intervensi profesi pekerjaan sosial juga semakin luas. Globalisasi dan industrialisasi membuka kesempatan bagi pekerjaan sosial untuk terlibat dalam bidang yang relatif baru, yakni dunia industri. Seperti halnya pekerja sosial medik (*medical social worker*) yang bekerja di rumah sakit, para pekerja

sosial industri (*industrial social worker*) ini bekerja di perusahaan-perusahaan, baik negeri maupun swasta, untuk menangani kesejahteraan, kesehatan dan keselamatan kerja, relasi buruh dan majikan, atau perekrutan dan pengembangan pegawai.

Menurut Friedlander dan Thackeray, 1982; Payne, 1991; dalam (Johnson, 1984; DuBois dan Miley, 1992; Suharto, 1997). Pekerjaan sosial industri atau pekerjaan sosial di perusahaan (*occupational social work*) merupakan profesi yang sangat penting dalam pemberian pelayanan sosial, baik yang bersifat pencegahan, penyembuhan maupun pengembangan.

fungsi-fungsi kesejahteraan yang lebih luas dipandang perlu untuk diatur dan bahkan diadopsi oleh pemerintah. Sistem kesehatan publik, pendidikan, asuransi tenaga kerja, dan jaminan sosial adalah beberapa contoh program kesejahteraan sosial yang diatur oleh pemerintah .

Menurut Johnson, 1984; Kartono, 1994, kesejahteraan manusia kedalam 5A, yaitu:

- a. ***Alienation***: perasaan keterasingan diri dari, keluarga dan kelompok sosial yang dapat menimbulkan apatis, marah, dan kecemasan.
- b. ***Alcoholism atau Addiction***: ketergantungan terhadap alkohol, obat-obat terlarang atau rokok yang dapat menurunkan produktifitas, merusak kesehatan fisik dan psikis, dan kehidupan sosial seseorang.
- c. ***Absenteeism*** : kemangkiran kerja atau perilaku membolos kerja dikarenakan rendahnya motivasi pekerja, perasaan-perasaan malas, tidak berguna, tidak merasa memiliki perusahaan, atau sakit fisik dan psikis lainnya.

- d. **Accidents:** kecelakaan kerja yang diakibatkan oleh menurunnya konsentrasi pekerja atau oleh lemahnya sistem keselamatan dan kesehatan lingkungan kerja.
- e. **Abuse:** bentuk-bentuk perlakuan salah terhadap anak-anak atau pasangan dalam keluarga (istri/suami), seperti memukul dan menghardik secara berlebihan yang ditimbulkan oleh frustrasi, kebosanan dan kelelahan di tempat pekerjaannya.

Beberapa permasalahan sosial lainnya yang terkait dengan industrialisasi adalah: diskriminasi di tempat kerja atau tindakan-tindakan tidak adil terhadap wanita, kaum minoritas, imigran, remaja, pensiunan, dan para penyandang cacat. Beberapa industri dan perusahaan juga kerap menimbulkan dampak negatif terhadap masyarakat di sekitarnya, seperti polusi (udara, air, suara) dan kerusakan-keusakan fisik dan psikis bagi para pekerjanya. Para pekerja sosial industri dapat membantu dunia industri untuk mengidentifikasi dan mengatasi berbagai biaya sosial (*social costs*) yang ditimbulkan oleh perusahaan.

Menurut Johnson (1984:263-264) ada tiga bidang tugas pekerja sosial yang bekerja di perusahaan:

- a. Kebijakan, perencanaan dan administrasi. Bidang ini umumnya tidak melibatkan pelayanan sosial secara langsung. Sebagai contoh, perumusan kebijakan untuk peningkatan karir, pengadministrasian program-program tindakan afirmatif. pengkoordinasian program-program jaminan sosial dan bantuan sosial bagi para pekerja, atau perencanaan kegiatan-kegiatan sosial dalam departemen-departemen perusahaan.

- b. Praktik langsung dengan individu, keluarga dan populasi khusus. Tugas pekerja sosial dalam bidang ini meliputi intervensi krisis (crisis intervention), asesmen (penggalan) masalah-masalah personal dan pelayanan rujukan, pemberian konseling bagi pecandu alkohol dan obat-obatan terlarang, pelayanan dan perawatan sosial bagi anak-anak pekerja dalam perusahaan atau organisasi serikat kerja, dan pemberian konseling bagi para pensiunan atau pekerja yang menjelang pensiun.
- c. Praktik yang mengkombinasikan pelayanan sosial langsung dan perumusan kebijakan sosial bagi perusahaan.

Menurut Johnson (1994) dalam Suharto (1997), para pekerja sosial telah memberikan kontribusi penting dalam memanusiawikan dunia kerja. Mereka umumnya terlibat dalam pemberian konseling di dalam maupun di luar perusahaan, pengorganisasian program-program personal, konsultasi dengan manajemen dan serikat-serikat kerja mengenai konsekuensi kebijakan-kebijakan perusahaan terhadap pekerja, serta bekerja dengan bagian kesehatan dan kepegawaian untuk meningkatkan kondisi lingkungan kerja dan kualitas tenaga kerja.

Dunia industri kini sedang menggali manfaat-manfaat positif dari adanya pelayanan sosial tersebut, baik terhadap aspek finansial maupun relasi sosial dengan para pekerja dan masyarakat.

Menurut Johnson, (1984) program-program bantuan kesejahteraan sosial bagi para pekerja dan keluarganya adalah dalam upaya untuk menurunkan tingkat kemangkiran kerja, perusahaan-perusahaan sanggup mengeluarkan biaya-biaya tambahan untuk program-program sosial dan penanggulangan alkoholisme.

Pelayanan sosial seperti ini seringkali disebut sebagai “kontrak kemanusiaan” (*human contract*) atau “wajah manusiawi industri” (*the human face of industry*).

Kinerja

Kinerja individual dalam pekerjaan adalah sesuatu yang sangat fundamental dan menjadi pusat perhatian dari keseluruhan organisasi. Kata kinerja merupakan terjemahan dari kata *performance* dalam bahasa Inggris. Sedangkan para sarjana mengajukan definisi yang berbeda mengenai kinerja.

Menurut Dharma (1991:5), kinerja adalah sesuatu yang dikerjakan atau produksi/jasa yang dihasilkan atau diberikan seseorang atau sekelompok orang. Kinerja mengacu pada penyelesaian tugas yang diberikan kepada karyawan. Kinerja adalah kuantitas dan kualitas pekerjaan yang diselesaikan oleh individu.

Sedangkan menurut Swasto (1996:26), kinerja menunjukkan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang.

Menurut M.P. Tika (2006:121), kinerja didefinisikan sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Menurut Steers (1985:67), prestasi kerja sangat penting untuk diketahui, sebagaimana dinyatakan apabila masalah organisasi dianalisis dari sudut pandang individu jelas kelihatan betapa pentingnya kinerja yang baik. Tanpa kinerja yang baik di semua tingkat organisasi, pencapaian tujuan dan keberhasilan organisasi menjadi sesuatu yang sulit bahkan mustahil.

Kinerja atau prestasi kerja karyawan yang tinggi merupakan salah satu ukuran tercapainya tujuan organisasi. Berkaitan dengan komitmen, nampaknya karyawan yang mempunyai komitmen tinggi akan lebih mudah mencapai prestasi kerja yang tinggi, karena dengan tingkat komitmen yang tinggi karyawan cenderung aktif dan kreatif dalam menyelesaikan.

Steers (1985:68) mengatakan bahwa keterikatan membantu memberikan sekurangnya empat hasil yang berkaitan dengan efektivitas sebagai berikut :

Pertama, para karyawan yang benar-benar menunjukkan komitmen terhadap nilai-nilai organisasi mempunyai kemungkinan yang jauh lebih besar untuk menunjukkan tingkat partisipasi yang tinggi dalam kegiatan organisasi.

Kedua, karyawan yang menunjukkan komitmen tinggi memiliki keinginan yang kuat untuk bekerja agar dapat terus mencapai tujuan yang mereka yakini. Ketiga, karyawan yang kuat komitmennya akan sepenuhnya melibatkan diri pada pekerjaan, karena pekerjaan tersebut adalah mekanisme kunci dan saluran individu untuk memberikan sumbangannya bagi pencapaian tujuan organisasi.

Keempat, karyawan yang komitmennya tinggi akan bersedia mengerahkan cukup banyak usaha demi kepentingan organisasi. Dengan adanya peningkatan kehadiran, ketahanan karyawan dalam organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan dan peningkatan usaha serta kesadaran akan kemampuan yang ada padanya maka akan lebih mendorong dalam mencapai prestasi kerja yang tinggi.

Ditinjau dari segi proses terjadinya kinerja, kinerja tergantung pada kombinasi antara kemampuan, upaya, dan kesempatan.

Robbins dalam Pujaatmaka (1996:268) memberikan persamaan kinerja sebagai berikut :

$$\mathbf{Kinerja = f(A \times M \times O)}$$

Dimana :

- A : *Ability* / kemampuan
- M : *Motivation* / motivasi
- O : *Opportunity* / kesempatan

Menurut Mitchell et. al. (1998:78), kinerja juga tergantung pada kecocokan antara individu dan pekerjaan. Hal ini sama artinya dengan kecocokan antara individu dan budaya organisasi. Kecocokan yang lebih besar antara nilai-nilai yang dianut individu dengan budaya organisasi di tempat kerja berhubungan dengan perilaku dan mempengaruhi *outcome* seperti kinerja yang lebih baik, masa jabatan yang lebih lama, dan komitmen yang lebih besar terhadap organisasi.

Menurut Umar (2001:266) variabel kinerja terdiri atas komponen-komponen :

- a. Mutu pekerjaan
- b. Kejujuran karyawan
- c. Inisiatif
- d. Kehadiran
- e. Sikap
- f. Kerjasama
- g. Keandalan
- h. Pengetahuan tentang pekerjaan

- i. Tanggungjawab
- j. Pemanfaatan waktu.

Meningkatkan kinerja akan membawa keuntungan seperti (Waters, 2001) :

- a. Kelangsungan jangka panjang
- b. Mencapai tujuan
- c. Biaya operasi lebih rendah dan lebih sedikit yang terbuang
- d. Suatu keuntungan kompetitif dan penjualan lebih tinggi
- e. Hasil finansial yang lebih baik, seperti keuntungan lebih tinggi, pendapatan, dan upah-upah.

Penilaian Kinerja

Untuk mengetahui seberapa baik karyawan berkinerja sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, maka perlu dilakukan *Performance Appraisal*, yaitu penilaian yang berkesinambungan terhadap kinerja.

Penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) Menurut Handoko, (1996:135-137), adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Kegunaan penilaian prestasi kerja dapat dirinci sebagai berikut :

- a. Perbaikan prestasi kerja; umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer, dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi.

- b. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi; evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus, dan bentuk kompensasi lainnya.
- c. Keputusan-keputusan penempatan; promosi, transfer, dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.
- d. Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan; prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga, prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.
- e. Perencanaan dan pengembangan karier; umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti.
- f. Penyimpangan-penyimpangan proses staffing; prestasi kerja yang baik atau buruk mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.
- g. Ketidakkuratan informasional; prestasi kerja yang buruk mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumberdaya manusia, atau komponen-komponen lain sistem manajemen personalia.
- h. Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan; prestasi kerja yang buruk mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi kerja membantu mendiagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.

- i. Kesempatan kerja yang adil; penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.
- j. Tantangan-tantangan eksternal; kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar lingkungan kerja. Dengan penilaian prestasi, departemen personalia mungkin dapat menawarkan bantuan.

Kinerja menurut Dharma (1991:7), merupakan sesuatu yang dikerjakan atau produk/jasa yang dihasilkan atau diberikan oleh seseorang atau sekelompok orang. Penilaian kinerja adalah proses mengidentifikasi, mengobservasi, mengukur, dan mengembangkan kinerja karyawan dalam organisasi. Penilaian terhadap kinerja tidak terbatas pada individu, tetapi dapat pula dilakukan terhadap suatu kelompok.

Sedangkan menurut Dessler (1997:2) mengemukakan bahwa penilaian kinerja bisa didefinisikan sebagai prosedur apa saja yang meliputi : (1) penetapan standard kinerja, (2) penilaian kinerja aktual karyawan dalam hubungan dengan standard-standard ini, dan (3) memberi umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan kinerja atau terus berkinerja lebih tinggi lagi.

Menurut Teel, (1980:296-301) Ada beberapa alasan untuk menilai kinerja, yaitu : Pertama, penilaian memberikan informasi tentang dapat dilakukannya promosi dan penetapan gaji, Kedua, penilaian memberi satu peluang bagi Anda dan bawahan Anda untuk meninjau perilaku yang berhubungan dengan kerja bawahan. Ini pada gilirannya memungkinkan Anda untuk mengembangkan satu rencana untuk memperbaiki kemerosotan apa saja yang mungkin sudah digali oleh

penilaian, dan mendorong hal-hal baik yang sudah dilakukan bawahan. Akhirnya penilaian hendaknya berpusat pada proses perencanaan karir perusahaan karena penilaian itu memberikan satu peluang yang baik untuk meninjau rencana karir karyawan dilihat dari kekuatan dan kelemahan yang diperlihatkannya.

Menurut Umar (1999:37-38), penilaian prestasi kerja atau kinerja karyawan perlu dilakukan oleh manajemen dalam rangka memperbaiki keputusan-keputusan dan dapat dijadikan cermin diri atau umpan balik bagi karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka

Kegunaan penilaian prestasi kerja ini selain untuk meningkatkan prestasi kerja dan demosi pada penempatan kerja, penentuan kebutuhan pelatihan bagi karyawan yang kurang berprestasi, dan kebutuhan pengembangan bagi karyawan yang berprestasi, pengembangan karir, dan menilai proses *staffing*. Selain itu juga untuk menilai desain pekerjaan, mutu sistem informasi yang dimiliki, menilai azas keadilan dalam keputusan penempatan internal, dan lain-lain.

Lebih spesifik lagi menurut Waters, (2001:13), tujuan memantau kinerja adalah untuk :

- a. Melihat seberapa baik organisasi mencapai tujuannya
- b. Membandingkan kinerja organisasi kini dengan kinerja masa lalu
- c. Membandingkan kinerja organisasi Anda dengan organisasi lain
- d. Membandingkan kinerja dalam bagian organisasi yang berbeda
- e. Membuat keputusan tentang investasi alternatif
- f. Membuat keputusan tentang perubahan dan mengukur efek mereka
- g. Menolong dengan fungsi internal, seperti negosiasi upah
- h. Menyoroti bagian kinerja yang akan diperbaiki.

Lopez (1982) dalam studinya mengukur prestasi kerja secara umum yang kemudian diterjemahkan ke dalam penilaian perilaku secara mendasar, yaitu : (1) kuantitas kerja, (2) kualitas kerja, (3) pengetahuan tentang pekerjaan, (4) pendapat atau pernyataan yang disampaikan, (5) keputusan yang diambil, (6) perencanaan kerja, dan (7) daerah organisasi kerja.

Penilaian kinerja menurut Teel, (1980:3) terdiri dari 3 langkah, yaitu

- a. Mendefinisikan pekerjaan; yang artinya memastikan bahwa Anda dan bawahan Anda sepakat tentang tugas-tugasnya dan standard jabatan.
- b. Menilai kinerja; yang artinya membandingkan kinerja aktual bawahan Anda dengan standard-standard yang telah ditetapkan.
- c. Memberikan umpan balik; disini kinerja dan kemajuan bawahan dibahas dan rencana-rencana dibuat untuk perkembangan apa saja yang dituntut.

Menurut Cascio (1992:121) agar tujuan dilakukannya penilaian kinerja tercapai, maka ada persyaratan kunci yang harus dipenuhi, yaitu : (1) Relevan, yaitu jelasnya kaitan antara standar kinerja untuk suatu pekerjaan tertentu dengan tujuan organisasi, dan jelasnya kaitan antara unsur kritis pekerjaan yang diidentifikasi melalui analisis pekerjaan dengan dimensi yang akan dinilai dalam bentuk penilaian; (2) Sensitif, yaitu bahwa sistem penilaian mampu membedakan orang yang berkinerja efektif dengan yang tidak efektif; (3) Reliabel, mengacu pada konsistensi nilai; (4) Akseptabel, yaitu harus didukung oleh orang yang akan menggunakannya, (5) Praktis, yaitu instrumen penilaian mudah dipahami dan digunakan oleh manajer atau karyawan.

Simamora, (1999:421). Mengatakan bahwa Penilaian kinerja mempunyai dampak atas organisasi , Selain membantu dalam hal-hal seperti pengambilan keputusan kompensasi dan pemberian umpan balik atas kinerja, hasil-hasil proses penilaian kinerja dapat memasok data yang berfaedah tentang keberhasilan aktivitas-aktivitas lainnya seperti perekrutan, seleksi, orientasi, dan pelatihan.

Sedangkan menurut Jerome (2001:11) manfaat yang bisa diperoleh dengan melakukan evaluasi kinerja adalah :

- a. Kinerja akan bisa diperbaiki dengan meluruskan perilaku yang tidak diinginkan melalui umpan balik yang konstruktif. Kinerja bisa dipelihara dan ditingkatkan dengan mendukung perilaku yang diinginkan melalui penghargaan dan imbalan. Hasil yang dapat dicapai adalah arah yang lebih jelas, motivasi yang meningkat, dan mutu yang lebih baik.
- b. Evaluasi kinerja merupakan peluang untuk membangun hubungan yang kuat antara Anda (sebagai ketua) dengan anggota tim. Ketika Anda melakukan persiapan evaluasi kinerja, Anda akan belajar banyak mengenai tujuan, ambisi, dan sikap pribadi anggota tim terhadap pekerjaan, karier, dan organisasinya.
- c. Peran dan tanggungjawab anggota tim bisa diklarifikasi, terutama pada bidang-bidang kekuatan karyawan atau bidang-bidang yang perlu diperbaiki. Target kinerja sudah bisa disepakati sejak awal periode evaluasi.
- d. Rencana bisa dibuat untuk mengembangkan kinerja anggota dalam tugas-tugas yang menjadi tanggungjawabnya saat ini dan menyiapkannya untuk menerima tanggungjawab tambahan.
- e. Akhirnya, evaluasi kinerja menjadi dokumen historis yang kelak bisa mendukung keputusan-keputusan kepersonaliaan (misalnya promosi, demosi, pemindahan, penyesuaian kompensasi, PHK, dan lain-lain).

Waters, (2001:50-51). Suatu jalan nyata untuk memperbaiki kinerja adalah memperlakukan setiap orang dalam organisasi sendiri seperti diri sendiri suka memperlakukan diri sendiri Anda hendaknya :

- a. Memastikan bahwa orang diperlakukan dengan sopan, tanpa pilih kasih, merugikan, kritik umum, gosip, berhati dengki, kebijakan tak konsisten, atau perilaku tak beralasan;
- b. Membuat orang merasa disambut dan nyaman di dalam organisasi dengan dukungan dan kondisi kerja yang baik;
- c. Tidak menggunakan manajemen killer untuk membuat orang merasa diintimidasi dan tak aman;

- d. Beri deskripsi pekerjaan yang jelas agar setiap orang mengetahui meliputi apakah pekerjaan mereka, dan memberi pelatihan, dukungan, dan bimbingan sehingga mereka dapat mengerjakan sebagaimana mestinya;
- e. Memperlakukan orang sebagai individu, mendesain pekerjaan yang ditetapkan dengan minat dan kemampuan mereka, mengizinkan suatu rasa pencapaian;
- f. Memperlihatkan kepentingan dari pekerjaan setiap orang dan menghadiahi mereka dengan jujur uang, penghargaan, promosi, dan insentif lainnya;
- g. Memberi tanggungjawab dan mengizinkan mereka membuat keputusan;
- h. Menetapkan tujuan individu dan membuat ini sebagai permintaan tetapi dapat dicapai;
- i. Mengukur kontribusi setiap orang, akui ini di depan umum dan berikan hadiah kepada mereka, membuat hubungan yang jelas antara kinerja dan hadiah;
- j. Mendorong kerja tim dan kerjasama, dan membawa orang bersama-sama memilah-milah konflik;
- k. Memiliki langsung, komunikasi terbuka dengan informasi mengalir bebas di semua tingkatan organisasi, jangan Anda simpan sendiri informasi;
- l. Mengadakan rapat teratur untuk mendiskusikan target-target, kemajuan, masalah, dan lain-lain;
- m. Memperlihatkan kemajuan bagaimana dapat dibuat melalui suatu jenjang karir;
- n. Mengukur ketidakhadiran dan pergantian staf, selama hal ini memberi gambaran jelas tentang moral dan kepuasan kerja.

Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan

Menurut Harris & Moran (1991:17), budaya organisasi bersifat dinamis.

Suatu budaya organisasi yang baru menurut seharusnya memungkinkan karyawan untuk :

- a. Mengabdikan hidup mereka pada sesuatu yang bermanfaat yang akan hidup lebih lama dari keberadaan karyawan tersebut dalam organisasi;
- b. Hidup dalam suatu konsekuensi hidup tanpa tekanan (*stress*) dan kendala budaya yang tidak semestinya;

- c. Memelihara untuk hari esok apa yang dapat dihabiskan hari ini
- d. Nilai pekerjaan sesungguhnya seperti etika kerja;
- e. Menerima perbedaan dan menghargai persamaan;
- f. Meraih kesempatan untuk pengembangan diri dan profesional ketika menanggulangi ketidakberuntungan dalam mengembangkan potensi seseorang.

Hasil penelitian dikemukakan tujuh karakteristik budaya organisasi, yaitu inovasi, kemantapan, penghargaan terhadap orang, orientasi hasil, orientasi detail, orientasi tim, dan keagresifan.

Robbins dalam Chatman dalam Pujaatmaka (1996), menyatakan bahwa ketujuh karakteristik budaya organisasi tersebut dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Berikut ini disajikan hubungan antara ciri-ciri budaya organisasi dengan kinerja karyawan :

a. Inovasi

Inovasi adalah tingkat sejauhmana organisasi mendukung inisiatif individual, eksperimentasi, dan pengambilan resiko. Suatu inovasi bisa meliputi inovasi teknologi, proses inovasi, atau suatu inovasi administratif. Budaya organisasi yang inovatif biasanya dimulai dengan memberikan dukungan yang besar terhadap kreativitas karyawannya. Organisasi dapat secara dramatis meningkatkan kinerja kreatif mereka bila menghargai hakekat kreativitas tersebut dan belajar bagaimana secara aktif meningkatkan perbaikan dan inovasi yang tidak diantisipasi.

b. Kemantapan

Kemantapan adalah sejauhmana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai kontras dari pertumbuhan. Kemantapan mempunyai hubungan dengan kinerja karyawan karena dengan perhatian

jangka panjang dalam organisasi, efisiensi, stabilitas, dan dapat diperkirakan, karyawan berada dalam situasi yang kondusif untuk bekerja dengan tenang sehingga dapat mencapai kinerja tinggi.

c. Penghargaan terhadap orang

Penghargaan terhadap orang adalah sejauhmana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang dalam organisasi itu. Pada pertengahan tahun 1980 an berkembang cara pemikiran baru dalam memberdayakan karyawan yang dikenal dengan APEX, yaitu ***“all people excellence, all processes excellence, all products excellence”***. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan memainkan peranan penting dalam keberhasilan organisasi. Kinerja karyawan yang meningkat merupakan hasil dari kebanggaan terhadap kualitas produk. Untuk mencapai produk unggul oleh manusia unggul perlu dibangun suatu budaya kualitas, yaitu sistem nilai organisasi yang menghasilkan lingkungan yang kondusif bagi pembentukan dan penyempurnaan kualitas secara terus menerus. Suatu organisasi memiliki budaya kualitas bila memiliki karakteristik sebagai berikut: (1) komunikasi yang terbuka dan terus menerus; (2) kemitraan internal yang saling mendukung; (3) pendekatan kerjasama tim dalam proses dan dalam mengatasi masalah; (4) obsesi terhadap perbaikan terus menerus; (5) pelibatan dan pemberdayaan karyawan secara luas; (6) menginginkan masukan dan umpan balik dari pelanggan.

d. Orientasi hasil

Orientasi hasil adalah sejauhmana organisasi memusatkan perhatian pada hasil, bukan pada teknik dan proses untuk mencapai hasil tersebut. Nilai yang akan dicapai terukur, dan karyawan dituntut mencapai sasaran, terutama yang berbasis finansial dan pasar. Persaingan yang berlangsung keras dan orientasi keuntungan akan memperkuat organisasi. Karyawan bertanggungjawab mencapai beberapa tingkat kinerja. Sementara itu organisasi menjanjikan suatu tingkat ganjaran sesuai jadwal yang disetujui. Atasan berinteraksi dengan bawahan secara luas berkaitan dengan persetujuan perundingan antara kinerja dengan ganjaran dan atau mengevaluasi alokasi sumberdaya yang dibutuhkan.

e. Perilaku kepemimpinan

Perilaku kepemimpinan adalah sejauhmana kemampuan pemimpin dalam mempengaruhi karyawan lain untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam kaitannya dengan budaya organisasi, perilaku kepemimpinan terdiri dari kemampuan pemimpin dalam mengkomunikasikan, mengontrol, mendelegasikan, kemampuan melakukan pendekatan, (*approachability*), dan membangun tim (*team building*). Kelima perilaku kepemimpinan tersebut diasumsikan dapat memperbaiki kinerja bawahan.

f. Orientasi detil

Orientasi detil adalah sejauhmana karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan memperhatikan rincian. Tujuan bisnis pada dasarnya adalah untuk menciptakan dan mempertahankan pelanggan. Kunci untuk membentuk fokus pada pelanggan adalah menempatkan para karyawan

untuk berhubungan dengan pelanggan dan memberdayakan mereka untuk mengambil tindakan yang diperlukan untuk memuaskan pelanggan.

g. Orientasi tim

Orientasi tim adalah tingkat sejauhmana kegiatan kerja diorganisir di sekitar tim. Untuk mencapai hasil kinerja terbaik bagi organisasi, organisasi membagi karyawannya dalam bentuk tim. Dan untuk berkinerja dengan baik sebagai anggota tim, karyawan harus mampu berkomunikasi secara terbuka dan dengan jujur, menghadapi perbedaan dan memecahkan konflik, menghaluskan tujuan pribadi untuk kebaikan tim tersebut.

Kotter dan Heskett memberikan pertanyaan (Nicholson, N. and Johns, G. 1985) : *“What kind of corporate cultures enhance long-term economic performance?”* Jawabannya adalah : (1) *Strong culture* (Teori I), (2) *Strategically appropriate culture* (Teori II), (3) *Adaptive culture* (Teori III), dan (4) *Eclectic culture* (Teori Kombinatif, Teori IV),

Menurut Ndraha, (1997:114), berdasarkan pengamatan pada Hewlett Packard, Teori I menerangkan bagaimana nilai dan norma bersama-sama berperan untuk menggerakkan dan mengontrol manusia di dalam organisasi berukuran besar dan kompleks.

Teori II menunjukkan pentingnya penyesuaian tindakan dengan kondisi lingkungan budaya yang khusus. Teori III mengungkapkan nilai dan perilaku khusus yang diperlukan agar organisasi mampu menyesuaikan diri dengan perubahan. Teori IV menunjukkan bahwa perusahaan mampu meningkatkan kinerja jangka panjangnya jika ia memperhatikan sungguh-sungguh kepentingan

pelanggan, pemegang saham dan karyawan, dan juga kepemimpinan yang membawa perubahan terus menerus.

Penelitian Yang Relevan

Dalam penelitian yang meliputi lebih dari 200 perusahaan, peneliti dari *Harvard Business School*, John Kotter dan James Heskett (1991) mencoba menentukan faktor mana yang membuat beberapa budaya organisasi lebih sukses daripada yang lain. Hasil penelitian Harvard menunjukkan bahwa budaya mempunyai dampak yang kuat dan semakin besar pada prestasi kerja organisasi. penelitian itu mempunyai empat kesimpulan :

- a. Budaya perusahaan dapat mempunyai dampak signifikan pada prestasi kerja ekonomi perusahaan dalam jangka panjang.
- b. Budaya perusahaan bahkan mungkin merupakan faktor yang lebih penting dalam menentukan sukses atau gagalnya perusahaan dalam dekade mendatang.
- c. Budaya perusahaan yang menghambat prestasi keuangan yang kokoh dalam jangka panjang adalah tidak jarang; budaya itu berkembang dengan mudah, bahkan dalam perusahaan yang penuh dengan orang yang bijaksana dan pandai.
- d. Walaupun sulit untuk diubah, budaya perusahaan dapat dibuat untuk lebih meningkatkan prestasi kerja

Penelitian Costa (1993) di bidang persuratkabaran, menganalisis faktor-faktor strategi dan budaya terhadap tingkat *excellence* surat kabar Jawa Pos, terbukti bahwa faktor budaya (*commitment, competence, dan consistency*) mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap tingkat *excellence* perusahaan.

Riset tentang budaya organisasi yang dilakukan oleh Chatman & Jehn (1994) pada industri yang bergerak di bidang jasa dengan kesamaan di bidang teknologi dan pertumbuhan. Mereka menemukan bahwa terdapat tujuh karakteristik utama yang bersama-sama menangkap hakekat dari budaya organisasi, yaitu : (1) Inovasi; (2) Kemantapan; (3) Penghargaan terhadap orang; (4) Orientasi hasil; (5) Keagresifan; (6) Orientasi detil; (7) Orientasi tim. Hasil penelitian tersebut membuktikan bahwa terdapat hubungan antara karakteristik industri dengan budaya organisasi.

Hasil penelitian Nurtjahjo (1997) membuktikan bahwa budaya kerja (budaya organisasi) berpengaruh terhadap sikap karyawan dengan indikator kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Sedangkan Nurfarhati (1999) dalam penelitiannya mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PT Telkom, mengungkapkan bahwa faktor-faktor budaya organisasi seperti yang diungkapkan oleh Robbins, berpengaruh sangat signifikan terhadap kinerja karyawan PT Telkom.

Kerangka Pemikiran

Berdasarkan analisis teori terhadap situasi empirik yang ada pada lokus penelitian, dapat digambarkan sebagai berikut : PT.Vonex-Indonesia sebagai perusahaan Penanaman Modal Asing dalam hal ini Jepang, telah menerapkan upaya penciptaan budaya kerja berdasarkan konsep Kaizen, yaitu suatu konsep bisnis dengan pendekatan pada perbaikan proses dan menempatkan karyawan sebagai sumber daya utama didalam proses produksi. Pada tahun 70 dan mulai

awal tahun 80 pemerintah Indonesia mengatur hubungan industrial dengan sebutan hubungan industrial pancasila

Pada tahun 1974 pemerintah Orde Baru melahirkan gagasan mengenai Konsep Hubungan Industrial Pancasila (HIP) yang disusun berdasarkan pertimbangan sosial-budaya dan nilai-nilai tradisional Indonesia. HIP yang kemudian diatur dalam SK Menaker RI No. 645/Men/1985 ini menata hubungan antara pelaku dalam proses produksi barang dan jasa yang didasarkan pada jiwa lima sila dalam Pancasila. HIP memberi tekanan pada kemitraan antara pekerja/buruh, pengusaha, dan pemerintah. Konsep Hubungan Industrial Pancasila berdasarkan pada tiga azas kemitraan, yaitu: mitra dalam produksi, mitra dalam tanggungjawab, dan mitra dalam keuntungan, antara pekerja/buruh, pengusaha, dan pemerintah. Tujuan konsep ini adalah untuk mewujudkan masyarakat industri yang ideal.

Dalam HIP pekerja/buruh dan pengusaha, mempunyai tanggungjawab dan hak serta kewajiban terhadap satu sama lain pada posisi yang seimbang. Faktor yang dijadikan rujukan untuk menentukan keseimbangan hak dan kewajiban tersebut adalah rasa keadilan sosial dan batas kewajaran, bukan faktor kekuasaan. Misi yang ingin dicapai HIP adalah terciptanya ketenangan dalam bekerja dan berusaha, peningkatan produktivitas dan kesejahteraan, serta peningkatan harkat dan martabat pekerja/buruh. Jika kondisi seperti ini dapat diwujudkan, maka diharapkan HIP dapat mendorong terwujudnya kondisi hubungan industrial yang harmonis. Pada gilirannya, keadaan ini diharapkan akan dapat memberikan

kontribusi yang berarti bagi stabilitas politik dan sosial, sesuatu yang sangat dipentingkan pemerintah pada era tersebut.

Pada periode tahun tersebut PT. Vonex didirikan dan dengan semangat kaizen, secara konsep, PT. Vonex sudah jauh melangkah tentang pengaturan hubungan industrial pancasila yang dicanangkan oleh pemerintahan orde baru, walaupun dengan konsep yang disebut budaya kaizen. Konsep yang diterapkan telah mampu mengakomodir perbedaan budaya kerja Indonesia-Jepang.

Secara budaya, Jepang mengembangkan pengendalian mutu, dengan sistem Kaizen pengendalian mutu adalah gerakan yang dipusatkan pada penyempurnaan kegiatan manajer pada semua tingkatan, gerakan ini khusus mengenai :

- a. Pemastian mutu
- b. Pengurangan Biaya
- c. Memenuhi Jatah Produksi
- d. Memenuhi Jadwal Pengiriman
- e. Keamanan.
- f. Pengembangan Produk Baru.
- g. Peningkatan Produktivitas
- h. Manajemen Pemasok

Namun pada umumnya gugus kendali mutu ditujukan pada bidang biaya, keamanan, dan produktivitas dan aktivitas yang semuanya dihubungkan dengan peningkatan kualitas atau penyempurnaan barang. Semuanya ditujukan pada pelaksanaan penyempurnaan ditempat kerja.

Oleh karena itu kendali mutu adalah suatu tindakan dikenakan terhadap produk- produk yang diharapkan oleh industri yang berkaitan dengan karakteristik atau grup atau kombinasi dari kombinasi yang membedakan satu hal dari lainnya, atau terhadap barang dari suatu pembuat dari yang dihasilkan pesaingnya, atau satu derajat untuk produk dari suatu pabrik tertentu terhadap produk lain yang dihasilkan oleh pabrik yang sama

Menurut Masaaki Imai (2001:94) Gugus Kendali Mutu didefinisikan sebagai kelompok kecil yang secara sukarela melaksanakan aktivitas Kendali Mutu di dimana anggotanya bekerja. Kelompok kecil itu melakukan tugasnya secara terus menerus sebagai bagian dari program di seluruh perusahaan yang berkaitan dengan Kendali Mutu, pengembangan diri, pengembangan bersama, dan pengendalian arus dan penyempurnaan dalam perusahaan. Dengan berpartisipasi dalam aktivitas Gugus Kendali Mutu, anggota gugus memperoleh pengalaman berharga dalam berkomunikasi dengan teman, bekerjasama untuk memecahkan masalah, dan berbagi pengalaman, bukan saja diantara mereka sendiri tetapi juga dengan gugus lain di perusahaan lain. Kegiatan komunikasi social antar pemangku amanah dalam kegiatan usaha dengan mitra kerja lain dalam rangka meningkatkan mutu sangat penting di jaga, dalam kegiatan harian perusahaan- perusahaan Jepang bersama sistem gugus kendali mutunya dan aktivitas kelompok didalam perusahaan berupaya mendorong partisipasi karyawan selain itu program untuk meningkatkan komunikasi dengan karyawan dan keluarganya diperlukan pula, hal itu merupakan pembinaan hubungan sosial didalam suatu kelompok dalam satu kesatuan unit usaha, dimana menempatkan karyawan bukan sebagai objek dari

perusahaan tapi menempatkan karyawan sebagai manusia yang memiliki sifat sebagai makhluk sosial, dengan demikian gugus kendali mutu merupakan salah satu kegiatan hubungan sosial dalam kegiatan industri.

Tidak dapat disangkal bahwa menurut hakikatnya manusia adalah makhluk individu. Tetapi juga tidak dapat disangkal bahwa ia berhubungan dengan makhluk-makhluk lainnya, termasuk manusia lainnya. Ia tidak tinggal dan hidup sendirian saja. Sebaliknya selalu berada bersama dan berhubungan dengan makhluk-makhluk serta orang-orang lainnya. Hal ini sejalan dengan suatu pemikiran yang mengatakan bahwa hakikat manusia sebagai makhluk yang multidimensional (monopluralis) dan memiliki taraf yang bertingkat atau berjenjang, yaitu fisis-kemis; biotis; *psyke, human*. (Bakker, 1992:114).

Hubungan keempat taraf di dalam manusia ini dari satu pihak memiliki 'kesesuaian relatif' (berkegiatan sendiri, menurut hukum dan mekanisme sendiri); dari lain pihak mereka juga 'berhubungan' erat satu sama lain untuk mewujudkan satu manusia yang utuh. Mereka merupakan bagian tinggi dan rendah. 'Yang rendah' mendasari yang tinggi dan mengarahkannya. Namun juga memberikan ruang gerak dan kuasa penentuan bagi yang lebih tinggi. Sedangkan 'yang tinggi' mewarnai dan menatar yang rendah, sehingga dalam manusia sendiri taraf rendah itu sudah lain daripada bahan pembangunan, atau daripada pohon dan hewan. Namun yang tinggi tidak dapat mengabaikan yang rendah begitu saja. Ia akan atau diperingati oleh taraf yang lebih rendah.

Menurut Soerjanto (1989:55-56), Keempat taraf itu semuanya mengambil bagian dalam kerohanian kejasmanian manusia. Semua taraf itu berupa dimensi-

dimensi yang digayakan dan diorganisasi dari dalam; atau sebaliknya : berupa gaya/intensitas yang menghayati diri dalam wujud tertentu. Manusia sebagai realitas di samping sebagai makhluk yang multidimensional dan memiliki taraf yang bertingkat juga berstruktur bipolaritas, artinya mempunyai dua aspek realitas yang tidak dapat diekstrimkan, yang tidak dilihat secara sektoral dalam salah satu aspek kehidupannya, tetapi secara integral dengan mengikutsertakan dan memperhatikan segala segi yang membentuk pribadi manusia dan yang mempengaruhinya, yaitu materialitas-spiritualitas; transendensi-imanensi; individualitas-sosialitas; eksteriorisasi-interiorisasi.

Berdasarkan konsep dari Killman, Saxton, dan Serpa (1986) dalam Nimran (1997:134), situasi sosial pada lingkungan PT. Vonex-Indonesia, merupakan perpaduan dari falsafah, kebiasaan dua bangsa yang hal tersebut di terapkan secara formal dalam satu konsep usaha sehingga hal tersebut menciptakan satu budaya kerja yang sangat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan dan kinerja karyawannya.

Budaya kerja PT.Vonex-Indonesia merupakan konstruksi sosial unsur-unsur budaya dua bangsa yaitu Indonesia dan Jepang seperti nilai-nilai, keyakinan, dan pemahaman, yang dianut oleh semua anggota kelompok sebagaimana disebutkan oleh Bounds, et al. (1994:101), budaya mengandung berbagai aspek pokok Budaya memberikann tuntunan bagi para anggotanya dalam memahami suatu kejadian, tidak jarang bahwa budaya yang terbentuk berisi kebiasaan atau tradisi. Dimana pola nilai-nilai, keyakinan, harapan, pemahaman, dan perilaku timbul dan berkembang sepanjang waktu. Perilaku yang berulang tersebut mengarahkan

perilaku pada kebiasaan atau tradisi yang merupakan perekat yang mempersatukan perusahaan PT. Vonex-Indonesia dan menjamin bahwa para karyawannya berperilaku sesuai dengan norma atau ketentuan yang telah ditetapkan oleh manajemen, sehingga tercipta keunikan budaya kerja di PT. Vonex-Indonesia, yang berbeda dengan perusahaan lainnya yang sejenis.

Budaya kerja PT. Vonex-Indonesia sangatlah kuat, dicirikan oleh penerimaan falsafah oleh semua yang terlibat diperusahaan, sebagaimana dikatakan oleh Schein, (1985:7). “...*Makin banyak anggota yang menerima nilai-nilai inti, menyetujui jajaran tingkat kepentingannya, dan merasa sangat terikat kepadanya, maka makin kuat budaya organisasi*”.

Namun hal itu tidaklah dapat dikatakan sebagai penerimaan suatu budaya kerja oleh seluruh unsure, bisa saja terjadi keterpaksaan dalam hal penerimaan system tersebut, karena para karyawan tidak memiliki alternatif lain kecuali mengikutinya dengan satu pemikiran untuk mengamankan dirinya sendiri-sendiri.

PT. Vonex-Indonesia.menerapkan manajemen dengan system kaizen, dimana faktor budaya kaizen dipengaruhi oleh hubungan industrial, pengendalian mutu dan kondisi sosial di tempat kerja. Hubungan industrial yang terjadi di lingkungan perusahaan tidak selamanya berjalan dengan baik, walaupun secara konsep budaya kerja dan pemahaman manajemen terhadap lingkungan internal dan eksternal cukup baik, bahkan memasukan unsur unsur kebiasaan dari lingkungan setempat.

Saat ini hubungan industrial di Indonesia sedang memasuki babak baru, suatu era transisi. Proses demokratisasi yang sebagian turut dipicu oleh kejatuhan

orde baru dan disusul dengan pelaksanaan otonomi daerah, sangat mempengaruhi arah hubungan industrial saat ini. Sebelumnya, hubungan industrial di Indonesia sangat dikontrol ketat oleh pemerintah pusat. Pemerintah Orde Baru mengatur keberadaan serikat buruh/pekerja (pada waktu itu hanya ada satu serikat buruh/serikat pekerja yang diakui pemerintah), ketentuan-ketentuan mengenai upah minimum, dan mempengaruhi kondisi umum ketenagakerjaan, maupun mengenai cara penyelesaian hubungan industrial. Kini sistem hubungan industrial sudah lebih terdesentralisasi walaupun dalam banyak hal masih diwarnai oleh unsur paternalistik pemerintah pusat.

Proses demokratisasi dan transparansi dalam proses pengambilan keputusan yang menyertai perubahan-perubahan tersebut ternyata telah mengubah sikap dan perilaku pekerja/buruh dalam menyampaikan aspirasinya. Setelah sekian lama suaranya disumbat dan hak-haknya dirampas, pekerja/buruh semakin kuat menyuarakan tuntutan mereka secara bebas, baik melalui serikat pekerja/serikat buruh, gerakan dan advokasi pekerja/buruh, antara lain dengan melakukan pemogokan dan unjuk rasa.

Kondisi kerja sangat mempengaruhi tingkat perselisihan hubungan industrial. Peluang terjadinya perselisihan sangat kecil pada perusahaan yang sudah mempunyai kondisi kerja yang baik, dan memenuhi harapan pekerja / buruh dalam pemberian upah, tunjangan, dan fasilitas lainnya. Secara umum kondisi kerja di perusahaan mengacu pada tiga peraturan internal perusahaan, yaitu Perjanjian Kerja (PK), Peraturan Perusahaan (PP), dan Kesepakatan Kerja Bersama (KKB) yang kemudian diubah menjadi Perjanjian Kerja Bersama (PKB).

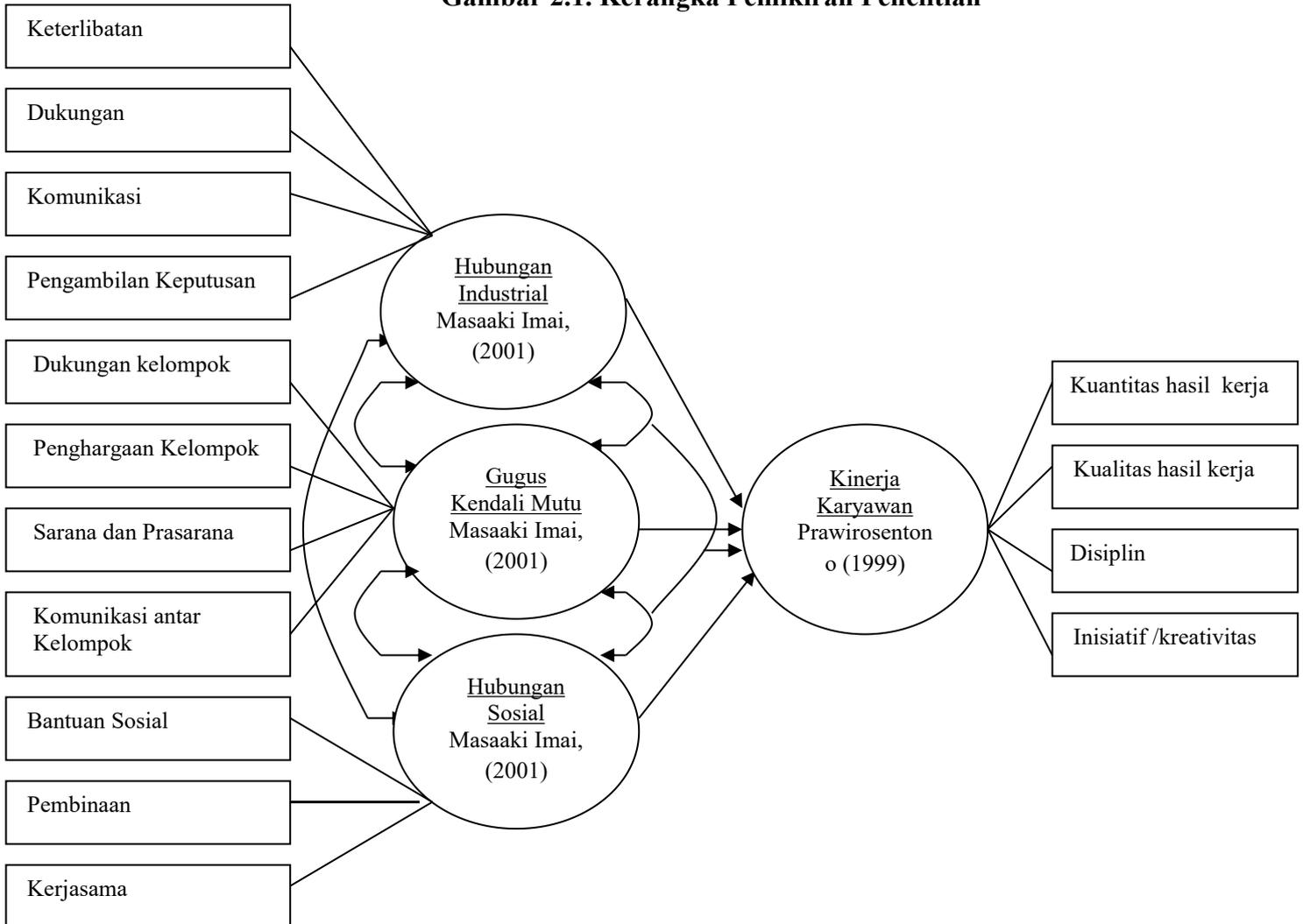
Perjanjian kerja biasanya diberlakukan kepada pekerja/buruh yang baru masuk, atau pada perusahaan-perusahaan yang belum memiliki PP atau KKB/PKB (beberapa perusahaan masih menggunakan istilah lama). Perjanjian Kerja memuat hak dan kewajiban pekerja/buruh maupun pengusaha, serta syarat-syarat kerja lainnya.

Dengan berbagai kondisi eksternal yang terjadi baik dari pengaruh ketentuan perundang undangan maupun budaya masyarakat setempat akan sangat berpengaruh terhadap kondisi internal perusahaan, sehingga bisa berpengaruh terhadap budaya kerja perusahaan.

Akibat dari pengaruh tersebut, tidak menutup kemungkinan akan mengganggu kepada pengendalian mutu dimana pengendalian mutu ini merupakan upaya pelibatan karyawan untuk selalu memperbaiki situasi sehingga dikenal dengan istilah gugus kendali mutu. Menurut Masaaki Imai (2001:94) adalah sekelompok kecil yang secara sukarela melaksanakan aktivitas Kendali Mutu dimana anggotanya bekerja Kelompok kecil itu melakukan tugasnya secara terus menerus sebagai bagian dari program di seluruh perusahaan yang berkaitan dengan Kendali Mutu, kegiatan ini selain meningkatkan kualitas produksi dan pengalaman bagi seluruh karyawan, gugus kendali mutu akan meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Berdasarkan uraian di atas maka kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 2.1 sebagai berikut :

Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran Penelitian



Hipotesis

Semula istilah hipotesis berasal dari bahasa Yunani yang mempunyai dua kata yaitu kata “*hipo*” (sementara) dan “*thesis*” (pernyataan atau teori). Karena hipotesis merupakan pernyataan sementara yang masih lemah kebenarannya, maka perlu diuji kebenarannya. Kemudian para ahli menafsirkan arti hipotesis adalah sebagai dugaan terhadap hubungan antara dua variabel atau lebih. (Kerlinger dan Tuckman dalam Riduwan, 2003 : 162). Selanjutnya Sudjana dalam Riduwan

(2003 : 162) mengartikan hipotesis adalah asumsi atau dugaan mengenai suatu hal yang dibuat untuk menjelaskan hal itu yang sering dituntut untuk melakukan pengecekannya. Dengan demikian Sudjana mengatakan asumsi atau dugaan yang bersifat umum, sedangkan Kerlinger dan Tuckman lebih khusus lagi mengenai arti hipotesis menjadi dugaan antara dua variabel atau lebih.

Preposisi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Budaya organisasi tidak dapat dipisahkan dengan kinerja (*performance*) SDM, makin kuat budaya organisasi, makin kuat pula dorongan untuk berprestasi. (Eliott Jacques dalam Nimran, 1999 : 134).
- b. Tujuan akhir pengaturan hubungan industrial adalah untuk meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan pekerja maupun pengusaha. (Suwanto, 2000 : 58).
- c. Gugus Kendali Mutu dapat memperbaiki kualitas dan kuantitas output serta mengurangi absensi. (Marks, Mirvis, Hacket & Grady dalam Munandar, dkk, 2004 : 73).
- d. Interaksi orang-orang dalam sebuah organisasi yang dilandasi nilai-nilai yang diciptakan dan dianut bersama adalah implementasi dari budaya organisasi. (Stoner, et al dalam Poerwanto, 2008 : 13).

Berdasarkan rumusan masalah serta tujuan penelitian pada bab sebelumnya, maka hipotesis dalam penelitian ini secara spesifik dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Terdapat pengaruh secara simultan hubungan industrial, Gugus Kendali Mutu dan hubungan sosial dalam budaya Kaizen terhadap kinerja karyawan PT Vonex-Indonesia di Bandung.
- b. Terdapat pengaruh secara parsial hubungan industrial dalam budaya Kaizen terhadap kinerja karyawan PT Vonex-Indonesia di Bandung.
- c. Terdapat pengaruh secara parsial Gugus Kendali Mutu dalam budaya Kaizen terhadap kinerja karyawan PT Vonex-Indonesia di Bandung.
- d. Terdapat pengaruh secara parsial hubungan sosial dalam budaya Kaizen terhadap kinerja karyawan PT Vonex-Indonesia di Bandung.

BAB III

DESKRIPSI PERUSAHAAN / OBJEK PENELITIAN

Sejarah Perkembangan Perusahaan

PT Vonex-Indonesia yang merupakan perusahaan *Joint Venture*/PMA Jepang, yang berdiri sejak tahun 1975, berlokasi di Kabupaten Bandung Provinsi Jawa Barat. Perusahaan ini bergerak dalam bidang industri substitusi kebutuhan tekstil yaitu pemintalan, yang pelanggannya adalah para pabrikan tekstil nasional dan juga melakukan ekspor.

Pemilihan nama Vonex, menurut sejarah pendiriannya diambil dari salah satu nama bahan baku industri yang dilaksanakan oleh PT.Vonex-Indonesia yaitu *Vonel Exlan* yaitu bahan baku untuk campuran untuk tekstil.

Pada tahun 1975 baru berdiri 1 bangunan diberi nama gedung pabrik I, dari tahun ke tahun perusahaan tersebut mengalami kemajuan yang sangat pesat. Pesanan demi pesanan berkembang dari tahun ketahun, karena produksi yang dihasilkan kualitasnya sangat bagus. Karena pesanan semakin banyak maka produksi terus ditingkatkan, sehingga memerlukan tambahan infrastruktur baru, maka pada tahun 1990 dibangun fasilitas produksi baru dinamakan gedung pabrik II. Fasilitas I dan II diperuntukan untuk memproduksi serat panjang. Dengan dibangunnya fasiltas baru tersebut upaya perluasan pasar menjadi lebih baik.

Pada tahun 1995, PT. Vonex-Indonesia kembali membangun fasilitas tambahan dengan sebutan gedung pabrik III, fasilitas ini diperuntukan untuk memproduksi benang 2 inci (serat pendek). Kemudian pada tahun 2000 dibangun

kembali fasilitas baru dinamakan gedung pabrik IV, dengan tujuan untuk menambah kemampuan produksi seperti yang dilaksanakan di gedung III, jadi keseluruhan fasilitas produksi PT. Vonex-Indonesia terdiri dari Gedung P.I.II.III. dan IV semuanya dibawah naungan PT. Vonex-Indonesia.

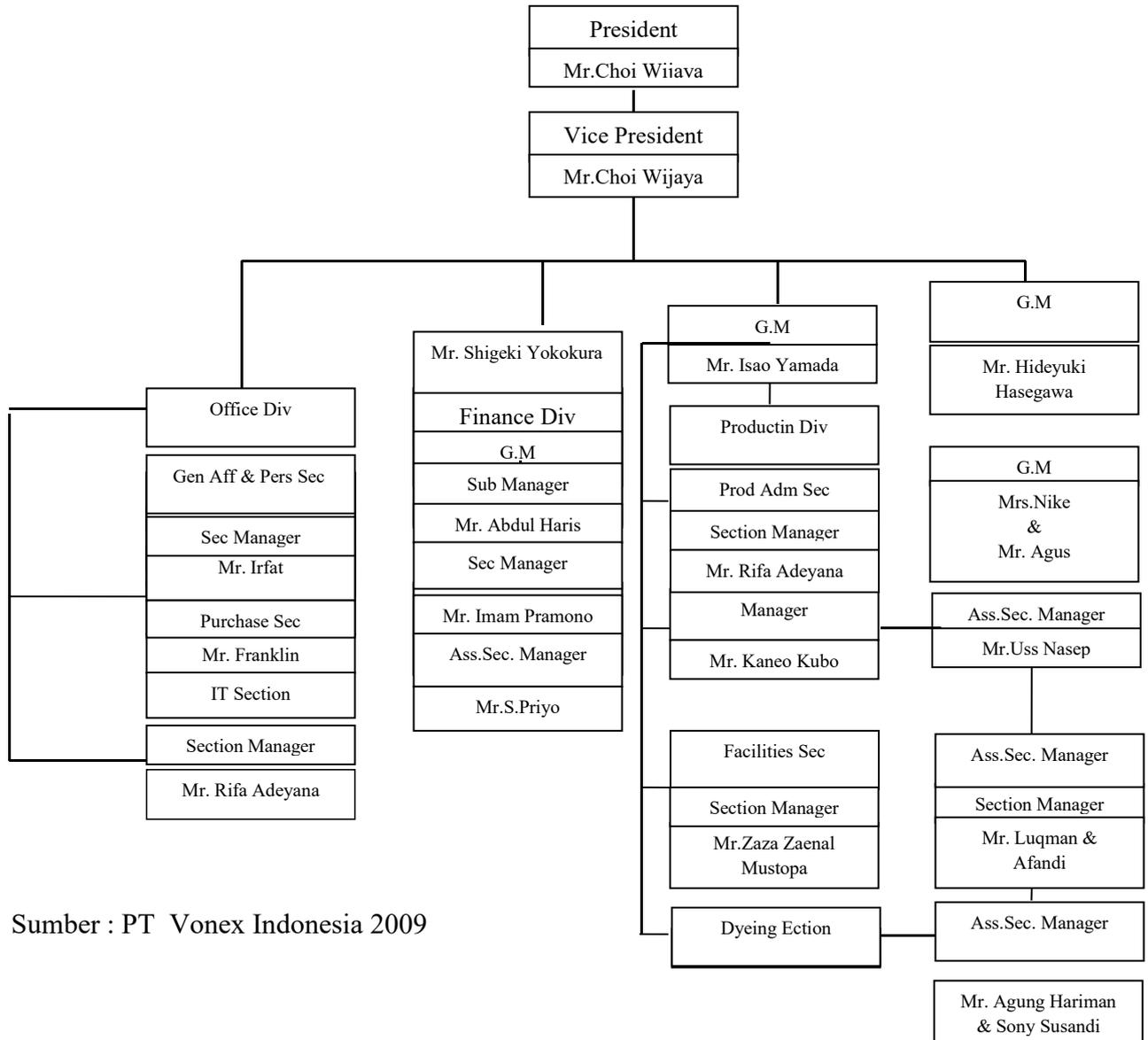
Namun seiring dengan situasi resesi dunia PT. Vonex-Indonesia, terkena dampak dari masalah ekonomi yang mengglobal, selain itu dalam industri tekstil terjadi kejenuhan pasar dan persaingan yang demikian ketat, maka manajemen PT. Vonex-Indonesia harus melakukan kebijakan usahanya, yaitu penurunan produksi untuk benang 2 inci, hal ini dilakukan untuk menghindari kerugian akibat kejenuhan pasar tersebut. Disamping kebijakan penurunan produksi benang 2 inci, kembali manajemen harus melakukan kebijakan dengan mengambil langkah merger terutama untuk operasionalisasi Gedung IV kepada PT. LKS dan Gedung I dialihkan kepada PT. Agansa, sehingga sampai akhir tahun 2007 PT. Vonex-Indonesia hanya memiliki 2 gedung yaitu II dan III yang dikelola secara langsung.

Dengan manajemen ala Jepang, bukan berarti tidak ada masalah hubungan industrial, adapun masalah yang pernah terjadi di lingkungan kerja PT. Vonex-Indonesia terjadi PHK Paket I tahun 2003, Paket 2 tahun 2007 dan Paket III tahun 2007, yang kesemuanya mencapai 800 orang, namun dengan sistem manajemen yang dilaksanakan oleh sistem yang dianut perusahaan jepang pada umumnya, masalah hubungan industrial dapat diatasi di internal PT. Vonex-Indonesia, bahkan cara penyelesaiannya menjadi istimewa karena PT. Vonex mengedepankan penghargaan atas usaha karyawan dalam proses produksi, dan kebijakan manajemen PT. Vonex-Indonesia dijadikan contoh kebijakan industri sekitarnya.

Organisasi dan Manajemen

Struktur organisasi PT. Vonex per 1 Januari 2009 adalah sebagai berikut :

Gambar 3.1. Struktur Organisasi



Sumber : PT Vonex Indonesia 2009

3.3. Bidang Usaha dan Aktivitas

Perusahaan ini bergerak dibidang industri substitusi kebutuhan tekstil yaitu pemintalan, yang pelanggannya adalah para pabrikan tekstil Nasional ataupun

International. Hasil produksi utamanya adalah produksi benang yaitu 2 inchi (serat pendek) dan *Worsfeed* (serat panjang).

Produk pemintalannya banyak dipergunakan di dalam negeri atau di ekspor ke beberapa Negara. Diantaranya :

Tabel 3.1. Daftar Negara Eksportir dan Pabrik Nasional

| No | Negara Eksportir | Pabrik nasional |
|-----------|-------------------------|------------------------|
| 1 | Jepang | PT Ming |
| 2 | Hongkong | PT Zeno |
| 3 | Cina | PT Putra |
| 4 | Bangladesh | PT Cory |
| 5 | Timur Tengah | PT Royal |
| 6 | Australia | PT Trisentra |
| 7 | Filipina | PT Ateja |
| 8 | Malaysia | |

Sumber data PT Vonex-Indonesia (2009)

Setiap tahunnya PT Vonex-Indonesia memproduksi benang dengan total yang sangat memuaskan, dimana setiap karyawan dapat menghasilkan pemintalan sesuai dengan target perusahaan dan dapat memenuhi kebutuhan pasar domestik dan ekspor dengan presentase sampai 100%.

Tabel 3.2. Benang Hasil Pemintalan

| No | Nama Benang | Jumlah % | Total (kg) |
|-----------|--------------------|-----------------|--------------------|
| 1 | V102 | 100% | 45.000 |
| 2 | BS 100R | 100% | 30.000 |
| 3 | V771 | 100% | 20.000 |
| 4 | V670 | 100% | 60.000 |
| 5 | MA 300 | 100% | 9.000 |
| 6 | SS 411R | 100% | 11.600 |
| 7 | VB4429 | 100% | 21.000 |
| 8 | A800 | 100% | 92.700 |
| 9 | BX334 | 100% | 90.000 |
| 10 | BE505 | 100% | 25.200 |
| 11 | VS333R | 100% | 20.000 |
| 12 | VW416 | 100% | 20.000 |
| 13 | V710 | 100% | 220.000 |
| 14 | NS900 | 100% | 50.000 |
| 15 | VS385 | 100% | 110.000 |
| 16 | FY486 | 100% | 19.750 |
| 17 | VS130Q | 100% | 51.800 |
| 18 | VS130 | 100% | 140.000 |
| 19 | TS248 | 100% | 100.000 |
| 20 | VS781 | 100% | 40.000 |
| 21 | VA301 | 100% | 60.000 |
| 22 | SS413R | 100% | 50.000 |
| 23 | VA305 | 100% | 80.000 |
| 24 | VA340 | 100% | 64.500 |
| 25 | FW234 | 100% | 10.500 |
| 26 | TS432R | 100% | 51.700 |
| 27 | VW303 | 100% | 30.000 |
| 28 | VK490R | 100% | 26.100 |
| 29 | MA350 | 100% | 40.000 |
| 30 | VA323 | 100% | 186.750 |
| 31 | T590 | 100% | 36.100 |
| 32 | V610 | 100% | 13.000 |
| 33 | VK693 | 100% | 48.000 |
| 34 | NW380 | 100% | 80.000 |
| 35 | VW392 | 100% | 12.420 |

Sumber data PT Vonex-Indonesia (2009)

3.4. Data Terkait Variabel

Jumlah tenaga kerja yang dimiliki PT Vonex-Indonesia adalah 400 orang karyawan yang terdiri dari 26 karyawan Wanita dan 374 karyawan laki-laki. Sedangkan jumlah karyawan berdasarkan tingkat pendidikan dan umur disajikan pada tabel dibawah ini sebagai berikut :

Tabel 3.3. Jumlah Karyawan Berdasarkan Tingkat Pendidikan PT. Vonex-Indonesia Tahun 2008

| Tingkat Pendidikan | Jumlah | Persentase |
|--------------------------|--------|------------|
| Sekolah Dasar | 2 | 0,50 |
| Sekolah Menengah Pertama | 20 | 5,00 |
| Sekolah Menengah Umum | 103 | 25,75 |
| Diploma | 16 | 4,00 |
| Sarjana | 65 | 16,25 |
| Jumlah | 400 | 100,00 |

Sumber data PT. Vonex-AR Indonesia (2002)

Berdasarkan tingkat pendidikan yang dimiliki, karyawan paling banyak adalah pada karyawan dengan pendidikan akhir Sekolah Menengah Umum yaitu sebesar 25,75% dari keseluruhan karyawan.

Tabel 3.4. Jumlah Karyawan Berdasarkan Tingkat Umur PT. Vonex-Indonesia tahun 2008

| Umur | Jumlah | Persentase |
|--------|--------|------------|
| < 25 | 295 | 73,75 |
| 26-35 | 52 | 13,00 |
| 36-45 | 51 | 12,75 |
| 46-55 | 2 | 0,50 |
| Jumlah | 400 | 100,00 |

Sumber data: PT. Vonex-Indonesia (2009)

Berdasarkan tingkat umur yang dimiliki, karyawan paling banyak adalah pada umur di bawah 25 tahun yaitu sebanyak 295 (73,75%), hal ini sesuai dengan tingkatan pendidikan yang dimiliki mayoritas adalah SMU.

Sejumlah sistem poin pemeriksaan Kaizen telah dikembangkan untuk membantu pekerja dan manajemen untuk secara terus menerus teringat dengan bidang-bidang yang harus diperbaiki. Berikut ini adalah daftar pemeriksaan 3-MU aktivitas Kaizen yang diterapkan pada PT Vonex-Indonesia sebagai berikut :

Tabel 3.5. Daftar Pemeriksaan 3-MU Aktivitas Kaizen PT Vonex-Indonesia

| Muda (Pemborosan) | Muri (Ketegangan) | Mura (Ketidaksesuaian) |
|--------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| 1. Tenaga kerja | 1. Tenaga kerja | 1. Tenaga kerja |
| 2. Teknik | 2. Teknik | 2. Teknik |
| 3. Metode | 3. Metode | 3. Metode |
| 4. Waktu | 4. Waktu | 4. Waktu |
| 5. Fasilitas | 5. Fasilitas | 5. Fasilitas |
| 6. Tarian dan Peralatan | 6. Tarian dan Peralatan | 6. Tarian dan Peralatan |
| 7. Bahan-bahan | 7. Bahan-bahan | 7. Bahan-bahan |
| 8. Volume produksi | 8. Volume produksi | 8. Volume produksi |
| 9. Inventarisasi | 9. Inventarisasi | 9. Inventarisasi |
| 10. Tempat | 10. Tempat | 10. Tempat |
| 11. Cara berpikir | 11. Cara berpikir | 11. Cara berpikir |

Sumber : PT Vonex Indonesia (2009).

Gerakan 5-S diambil namanya dari lima kata yang berasal dari Jepang yang dimulai dengan S : *seiri*, *seiton*, *seiso*, *seketsu* dan *shitsuke*. Sebagai bagian dari manajemen visual dari keseluruhan program, tanda-tanda yang mengulang tahapan-tahapan itu dipasang di tempat kerja. Lima tahap gerakan Kaizen juga dijadikan pedoman bagi seluruh karyawan PT Vonex Indonesia dalam bekerja adalah sebagai berikut :

a. Langkah 1 *seiri* (mengatur)

Membedakan antara yang perlu dan tidak perlu dan membuang yang tidak perlu.

- Proses kerja
- Peralatan yang tidak perlu

- Mesin yang tidak digunakan
 - Produk-produk yang cacat
 - Surat dan dokumen
- b. Langkah 2 *seiton* (menempatkan barang-barang yang siap pakai)
- Sesuatu harus tetap baik sehingga mereka siap untuk digunakan ketika diperlukan.
- c. Langkah 3 *seiso* (membersihkan)
- Menjaga tempat kerja tetap bersih
- d. Langkah 4 *seiketsu* (kebersihan pribadi)
- Membiasakan untuk bersih dan rapi, dimulai dengan diri sendiri.
- e. Langkah 5 *shitsuke* (disiplin)
- Mengikuti prosedur yang berlaku di tempat kerja.

Berikut ini adalah tabel Lima W dan Satu H yang dipakai PT Vonex terkait budaya Kaizen dalam manajemen tingkat menengah :

**Tabel 3.6. Lima W dan Satu H
Budaya Kaizen Middle Management PT. Vonex-Indonesia**

| Who (Siapa) | What (Apa) | Where (Dimana) | When (Kapan) | Why (Mengapa) | How (Bagaimana) |
|---------------------------------------|-------------------------------------|--|---------------------------------|--|---|
| 1. Siapa yang melakukan ? | 1. Apa yang dilakukan ? | 1. Dimana untuk melakukannya ? | 1. Kapan untuk melakukan ? | 1. Mengapa dia melakukan ? | 1. Bagaimana untuk melakukan ? |
| 2. Siapa yang sedang melakukan ? | 2. Apa yang sedang dilakukan ? | 2. Dimana melakukannya ? | 2. Kapan dilakukan ? | 2. Mengapa melakukannya ? | 2. Bagaimana dilakukan ? |
| 3. Siapa yang harus melakukan ? | 3. Apa yang harus dilakukan ? | 3. Dimana seharusnya dilakukan ? | 3. Kapan seharusnya dilakukan ? | 3. Mengapa melakukan disana ? | 3. Bagaimana seharusnya dilakukan ? |
| 4. Siapa lagi yang bisa melakukan ? | 4. Apa lagi yang dilakukan ? | 4. Dimana lagi bisa dilakukan ? | 4. Kapan lagi bisa dilakukan ? | 4. Mengapa waktu itu melakukan ? | 4. Dapatkah metode ini digunakan dalam bidang yang lain ? |
| 5. Siapa lagi yang akan melakukan ? | 5. Apa lagi yang akan dilakukan ? | 5. Dimana lagi akan dilakukan ? | 5. Kapan lagi akan dilakukan ? | 5. Mengapa melakukan demikian ? | 5. Apakah ada cara lain untuk melakukan ? |
| 6. Siapa yang sedang melakukan 3-MU ? | 6. 3-MU apa yang sedang dilakukan ? | 6. Dimana 3-MU yang sedang dilakukan ? | 6. Adakah waktu 3-MU | 6. Apakah ada 3-MU dalam cara berpikir ? | 6. Apakah ada 3-MU dalam metode ini ? |

Sumber : PT Vonex-Indonesia (2009).

Sedangkan dalam pelaksanaan manajemen operasional di tingkat teknis PT

Vonex Indonesia menerapkan budaya Kaizen dengan menggunakan daftar pemeriksaan 4-M adalah sebagai berikut :

a. Manusia (operator)

- Apakah ia mengikuti standar ?
- Apakah pekerjaan efisiensinya dapat diterima ?
- Apakah ia sadar-masalah ?
- Apakah ia bertanggung jawab ? (Apakah ia dapat bertanggung jawab ?)
- Apakah ia memenuhi syarat ?
- Apakah ia berpengalaman ?
- Apakah ia ditugaskan pada pekerjaan yang tepat ?
- Apakah ia bersedia untuk maju ?

- Apakah ia menjaga hubungan yang baik ?
- Apakah ia sehat ?

b. Mesin (fasilitas)

- Apakah memenuhi permintaan produksi ?
- Apakah memenuhi kemampuan proses ?
- Apakah pengisian minyak (pelumasan) memadai ?
- Apakah pemeriksaan memadai ?
- Apakah operasi sering terhenti karena kerusakan mesin ?
- Apakah memenuhi syarat ketelitian ?
- Apakah membuat suara yang tidak biasa ?
- Apakah susunannya memadai ?
- Apakah ada cukup mesin/fasilitas ?
- Apakah segalanya berjalan dengan baik ?

c. Bahan

- Apakah ada kesalahan dalam jumlah ?
- Apakah ada kesalahan dalam kualitas ?
- Apakah ada kesalahan dalam merek dagang ?
- Apakah ada kotoran yang tercampur ?
- Apakah tingkat inventarisasi memadai ?
- Apakah ada pemborosan bahan ?
- Apakah penanganannya memadai ?
- Apakah proses kerja ditinggalkan ?

- Apakah susunannya memadai ?
- Apakah standar mutu memadai ?

d. Metode operasi

- Apakah standar kerja memadai ?
- Apakah standar kerja ditingkatkan ?
- Apakah ini metode yang aman ?
- Apakah ini metode yang menjamin produk yang baik ?
- Apakah ini metode yang efisien ?
- Apakah rangkaian kerjanya memadai ?
- Apakah aturan kerjanya memadai ?
- Apakah temperatur dan kelembabannya memadai ?
- Apakah penerangan dan ventilasinya memadai ?
- Apakah ada hubungan yang memadai pada proses sebelum dan berikutnya ?

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Data penelitian adalah sejumlah skor yang diperoleh dari jawaban responden atas pertanyaan atau pernyataan mengenai variabel penelitian, yaitu X_1 “Hubungan Industrial”, X_2 “Gugus Kendali Mutu”, dan X_3 “Hubungan Sosial” dalam budaya Kaizen sebagai variabel independen serta variabel Y “Kinerja” sebagai variabel dependen. Analisis ini dilakukan terhadap data karakteristik dan jawaban responden.

Deskripsi Karakteristik Responden

Jumlah responden PT Vonex-Indonesia adalah 186 orang karyawan yang terdiri dari 10 karyawan Wanita dan 176 karyawan laki-laki. Sedangkan jumlah karyawan berdasarkan tingkat pendidikan dan umur disajikan pada tabel dibawah ini sebagai berikut :

Tabel 4.1. Jumlah Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan PT. Vonex-Indonesia Tahun 2009

| Tingkat Pendidikan | Jumlah | Persentase |
|--------------------------|--------|------------|
| Sekolah Dasar | 1 | 0,54 |
| Sekolah Menengah Pertama | 8 | 4,30 |
| Sekolah Menengah Umum | 115 | 61,83 |
| Diploma | 12 | 6,45 |
| Sarjana | 50 | 26,88 |
| Jumlah | 186 | 100,00 |

Sumber data PT. Vonex-Indonesia (2009)

Berdasarkan tingkat pendidikan yang dimiliki, responden paling banyak adalah pada responden dengan pendidikan akhir Sekolah Menengah Umum yaitu sebesar 61,83% dari keseluruhan responden.

Tabel 4.2. Jumlah Responden Berdasarkan Tingkat Umur PT. Vonex-Indonesia Tahun 2009

| Umur | Jumlah | Persentase |
|--------|--------|------------|
| < 25 | 130 | 69,89 |
| 26-35 | 25 | 13,44 |
| 36-45 | 30 | 16,13 |
| 46-55 | 1 | 0,54 |
| Jumlah | 186 | 100,00 |

Sumber data: PT. Vonex-Indonesia (2009)

Berdasarkan tingkat umur yang dimiliki, responden paling banyak adalah pada umur di bawah 25 tahun yaitu sebanyak 130 (69,89%), hal ini sesuai dengan tingkatan pendidikan yang dimiliki mayoritas adalah SMU.

Deskripsi Jawaban Responden

Hubungan Industrial (X_1)

Berdasarkan jawaban responden untuk pernyataan variabel “Hubungan Industrial” dalam budaya Kaizen, diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 4.3. Tabulasi Jawaban Responden Untuk Variabel X_1

| Jawaban Responden | X_1 | | | | | | | | Total | |
|---------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|-------------|
| | v1 | v2 | v3 | v4 | v5 | v6 | v7 | v8 | f | % |
| Sangat Setuju | 45 | 60 | 76 | 29 | 56 | 37 | 27 | 31 | 361 | 24,3% |
| Setuju | 99 | 77 | 75 | 116 | 83 | 116 | 113 | 124 | 803 | 54,0% |
| Ragu-Ragu | 38 | 43 | 31 | 39 | 43 | 30 | 44 | 29 | 297 | 20,0% |
| Tidak Setuju | 4 | 6 | 4 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 27 | 1,8% |
| Sangat Tidak Setuju | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,0% |
| Total | 186 | 1488 | 100% |

Tabel 4.3 di atas merupakan gambaran jawaban responden mengenai variabel “Hubungan Industrial” dalam budaya Kaizen. Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden (54%) menyatakan setuju terhadap pernyataan-pernyataan dalam variabel hubungan industrial dalam budaya Kaizen. Artinya terdapat indikasi bahwa hubungan industrial dalam budaya Kaizen di PT Vonex-Indonesia dipersepsikan berjalan secara positif oleh responden selaku karyawan.

Gugus Kendali Mutu (X₂)

Ringkasan jawaban responden untuk pernyataan dalam variabel “Gugus Kendali Mutu” dalam budaya Kaizen, dapat dilihat pada tabel 4.4 di bawah ini :

Tabel 4.4. Tabulasi Jawaban Responden Untuk Variabel X₂

| Jawaban Responden | X₂ | | | | | | | | Total | |
|--------------------------|----------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------|--------------|
| | v9 | v10 | v11 | v12 | v13 | v14 | v15 | v16 | f | % |
| Sangat Setuju | 47 | 57 | 73 | 31 | 53 | 39 | 29 | 33 | 362 | 24,3% |
| Setuju | 118 | 79 | 77 | 106 | 100 | 123 | 134 | 128 | 865 | 58,1% |
| Ragu-Ragu | 19 | 43 | 31 | 44 | 28 | 20 | 20 | 23 | 228 | 15,3% |
| Tidak Setuju | 2 | 7 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 2 | 33 | 2,2% |
| Sangat Tidak Setuju | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,0% |
| Total | 186 | 186 | 186 | 186 | 186 | 186 | 186 | 186 | 1488 | 100,% |

Tabel 4.4 di atas merupakan gambaran jawaban responden mengenai variabel “Gugus Kendali Mutu” dalam budaya Kaizen. Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden (58,1%) menyatakan setuju terhadap pernyataan-pernyataan dalam variabel Gugus Kendali Mutu dalam budaya Kaizen. Artinya terdapat indikasi bahwa Gugus

Kendali Mutu dalam budaya Kaizen di PT Vonex-Indonesia telah dipersepsikan berjalan secara positif oleh responden selaku karyawan.

Hubungan Sosial (X₃)

Ringkasan jawaban responden untuk pertanyaan dalam variabel “Hubungan Sosial” dalam budaya Kaizen, dapat dilihat pada tabel 4.5 di bawah ini :

Tabel 4.5. Tabulasi Jawaban Responden Untuk Variabel X₃

| Jawaban Responden | X ₃ | | | | | | Total | |
|---------------------|----------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|---------------|
| | v17 | v18 | v19 | v20 | v21 | v22 | f | % |
| Sangat Setuju | 49 | 30 | 48 | 5 | 37 | 59 | 228 | 20,4% |
| Setuju | 93 | 89 | 68 | 114 | 105 | 81 | 550 | 49,3% |
| Ragu-Ragu | 38 | 64 | 30 | 44 | 28 | 19 | 223 | 20,0% |
| Tidak Setuju | 6 | 3 | 40 | 23 | 16 | 27 | 115 | 10,3% |
| Sangat Tidak Setuju | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,0% |
| Total | 186 | 186 | 186 | 186 | 186 | 186 | 1116 | 100,0% |

Tabel 4.5 di atas merupakan gambaran jawaban responden mengenai variabel “Hubungan Sosial”. Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden (49,3%) menyatakan setuju terhadap pernyataan-pernyataan dalam variabel hubungan sosial dalam budaya Kaizen. Artinya terdapat indikasi bahwa hubungan sosial dalam budaya Kaizen para karyawan PT Vonex-Indonesia selama ini telah dipersepsikan secara positif oleh responden selaku karyawan.

Kinerja (Y)

Ringkasan jawaban responden untuk pernyataan dalam variabel “Kinerja”, dapat dilihat pada tabel 4.6 berikut ini :

Tabel 4.6. Tabulasi Jawaban Responden Untuk Variabel Y

| Jawaban Responden | Y | | | | | | | | Total | |
|---------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|---------------|
| | v23 | v24 | v25 | v26 | v27 | v28 | v29 | v30 | f | % |
| Sangat Setuju | 45 | 60 | 76 | 29 | 56 | 37 | 27 | 31 | 361 | 24,3% |
| Setuju | 108 | 118 | 97 | 131 | 93 | 103 | 133 | 107 | 890 | 59,8% |
| Ragu-Ragu | 30 | 3 | 12 | 24 | 36 | 29 | 12 | 40 | 186 | 12,5% |
| Tidak Setuju | 3 | 5 | 1 | 2 | 1 | 17 | 14 | 8 | 51 | 3,4% |
| Sangat Tidak Setuju | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,0% |
| Total | 186 | 1488 | 100,0% |

Tabel 4.6 di atas merupakan gambaran jawaban responden mengenai variabel “Kinerja”. Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden (59%) menyatakan setuju terhadap pernyataan-pernyataan dalam variabel kinerja karyawan. Artinya terdapat indikasi bahwa kinerja karyawan di PT Vonex-Indonesia telah berjalan secara positif berdasarkan persepsi responden selaku karyawan.

Pembahasan

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui besar pengaruh variabel “hubungan industrial” (X_1), “Gugus Kendali Mutu” (X_2), “hubungan sosial” (X_3) terhadap kinerja karyawan (Y) PT Vonex-Indonesia di Bandung. Data yang digunakan dalam analisis adalah data yang sudah ditransformasi dengan *Method Of Successive Intervals* (MSI). Metode yang digunakan untuk mengetahui pengaruh adalah analisis regresi berganda (*multiple regressions*).

Membuat Estimasi Model Regresi

Langkah pertama dalam analisis regresi adalah menggambarkan model regresi yang akan digunakan sebagai dasar pengujian. Berdasarkan hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya, model regresi yang dapat dibuat dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut :

Hipotesis : (Hubungan industrial, Gugus Kendali Mutu dan hubungan sosial dalam budaya Kaizen berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan PT Vonex-Indonesia di Bandung).

Struktur model : $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + \varepsilon$

Berikut ini adalah hasil analisis SPSS untuk estimasi model regresi yang diajukan dalam penelitian :

Tabel 4.7. Estimasi Model Regresi Berganda

Coefficients^a

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 (Constant) | -16.989 | 2.364 | | -7.187 | .000 |
| x1 | .588 | .069 | .357 | 8.575 | .000 |
| x2 | .719 | .049 | .614 | 14.761 | .000 |
| x3 | .467 | .072 | .272 | 6.511 | .000 |

a. Dependent Variable: y

Coefficients^a

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 (Constant) | -16.989 | 2.364 | | -7.187 | .000 |
| x1 | .588 | .069 | .357 | 8.575 | .000 |
| x2 | .719 | .049 | .614 | 14.761 | .000 |
| x3 | .467 | .072 | .272 | 6.511 | .000 |

a. Dependent Variable: y

Ringkasan analisis SPSS pada tabel 4.7 tersebut, menunjukkan bahwa estimasi model regresi adalah sebagai berikut :

$$Y = -16,989 + 0,588X_1 + 0,719X_2 + 0,467X_3 + \varepsilon$$

Hipotesis : (Hubungan industrial dalam budaya Kaizen berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan PT Vonex-Indonesia di Bandung).

Struktur model : $Y = a + b_1X_1 + \varepsilon$

Berikut ini adalah hasil analisis SPSS untuk estimasi model regresi yang diajukan dalam penelitian :

Tabel 4.8. Estimasi Model Regresi Sederhana (Hubungan Industrial)

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 6.113 | 3.041 | | 2.010 | .046 |
| | x1 | .750 | .108 | .455 | 6.934 | .000 |

a. Dependent Variable: y

Ringkasan analisis SPSS pada tabel 4.8 tersebut, menunjukkan bahwa estimasi model regresi adalah sebagai berikut :

$$Y = 6,113 + 0,750 X_1 + \varepsilon$$

Hipotesis : (Gugus Kendali Mutu dalam budaya Kaizen berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan PT Vonex-Indonesia di Bandung).

Struktur model : $Y = a + b_2X_2 + \varepsilon$

Berikut ini adalah hasil analisis SPSS untuk estimasi model regresi yang diajukan dalam penelitian :

Tabel 4.9. Estimasi Model Regresi Sederhana (Gugus Kendali Mutu)

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 5.047 | 1.746 | | 2.890 | .004 |
| | x2 | .804 | .063 | .687 | 12.822 | .000 |

a. Dependent Variable: y

Ringkasan analisis SPSS pada tabel 4.9 tersebut, menunjukkan bahwa estimasi model regresi adalah sebagai berikut :

$$Y = 5,047 + 0,804 X_2 + \varepsilon$$

Hipotesis : (Hubungan sosial dalam budaya Kaizen berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan PT Vonex-Indonesia di Bandung).

Struktur model : $Y = a + b_3X_3 + \varepsilon$

Berikut ini adalah hasil analisis SPSS untuk estimasi model regresi yang diajukan dalam penelitian :

Tabel 4.10. Estimasi Model Regresi Sederhana (Hubungan Sosial)

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 15.160 | 2.037 | | 7.441 | .000 |
| | x3 | .690 | .116 | .401 | 5.946 | .000 |

a. Dependent Variable: y

Ringkasan analisis SPSS pada tabel 4.10 tersebut, menunjukkan bahwa estimasi model regresi adalah sebagai berikut :

$$Y = 15,160 + 0,690 X_3 + \varepsilon$$

Pengujian Asumsi Regresi

Sebelum dilakukan uji signifikansi terhadap nilai koefisien regresi yang telah diperoleh, perlu dilakukan pemeriksaan asumsi-asumsi terkait dengan regresi. Pelanggaran terhadap asumsi-asumsi tersebut membawa implikasi terhadap kualitas dari hasil estimasi regresi yang diperoleh.

Multikolinieritas

Multikolinieritas merupakan suatu pelanggaran asumsi regresi yang menyebabkan hasil taksiran koefisien regresi tidak dapat dipercaya karena tidak stabil atau bahkan tidak dapat ditentukan (*indeterminate*) dan varians serta *standar error*-nya menjadi tidak terhingga. Untuk mendeteksi terjadinya multikolinieritas dapat dilakukan dengan cara melihat nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) untuk masing-masing variabel bebas. Jika nilai VIF > 10, maka dapat disimpulkan bahwa telah terjadi multikolinieritas dalam model regresi tersebut (Gujarati, 1998:161). Berikut ini adalah hasil analisis pemeriksaan multikolinieritas dalam model regresi yang telah diperoleh sebelumnya :

Tabel 4.11. Ringkasan Analisis Pemeriksaan Multikolinieritas

Coefficients ^a

| Model | Variables | Unstandardized Coefficients | | Collinearity Statistics | |
|-------|------------|-----------------------------|------------|-------------------------|-------|
| | | B | Std. Error | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | -16,989 | 2,364 | | |
| | X1 | ,588 | ,069 | ,975 | 1,025 |
| | X2 | ,719 | ,049 | ,975 | 1,026 |
| | X3 | ,467 | ,072 | ,968 | 1,033 |

a. Dependent Variable: Y

Hasil pemeriksaan multikolinieritas dalam tabel 4.11 di atas menunjukkan seluruh nilai VIF untuk masing-masing variabel bebas adalah < 10 , sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas dalam model regresi yang diajukan. Hal ini membuktikan bahwa asumsi bebas multikolinieritas dalam model regresi telah terpenuhi.

Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas merupakan salah satu pelanggaran asumsi regresi lainnya yang berimplikasi pada kualitas nilai taksiran koefisien yang menjadi tidak bisa dipercaya karena tidak efisien baik dalam sampel kecil maupun sampel besar. Implikasi lainnya dari heteroskedastisitas adalah menyebabkan pengujian signifikansi koefisien regresi tidak dapat diterapkan. Pengujian heteroskedastisitas menggunakan *Spearman Rank Correlation* dengan cara menyusun korelasi rank antara variabel bebas dengan absolut residual. Jika masing-masing variabel bebas tidak berkorelasi secara signifikan dengan absolut residual, maka dalam model regresi tidak menjadi gejala heteroskedastisitas. Berikut ini adalah hasil analisis pemeriksaan heteroskedastisitas dalam model regresi yang telah diperoleh sebelumnya:

Tabel 4.12. Ringkasan Analisis Pemeriksaan Heteroskedastisitas

Correlations

| Type | Variables | Statistics | Standardized Residual |
|----------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|
| Spearman's rho | X1 | Correlation Coefficient | -,027 |
| | | Sig. (2-tailed) | ,718 |
| | | N | 186 |
| | X2 | Correlation Coefficient | ,024 |
| | | Sig. (2-tailed) | ,741 |
| | | N | 186 |
| | X3 | Correlation Coefficient | -,027 |
| | | Sig. (2-tailed) | ,712 |
| | | N | 186 |
| | Standardized Residual | Correlation Coefficient | 1,000 |
| | | Sig. (2-tailed) | . |
| | | N | 186 |

Hasil pemeriksaan heteroskedastisitas dalam tabel 4.12 di atas menunjukkan seluruh nilai koefisien korelasi residu absolut (*standardized residuals*) dengan masing-masing variabel bebas adalah tidak signifikan pada taraf $\alpha = 0,05$. Hal ini membuktikan bahwa tidak terdapat gejala heteroskedastisitas dalam model regresi yang diajukan. Hal ini membuktikan bahwa asumsi tidak adanya gejala heteroskedastisitas dalam model regresi telah terpenuhi.

Normalitas

Normalitas merupakan salah satu asumsi lainnya dalam penggunaan model regresi, dimana data berdistribusi normal atau residual menyebar disekitar nol. Jika nilai residual menyebar normal maka persamaan regresi yang diperoleh cukup baik. Implikasi dari pelanggaran asumsi ini adalah analisis regresi biasa tidak bisa digunakan sebagai alat analisis, karena statistik uji F hanya bisa digunakan pada data yang normal. Uji normalitas dilakukan dengan metode *Kolmogorov-Smirnov* dengan kriteria jika nilai signifikansi lebih besar dari $\alpha = 0,05$ maka asumsi

normalitas terpenuhi. Berikut ini adalah hasil analisis pemeriksaan normalitas pada data yang digunakan dalam model regresi yang telah diperoleh sebelumnya.

Tabel 4.13. Ringkasan Analisis Pemeriksaan Normalitas
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

| Statistics | | X1 | X2 | X3 | Y |
|----------------------------------|----------------|--------|--------|--------|--------|
| N | | 186 | 186 | 186 | 186 |
| Normal Parameters ^{a,b} | Mean | 27,843 | 27,284 | 17,146 | 26,995 |
| | Std. Deviation | 3,9189 | 5,5141 | 3,7559 | 6,4573 |
| Kolmogorov-Smirnov Z | | 0,080 | 0,046 | 0,054 | 0,081 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | | ,076 | ,063 | ,054 | ,068 |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Hasil pemeriksaan normalitas dalam tabel 4.13 di atas menunjukkan nilai signifikansi statistik Kolmogorov-Smirnov Z pada masing-masing variabel adalah lebih besar dari taraf $\alpha = 0,05$. Hal ini membuktikan bahwa data masing-masing variabel dalam model regresi yang diajukan adalah berdistribusi normal. Hal ini membuktikan bahwa asumsi kenormalan data dalam model regresi telah terpenuhi.

Pengujian Hipotesis (Signifikansi)

Berdasarkan pemeriksaan asumsi-asumsi regresi yang menghasilkan bukti bahwa seluruh asumsi telah terpenuhi, analisis dapat dilanjutkan ke tahap pengujian signifikansi model regresi (pengujian signifikansi secara keseluruhan) dan masing-masing koefisien regresi (pengujian signifikansi secara parsial).

Pengujian Simultan

Pengujian signifikansi simultan dari model persamaan regresi di atas dilakukan dengan menggunakan statistik uji F. Rumusan hipotesis yang diuji adalah sebagai berikut :

$H_0 : b_1 = b_2 = b_3 = 0$ (Hubungan industrial, Gugus Kendali Mutu dan hubungan sosial dalam budaya Kaizen secara simultan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Vonex-Indonesia di Bandung)

$H_a : b_1 \neq b_2 \neq b_3 \neq 0$ (Hubungan industrial, Gugus Kendali Mutu dan hubungan sosial dalam budaya Kaizen secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Vonex-Indonesia di Bandung)

Berikut ini adalah ringkasan hasil analisis pengujian signifikansi model regresi :

Tabel 4.14. Ringkasan Analisis Pengujian Simultan Model Regresi Berganda

| ANOVA ^b | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|-----|-------------|---------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 5346.805 | 3 | 1782.268 | 137.032 | .000 ^a |
| | Residual | 2367.134 | 182 | 13.006 | | |
| | Total | 7713.940 | 185 | | | |

a. Predictors: (Constant), x3, x1, x2

b. Dependent Variable: y

Hasil pengujian dalam tabel 4.14 di atas menunjukkan nilai signifikansi statistik F sama dengan 137,032 dengan nilai signifikansi sama dengan 0,000 adalah signifikan pada taraf $\alpha = 0,05$, sehingga H_0 ditolak (H_a diterima). Hal ini membuktikan bahwa variabel hubungan industrial, Gugus Kendali Mutu dan

hubungan sosial berpengaruh secara signifikan secara statistik terhadap kinerja karyawan PT Vonex-Indonesia di Bandung pada taraf kepercayaan 95%.

Pengujian Individual

Berdasarkan hasil pengujian signifikansi model regresi di atas yang terbukti signifikan secara statistik, maka perlu dilanjutkan pada analisis setiap koefisien regresi secara parsial untuk menjelaskan pengaruh variabel hubungan industrial, Gugus Kendali Mutu dan hubungan sosial terhadap kinerja karyawan PT Vonex-Indonesia di Bandung secara parsial. Analisis dilakukan dengan rumusan hipotesis sebagai berikut :

1. Pengaruh hubungan industrial dalam budaya Kaizen terhadap kinerja karyawan PT Vonex-Indonesia di Bandung ($X_1 \rightarrow Y$)

Analisis signifikansi koefisien b_1 ini dilakukan dengan hipotesis sebagai berikut :

$H_0 : b_1 = 0$ (Hubungan industrial dalam budaya Kaizen secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Vonex-Indonesia di Bandung)

$H_a : b_1 \neq 0$ (Hubungan industrial dalam budaya Kaizen secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Vonex-Indonesia di Bandung)

Pengujian atas hipotesis di atas dilakukan dengan menggunakan uji statistik t .

Statistik ini diperoleh dengan cara sebagai berikut :

$$t_{yx_1} = \frac{b_1}{SE(b_1)}$$

SE (b_1) adalah *standard error* atau kekeliruan baku koefisien b_1 .

2. Pengaruh Gugus Kendali Mutu dalam budaya Kaizen terhadap kinerja karyawan PT Vonex-Indonesia di Bandung ($X_2 \rightarrow Y$)

Analisis signifikansi koefisien b_2 ini dilakukan dengan hipotesis sebagai berikut :

$H_0 : b_2 = 0$ (Gugus Kendali Mutu dalam budaya Kaizen secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Vonex-Indonesia di Bandung)

$H_a : b_2 \neq 0$ (Gugus Kendali Mutu dalam budaya Kaizen secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Vonex-Indonesia di Bandung)

Pengujian atas hipotesis di atas dilakukan dengan menggunakan uji statistik t .

Statistik ini diperoleh dengan cara sebagai berikut :

$$t_{yx_2} = \frac{b_2}{SE(b_2)}$$

SE (b_2) adalah *standard error* atau kekeliruan baku koefisien b_2 .

3. Pengaruh hubungan sosial dalam budaya Kaizen terhadap kinerja karyawan PT Vonex-Indonesia di Bandung ($X_3 \rightarrow Y$)

Analisis signifikansi koefisien b_3 ini dilakukan dengan hipotesis sebagai berikut :

$H_0 : b_3 = 0$ (Hubungan sosial dalam budaya Kaizen secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Vonex-Indonesia di Bandung)

$H_a : b_3 \neq 0$ (Hubungan sosial dalam budaya Kaizen secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Vonex-Indonesia di Bandung).

Pengujian atas hipotesis di atas dilakukan dengan menggunakan uji statistik t .

Statistik ini diperoleh dengan cara sebagai berikut :

$$t_{yx_3} = \frac{b_3}{SE(b_3)}$$

SE (b_3) adalah *standard error* atau kekeliruan baku koefisien b_3 .

Ringkasan analisis uji signifikansi untuk masing-masing koefisien regresi tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.15. Ringkasan Pengujian Signifikansi Koefisien Regresi Berganda

| | | Coefficients ^a | | | | |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | -16.989 | 2.364 | | -7.187 | .000 |
| | x1 | .588 | .069 | .357 | 8.575 | .000 |
| | x2 | .719 | .049 | .614 | 14.761 | .000 |
| | x3 | .467 | .072 | .272 | 6.511 | .000 |

a. Dependent Variable: y

Hasil pengujian dalam tabel 4.15 di atas menunjukkan nilai signifikansi statistik uji t pada masing-masing koefisien regresi mempunyai nilai signifikansi sama dengan 0,000, artinya H_0 ditolak (H_a diterima) pada taraf $\alpha = 0,05$. Hal ini membuktikan bahwa variabel hubungan industrial, gugus kendali mutu dan

hubungan sosial dalam budaya Kaizen berpengaruh dengan signifikan secara statistik terhadap kinerja karyawan PT Vonex-Indonesia di Bandung pada taraf kepercayaan 95%.

Tabel 4.16. Ringkasan Pengujian Signifikansi Koefisien Regresi Sederhana Variabel Hubungan Industrial

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 6.113 | 3.041 | | 2.010 | .046 |
| | x1 | .750 | .108 | .455 | 6.934 | .000 |

a. Dependent Variable: y

Hasil pengujian dalam tabel 4.16 di atas menunjukkan nilai signifikansi statistik uji t pada masing-masing koefisien regresi mempunyai nilai signifikansi sama dengan 0,000, artinya H_0 ditolak (H_a diterima) pada taraf $\alpha = 0,05$. Hal ini membuktikan bahwa variabel hubungan industrial berpengaruh dengan signifikan secara statistik terhadap kinerja karyawan PT Vonex-Indonesia di Bandung pada taraf kepercayaan 95%.

Tabel 4.17. Ringkasan Pengujian Signifikansi Koefisien Regresi Sederhana Variabel Gugus Kendali Mutu

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 5.047 | 1.746 | | 2.890 | .004 |
| | x2 | .804 | .063 | .687 | 12.822 | .000 |

a. Dependent Variable: y

Hasil pengujian dalam tabel 4.17 di atas menunjukkan nilai signifikansi statistik uji t pada masing-masing koefisien regresi mempunyai nilai signifikansi

sama dengan 0,000, artinya H_0 ditolak (H_a diterima) pada taraf $\alpha = 0,05$. Hal ini membuktikan bahwa variabel Gugus Kendali Mutu berpengaruh dengan signifikan secara statistik terhadap kinerja karyawan PT Vonex-Indonesia di Bandung pada taraf kepercayaan 95%.

Tabel 4.18. Ringkasan Pengujian Signifikansi Koefisien Regresi Sederhana Variabel Hubungan Sosial

Coefficients^a

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 (Constant) | 15.160 | 2.037 | | 7.441 | .000 |
| x3 | .690 | .116 | .401 | 5.946 | .000 |

a. Dependent Variable: y

Hasil pengujian dalam tabel 4.18 di atas menunjukkan nilai signifikansi statistik uji t pada masing-masing koefisien regresi mempunyai nilai signifikansi sama dengan 0,000, artinya H_0 ditolak (H_a diterima) pada taraf $\alpha = 0,05$. Hal ini membuktikan bahwa variabel hubungan sosial berpengaruh dengan signifikan secara statistik terhadap kinerja karyawan PT Vonex-Indonesia di Bandung pada taraf kepercayaan 95%.

Selanjutnya adalah mencari besar pengaruh yang diberikan oleh variabel X_1 , X_2 , dan X_3 secara bersama-sama (simultan) terhadap Y dihitung berdasarkan nilai koefisien determinasi berganda (*multiple determination coefficient*) yang diberi simbol R^2 . Berikut adalah ringkasan perhitungan koefisien determinasi pada tabel 4.19 di bawah ini :

Tabel 4.19. Ringkasan Perhitungan Koefisien Determinasi Berganda

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .833 ^a | .693 | .688 | 3.60642 |

a. Predictors: (Constant), x3, x1, x2

Hasil perhitungan pada tabel 4.19 di atas memberikan nilai koefisien korelasi sebesar 0,833, ini berarti bahwa pengaruh hubungan industrial, Gugus Kendali Mutu dan hubungan sosial dalam budaya Kaizen terhadap kinerja karyawan PT Vonex-Indonesia di Bandung adalah sangat kuat. Nilai koefisien determinasi adalah sebesar 0,693 atau sama dengan 69,3%. Artinya besar pengaruh yang diberikan oleh variabel hubungan industrial, Gugus Kendali Mutu dan hubungan sosial dalam budaya Kaizen secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan PT Vonex-Indonesia di Bandung adalah sebesar 69,3%. Bukti ini juga menjelaskan kontribusi pengaruh yang diberikan oleh variabel-variabel lainnya yang tidak dimasukkan ke dalam model penelitian terhadap kinerja karyawan adalah sebesar $100\% - 69,3\% = 30,7\%$, misalnya motivasi kerja, lingkungan kerja, kemampuan, gaya kepemimpinan, disiplin, pendidikan dan pelatihan dan lain sebagainya.

Tabel 4.20. Ringkasan Perhitungan Koefisien Determinasi Sederhana

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .455 ^a | .207 | .203 | 5.76523 |

a. Predictors: (Constant), x1

Hasil perhitungan pada tabel 4.20 di atas memberikan nilai koefisien korelasi sebesar 0,455, ini berarti bahwa pengaruh hubungan industrial dalam budaya Kaizen terhadap kinerja karyawan PT Vonex-Indonesia di Bandung adalah cukup kuat. Nilai koefisien determinasi adalah sebesar 0,207 atau sama dengan 20,7%. Artinya besar pengaruh yang diberikan oleh variabel hubungan industrial dalam budaya Kaizen secara parsial terhadap kinerja karyawan PT Vonex-Indonesia di Bandung adalah sebesar 20,7%.

Tabel 4.21. Ringkasan Perhitungan Koefisien Determinasi Sederhana

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .687 ^a | .472 | .469 | 4.70540 |

a. Predictors: (Constant), x2

Hasil perhitungan pada tabel 4.21 di atas memberikan nilai koefisien korelasi sebesar 0,687, ini berarti bahwa pengaruh Gugus Kendali Mutu dalam budaya Kaizen terhadap kinerja karyawan PT Vonex-Indonesia di Bandung adalah kuat. Nilai koefisien determinasi adalah sebesar 0,472 atau sama dengan 47,2%. Artinya besar pengaruh yang diberikan oleh variabel Gugus Kendali Mutu dalam budaya Kaizen secara parsial terhadap kinerja karyawan PT Vonex-Indonesia di Bandung adalah sebesar 47,2%.

Tabel 4.22. Ringkasan Perhitungan Koefisien Determinasi Sederhana

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .401 ^a | .161 | .157 | 5.93006 |

a. Predictors: (Constant), x3

Hasil perhitungan pada tabel 4.22 di atas memberikan nilai koefisien korelasi sebesar 0,401, ini berarti bahwa pengaruh hubungan sosial dalam budaya Kaizen terhadap kinerja karyawan PT Vonex-Indonesia di Bandung adalah cukup kuat. Nilai koefisien determinasi adalah sebesar 0,161 atau sama dengan 16,1%. Artinya besar pengaruh yang diberikan oleh variabel hubungan sosial dalam budaya Kaizen secara parsial terhadap kinerja karyawan PT Vonex-Indonesia di Bandung adalah sebesar 16,1%.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis penelitian dan pembahasan pada bab IV, maka dapat dibuat kesimpulan sebagai berikut :

- a. Pengaruh secara simultan hubungan industrial, Gugus Kendali Mutu dan hubungan sosial dalam budaya Kaizen terhadap kinerja karyawan PT Vonex-Indonesia di Bandung adalah signifikan.
- b. Pengaruh secara parsial hubungan industrial dalam budaya Kaizen terhadap kinerja karyawan PT Vonex-Indonesia di Bandung adalah signifikan.
- c. Pengaruh secara parsial Gugus Kendali Mutu dalam budaya Kaizen terhadap kinerja karyawan PT Vonex-Indonesia di Bandung adalah signifikan.
- d. Pengaruh secara parsial hubungan sosial dalam budaya Kaizen terhadap kinerja karyawan PT Vonex-Indonesia di Bandung adalah signifikan.

Saran-saran

Saran-saran yang dapat dikemukakan berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan adalah sebagai berikut :

- a. Pemberian penghargaan kepada karyawan masih kurang, sehingga perusahaan disarankan untuk lebih memperhatikan pemberian penghargaan kepada karyawan yang berprestasi dan diumumkan di depan karyawan lain, hal ini akan memotivasi karyawan lain untuk meningkatkan prestasi kerja mereka.

- b. Hendaknya perusahaan lebih mendorong karyawan untuk selalu menetapkan tujuan dalam melakukan kegiatan, sehingga karyawan akan mengetahui apa yang akan dicapai dengan melaksanakan pekerjaan dengan baik.
- c. Disarankan kepada peneliti lain yang akan mengkaji masalah kinerja kaitannya dengan budaya organisasi, untuk memperluas variabel yang diteliti karena hasil penelitian menunjukkan masih terdapat variabel lain yang mempengaruhi perubahan kinerja karyawan seperti motivasi, stress kerja, lingkungan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Arogyaswamy, B. and Byles, C.M., 1987. *Organizational Culture : Internal and External Fits*, Journal of Management. Winter.
- Atmosoeprpto, K., 2000. *Produktivitas Aktualisasi Budaya Perusahaan : Mewujudkan Organisasi yang Efektif dan Efisien Melalui SDM Berdaya*, Jakarta, Elex Media Komputindo.
- Bounds, G. et. al., 1994. *Beyond Total Quality Management : Toward The Emerging Paradigm*, New York, McGraw-Hill, Inc.
- Cascio, W. F., 1992. *Managing Human Resources : Productivity, Quality of Work Life, Profit*, Third Edition. New York, McGraw-Hill, Inc.
- Chatman, J. A. and Jehn K. A., 1994. *Assesing The Relationship Between Industry Characteristics and Organizatinal Culture : How Different Can You Be ?*, Academy of Management Journal.
- Costa, Lucas Da., 1993. *Analisis Pengaruh Faktor-faktor Strategi dan Budaya Terhadap Tingkat Excellence (Suatu Studi Kasus pada Perusahaan Penerbitan SK Jawa Pos Surabaya)*, Tesis. Tidak Dipublikasikan. Surabaya, Universitas Airlangga.
- Dessler, G., 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jilid 2. Jakarta, PT Prenhallindo.
- Dharma, A., 1991. *Manajemen Prestasi Kerja : Pedoman Praktis Bagi Para Penyelia Untuk Meningkatkan Prestasi Kerja*, Jakarta, Rajawali Press.
- Gibson, J. L., Ivancovich J. M., Donnelly, J. H., 1997. *Organisasi : Perilaku, Struktur, Proses*, Edisi Kedelapan, Jilid II, Alih Bahasa Nunuk Adiarni, Jakarta, Binarupa Aksara.
- Gordon, G.G. and DiTomaso, N., 1992. *Predicting Corporate Performance from Organizational Culture*, Journal of Management Studies.
- Graves, D., 1986. *Corporate Culture : Diagnosis and Change Auditing and Changing the Culture of Organization*, London, Frances Pinter (Publs.).
- Gujarati, Damodar, 1998. *Ekonometrika Dasar*, Alih Bahasa Sumarno Zain. Jakarta, Penerbit Erlangga.

- Hair, J.F., et. al., 1998. *Multivariate data Analysis*, Fifth Edition. New Jersey, Prentice Hall Inc.
- Handoko, T.H., 1996. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, Yogyakarta, BPFE.
- Hardjosoedarmo, S., 2001. *Total Quality Management*, Yogyakarta, Andi Offset.
- Harris, P. R. and Moran, R., 1991. *Managing Cultural Differences*, Third Edition. Houston, Gulf Publishing Company.
- Hymowitz, 1989. *C. Which Culture Fits You ?*, Walls Street Journal.
- Imai, Masaaki, 2001. *Kaizen : Kunci Sukses Jepang Dalam Persaingan*, Jakarta, PPM.
- _____, 2008. *The Kaizen Power. Menyingkap Falsafah dan Seni Kompetisi Bisnis Orang Jepang Menuju Sukses dan Kebahagiaan Sejati*, Yogyakarta, Penerbit Think.
- Jerome, P.J., 2001. *Mengevaluasi Kinerja Karyawan*, Jakarta, PPM.
- Kotter, J. P. and Heskett, J. L., 1991. *Corporate Culture and Performance*, New York, The Free Press.
- Lopez, E., 1982. *A Test of The Self-Consistency Theory of The Job Performance – Job Satisfaction Relationship*, Academy of Management Journal. Volume 25.
- Mitchell, T. R. and Larson, J. R. Jr., 1998. *People in Organizations : An Introduction to Organizational Behavior*, International Edition. Third Edition. Singapore, McGraw-Hill Book Company.
- Munandar, dkk., 2004. *Peran Budaya Organisasi dalam Peningkatan Unjuk Kerja Perusahaan*, Depok, Penerbit Bagian Psikologi Industri & Organisasi Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.
- Nawawi, H., 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis Yang Kompetitif*, Cetakan Pertama. Yogyakarta, Gajah Mada University Press.
- Ndraha, T., 1997. *Budaya Organisasi*, Jakarta, Rineka Cipta.
- Nicholson, N. and Johns, G., 1985. *The Absence Culture and The Psychological Contract – Who's in Control of Absence ?*, Academy of Management Review.

- Nimran, U., 1997. *Perilaku Organisasi*, Surabaya, Citra Media.
- Nurfarhati, 1999. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan*, Tesis. Tidak Dipublikasikan. Malang, Universitas Brawijaya.
- Nurgiyantoro, Burhan, 2000. *Statistik Terapan, Untuk Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial*, Cetakan Pertama. Yoyakarta, Penerbit Gadjah Mada University Press.
- Nurtjahjo, Z. N., 1997. *Identifikasi Nilai-nilai Budaya dan Pengaruhnya Terhadap Sikap Pegawai : Studi Kasus Pada PT Bank BNI 1946 Cabang Malang*, Tesis. Tidak Dipublikasikan. Malang, Universitas Muhammadiyah.
- Poerwanto, 2008. *Budaya Perusahaan*, Cetakan I. Yogyakarta, Pustaka Belajar.
- Riduwan, 2003. *Dasar-Dasar Statistik*, Edisi Revisi. Bandung, Alfabeta.
- Riduwan dan Kuncoro, E.A., 2007. *Cara Menggunakan dan Memaknai Analisis Jalur (Path Analysis)*. Bandung, Alfabeta.
- Robbins, S. P., 1994. *Teori Organisasi : Struktur, Desain, dan Aplikasi*, Alih Bahasa Jusuf Udaya. Jakarta, Arcan.
- _____, 1996. *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi. Aplikasi*, Jilid I dan II. Alih Bahasa Adyana Pujaatmaka. Jakarta, PT Prehallindo.
- Sathe, V., 1985. *Culture and Related Corporate Realities*, Homewood, Richard D. Irwin, Inc.
- Schein, E., 1983. *The Role of The Founder in Creating Organizational Culture. Organizational Dynamic*.
- _____, 1985. *Coming to A New Awareness of Organizational Culture. Sloan Management Review*.
- _____, 1992. *Organizational Culture and Leadership*, San Fransisco, Jossey-Bass.
- Simamora, H., 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, STIE YKPN.
- Singarimbun, M. dan Effendi, S., 1989. *Metode Penelitian Survai*, Jakarta, LP3ES.
- Smircich, L., 1983. *Concepts of Culture and Organizational Analysis*, Administrative Science Quarterly.

- Steers, R. M., 1985. *Efektivitas Organisasi : Kaidah Perilaku*, Alih Bahasa Magdalena Jamin. Jakarta, Erlangga.
- Stoner, J.A.F., Freeman, R.E., and Gilbert, D.R., 1996. *Manajemen*, Jilid I. Jakarta, Prenhallindo.
- Sugiyono, 2005. *Metode Penelitian Bisnis*, Cetakan Kedelapan. Bandung, Alfabeta.
- _____, 2009. *Metode Penelitian Bisnis. (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*, Bandung, Alfabeta.
- Sumodiningrat, Gunawan, 1999. *Ekonometrika Pengantar*, Edisi Pertama. Cetakan Kelima. Yogyakarta, Penerbit BPFE.
- Swasto, B., 1996. *Pengembangan Sumber Daya Manusia Pengaruhnya Terhadap Kinerja dan Imbalan*, Malang, Fakultas Pertanian. Universitas Brawijaya.
- Tarigan, Prista, 2008. *Diktat Metodologi Penelitian*, Jakarta, Magister Manajemen Universitas Krisnadwipayana.
- Teel, K., 1980. *Performance Appraisal : Current Trends, Persistent Progress*, Personnel Journal.
- Tika, Moh, Pabundu. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta, Bumi Aksara.
- Tjiptono, F., 1995. *Manajemen Jasa*, Yogyakarta, Andi Offset.
- Umar, H., 1999. *Studi Kelayakan Bisnis : Manajemen, Metode, dan Kasus*, Jakarta, PT Gramedia Pustaka Utama.
- _____, 2001. *Riset Sumberdaya Manusia Dalam Organisasi*, Jakarta, PT Gramedia Pustaka Utama.
- _____, 2002. *Metode Riset Organisasi*, Jakarta, PT Gramedia Pustaka Utama.
- Waters, Donald, 2001. *101 Cara Meningkatkan Kinerja Bisnis*, Jakarta, Elex Media Komputindo.
- Weick, K.E., 1987. *Organizational Culture as a Source of High Reliability*, California Management Review. Winter.

Wellington, P., 1998. *Kaizen Strategies for Customer Care. (Kepedulian pada Pelanggan) Cara Menciptakan Program Kepedulian pada Pelanggan yang Ampuh dan Menerapkannya*, Alih Bahasa Alexander Sindoro. Batam, Penerbit Interaksara.

Wiener, Y., 1988. *Forms of Value Systems : A Focus on Organizational Effectiveness and Cultural Change and Maintenance*, Academy of Management Review.

Lampiran 1.

DAFTAR PERNYATAAN

I. Identitas Responden

Nomor responden : *(tidak perlu diisi)
 Posisi :
 Bagian / Unit :
 Masa Kerja : tahun
 Jenis Kelamin : Laki-laki / Perempuan * *(coret yang tidak perlu)
 Pendidikan formal terakhir (diikuti perusahaan) :

II. Persepsi Karyawan tentang Budaya Organisasi PT. Vonex Indonesia

Berikut ini adalah beberapa pernyataan yang dimaksudkan untuk mengidentifikasi persepsi Anda sebagai karyawan PT Vonex Indonesia mengenai implementasi budaya organisasi di PT Vonex Indonesia. Semua jawaban Anda adalah benar. Yang ingin diketahui dalam penelitian ini adalah *persepsi Anda mengenai implementasi budaya organisasi di PT Vonex Indonesia*

Petunjuk pengisian :

Beri tanda silang pada kolom yang sesuai dengan pendapat Anda

- Sangat setuju diberi kode **SS**
- Setuju diberi kode **S**
- Ragu-ragu diberi kode **RR**
- Tidak setuju diberi kode **TS**
- Sangat tidak setuju diberi kode **STS**

Catatan : Kolom **SKOR** tidak perlu diisi

Contoh Pengisian :

| No | Pernyataan Nilai | SS | S | RR | TS | ST | Skor |
|----|---|----|---|----|----|----|------|
| 1 | Perusahaan menghimbau seluruh karyawan untuk secara aktif dan kreatif membantu mengembangkan perusahaan sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan | | X | | | | |
| 2 | Perusahaan mempertimbangkan masukan dan saran dari para karyawan dalam mengambil setiap keputusan | X | | | | | |
| 3 | Perusahaan memberi dukungan kepada anggota organisasi karyawan untuk mengikuti pelatihan di luar perusahaan | | X | | | | |

| No | Pernyataan Nilai | SS | S | RR | TS | STS | Skor |
|---|---|----|---|----|----|-----|------|
| Hubungan industrial (X₁) | | | | | | | |
| 1 | Perusahaan menghimbau seluruh karyawan untuk secara aktif dan kreatif membantu mengembangkan perusahaan sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan | | | | | | |
| 2 | Perusahaan membuka dialog secara terbuka agar karyawan aktif dalam pemecahan masalah. | | | | | | |
| 3 | Perusahaan selalu mempertimbangkan inisiatif dari para karyawan dalam pengambilan kebijakan. | | | | | | |
| 4 | Perusahaan memberi dukungan terhadap karyawan setiap saran yang membangun bagi keberhasilan kerja karyawan. | | | | | | |
| 5 | Perusahaan selalu membuka dialog antara pimpinan dan karyawan yang terbuka. | | | | | | |
| 6 | Setiap ada permasalahan yang menyangkut kekaryawanan perusahaan selalu melibatkan organisasi karyawan untuk berdialog | | | | | | |
| 7 | Setiap karyawan mempunyai hak yang sama untuk mengeluarkan pendapat baik berupa saran maupun kritik kepada perusahaan | | | | | | |
| 8 | Pengambilan keputusan didasarkan atas asas kesepakatan bersama dan diudkung semua pihak. | | | | | | |
| No | Pernyataan Nilai | SS | S | RR | TS | STS | Skor |
| Membentuk Gugus Kendali Mutu (X₂) | | | | | | | |
| 9 | Perusahaan mengakui keberadaan dan partisipasi kelompok Gugus Kendali Mutu | | | | | | |
| 10 | Perusahaan melibatkan kelompok Gugus Kendali Mutu untuk bersama-sama memikirkan peningkatan produktivitas kerja karyawan dan kemajuan perusahaan | | | | | | |
| 11 | Perusahaan memberikan penghargaan atas keberhasilan yang telah dicapai kelompok Gugus Kendali Mutu | | | | | | |
| 12 | Perusahaan mengumumkan keberhasilan tersebut kepada seluruh karyawan dan dinyatakan dalam bentuk insentif yang memadai. | | | | | | |
| 13 | Perusahaan menyediakan ruangan dan fasilitas untuk pertemuan kelompok | | | | | | |
| 14 | Perusahaan menyediakan sarana peralatan kantor dan alat komunikasi lainnya untuk pertemuan kelompok | | | | | | |
| 15 | Perusahaan mendukung setiap pertemuan kelompok secara berkala Gugus Kendali Mutu dalam upaya peningkatan komunikasi dengan karyawan | | | | | | |
| 16 | Perusahaan menyambut baik pertemuan kelompok yang intensif setiap permasalahan yang muncul. | | | | | | |

| No | Pernyataan Nilai | SS | S | RR | TS | STS | Skor |
|---|---|----|---|----|----|-----|------|
| Kehidupan Sosial di Tempat Kerja (X₃) | | | | | | | |
| 17 | Perusahaan membuat program bantuan sosial kepada karyawan dan keluarga karyawan | | | | | | |
| 18 | Perusahaan melaksanakan kegiatan keagamaan dan kegiatan rekreasi di lingkungan perusahaan | | | | | | |
| 19 | Perusahaan selalu menyebarluaskan dan mengadakan pertemuan setiap diterapkan aturan baru | | | | | | |
| 20 | Pimpinan perusahaan dan pihak manajemen bergabung bersama karyawan ikut memberikan pengarahan dan bimbingan terkait aturan kerja. | | | | | | |
| 21 | Perusahaan selalu mengajak karyawan agar terlibat dan bekerjasama pada setiap kepentingan, musibah maupun bencana. | | | | | | |
| 22 | Perusahaan mengadakan kegiatan pertemuan rutin kekeluargaan serta mengadakan turnamen kegiatan olahraga yang bersifat kelompok. | | | | | | |
| No | Pernyataan Nilai | SS | S | RR | TS | STS | Skor |
| Kinerja (Y) | | | | | | | |
| 23 | Karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target dan waktu yang ditetapkan perusahaan | | | | | | |
| 24 | Karyawan wajib menyelesaikan pekerjaan dengan persyaratan minimal target dan waktu yang ditentukan. | | | | | | |
| 25 | Beban kerja yang diterima karyawan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki karyawan. | | | | | | |
| 26 | Setiap pekerjaan diselesaikan selalu dilakukan pengendalian kualitas sesuai ketentuan dan aturan | | | | | | |
| 27 | Karyawan bekerja berdasarkan pada aturan dan prosedur yang berlaku | | | | | | |
| 28 | Karyawan selalu mematuhi waktu kerja seoptimal mungkin secara ketat. | | | | | | |
| 29 | Karyawan memiliki ide-ide baru serta teknik pemecahan masalah dalam menyelesaikan pekerjaan | | | | | | |
| 30 | Karyawan dipacu untuk dapat memecahkan masalah-masalah yang timbul dari pekerjaan | | | | | | |

LAMPIRAN 2. CODING SHEET VARIABEL KINERJA KARYAWAN (Y)

| Resp | KINERJA KARYAWAN (Y) | | | | | | | |
|------|----------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | v23 | v24 | v25 | v26 | v27 | v28 | v29 | v30 |
| 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 6 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 7 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 8 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 9 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 10 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 11 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 12 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 13 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 14 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 15 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 |
| 16 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 17 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 18 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 19 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 20 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 21 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 22 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 23 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 24 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 |

| Resp | KINERJA KARYAWAN (Y) | | | | | | | |
|------|----------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | v23 | v24 | v25 | v26 | v27 | v28 | v29 | v30 |
| 25 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 26 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 27 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 28 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 29 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 30 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 |
| 31 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 32 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 33 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 34 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 35 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 36 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 37 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 38 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 39 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 40 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 41 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 42 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 43 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 |
| 44 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 45 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 |
| 46 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 47 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 48 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 49 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 50 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |

| Resp | KINERJA KARYAWAN (Y) | | | | | | | |
|------|----------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | v23 | v24 | v25 | v26 | v27 | v28 | v29 | v30 |
| 51 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 52 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 53 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 54 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 55 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 56 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 57 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 58 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 59 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 60 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 61 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 62 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 |
| 63 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 64 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 65 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 66 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 67 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 68 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 69 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 70 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 71 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 72 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 73 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 74 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 75 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 76 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |

| Resp | KINERJA KARYAWAN (Y) | | | | | | | |
|------|----------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | v23 | v24 | v25 | v26 | v27 | v28 | v29 | v30 |
| 77 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 78 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 79 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 80 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 81 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 82 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 83 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 84 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 85 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 86 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 87 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 88 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 89 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 90 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 91 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 92 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 93 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 94 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 |
| 95 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 |
| 96 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 97 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 98 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 99 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 100 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 101 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 102 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |

| Resp | KINERJA KARYAWAN (Y) | | | | | | | |
|------|----------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | v23 | v24 | v25 | v26 | v27 | v28 | v29 | v30 |
| 103 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 104 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 105 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 106 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 107 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 |
| 108 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 109 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 110 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 111 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 |
| 112 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 |
| 113 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 114 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 115 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 116 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 117 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 118 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 119 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 120 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 121 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 122 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 123 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 124 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 125 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 126 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 |
| 127 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 128 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |

| Resp | KINERJA KARYAWAN (Y) | | | | | | | |
|------|----------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | v23 | v24 | v25 | v26 | v27 | v28 | v29 | v30 |
| 129 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 130 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 131 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 132 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 133 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 134 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 135 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 136 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 137 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 138 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 139 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 140 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 141 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 142 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 143 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 |
| 144 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 145 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 |
| 146 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 147 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 148 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 149 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 150 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 151 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 |
| 152 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 153 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 154 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |

| Resp | KINERJA KARYAWAN (Y) | | | | | | | |
|------|----------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | v23 | v24 | v25 | v26 | v27 | v28 | v29 | v30 |
| 155 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 156 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 157 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 158 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 159 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 160 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 161 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 162 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 163 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 164 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 165 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 166 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 167 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 168 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 169 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 170 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 171 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 172 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 173 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 174 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 175 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 |
| 176 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 177 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 178 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 179 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 180 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |

| Resp | KINERJA KARYAWAN (Y) | | | | | | | |
|------|----------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | v23 | v24 | v25 | v26 | v27 | v28 | v29 | v30 |
| 181 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 182 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 183 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 184 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 185 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 186 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 |

**LAMPIRAN 3. CODING SHEET VARIABEL HUBUNGAN INDUSTRIAL (X₁),
GUGUS KENDALI MUTU (X₂) DAN HUBUNGAN SOSIAL (X₃)**

| Resp | HUBUNGAN INDUSTRIAL (X ₁) | | | | | | | | GUGUS KENDALI MUTU (X ₂) | | | | | | | | HUBUNGAN SOSIAL (X ₃) | | | | | |
|------|---------------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|--------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| | v1 | v2 | v3 | v4 | v5 | v6 | v7 | v8 | v9 | v10 | v11 | v12 | v13 | v14 | v15 | v16 | v17 | v18 | v19 | v20 | v21 | v22 |
| 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 |
| 6 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 |
| 7 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 |
| 8 | 4 | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 9 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 10 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 11 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 12 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 13 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 14 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 15 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 5 | 2 | 5 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 16 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 17 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 5 | 2 | 2 | 5 |
| 18 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 5 |
| 19 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 |
| 20 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 |
| 21 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 | 2 | 4 | 5 |
| 22 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 5 | 2 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 5 | 2 | 2 | 2 |
| 23 | 5 | 5 | 5 | 3 | 2 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 2 | 5 | 2 | 3 | 3 |
| 24 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 2 | 3 | 3 |
| 25 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 2 | 3 | 3 |
| 26 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 2 | 3 | 3 |
| 27 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 2 | 3 | 3 |
| 28 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 2 | 3 | 3 |
| 29 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 2 | 3 | 3 |
| 30 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 |
| 31 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 |
| 32 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 |
| 33 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 |
| 34 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 2 |

| Resp | HUBUNGAN INDUSTRIAL (X ₁) | | | | | | | | GUGUS KENDALI MUTU (X ₂) | | | | | | | | HUBUNGAN SOSIAL (X ₃) | | | | | |
|------|---------------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|--------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| | v1 | v2 | v3 | v4 | v5 | v6 | v7 | v8 | v9 | v10 | v11 | v12 | v13 | v14 | v15 | v16 | v17 | v18 | v19 | v20 | v21 | v22 |
| 35 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 2 |
| 36 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 2 |
| 37 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 2 |
| 38 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 2 |
| 39 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 2 |
| 40 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 2 |
| 41 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 2 |
| 42 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 2 |
| 43 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 2 |
| 44 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 2 |
| 45 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 2 |
| 46 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 2 |
| 47 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 48 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 49 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 50 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 51 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 52 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 53 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 54 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 55 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 56 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 57 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 58 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 59 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 60 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 61 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 62 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 63 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 64 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 65 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 66 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 67 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 68 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 69 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 70 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 71 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 72 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 |

| Resp | HUBUNGAN INDUSTRIAL (X ₁) | | | | | | | | GUGUS KENDALI MUTU (X ₂) | | | | | | | | HUBUNGAN SOSIAL (X ₃) | | | | | |
|------|---------------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|--------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| | v1 | v2 | v3 | v4 | v5 | v6 | v7 | v8 | v9 | v10 | v11 | v12 | v13 | v14 | v15 | v16 | v17 | v18 | v19 | v20 | v21 | v22 |
| 73 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 74 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 |
| 75 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 76 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 77 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 78 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 79 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 80 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 81 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 82 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 83 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 84 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 85 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 86 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 87 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 88 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 89 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 90 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 91 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 92 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 93 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 94 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 95 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 96 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 97 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 98 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 99 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 100 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 101 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 102 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 |
| 103 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 |
| 104 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 |
| 105 | 5 | 5 | 2 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 |
| 106 | 4 | 2 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 |
| 107 | 3 | 2 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 |
| 108 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 |
| 109 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 |
| 110 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 |

| Resp | HUBUNGAN INDUSTRIAL (X ₁) | | | | | | | | GUGUS KENDALI MUTU (X ₂) | | | | | | | | HUBUNGAN SOSIAL (X ₃) | | | | | |
|------|---------------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|--------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| | v1 | v2 | v3 | v4 | v5 | v6 | v7 | v8 | v9 | v10 | v11 | v12 | v13 | v14 | v15 | v16 | v17 | v18 | v19 | v20 | v21 | v22 |
| 111 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | |
| 112 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | |
| 113 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | |
| 114 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | |
| 115 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | |
| 116 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | |
| 117 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 |
| 118 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 |
| 119 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 |
| 120 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 4 | 5 | 5 |
| 121 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 122 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 123 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 124 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 125 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 126 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 127 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 128 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 129 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 |
| 130 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 |
| 131 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 132 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 |
| 133 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 134 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 |
| 135 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 136 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 |
| 137 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 |
| 138 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 |
| 139 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 140 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 141 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 |
| 142 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 143 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 144 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 |
| 145 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 146 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 147 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 |
| 148 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |

| Resp | HUBUNGAN INDUSTRIAL (X ₁) | | | | | | | | GUGUS KENDALI MUTU (X ₂) | | | | | | | | HUBUNGAN SOSIAL (X ₃) | | | | | |
|------|---------------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|--------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| | v1 | v2 | v3 | v4 | v5 | v6 | v7 | v8 | v9 | v10 | v11 | v12 | v13 | v14 | v15 | v16 | v17 | v18 | v19 | v20 | v21 | v22 |
| 149 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 150 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 151 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 152 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 153 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 154 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 155 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 156 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 |
| 157 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 158 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 159 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 160 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 |
| 161 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 |
| 162 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 163 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 164 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 |
| 165 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 166 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 167 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 168 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 169 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 170 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 171 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 172 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 173 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 174 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 175 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 176 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 177 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 178 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 179 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 180 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 181 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 182 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 183 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 184 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 185 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 186 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |

