
PENGARUH KOMPETENSI DAN IMPLEMENTASI KAIZEN TERHADAP KINERJA QUALITY DI PT. XYZ INDONESIA

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk
Memperoleh gelar Sarjana (S1) Manajemen



Disusun oleh:

SURYANA

21120040

**PROGRAM SARJANA
FAKULTAS BISNIS DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS PERTIWI
2025**



LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING

Nama : Suryana
NIM : 21120040
Program Studi : SI Manajemen
Judul Skripsi : Pengaruh Kompetensi dan Implementasi Kaizen Terhadap Kinerja Quality PT. XYZ Indonesia

Skripsi ini telah disetujui oleh Pembimbing untuk dilaksanakan.

Disetujui pada:

Hari: Senin

Tanggal: 2 Juni 2025

Pembimbing- 1

Dr. Sri Mulyani, S.E., M.M
NIDN : 0419077006

Pembimbing- 2

Fa'uzobihi, S.Pd, M.Pd
NIDN: 0403128806

Mengetahui,

Ketua Jurusan Bisnis

Siti Nuridah, S.E., M.Ak.
NIDN: 0411129003



LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Nama : Suryana
NIM : 21120040
Program Studi : SI Manajemen
Judul Skripsi : Pengaruh Kompetensi dan Implementasi Kaizen Terhadap Kinerja Quality PT. XYZ Indonesia

Skripsi ini telah dipertahankan dihadapan
Sidang Panitia Penguji Skripsi Universitas Pertiwi

Pada hari: Rabu

Tanggal: 27 Agustus 2025

PANITIA PENGUJI SKRIPSI

Nama	Jabatan	Tanda Tangan
Siti Nuridah, S.E., M.Ak.	Ketua Jurusan Bisnis	
Dr. Sri Mulyani, S.E., M.M	Pembimbing 1	
Fa'uzobihi, S.Pd, M.Pd	Pembimbing 2	

Mengetahui,
Fakultas Bisnis dan Teknologi
Universitas Pertiwi



Fa'uzobihi, S.Pd., M.Pd.
Dekan



LEMBAR PERSETUJUAN SUBMIT ARTIKEL

Nama : Suryana
NIM : 21120040
Program Studi : S1 Manajemen
Judul Skripsi : Pengaruh Kompetensi dan Implementasi Kaizen
Terhadap Kinerja Quality di PT XYZ Indonesia

Skripsi ini telah disetujui oleh Pembimbing untuk dipublikasikan

Disetujui pada

Hari: Rabu Tanggal: 27 Agustus 2025

Pembimbing- 1

Dr. Sri Mulyani, S.E., M.M
NIDN : 0419077006

Pembimbing- 2

Fa'uzobihi, S.Pd, M.Pd
NIDN: 0403128806

Mengetahui,

Ketua Jurusan Bisnis

Siti Nuridah, S.E., M.Ak.
NIDN: 0411129003

**Dekan Fakultas Bisnis
& Teknologi**

Fa'uzobihi, S.Pd, M.Pd
NIDN: 0403128806

LEMBAR PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini adalah mahasiswa Universitas Pertiwi:

Nama : Suryana
NIM : 21120040
Program Studi : S1 Manajemen
Judul Skripsi : Pengaruh Kompetensi dan Implementasi Kaizen Terhadap Kinerja Quality PT. XYZ Indonesia

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Skripsi ini adalah hasil karya/penelitian dan tulisan sendiri, bukan buatan orang lain, dan tidak menjiplak karya ilmiah orang lain, baik sebagian maupun seluruhnya.
2. Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan skripsi ini saya kutip dari hasil karya orang lain, dipastikan telah saya tulis sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah, dan cita penulisan karya ilmiah.
3. Menyerahkan hak cipta dan kepemilikan skripsi ini kepada Universitas Pertiwi untuk digunakan dalam penelitian, publikasi, dan pengembangan keilmuan.
4. Apabila di kemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian dari skripsi ini bukan hasil karya saya sendiri atau adanya plagiasi dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi, termasuk pencabutan gelar akademik yang saya sandang sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Dinyatakan di

Karawang, 30-8-2025



Suryana

ABSTRAK

Nama : Suryana
NIM : 21120040
Program Studi : S1 - Manajemen
Judul : Pengaruh Kompetensi dan Implementasi Kaizen di PT XYZ
Indonesia
Pembimbing 1 : Dr. Sri Mulyani, S.E.,M.M
Pembimbing 2 : Fa'uzobihi, S.Pd, M.Pd

Penelitian ini bertujuan untuk menentukan pengaruh kompetensi teknis kaizen dan implementasinya terhadap kinerja quality di PT. XYZ Indonesia yang dilatar belakangi oleh masalah tingkat reject rasio dan material terbuang sia-sia masih cukup tinggi terhadap target yang ditetapkan. Sebagai perusahaan yang menerapkan metode kaizen, penulis menduga karyawan belum merata dalam kompetensi kaizen dan implementasinya. Kemudian penulis mengambil penelitian dengan responden yang ditetapkan adalah karyawan PT. XYZ yang erat kaitannya dengan aktivitas pencegahan dan peningkatan kualitas, baik process maupun produk akhir di PT. XYZ Indonesia. Data dikumpulkan menggunakan sampel jenuh yang dibagikan kepada calon responden dengan kriteria jabatan staff, pengawas dan supervisor dengan masa kerja 5 sampai 25 tahun, penulis memperoleh data sebanyak 49 responden dengan data *valid* dan *reliable*. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linier berganda. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa kompetensi teknis kaizen memiliki pengaruh positif terhadap kinerja quality. Begitu juga dengan implementasinya. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa hubungan antara kompetensi dan implementasi kaizen memiliki pengaruh simultan yang kuat terhadap kinerja quality di PT. XYZ. Kesimpulan tersebut diperoleh dari uji koefisien korelasi dengan nilai r sebesar 0,852 dan 0,855 berada pada interval koefisien 0,8 – 1,0 sangat kuat dan dari hasil uji koefisien determinasi diperoleh R square sebesar 0,769 dengan standard $0 < r^2 < 1$ dapat disimpulkan bahwa kompetensi dan implementasi kaizen secara simultan memiliki kontribusi pengaruh sebesar 77% terhadap kinerja quality di PT XYZ.

Kata kunci: Kompetensi Kaizen, Implementasi, dan Kinerja Quality.

ABSTRACT

Name : Suryana
NIM : 21120040
Study Program : SI - Management
Title : *The Influence of Competences and Implementation of Kaizen At PT. XYZ Indonesia*
Supervisor 1 : Dr. Sri Mulyani, S.E.,M.M
Supervisor 2 : Fa'uzobihi, S.Pd, M.Pd

This study aims to determine the influence of kaizen technical competence and its implementation on the quality performance of PT. XYZ Indonesia, which is motivated by the problem of the reject ratio and wasted material levels which are still quite high compared to the set targets. As a company that applies the kaizen method, the author suspects that employees are not evenly distributed in kaizen competence and its implementation. Then the author took the study with the specified respondents being PT. XYZ employees who are closely related to prevention activities and quality improvement, both process and final product at PT. XYZ Indonesia. Data were collected using saturated samples distributed to prospective respondents with the criteria of staff, foremans and supervisors with a work period of 5 to 25 years, the author obtained data of 49 respondents with valid and reliable data. Hypothesis testing in this study used multiple linear regression analysis techniques. The results of the study indicate that kaizen technical competence has a positive influence on quality performance. Likewise with its implementation. This study also shows that the relationship between kaizen competence and implementation has a strong simultaneous influence on quality performance at PT. XYZ. This conclusion was obtained from the correlation coefficient test with r values of 0.852 and 0.855 in the coefficient interval of 0.8 - 1.0, which is very strong. From the results of the determination coefficient test, the R square was obtained at 0.769 with a standard of $0 < r^2 < 1$. It can be concluded that kaizen competence and implementation simultaneously have a 77% contribution to quality performance at PT XYZ.

Keywords: Kaizen Competence, Implementation, and Quality Performance.

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur kehadirat Allah SWT atas berkah, rahmat dan hidayah-Nya yang senantiasa dilimpahkan kepada kita, dengan rahmatnya penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Pengaruh Kompetensi dan Implementasi Kaizen Terhadap Kinerja Quality di PT XYZ Indonesia” sebagai syarat uncutuk menyelesaikan Program Sarjana (S1) pada Program Sarjana Prodi Manajemen Universitas Pertiwi. Dalam penyusunan skripsi ini banyak hambatan serta rintangan yang penulis hadapi namun pada akhirnya dapat melaluinya, berkat adanya bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung.

Untuk itu pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih kepada:

1. Dr. Arif Nugroho, B.Eng, M.Sc., selaku Rektor Universitas Pertiwi.
2. Dr. Sri Mulyani, S.E., M.M., selaku Wakil Rektor- 1 Universitas Pertiwi sekaligus sebagai Dosen Pembimbing- 1.
3. Fa’uzobihi, S.Pd, M.Pd., selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Teknologi Universitas Pertiwi sekaligus sebagai Dosen Pembimbing- 2.
4. Siti Nuridah, S.E., M.Ak., selaku Ketua Jurusan Bisnis Universitas Pertiwi.
5. Kepada keluarga yang selalu mendukung dan mendo’akan kelancaran dalam penyusunan skripsi ini.
6. Seluruh teman-teman seperjuangan kelas malam angkatan 2020 mahasiswa Universitas Pertiwi baik program studi manajemen dan akuntansi yang telah senantiasa memberikan semangat dan saling mendukung.
7. Rekan-rekan kerja yang telah membantu dalam pelaksanaan penelitian.

Penulis menyadari bahwa dalam dalam penulisan ini masih jauh dari kata sempurna, penulis juga memohon maaf jika dalam pelaksanaan kegiatan penulisan skripsi terdapat kesalahan baik sengaja maupun tidak sengaja.

Besar harapan penulis semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca, pengalaman untuk penulis dan membantu perusahaan dalam meningkatkan kinerja khususnya dalam peningkatan kualitas produk.

Bekasi, Agustus 2025

Suryana

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING	i
LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI	ii
LEMBAR PERSETUJUAN SUBMIT ARTIKEL	iii
LEMBAR PERNYATAAN	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR GRAFIK	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan dan Batasan Masalah	9
1.3 Tujuan Penelitian.....	10
1.4 Kebaruan Penelitian	11
1.5 Manfaat Penelitian.....	13
BAB II TINJAUAN LITERATUR, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS	13
2.1 Tinjauan Literatur.....	13
2.1.1 Tinjauan Dasar	13
2.2 Kerangka Pemikiran	36
2.3 Pengembangan Hipotesis	37
BAB III METODE PENELITIAN	37
3.1 Desain Penelitian	37
3.2 Konteks Penelitian.....	38
3.3 Waktu dan Tahap Penelitian.....	38
3.4 Teknik Pengumpulan Data	39

3.5	Teknik Analisa Data.....	44
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN		51
4.1	Gambaran Objek Penelitian.....	51
4.2	Data Responden.....	51
	4.2.1 Data Responden Berdasarkan Area Kerja (Department)	51
	4.2.2 Data Responden Berdasarkan Jabatan	52
4.3	Analisis Data	53
	4.3.1 Uji Instrumen	53
	4.3.2 Uji Asumsi Klasik	57
	4.3.3 Analisis Deskriptif.....	59
	4.3.4 Analisis Kuantitatif.....	67
4.4	Analisa Hasil Penelitian	74
	4.4.1 Hasil Analisis Variabel Kompetensi Kaizen (X1)	74
	4.4.2 Hasil Analisis Variabel Implementasi Kaizen (X2)	75
	4.4.3 Hasil Analisis Variabel Kinerja Quality (Y)	75
	4.4.4 Hasil Analisis Pengaruh Kompetensi Kaizen (X1) dan Implementasi Kaizen di PT XYZ terhadap Kinerja Karyawan (Y).	76
BAB IV KESIMPULAN.....		76
5.1	Kesimpulan.....	76
5.2	Saran.....	77
DAFTAR PUSTAKA		78
LAMPIRAN.....		82

DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1 Desain Penelitian	37
Tabel 3. 2 Waktu dan Tahap Penelitian	39
Tabel 3. 3 Skala Likert.....	40
Tabel 4. 1 Data Rata-Rata Masa Kerja	52
Tabel 4. 2 Hasil Uji Validitas Variable X1	54
Tabel 4. 3 Hasil Uji Validitas X2 (Implementasi Kaizen).....	54
Tabel 4. 4 Hasil Uji Validitas Y (Kinerja Quality)	55
Tabel 4. 5 Hasil Uji Reliabilitas Variabel X1	56
Tabel 4. 6 Hasil Uji Reliabilitas Variabel X2	56
Tabel 4. 7 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Y	57
Tabel 4. 8 Uji Normalitas.....	57
Tabel 4. 9 Hasil Uji Heteroskedastisitas	58
Tabel 4. 10 Hasil Persentase pada Jawaban Kuesioner.....	59
Tabel 4. 11 Hasil Nilai Tertinggi dan Terendah	60
Tabel 4. 12 Hasil Analisis Deskriptif Variabel X1	60
Tabel 4. 13 Hasil Persentase pada Jawaban Kuesioner.....	62
Tabel 4. 14 Hasil Nilai Tertinggi dan Terendah	62
Tabel 4. 15 Hasil Analisis Deskriptif Variabel X2	63
Tabel 4. 16 Hasil Persentase pada Jawaban Kuesioner.....	64
Tabel 4. 17 Hasil Nilai Tertinggi dan Terendah	65
Tabel 4. 18 Hasil Analisis Deskriptif Variabel X2	66
Tabel 4. 19 Hasil Uji Regresi Linier	68
Tabel 4. 20 Hasil Uji Koefisien Korelasi	70
Tabel 4. 21 Hasil Uji Koefisien Determinasi	71
Tabel 4. 22 Hasil Uji t.....	72
Tabel 4. 23 Hasil Uji f.....	73

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Map Aktifitas Kaizen	4
Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran.....	37
Gambar 4. 1 Grafik Uji Hipotesis Dua Pihak (Two Tailed)	73

DAFTAR GRAFIK

Grafik 1. 1 Produk Reject	6
Grafik 1. 2 Material Scrap (Waste).....	8
Grafik 4. 1 Data Responden Berdasarkan Area Kerja (Departement)	52
Grafik 4. 2 Data Responden Berdasarkan Jabatan atau Posisi	52

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada era globalisasi seperti saat ini persaingan bisnis semakin ketat, perusahaan dituntut untuk terus melakukan perbaikan dan meningkatkan efisiensi operasionalnya, dimana persaingan tersebut mendorong perusahaan untuk terus meningkatkan kinerja dan strategi untuk lebih produktif dan efisien dengan tujuan menghasilkan produk yang lebih kompetitif dan dapat meningkatkan profitabilitas perusahaan. Salah satu faktor penting dalam mempertahankan keunggulan kompetitif adalah kualitas produk, dimana perusahaan harus mampu menghasilkan produk yang memenuhi standar kualitas tinggi dan memuaskan kebutuhan pelanggan, sementara itu setiap saat perusahaan akan menghadapi tantangan yang harus dilalui baik dari internal maupun eksternal (Anom Pancawati, 2022).

Dalam menyikapi segala tantangan, perusahaan dituntut untuk dapat beradaptasi terhadap segala perubahan dan terus melakukan perbaikan berkelanjutan supaya mampu mempertahankan eksistensinya yaitu kemampuan untuk dapat bertahan dari segala permasalahan dan tantangan yang dihadapinya. Perusahaan yang memiliki kemampuan untuk bertahan adalah perusahaan yang tangguh dan memiliki beberapa karakteristik kunci seperti *adaptabilitas* dan *fleksibilitas*. Adaptabilitas organisasi memungkinkan perusahaan untuk melakukan inovasi dan bertahan dari situasi yang tidak terduga seperti krisis ekonomi. Adaptabilitas dalam budaya kerja bergantung pada kemampuan organisasi untuk berinovasi dan melakukan perubahan yang berakar pada struktur dan prinsip internal perusahaan. Garcia (2021) mengatakan bahwa budaya organisasi yang mendukung inovasi lebih cenderung membuat karyawan lebih fleksibel dalam melakukan aktifitas perbaikan, yang dapat meningkatkan daya saing (Lubis & Siregar, 2021)

Perusahaan yang tangguh terus mendorong budaya inovasi berkelanjutan di seluruh bagian organisasinya, baik dalam inovasi produk dan layanan maupun dalam proses operasional. Mereka terus berinvestasi dalam penelitian dan pengembangan

supaya perusahaan tetap berada di garis depan dalam persaingan bisnis. Perusahaan juga terus berupaya meningkatkan seluruh sumber daya yang dimilikinya agar visi dan misi mereka dapat berjalan sesuai target yang ditetapkan.

Didalam operasional hariannya perusahaan akan selalu dihadapkan dengan permasalahan internal seperti permasalahan dalam produktivitas yang rendah, kualitas produk dengan *reject rate* yang tinggi, mesin produksi yang rusak, permasalahan K3 atau Keselamatan dan Kesehatan Kerja, kebocoran limbah, material yang terbuang sia-sia atau *waste & scrap*, pemborosan energi dan lain- lain yang berdampak terhadap tingginya biaya operasional perusahaan atau biaya variable yang menyebabkan tingginya harga perunit produk. Hal ini yang menjadi tantangan tersendiri dalam menjaga tingkat kompetitif perusahaan. Perusahaan harus memiliki Manajemen produksi dan operasional yang baik untuk menjamin semua bagian dalam operasional produksi menjadi optimal dan memiliki keunggulan bersaing dengan kompetitor yang ada dan kompetitor baru yang akan menjadi ancaman dimasa yang akan datang (Julyanthry et al., 2020)

Dalam menghadapi berbagai permasalahan dan tantangan tersebut perusahaan dituntut untuk mempersiapkan metode strategis dan praktis. Salah satu pendekatan yang banyak digunakan oleh perusahaan di seluruh dunia untuk mencapai tujuan tersebut adalah Kaizen, sebuah metode manajemen yang berfokus pada perbaikan berkelanjutan atau *continues improvement*. Konsep Kaizen, yang berasal dari negara Jepang, telah terbukti efektif dalam meningkatkan produktivitas dan kualitas melalui upaya kolaborasi seluruh karyawan. Konsep ini menekankan perbaikan process kerja yang terus dievaluasi secara berkala dan dilakukan rencana peningkatan berkelanjutan, disamping itu kaizen juga menekankan aspek pemeliharaan dan perawatan untuk menjaga process berjalan optimal sesuai yang diharapkan (Ramadhani & Ikhwan, 2022)

Keberhasilan implementasi kaizen tidak lepas faktor yang mempengaruhinya, dimana faktor tersebut terletak pada kemampuan dan pengetahuan tentang kaizen itu sendiri atau lebih dalamnya adalah kompetensi dalam melakukan kaizen. Kompetensi

dalam melakukan kaizen tidak hanya mencakup keterampilan teknis, tetapi juga kemampuan analisis, pemecahan masalah, kolaborasi tim dan konsistensi. Karyawan yang memiliki kompetensi tinggi cenderung lebih mampu mengidentifikasi area perbaikan, merumuskan solusi yang efektif, dan mengimplementasikan perubahan secara lebih efisien. Ketika kaizen dilakukan dengan tepat sesuai dengan konsep kaizen yang digagas oleh para pencetusnya seperti *William Edwards Deming* dan *Masaaki Imai* maka peningkatan kinerja perusahaan akan tercapai secara significant, seperti kemajuan yang dicapai oleh industri- industri di negara Jepang sejak kebangkitan industri mereka setelah perang dunia ke-2 sampai saat ini. Mengutip sebuah jurnal yang diterbitkan oleh *Indonesian Journal of Industrial Engineering and Management* yang mengatakan bahwa kemampuan sumber daya manusia atau yang disebut produktivitas karyawan dapat dioptimalkan jika karyawan memiliki kemampuan dan kualitas yang baik dalam menjalankan kegiatan sistem operasional perusahaan, dan terutama pimpinan perusahaan yang mampu memberikan arahan dan menerapkan budaya kerja dengan pendekatan *continuous improvement* atau sering disebut budaya kaizen. (Syaputra & Aisyah, 2022)

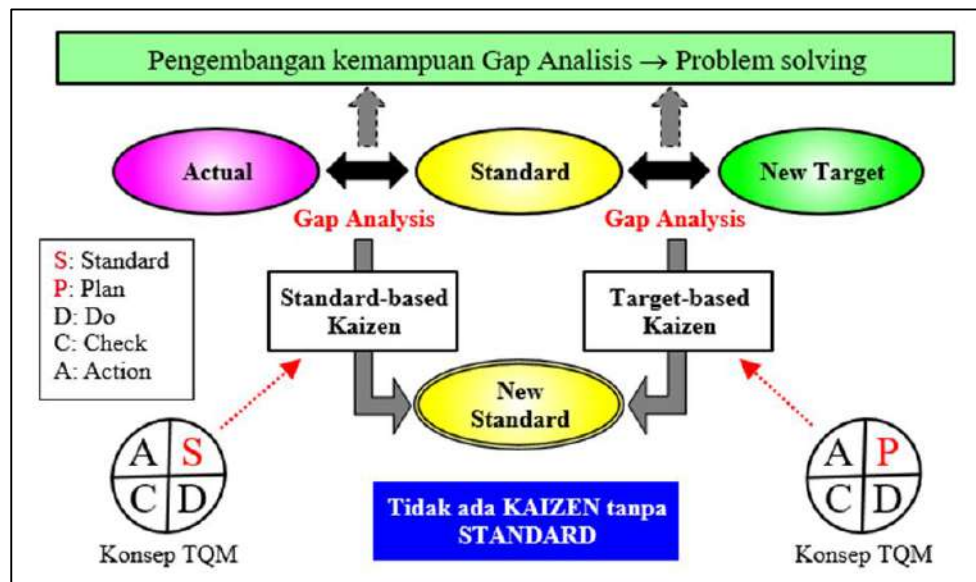
Salah satu perusahaan asal Jepang yang ada di Indonesia yaitu PT. XYZ Indonesia merupakan perusahaan yang bergerak dibidang pembuatan cuku cadang kendaraan roda empat. Dalam operasionalnya perusahaan ini menerapkan metode budaya kaizen dari mulai berdirinya sampai saat ini. Jauh sebelum ekspansi ke luar negara Jepang, perusahaan induk XYZ corporation berhasil meraih penghargaan *Deming Prize*, yang merupakan penghargaan tertinggi di Jepang dalam penerapan *Total Quality Management (TQM)*, sebuah sistem yang menekankan pentingnya peningkatan kualitas pada seluruh lini organisasi perusahaan yang berorientasi pada kepuasan pelanggan (Masruroh, 2024).

Perusahaan sudah berdiri di Indonesia lebih dari 50 tahun , dengan pemasaran keseluruhan Indonesia dan ekspor ke lebih dari 70 negara di dunia. Perusahaan ini juga telah mengantongi berbagai sertifikat ISO baik lingkungan dan kualitas. Sejalan dengan misi dan visinya yaitu melayani masyarakat dengan produk berkualitas tinggi dan menjadi pemimpin pasar global. Untuk mewujudkan hal tersebut bagian *Research*

and Development pusat di Jepang terus melakukan inovasi baik dari tampilan maupun dalam *performance*. Terbukti Perusahaan ini berhasil meraih *Best Brand Award* secara berturut - turut dalam 3 tahun terakhir dan selalu menjadi pemimpin pasar produk sejenis di Indonesia.

Dalam penerapan budaya kaizen perusahaan XYZ Indonesia memiliki pedoman yang ditetapkan dalam standard kerja yang tertuang dalam DS-KP (Design Standard- Karawang Plant) dengan peta aktifitas seperti gambar dibawah ini:

Gambar 1. 1 Map Aktifitas Kaizen



Dalam aktivitas kaizen karyawan didorong untuk dapat meningkatkan kemampuan dalam melakukan analisa setiap permasalahan dengan mencari gap antara actual versus standard untuk menentukan pemecahan masalah (*problem solving*). Setiap waktu karyawan atau grup kerja dituntut untuk dapat melakukan percanaan, tindakan, evaluasi dan standarisasi yang tertuang dalam konsep TQM (*Total Quality Management*) - PDCA circle (*Plan Do Check Action*) - *Standardization*. Setiap ada aktifitas baru yang berhasil meningkatkan kinerja baik *Safety, Quality, Productivity, Cost & Environment* maka harus di standardkan (ditetapkan dalam standard) dan secara kontinyu terus dilakukan sehingga akan terbentuk mindset dan budaya kaizen.

Konsep kaizen ini diperlukan karena didalam operasionalnya perusahaan ini tidak lepas dari tantangan- tantangan yang dihadapi didalam menjalankan bisnisnya, salah satunya adalah pada area manufaktur, dimana area tersebut menjadi tempat produk dibuat. Proses ini akan mempengaruhi kualitas produk dan harga perunit produk, dimana harga unit produk akan tinggi jika biaya- biaya *variable* seperti cacat produk, kerusakan mesin, material terbuang sia- sia tidak dapat dikendalikan dengan baik, hal ini akan sangat berpengaruh terhadap harga jual produk yang kompetitif.

Fenomena yang terjadi di PT. XYZ Indonesia dari sisi produksi salah satunya adalah rasio produk rejeck dan material skrap dalam proses masih menjadi tantangan tersendiri, dimana tingkat rasio secara periodik tidak terlihat penurunan yang signifikan. Sementara itu produk rejeck dan material skrap merupakan salah satu tolak ukur kinerja atau *KPI quality*.

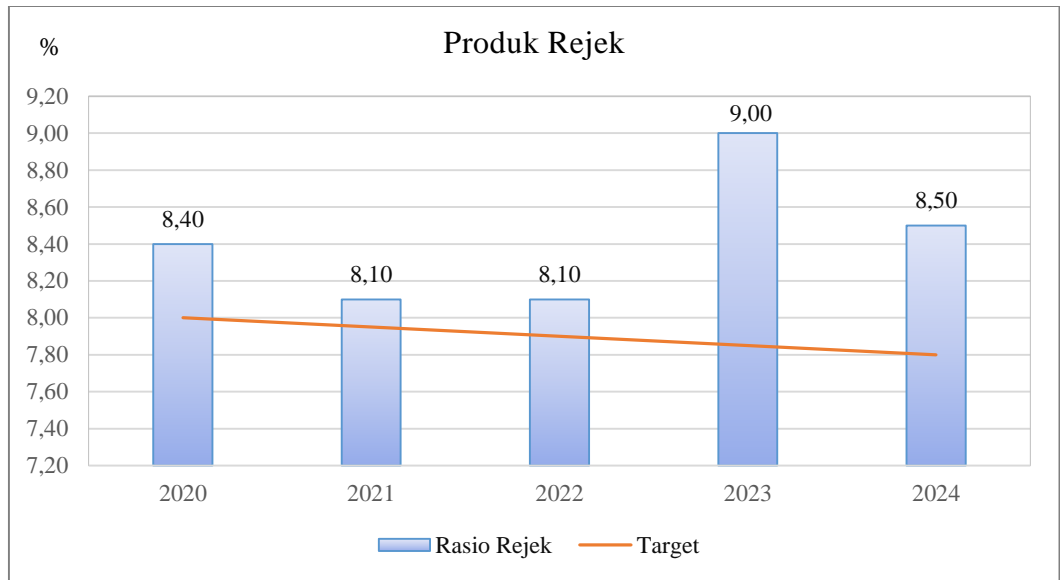
Berikut ini adalah *control graph* yang menunjukkan rasio produk rejeck dan material skrap:

A. Produk rejeck

Produk rejeck merupakan produk akhir yang mengalami cacat produk sehingga tidak bisa langsung dikirim ke gudang penyimpanan untuk selanjutnya dipasarkan ke konsumen, tetapi harus melalui tahap perbaikan terlebih dahulu, bahkan ada yang harus diskrap karena sudah tidak memungkinkan untuk diperbaiki.

Berikut adalah tingkat rejeck rasio produk akhir di PT. XYZ Indonesia.

Grafik 1. 2 Produk Reject



Sumber: Rekap produk reject tahunan bagian *Quality*

Dari grafik 1.1 di atas terlihat bahwa produk reject menjadi tantangan bagian penanganan quality dalam 5 tahun terakhir dan belum mencapai target yang ditetapkan. Pada 2021 sampai 2022 tren mengalami penurunan, tetapi pada 2023 mengalami kenaikan yang signifikan sementara pada 2024 ada penurunan tetapi masih di atas target.

Berdasarkan informasi dari ekspatriat bahwa di pabrik- pabrik cabang yang ada di Jepang, untuk reject rasio rata- rata dibawah 5%. Ini artinya ada perbedaan yang cukup jauh antara pencapaian terhadap target di negara asalnya dengan cabang yang ada di Indonesia.

Beberapa cacat produk yang paling sering terjadi diantaranya cacat karena permukaan produk yang tidak sempurna seperti tulisan yang hilang, ada material lain yang nempel dan tercetak, cacat karena terjepit mesin dan lain- lain.

Penyebab yang paling dominan pada dasarnya meliputi aspek operator, material, mesin dan metode. Aspek operator lebih banyak karena kurangnya perhatian terhadap kebersihan, abai terhadap standard atau SOP kerja yang telah ditetapkan, kurang teliti dan kurang menguasai aspek kualitas jika bekerja tidak sesuai aturan yang

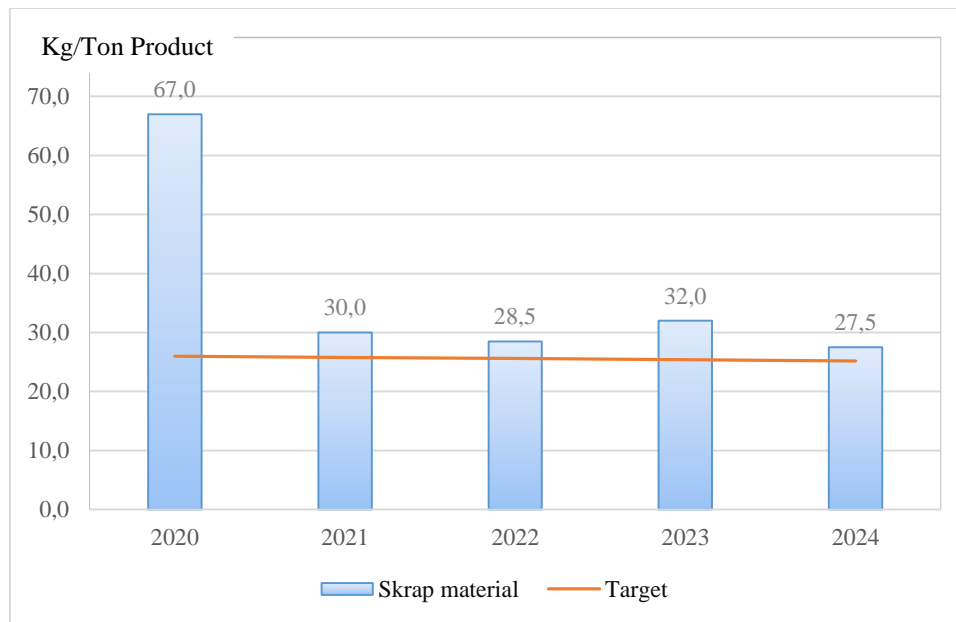
ditetapkan. Dari sisi material lebih banyak terjadi karena material yang tidak sesuai spesifikasinya terpakai, baik dimensi maupun kondisinya. Kemudian dari sisi mesin pada umumnya terjadi karena mesin bekerja tidak lancar, ada kebocoran baik udara maupun oli yang mengenai material dan lain- lain. Sementara dari sisi metode atau proses kerja pada umumnya akibat dari proses kerja yang kurang aman terhadap potensi cacat, sulit dikerjakan dan kurang dipahami oleh operator.

Untuk mengatasi permasalahan tersebut terus dilakukan perbaikan dan penguatan secara bertahap baik dari sisi kontrol material, pemeliharaan mesin, peningkatan kompetensi karyawan dan perbaikan proses kerja. Metode perbaikan kinerja melalui budaya kaizen terus dikembangkan oleh perusahaan dari waktu ke waktu (continues improvement).

B. Material scrap (waste)

Selain rejeck produk akhir ada juga rejeck didalam proses yang berupa material terbuang sia- sia akibat kelebihan pembuatan bahan dan material skrap karena gagal pembuatan didalam process. Kegagalan didalam proses produksi di PT. XYZ Indonesia tersebut dinamakan *material scrap (waste)*.

Berikut adalah tingkat material yang harus diskrap karena terbuang sia- sia dan gagal dalam proses produksi di PT. XYZ Indonesia,

Grafik 1. 3 Material Scrap (Waste)

Sumber: Rekap material sekrap bagian Produksi

Dari data diatas sekrap material juga belum dapat mencapai target yang ditetapkan manajemen. Masalah tersebut secara langsung mempengaruhi produktivitas dan secara tidak langsung akan berpengaruh terhadap biaya perunit produk yang berujung pada profit dan kompetitif produk (Anom Pancawati, 2022). Permasalahan material di sekrap saat proses produksi juga tidak lepas dari faktor operator, mesin, material (bahanbaku) dan metode (proses kerja).

Baik produk rejek maupun sekrap material memiliki impact negative terhadap operasional perusahaan diantaranya:

1. Menjadi tambahan pekerjaan dan biaya untuk memilah dan memperbaiki produk rejek.
2. Biaya yang sia- sia untuk produk yang masuk katagori sekrap.
3. Harus memastikan kembali kualitas produk yang diperbaiki sebelum dikirim ke step selanjutnya oleh level operator yang lebih tinggi.
4. Ada potensi *complain* dari konsumen jika produk rejek lolos terkirim.
5. Ada potensi isu lingkungan terkait limbah dan memungkinkan untuk tambahan biaya pembuangan jika tidak dikelola dengan baik.

Dari fenomena diatas penulis mencoba menelusuri beberapa aktifitas dan elemen dalam implementasi kaizen di PT. XYZ Indonesia salah satunya adalah tema kaizen yang dibuat oleh masing- masing divisi.

Tema kaizen yang dibuat oleh grup masing- masing divisi setiap tahunnya secara total konsisten, setiap divisi membuat tema kaizen sesuai yang telah ditargetkan oleh Departemen Quality, tetapi secara dampak tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap perbaikan rasio rejeck dan skrap material dalam proses. Dari sini penulis menduga bahwa ada ketidak efektifan dalam implementasi kaizen di PT. XYZ Indonesia.

Ketidak efektifan dalam pencapaian kinerja juga tidak terlepas dari kompetensi yang dimiliki oleh setiap anggota yang ada didalam organisasi perusahaan tersebut (Maharani, 2021). Kompetensi berupa tingkat pemahaman mengenai kaizen, baik dari sisi pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja diantara berupa:

1. Konsep kaizen
2. Maksud dan tujuan kaizen
3. Prinsip kaizen
4. Implementasi kaizen ditempat kerja
5. Penggunaan tools kaizen untuk pemecahan masalah atau mencari akar masalah seperti 5W1H, DMAIC, PDCA dan lain- lain

Dari uraian tersebut diatas penulis tertarik untuk melakukan penelitian pada PT. XYZ Indonesia mengenai hubungan antara kompetensi kaizen yang memadai dan implementasi yang efektif terhadap kinerja quality sebagai bahan penyusunan skripsi dengan judul “PENGARUH KOMPETENSI DAN IMPLEMENTASI KAIZEN TERHADAP KINERJA QUALITY DI PT. XYZ INDONESIA”

1.2 Rumusan dan Batasan Masalah

Dengan mempertimbangkan informasi di atas, maka masalah yang akan diteliti dan diidentifikasi adalah sebagai berikut:

1. Seberapa besar pengaruh kompetensi kaizen terhadap kinerja quality di PT. XYZ Indonesia?
2. Seberapa besar pengaruh implementasi kaizen terhadap kinerja quality di PT. XYZ Indonesia?
3. Seberapa besar pengaruh kompetensi dan implementasi kaizen terhadap kinerja quality di PT. XYZ Indonesia?

Adapun batasan masalah dalam penelitian ini adalah meneliti variable- variable dan indikator – indikator terkait sebagai berikut:

1. Variable X1 yaitu Pengaruh Kompetensi (Teknis Kaizen) terhadap kinerja quality dengan indikator:
 - Pengetahuan (Knowledge)
 - Keterampilan (Skill)
 - Sikap (Attitude)
2. Variable X2 yaitu Pengaruh Implementasi Kaizen terhadap kinerja quality dengan indikator:
 - Mindset dan Budaya Kaizen
 - Metode dan Pendekatan sistematis
 - Dukungan Manajemen
3. Variable Y yaitu Kinerja Quality didalam process produksi dengan indikator:
 - Kualitas Input
 - Kualitas Inprocess
 - Kualitas Output

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh kompetensi kaizen terhadap kinerja quality di perusahaan tersebut.
2. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh implementasi kaizen terhadap kinerja quality di perusahaan tersebut.

3. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh kompetensi dan implementasi kaizen secara simultan terhadap kinerja quality di perusahaan tersebut

1.4 Kebaruan Penelitian

Dari beberapa penelitian terdahulu penulis tidak menemukan judul yang sama khususnya pada sektor sejenis yang terkait dengan penelitian yang penulis lakukan, sehingga penulis meyakini bahwa perpaduan antara kompetensi dan implementasi kaizen menjadi kebaruan yang sangat penting untuk diteliti, karena implementasi menjadi tidak efektif ketika kompetensi yang dimiliki tidak memadai (Masud et al., 2022)

Adapun beberapa penelitian terdahulu tersebut yang ada kaitan dengan kebaruan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian dengan judul “Pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Internal dan Disiplin Kerja” (Permana et al., 2021). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya kaizen terhadap kinerja melalui motivasi internal dan disiplin kerja karyawan yang dilakukan pada departemen after sales Auto 2000 Sutoyo Malang. Sementara penulis melakukan analisa yaitu bagaimana pengaruh kompetensi dan implementasi kaizen terhadap kinerja quality di PT. XYZ.
2. Penelitian dengan judul “Implementasi Budaya Kaizen dan Kreativitas Karyawan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Mediasi” (Kinasih & Al Banin, 2023). Penelitian ini menganalisis penerapan dari budaya kaizen dan kreativitas kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai mediasi di PT Jeram Indah Sungai Comal. Sementara penulis melakukan penekanan terhadap efektifitas kaizen dengan kompetensi sebagai landasannya.
3. Penelitian dengan judul “Penerapan Budaya Kaizen dan 5R Terhadap Perbaikan Kinerja Karyawan PT NT Piston Ring Indonesia” (Pelani et al., 2023). Penelitian

ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana pengaruh kaizen dan 5R terhadap kinerja karyawan yang dilakukan di PT. NT Piston Ring Indonesia. Sementara penulis melakukan analisa bagaimana budaya kaizen itu dapat diimplementasikan dengan baik jika SDM nya memiliki kompetensi yang relevan dengan budaya kaizen.

4. Penelitian dengan judul “Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Karyawan PT. Midi Utama Indonesia, Tbk)” (Maharani, 2021). Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh dan analisis kompetensi yang menekankan tingkat pendidikan dan motivasi kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan PT Midi Utama Indonesia, Tbk. Sementara penelitian yang dilakukan penulis tidak berfokus kepada tingkat pendidikan tetapi tingkat pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang terkait dengan implementasi kaizen.
5. Penelitian dengan judul “Pengaruh Budaya Kaizen dan Kompetensi Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan PT. Astra International Tbk-Isuzu Cabang Palembang” (Aprilinda, 2020). Penelitian ini menganalisa pengaruh budaya kaizen dan kompetensi terhadap kinerja yang dilakukan di PT. Astra International Tbk-Isuzu Cabang Palembang, artinya dua kondisi yang secara simultan dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Sementara penulis melakukan analisa pada tingkat kompetensi berkaizen dan bagaimana implementasinya di PT XYZ Indonesia.
6. Penelitian dengan judul ”Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Staff Office PT Summit Adyawinsa Indonesia”(Fa’uzobihi et al., 2024). Fokus penelitian ini adalah bagaimana tingkat motivasi, yang meliputi kebutuhan akan penghargaan, rasa aman, pengakuan, serta kesempatan untuk berkembang, berhubungan dengan pencapaian kinerja karyawan. Sementara penulis melakukan penelitian dengan fokus pada pengaruh kompetensi dan implementasi kaizen terhadap kinerja quality di PT. XYZ Indonesia.

7. Penelitian dengan judul "Pengaruh Beban Kerja Guru dan Kompetensi Guru terhadap Kinerja Guru di Satuan Pendidikan Anak Usia Dini"(Daryati et al., 2025). Penelitian ini menganalisis seberapa besar pengaruh beban kerja dan kompetensi guru secara simultan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Sementara penulis menganalisa seberapa besar pengaruh kompetensi dan implementasi kaizen secara simultan terhadap kinerja quality perusahaan manufaktur.

1.5 Manfaat Penelitian

1.5.1. Manfaat Teoritikal

Penelitian ini akan berfokus pada dua faktor, pertama bagaimana implemetasi kaizen dapat membantu meningkatkan kualitas produksi dan bagaimana kompetensi dalam melakukan kaizen dapat mempengaruhi efektivitas perbaikan proses, peningkatan kualitas produk yang pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas di tempat kerja. Penelitian ini akan menambah pengetahuan tentang bagaimana nilai-nilai dalam budaya kaizen dapat signifikan dalam meningkatkan kualitas dan mempengaruhi produktivitas yang lebih baik di tempat kerja. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan atau sumber informasi tambahan.

1.5.2. Manfaat Manajerial

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat kepada pihak terkait yaitu:

1. Bagi Penulis

Membantu dalam meningkatkan pengetahuan dan pemahaman tentang bagaimana implementasi kaizen yang tepat dapat mempengaruhi kinerja quality dalam hal menurunkan rasio produk rejeck, material waste dan skrap yang pada akhirnya akan mempengaruhi produktivitas kerja perusahaan.

2. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan tentang pengaruh implementasi kaizen yang tepat terhadap kinerja kualitas dan produktivitas perusahaan.

3. Bagi Penulis Selanjutnya

Penelitian ini dapat digunakan sebagai sumber informasi dan bahan pertimbangan bagi mahasiswa dan pihak yang berkepentingan untuk melanjutkan penelitian. Hasil penelitian ini juga dapat digunakan sebagai dasar untuk penelitian di masa mendatang.

BAB II

TINJAUAN LITERATUR, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Literatur

Tinjauan pustaka dilakukan dengan mengumpulkan beberapa penelitian terdahulu untuk mendukung kelengkapan penelitian dan digunakan untuk menemukan teori yang sesuai dengan fenomena yang diselidiki.

2.1.1 Tinjauan Dasar

Pada bagian ini penulis akan memaparkan beberapa teori dasar yang berhubungan dengan penelitian yang diambil yaitu kompetensi, konsep dan budaya kaizen, dan kinerja quality.

2.1.1.1 Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah seluruh potensi yang dimiliki individu, baik berupa kemampuan fisik maupun nonfisik, yang berperan dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. SDM tidak hanya dipandang sebagai tenaga kerja, tetapi juga sebagai aset penting yang harus dikelola, dikembangkan, dan dipelihara agar dapat memberikan kontribusi optimal.

Dalam konteks organisasi, SDM mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, sikap, motivasi, dan kreativitas yang digunakan untuk menjalankan berbagai aktivitas. Karena peran manusia tidak dapat sepenuhnya digantikan oleh teknologi, pengelolaan SDM menjadi faktor kunci untuk meningkatkan daya saing dan keberlanjutan organisasi, sehingga SDM perlu terus dikembangkan melalui sebuah wadah manajemen SDM.

Manajemen SDM tersebut bertujuan untuk mengatur hubungan dan peranan manusia secara efektif dalam mencapai sasaran individu, organisasi, maupun masyarakat. Oleh karena itu, SDM sering disebut sebagai inti dari seluruh sumber daya organisasi, karena tanpa peran manusia, sumber daya lain seperti modal, mesin, atau teknologi tidak dapat berfungsi secara maksimal.

Disamping itu perkembangan teknologi digital, globalisasi, dan persaingan pasar yang semakin ketat telah mengubah paradigma pengelolaan SDM. Jika dahulu SDM lebih dipandang sebagai tenaga kerja yang berfungsi operasional, saat ini SDM diposisikan sebagai mitra strategis dalam mendukung pencapaian visi organisasi.

Kemudian fungsi SDM tidak lagi terbatas pada administrasi, tetapi harus berperan sebagai strategic partner yang mendorong kinerja organisasi melalui pengembangan kompetensi, inovasi, dan budaya kerja yang adaptif. Beberapa peran strategis SDM di era global seperti saat ini diantaranya:

1. Pengembangan Kompetensi Digital

SDM dituntut menguasai teknologi digital, mulai dari sistem informasi manajemen hingga analitik data, untuk meningkatkan efisiensi dan daya saing organisasi.

2. Mendorong Inovasi

SDM berperan dalam menciptakan budaya inovasi melalui kreativitas, kolaborasi, dan pembelajaran berkelanjutan. Inovasi menjadi kunci keberlangsungan organisasi.

3. Membangun Agility Organisasi

Di tengah ketidakpastian global, SDM harus fleksibel dan adaptif terhadap perubahan. Hal ini mencakup kesiapan menghadapi transformasi digital, perubahan regulasi, maupun dinamika pasar.

4. Meningkatkan Employee Engagement

SDM berperan dalam menciptakan keterikatan (engagement) karyawan melalui motivasi, kompensasi yang adil, serta lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan fisik dan psikologis.

5. Mewujudkan Keberlanjutan (Sustainability)

SDM modern juga berperan mendukung tanggung jawab sosial perusahaan (Corporate Social Responsibility/CSR) dan praktik kerja berkelanjutan yang memperhatikan aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan.

6. Mengelola Keberagaman (Diversity Management)

Globalisasi menuntut organisasi mampu mengelola tenaga kerja yang beragam dalam hal budaya, gender, dan latar belakang. SDM harus membangun inklusivitas agar perbedaan menjadi kekuatan (Firmansyah, 2019).

2.1.1.2 Kompetensi

A. Pengertian Kompetensi

Kompetensi karyawan merujuk pada kemampuan individu dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan berdasarkan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki, serta didukung oleh sikap kerja yang positif. Kemampuan ini mencerminkan tingkat keterampilan dan pemahaman yang diperlukan untuk menjalankan pekerjaan secara konsisten, yang pada akhirnya berkontribusi pada pencapaian kinerja tinggi dalam suatu fungsi pekerjaan (Maharani, 2021), Karyawan dengan tingkat kompetensi yang tinggi merupakan salah satu aset paling berharga bagi perusahaan, karena mereka berperan langsung dalam meningkatkan daya saing perusahaan di industri tempatnya beroperasi (Merdeka, 2020).

Kompetensi juga merupakan kemampuan atau keterampilan spesifik yang dimiliki setiap karyawan, yang memungkinkan mereka unggul dibandingkan orang lain. Dalam konteks organisasi, baik publik maupun swasta, kompetensi sangat penting untuk menghadapi tuntutan organisasi yang terus berkembang, perubahan yang cepat, serta tantangan yang kompleks dan dinamis di masa depan. Kompetensi berperan sebagai karakteristik individu yang berkaitan dengan kinerja efektif dalam suatu pekerjaan atau situasi tertentu.

Dengan demikian, kompetensi berfokus pada pemanfaatan pengetahuan dan keterampilan kerja guna mencapai kinerja optimal. Kemampuan dalam bekerja serta

metode kerja yang digunakan menjadi aspek positif dalam menciptakan nilai tambah (value creation), meningkatkan efisiensi proses kerja, serta merancang model bisnis yang inovatif. Oleh karena itu, kompetensi sumber daya manusia mencakup pengetahuan, keterampilan, serta faktor internal individu lainnya yang mendukung pelaksanaan tugas dan tanggung jawab secara efektif (Masud et al., 2022)(Sari & Susanti, 2022).

Menurut Spencer, sebagaimana dikutip oleh Moehariono (2014:5), kompetensi didefinisikan sebagai karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang dan berhubungan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya. Kompetensi ini merupakan karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan sebab akibat dengan kriteria yang digunakan sebagai acuan dalam menilai kinerja. Spencer juga menekankan bahwa kompetensi ada dalam setiap individu dan akan terus melekat sepanjang hidupnya. Kompetensi ini memungkinkan seseorang memprediksi pola perilaku serta performa dalam berbagai kondisi dan tugas pekerjaan yang dihadapinya (Moehariono, 2014)

Menurut Watson Wyatt, sebagaimana dikutip oleh Noor Fuad (2009:19), terdapat tiga komponen utama dalam pembentukan kompetensi, yaitu:

1. Pengetahuan (Knowledge) – Merupakan informasi yang dimiliki seorang pegawai untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan bidang pekerjaannya.
2. Keterampilan (Skill) – Merupakan kemampuan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan dengan baik dan optimal.
3. Sikap (Attitude) – Merujuk pada pola perilaku seorang pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan peraturan yang berlaku di perusahaan (Fuad & Ahmad, 2009).

Sementara itu merujuk kepada SKKNI atau Standard Kompetensi Kerja Nasional Indonesia dimana SKKNI diamanatkan dalam pasal 10 ayat (2) Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan menjelaskan tentang standar kompetensi kerja yang harus dimiliki seorang karyawan atau calon karyawan dengan tujuan untuk mengurangi terjadinya kesenjangan antara tenaga kerja dari pendidikan/

pelatihan terhadap kebutuhan dunia industri. Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI) merupakan pernyataan mengenai kemampuan kerja yang mencakup unsur pengetahuan, keterampilan, serta sikap kerja yang sesuai dengan persyaratan tugas dan jabatan tertentu.

SKKNI dirancang melalui konsultasi dengan industri terkait guna memastikan kesesuaiannya dengan kebutuhan di lingkungan kerja. Standar ini digunakan sebagai acuan dalam penyusunan serta penerapan pelatihan kerja, evaluasi hasil pelatihan, serta pengukuran tingkat keterampilan dan keahlian individu. SKKNI sendiri ditetapkan oleh Menteri Ketenagakerjaan (Kemenaker RI, 2025).

C. Manfaat dan Peran Kompetensi

Kompetensi memiliki fungsi dan peran penting dalam berbagai aspek pekerjaan dan pengembangan individu. Berikut adalah fungsi kompetensi secara rinci:

1. Sebagai Tolak Ukur Kinerja

Kompetensi berfungsi sebagai standar dalam menilai apakah seseorang telah memenuhi persyaratan suatu pekerjaan. Standar ini mencakup keterampilan, pengetahuan, dan sikap kerja yang diperlukan agar tugas dapat dilaksanakan dengan optimal.

2. Meningkatkan Efisiensi dan Produktivitas Kerja

Dengan kompetensi yang memadai, seseorang dapat bekerja dengan lebih efisien, mengurangi kesalahan, dan menghasilkan output kerja yang lebih baik. Hal ini memastikan bahwa tugas dilakukan dengan cara yang paling efektif sesuai standar industri.

3. Sebagai Acuan dalam Rekrutmen dan Seleksi Karyawan

Perusahaan menggunakan kompetensi sebagai pedoman dalam memilih kandidat yang paling sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Dengan demikian, mereka

dapat merekrut tenaga kerja yang memiliki keahlian yang relevan dengan tugas yang akan dijalankan.

4. Sebagai Pedoman dalam Pelatihan dan Pengembangan SDM

Kompetensi menjadi dasar dalam penyusunan program pelatihan bagi karyawan. Dengan memahami kesenjangan dalam keterampilan dan pengetahuan, organisasi dapat merancang program pengembangan yang lebih tepat guna meningkatkan kapasitas pekerja.

5. Sebagai Indikator Evaluasi Kinerja dan Pengembangan Karier

Kompetensi dijadikan sebagai tolok ukur dalam menilai kinerja individu serta menentukan jalur pengembangan karier mereka. Karyawan dengan kompetensi lebih tinggi cenderung mendapatkan peluang promosi dan tanggung jawab yang lebih besar.

6. Meningkatkan Daya Saing Individu dan Perusahaan

Dalam dunia kerja yang kompetitif, individu dengan keterampilan yang unggul memiliki keunggulan dalam pasar tenaga kerja. Begitu pula, organisasi yang memiliki tenaga kerja yang kompeten akan lebih mampu bersaing di industri mereka.

7. Membantu Adaptasi terhadap Perubahan Teknologi dan Industri

Kompetensi memungkinkan individu dan organisasi lebih mudah beradaptasi dengan perkembangan teknologi serta perubahan dalam metode kerja. Dengan pembaruan kompetensi secara berkala, pekerja dapat tetap relevan dan produktif dalam menghadapi tantangan industri.

8. Sebagai Dasar Sertifikasi Profesi

Dalam beberapa bidang pekerjaan, kompetensi menjadi dasar dalam sertifikasi profesi. Sertifikasi ini berfungsi untuk memastikan bahwa seseorang memiliki keterampilan dan keahlian yang memenuhi standar industri yang berlaku.

Secara keseluruhan, kompetensi memiliki peran penting dalam meningkatkan kualitas tenaga kerja, mendukung efisiensi kerja, serta mendorong pengembangan karier individu dan kemajuan organisasi (KANAKA, 2025)

D. Manfaat dan Peran Kompetensi

Berikut ini adalah jenis- jenis kompetensi berdasarkan aspek kebutuhan pekerjaan:

1. Kompetensi Teknis (*Technical Competency*)

Kompetensi teknis mencakup keterampilan dan pengetahuan khusus yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas tertentu dalam suatu pekerjaan. Kemampuan ini umumnya diperoleh melalui pendidikan formal, pelatihan, atau pengalaman kerja. Contoh kompetensi teknis meliputi penguasaan perangkat lunak tertentu, keahlian dalam pengoperasian mesin, serta pemrograman komputer.

2. Kompetensi Manajerial (*Managerial Competency*)

Kompetensi ini berhubungan dengan keterampilan dalam mengelola berbagai sumber daya, termasuk manusia, keuangan, dan operasional, untuk mencapai tujuan perusahaan. Kemampuan ini umumnya dimiliki oleh pemimpin atau manajer. Contohnya adalah kemampuan dalam mengambil keputusan, perencanaan strategis, pengelolaan waktu, serta kepemimpinan.

3. Kompetensi Sosial (*Social Competency*)

Kompetensi sosial berkaitan dengan kemampuan seseorang dalam berinteraksi dan membangun hubungan yang baik dengan orang lain. Aspek ini mencakup keterampilan komunikasi, kemampuan bekerja sama dalam tim, serta empati dalam memahami perspektif orang lain. Kompetensi ini sangat penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan mendukung kerja sama yang efektif.

4. Kompetensi Konseptual (*Conceptual Competency*)

Kompetensi konseptual menggambarkan kemampuan individu dalam memahami situasi secara menyeluruh, berpikir secara analitis, serta menyelesaikan permasalahan yang kompleks. Kemampuan ini sangat dibutuhkan dalam pengambilan keputusan strategis dan inovasi, terutama di tingkat manajemen atau dalam pengembangan produk.

5. Kompetensi Kepemimpinan (*Leadership Competency*)

Kompetensi kepemimpinan berkaitan dengan kemampuan seseorang dalam memimpin, memotivasi, dan mengarahkan tim agar mencapai tujuan bersama. Kemampuan ini mencakup keahlian dalam memberikan arahan yang jelas, membimbing anggota tim, serta menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan inovatif.

6. Kompetensi Personal (*Personal Competency*)

Kompetensi personal mencakup kesadaran diri, disiplin, motivasi, serta kemampuan dalam mengelola emosi dan tekanan kerja. Kemampuan ini membantu individu untuk tetap profesional, bertanggung jawab, dan terus mengembangkan potensi diri dalam dunia kerja.

7. Kompetensi Adaptif (*Adaptive Competency*)

Kompetensi adaptif berkaitan dengan kemampuan individu dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan dan tantangan di lingkungan kerja. Seseorang yang memiliki kompetensi adaptif tinggi mampu belajar hal baru dengan cepat, bersikap fleksibel terhadap perubahan, serta tetap produktif dalam berbagai situasi.

Secara umum dikelompokkan 3 jenis kompetensi yaitu: *core competence*, *generic competence* dan *role-specific competence*. Setiap jenis kompetensi memiliki peranan penting dalam menentukan keberhasilan seseorang di dunia kerja, tergantung pada bidang pekerjaan dan tanggung jawab yang diemban (Rodiyah et al., 2024)

E. Faktor- Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi

Terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi tingkat kompetensi seseorang, di antaranya:

1. Keyakinan dan Nilai-nilai

Kepercayaan diri maupun kepercayaan terhadap orang lain memiliki pengaruh besar terhadap perilaku individu. Jika seseorang meyakini bahwa dirinya atau orang lain tidak memiliki kreativitas dan inovasi, maka kemungkinan besar mereka tidak akan terdorong untuk mencari ide baru atau mencoba pendekatan yang berbeda dalam menyelesaikan suatu tugas.

2. Keterampilan

Keterampilan memainkan peran penting dalam berbagai aspek kompetensi. Misalnya, kemampuan berbicara di depan umum (public speaking) adalah keterampilan yang dapat dipelajari oleh siapa saja yang ingin meningkatkan kemampuannya dalam berbicara dengan percaya diri. Dengan latihan yang konsisten dalam kehidupan sehari-hari atau lingkungan kerja, keterampilan ini dapat terus berkembang.

3. Pengalaman dan Keahlian

Banyak jenis kompetensi yang memerlukan pengalaman dalam mengelola orang lain, menyelesaikan masalah, serta berkomunikasi secara efektif baik dalam kelompok maupun organisasi. Untuk meningkatkan kemampuan kepemimpinan dan keterampilan organisasi, seseorang perlu memahami bagaimana cara menjalankan sebuah organisasi serta berbagai faktor yang dapat memengaruhi keberhasilannya.

4. Karakteristik Kepribadian

Kepribadian seseorang merupakan faktor mendasar yang cenderung sulit untuk diubah. Namun, bukan berarti perubahan tidak mungkin terjadi. Dengan dukungan lingkungan dan orang-orang di sekitarnya, individu dapat mengembangkan

kepribadian yang lebih positif serta meningkatkan aspek-aspek tertentu dari dirinya untuk lebih sesuai dengan tuntutan pekerjaan atau kehidupan sosial.

5. Aspek Emosional

Hambatan emosional sering kali menjadi faktor yang membatasi penguasaan kompetensi. Rasa takut membuat kesalahan, rasa malu, kurangnya rasa diterima dalam suatu kelompok, atau perasaan tidak dihargai dapat mengurangi motivasi dan inisiatif seseorang. Selain itu, faktor emosi juga berpengaruh terhadap komunikasi dan penyelesaian konflik. Seseorang mungkin mengalami kesulitan dalam mendengarkan pendapat orang lain jika mereka merasa tidak didengar atau tidak dihargai.

6. Kemampuan Intelektual

Kompetensi seseorang bergantung pada pemikiran kognitif, seperti kemampuan berpikir konseptual dan analitis. Faktor ini tidak selalu dapat ditingkatkan melalui intervensi organisasi, tetapi pengalaman dapat berkontribusi dalam mengembangkan kecakapan intelektual dan meningkatkan keterampilan analitis dalam menghadapi berbagai tantangan kerja.

7. Budaya Organisasi

Lingkungan dan budaya dalam suatu organisasi memiliki pengaruh terhadap tingkat kompetensi sumber daya manusia, terutama dalam aspek seperti rekrutmen, pengembangan keterampilan, serta pola kerja yang diterapkan dalam organisasi tersebut.

Dengan memahami berbagai faktor ini, individu dan organisasi dapat lebih efektif dalam meningkatkan kompetensi dan mengoptimalkan kinerja di lingkungan kerja (Maharani, 2021).

F. Indikator Kompetensi

Kompetensi pekerjaan didalam konteks penelitian ini termasuk didalam kompetensi teknis atau *role specific competence*, lebih spesifik terhadap pekerjaan teknis dalam implementasi kaizen dengan meliputi:

1. Pengetahuan (*Knowledge*) – Karyawan memiliki pengetahuan yang memadai terkait bagaimana konsep, maksud dan tujuan kaizen.
2. Keterampilan (*Skill*) – Karyawan memiliki kemampuan dalam mengaplikan konsep dan *tools* kaizen seperti PDCA (*Plan Do Check Action*), 5W1H (*What, When, Where, Why, How*), memiliki kemampuan dalam identifikasi masalah (*Why- Why Analysis*), merumuskan tindakan, implementasi perbaikan yang efektif, merumuskan perbaikan berkelanjutan (*Continues Improvement*) dan mampu dan disiplin dalm melakukan perbaikan 5S atau 5R (*Ringkas, Rapih, Resik, Rawat dan Rajin*).
3. Sikap (*Attitude*) – Karyawan memiliki mind set budaya kaizen, disiplin yang tinggi dan memiliki integritas dalam penerapan sehari- hari pada pekerjaannya.

2.1.1.3 Kaizen

A. Konsep Kaizen

Sebagaimana kita ketahui bahwa kaizen merupakan istilah yang dipakai oleh masyarakat Jepang dalam hal melakukan perbaikan secara berkelanjutan, perbaikan tersebut tidak menekankan terhadap perubahan- perubahan besar dan drastis tetapi hanya dengan perubahan kecil dan sederhana, tetapi dilakukan secara kontinyu dan disiplin. *Dr. Robert Maurer* dalam bukunya “*One Small Step Can Change Your Life*” *the kaizen way* memaparkan bahwa kesuksesan tidak selalu didapatkan dari perubahan besar yang tiba- tiba tetapi dari perubahan- perubahan kecil yang dilakukan secara terus- menerus, konsisten dan disiplin, karena secara psikologis otak manusia lebih nyaman dengan perubahan kecil dan cenderung menolak perubahan besar (*Maurer, 2014*)

Istilah *kaizen* sendiri berasal dari kata *Kai* = rubah dan *Zen* = baik atau perubahan kearah yang lebih baik. Dorongan perubahan kearah yang lebih baik tersebut dilakukan dengan terus- menerus dan disiplin melakukannya, sehingga lambat laun berubah menjadi budaya dan prinsip hidup masyarakat Jepang dalam segala aktifitas kehidupan termasuk dalam dunia bisnis. Kaizen merupakan aktivitas sederhana yang dilakukan sehari-hari, dengan tujuan utama untuk meningkatkan produktivitas secara berkelanjutan. Jika diterapkan dengan tepat, Kaizen dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih "manusiawi," mengurangi beban kerja yang berlebihan, serta mendorong individu untuk mencoba hal- hal baru dalam pekerjaannya dengan menggunakan pendekatan ilmiah. Selain itu, Kaizen juga membantu individu dalam mengenali dan mengurangi pemborosan yang terjadi selama proses kerja (Musman, 2019).

Konsep kaizen atau aktifitas yang mengarah kepada perbaikan berkelanjutan sendiri pada mulanya diperkenalkan oleh *Dr. Edward Deming* seorang ahli statistika asal Amerika Serikat yang diminta untuk membantu membangun kembali ekonomi negara Jepang setelah selesai perang dunia ke-2, *Dr. Edward Deming* menilai bahwa pembangunan ekonomi perlu dilakukan dengan melakukan perbaikan berkelanjutan pada sisi produktifitas, kualitas process, mengurangi pemborosan, keamanan dan kenyamanan bekerja. Untuk menjalankan misinya tersebut maka lahirkan *Total Quality Managemen (TQM)*. Dengan TQM pembangunan ekonomi Jepang berkembang begitu pesat bahkan dapat bersaing dengan negara- negara Eropa dan Amerika. Konsep perbaikan berlanjutan atau *continues improvement* diteruskan oleh *Masaaki Imai* dengan mengeluarkan buku dengan judul "*Kaizen: The Key to Japan's Competitive Succes (1986)*" setelah itu konsep kaizen berkembang pesat ke seluruh dunia bersamaan dengan ekspansinya Industri Jepang (Musman, 2019)

B. Manfaat Kaizen

1. Meningkatkan Produktivitas

Kaizen membantu perusahaan meningkatkan produktivitas melalui perubahan kecil yang terus menerus. Pendekatan ini mendorong setiap karyawan untuk mencari

cara yang lebih efisien dalam menyelesaikan tugas, sehingga proses kerja menjadi lebih cepat tanpa mengorbankan kualitas.

2. Mengurangi Pemborosan (Waste)

Salah satu prinsip utama Kaizen adalah mengidentifikasi dan mengeliminasi pemborosan (muda) di tempat kerja. Pemborosan ini meliputi waktu, sumber daya, energi, dan bahan baku yang tidak digunakan secara efisien. Dengan mengurangi pemborosan, perusahaan dapat menghemat biaya operasional secara signifikan.

3. Meningkatkan Kualitas Produk

Proses Kaizen melibatkan evaluasi berkelanjutan terhadap cara kerja dan hasil produksi. Dengan berfokus pada perbaikan kecil yang konsisten, kualitas produk atau layanan meningkat secara bertahap, sehingga memenuhi atau bahkan melampaui ekspektasi pelanggan.

4. Menciptakan Lingkungan Kerja yang Lebih Baik

Kaizen mempromosikan lingkungan kerja yang lebih "manusiawi" dengan mengurangi beban kerja yang berlebihan (muri) dan tekanan berlebihan pada karyawan. Lingkungan kerja yang nyaman ini dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan dan mengurangi risiko kelelahan.

5. Meningkatkan Kepuasan Karyawan

Kaizen melibatkan seluruh karyawan dalam proses perbaikan, dari tingkat bawah hingga manajemen. Dengan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berkontribusi dalam pengambilan keputusan dan perbaikan, mereka merasa dihargai, yang pada akhirnya meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja.

6. Meningkatkan Daya Saing Perusahaan

Perusahaan yang menerapkan Kaizen secara konsisten menjadi lebih adaptif terhadap perubahan pasar dan lebih kompetitif. Dengan perbaikan berkelanjutan,

perusahaan dapat memberikan produk atau layanan yang lebih baik dibandingkan pesaing, sekaligus mengurangi biaya produksi.

7. Mengurangi Risiko dan Kesalahan

Proses evaluasi yang berkelanjutan dalam Kaizen memungkinkan perusahaan untuk mendeteksi potensi masalah atau kesalahan lebih awal. Dengan demikian, risiko dapat diminimalkan, dan solusi dapat diterapkan sebelum masalah berkembang menjadi besar.

8. Meningkatkan Hubungan dan Kepuasan Pelanggan

Kualitas produk atau layanan yang lebih baik, hasil dari penerapan Kaizen, berkontribusi pada kepuasan pelanggan. Pelanggan yang puas cenderung menjadi loyal dan memberikan rekomendasi positif, sehingga membantu perusahaan mempertahankan pangsa pasar.

9. Mendorong Inovasi

Melalui prinsip perbaikan terus-menerus, Kaizen mendorong kreativitas dan inovasi dari setiap individu dalam organisasi. Ide-ide baru yang muncul dari proses Kaizen dapat diterapkan untuk menciptakan nilai tambah bagi perusahaan.

10. Mendukung Keberlanjutan (*Sustainability*)

Dengan fokus pada pengurangan pemborosan dan efisiensi sumber daya, Kaizen berkontribusi pada operasional yang lebih ramah lingkungan. Ini membantu perusahaan untuk menjaga keberlanjutan bisnis jangka panjang (Rusdiana & Soediantono, 2022)

Penerapan Kaizen memberikan manfaat besar bagi perusahaan dengan menciptakan efisiensi, meningkatkan kualitas, dan memberdayakan karyawan. Dengan berfokus pada perbaikan kecil tetapi konsisten, Kaizen menjadi strategi penting untuk mencapai keberhasilan jangka panjang.

D. Indikator Implementasi Kaizen

Kunci sukses dalam menerapkan kaizen melibatkan tiga aspek utama yaitu:

1. Mindset dan Budaya Kaizen

a. Komitmen terhadap Perbaikan Berkelanjutan

Seluruh individu dalam organisasi, mulai dari manajemen hingga karyawan, harus memiliki pola pikir yang berorientasi pada perbaikan berkelanjutan.

b. Keterlibatan Semua Orang

Kaizen menekankan pentingnya partisipasi aktif dari setiap level karyawan dalam mencari solusi untuk meningkatkan proses kerja.

c. Budaya Kolaborasi dan Transparansi

Lingkungan kerja yang mendukung komunikasi terbuka dan kerja sama tim sangat penting untuk keberhasilan Kaizen.

2. Metode dan Pendekatan Sistematis- Penerapan Prinsip Kaizen

Fokus pada pengurangan pemborosan, peningkatan efisiensi, dan pengelolaan proses kerja dengan pendekatan ilmiah berupa;

a. Penggunaan Alat dan Teknik yang Tepat

Misalnya, menggunakan alat seperti diagram Pareto, fishbone diagram, atau konsep 5S (Seiri/ Sort, Seiton/ Set in Order, Seiso/ Shine, Seiketsu/ Standardize, Shitsuke/ Sustain) atau 5R (Ringkas, Rapih, Resik/ Rawat dan Rajin) untuk memudahkan dalam mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah.

b. Pengukuran dan Evaluasi Hasil

Proses Kaizen membutuhkan pengukuran kinerja yang konsisten untuk mengevaluasi keberhasilan perbaikan yang telah dilakukan.

3. Dukungan Manajemen dan Kepemimpinan

a. Kepemimpinan yang Mendukung

Manajemen harus mendukung penuh proses Kaizen dengan memberikan sumber daya, pelatihan, dan arahan strategis.

b. Pemberdayaan Karyawan

Memberikan wewenang kepada karyawan untuk berkontribusi dalam identifikasi masalah dan pengambilan keputusan.

c. Fokus pada Pengembangan Karyawan

Memberikan pelatihan dan pengembangan keterampilan yang berkelanjutan untuk mendukung implementasi Kaizen.

Ketiga aspek ini bekerja secara sinergis untuk memastikan bahwa penerapan Kaizen dapat berjalan efektif dan memberikan manfaat yang maksimal bagi perusahaan (Musman, 2019)

2.1.1.4 Kinerja

A. Pengertian Kinerja

Menurut Anwar Prabu (2017: 67), kinerja karyawan merujuk pada pencapaian kerja yang diperoleh, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, dalam periode waktu tertentu. Hal ini berkaitan dengan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan kepada individu (AA. Anwar Prabu Mangkunegara, 2017). Sementara itu, Amirullah (2015: 231) mendefinisikan kinerja sebagai semua hasil yang dihasilkan dari pelaksanaan fungsi pekerjaan atau aktivitas tertentu dalam jangka waktu tertentu (Amirullah, 2015)

Di sisi lain, definisi yang diberikan oleh Afandi (2018:83) kinerja merujuk pada hasil yang dapat dicapai oleh individu atau kelompok dalam sebuah perusahaan, yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing. Hal ini dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi, dengan ketentuan bahwa pencapaian tersebut dilakukan

secara sah, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan norma moral serta etika yang berlaku. (Afandi, 2018)

Berdasarkan beberapa definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang diperoleh seorang pegawai sesuai dengan standar dan kriteria yang telah ditentukan dalam periode waktu tertentu dan kinerja juga dapat diartikan sebagai hasil dari proses kerja yang direncanakan, dilakukan di waktu dan tempat tertentu, baik oleh individu maupun organisasi terkait

B. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan oleh organisasi untuk mengevaluasi sejauh mana keberhasilan pegawai dalam menjalankan tugasnya. Penilaian ini dapat dilakukan dengan membandingkan hasil kerja pegawai dengan standar yang ditetapkan. Jika hasil kerja pegawai memenuhi atau melebihi standar yang ditentukan, maka kinerja pegawai tersebut dianggap baik. Sebaliknya, jika hasil kerjanya tidak mencapai standar, maka kinerjanya tergolong kurang baik. Secara umum, penilaian kinerja bertujuan untuk memberikan umpan balik kepada pegawai guna memperbaiki kinerja dan meningkatkan produktivitas organisasi. Secara spesifik, tujuan penilaian kinerja adalah sebagai dasar pertimbangan organisasi dalam membuat keputusan terkait promosi, mutasi, kenaikan gaji, pendidikan dan pelatihan, serta kebijakan manajerial lainnya (Firmansyah, 2019)

Penilaian kinerja memiliki manfaat antara lain:

1. Menetapkan tujuan, target, dan sasaran untuk periode yang akan datang.
2. Memberikan gambaran bahwa organisasi menantang pegawai untuk memberikan kinerja yang lebih baik.
3. Mengidentifikasi serta merencanakan pengembangan kekuatan yang ada.
4. Menyepakati tujuan pembelajaran dan memperoleh kepuasan pribadi yang spesifik.

C. Evaluasi Kinerja

Menurut Prabu Mangkunegara (2017), evaluasi kinerja mencakup beberapa hal, antara lain:

1. Menganalisis kinerja di masa lalu secara berkesinambungan dan periodik.
2. Melakukan evaluasi kebutuhan pelatihan karyawan melalui audit keterampilan dan pengetahuan.
3. Menetapkan sasaran kinerja di masa depan, serta memberikan tanggung jawab, sarana, dan prasana yang dibutuhkan untuk mencapainya.

D. Faktor- Faktor Mempengaruhi Kinerja

Anwar Prabu Mangkunegara (2017) mengungkapkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja pegawai terdiri dari dua hal utama, yaitu faktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivation).

1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari dua aspek: kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan nyata (pengetahuan + keterampilan). Karyawan dengan IQ rata-rata (110–120) yang memiliki pendidikan yang memadai untuk jabatan yang diembannya serta terampil dalam tugas sehari-hari, akan lebih mudah mencapai kinerja yang diinginkan. Oleh karena itu, penting untuk menempatkan karyawan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man on the right place, the right man on the right job*).

2. Faktor Motivasi

Motivasi memainkan peran penting dalam mendorong pegawai untuk mencapai kinerja yang optimal. Motivasi muncul dari sikap pegawai dalam menanggapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang mendorong pegawai untuk bergerak dan berusaha mencapai tujuan organisasi. Sikap mental memiliki peran penting dalam hal

ini, karena menjadi faktor yang menggerakkan pegawai untuk mencapai kinerja optimal.

Agar dapat mencapai hasil kerja yang maksimal, pegawai perlu memiliki kesiapan psikofisik, yaitu kesiapan mental, fisik, pemahaman terhadap tujuan, serta kesadaran akan situasi kerja. Hal ini berarti seorang pegawai harus memiliki mental yang kuat, kondisi fisik yang memadai, pemahaman yang jelas mengenai target kerja, serta kemampuan dalam menciptakan dan memanfaatkan lingkungan kerja dengan baik.

E. Dimensi Kinerja

Menurut Mangkunegara (2011:61), kinerja karyawan dapat dikategorikan ke dalam beberapa dimensi berikut:

1. Kuantitas – Jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan dalam periode tertentu.
2. Kualitas Kerja – Tingkat ketelitian, ketepatan, serta hasil kerja yang memenuhi standar yang ditetapkan.
3. Kerja Sama – Kemampuan karyawan dalam berkolaborasi dan berinteraksi dengan rekan kerja untuk mencapai tujuan organisasi.
4. Inisiatif – Kemampuan karyawan dalam mengambil tindakan atau keputusan tanpa menunggu perintah atasan.

E. Dimensi Kinerja

Indikator kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2011:61) mencakup beberapa aspek berikut:

1. Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan.
2. Tingkat pencapaian target kerja.
3. Kemampuan karyawan dalam menjalankan tugasnya.
4. Keterampilan yang dimiliki karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.

5. Hasil kerja yang dihasilkan sesuai dengan harapan organisasi.
6. Kemampuan menjalin kerja sama dengan rekan kerja.
7. Kekompakan dalam tim atau kelompok kerja.
8. Kreativitas dalam menyelesaikan tugas dan mencari solusi.
9. Keinginan untuk bekerja lebih baik dan meningkatkan kinerja.

Sedangkan indikator kinerja teknis (IKT) mencakup beberapa aspek yang terkait dengan kemampuan dan kinerja teknis seseorang dalam melakukan tugas-tugas yang spesifik.

Berikut beberapa indikator kinerja teknis:

1. Keterampilan menggunakan alat dan teknologi: kemampuan untuk menggunakan alat, mesin, atau teknologi yang terkait dengan pekerjaan.
2. Keterampilan analisis dan pemecahan masalah: kemampuan untuk menganalisis data, mengidentifikasi masalah, dan menemukan solusi yang efektif.
3. Keterampilan desain dan pengembangan: kemampuan untuk merancang dan mengembangkan produk, sistem, atau proses yang inovatif dan efektif.
4. Keterampilan pengoperasian sistem: kemampuan untuk mengoperasikan sistem, mesin, atau peralatan yang terkait dengan pekerjaan.
5. Keterampilan pemeliharaan dan perbaikan: kemampuan untuk melakukan pemeliharaan dan perbaikan pada sistem, mesin, atau peralatan.
6. Keterampilan penggunaan perangkat lunak: kemampuan untuk menggunakan perangkat lunak yang terkait dengan pekerjaan, seperti pengolah data, spread sheet, atau perangkat lunak khusus.
7. Keterampilan pengumpulan dan analisis data: kemampuan untuk mengumpulkan dan menganalisis data yang terkait dengan pekerjaan (Kemenaker RI, 2025).

2.1.1.5 Kualitas (Quality)

A. Definisi

Didalam seluruh aktifitas sehari-hari kita sudah tidak asing lagi dengan istilah "kualitas", baik dari bacaan maupun percakapan sehari-hari. Dalam pengertian umum, kualitas merujuk pada ciri-ciri suatu produk atau jasa seperti keandalan, kemudahan penggunaan, kemudahan perawatan, hingga aspek estetika.

Bagi produsen, kualitas berarti sejauh mana produk sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Sedangkan bagi konsumen, kualitas tercermin dari sejauh mana produk atau layanan mampu memenuhi harapan dan keinginan mereka.

Di era global saat ini, kualitas dipahami sebagai kemampuan suatu produk atau jasa dalam menjawab kebutuhan dan harapan pelanggan, atau sebagai tingkat kecocokan antara apa yang ditawarkan perusahaan dengan apa yang diharapkan konsumen. Semakin baik kualitas sebuah produk, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan pelanggan yang menggunakannya.

Kualitas juga menjadi tolok ukur keunggulan suatu produk atau layanan, yang salah satunya dapat dilihat dari seberapa puas pelanggan terhadapnya. Secara karakteristik, kualitas memiliki Lima ciri utama:

1. Berfokus pada kebutuhan pelanggan
2. Melibatkan kepemimpinan aktif dari manajemen tertinggi
3. Adanya kesadaran akan tanggung jawab mutu di seluruh lini organisasi
4. Pendekatan preventif terhadap potensi kerusakan
5. Menjadikan kualitas sebagai filosofi hidup dan panduan dalam mencapai tujuan organisasi.

Pengertian kualitas menurut berbagai pakar telah mengalami perkembangan konseptual sesuai dengan perspektif dan pendekatan masing-masing.

Menurut *Ishikawa (1943)*, kualitas merupakan alat strategis dalam meningkatkan performa organisasi melalui penggunaan diagram sebab-akibat (cause

and effect diagram) yang berfungsi dalam mengidentifikasi dan menganalisis permasalahan mutu.

Juran (1992) mendefinisikan kualitas sebagai tingkat kesesuaian suatu produk atau layanan terhadap tujuan atau manfaat yang ingin dicapai.

Pendekatan *Crosby (1979)* menekankan bahwa kualitas adalah kesesuaian terhadap kebutuhan, yang mencakup dimensi ketersediaan, ketepatan waktu pengiriman, keandalan, kemudahan perawatan, dan efisiensi biaya.

Sementara itu, *Deming (1986)* menekankan bahwa kualitas harus diarahkan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, baik dalam konteks saat ini maupun dalam jangka panjang.

Garvin (1987) memandang kualitas dari berbagai pendekatan, yakni berdasarkan produk (product-based), pengguna (user-based), proses manufaktur (manufacturing-based), dan nilai (value-based).

Sedangkan menurut *Feigenbaum (1991)*, kualitas merupakan totalitas karakteristik produk maupun jasa yang mencakup aspek pemasaran, rekayasa, produksi, dan pemeliharaan. Ia mengembangkan konsep total quality control yang menekankan keterlibatan seluruh organisasi dalam memastikan bahwa produk dan jasa sesuai dengan ekspektasi pelanggan.

Scherkenbach (1991) berpendapat bahwa pelanggan adalah pihak yang menentukan kualitas; dengan demikian, kualitas tercermin dari kemampuan produk atau jasa dalam memenuhi harapan konsumen pada tingkat harga tertentu yang mencerminkan nilai yang diterima.

Sementara itu, *Elliot (1993)* menyatakan bahwa kualitas bersifat relatif, berbeda bagi setiap individu dan dipengaruhi oleh konteks waktu dan tempat, sehingga harus dinilai berdasarkan kesesuaian terhadap tujuan yang hendak dicapai.

Akhirnya, *Goetsch dan Davis (1995)* mendefinisikan kualitas sebagai suatu kondisi yang dinamis dan mencakup berbagai elemen, seperti produk, layanan, manusia, proses, dan lingkungan, yang secara keseluruhan mampu memenuhi atau bahkan melampaui ekspektasi pelanggan.

Berdasarkan terminologi yang tercantum dalam ISO 8402 serta Standar Nasional Indonesia (SNI 19-8402-1991), kualitas diartikan sebagai keseluruhan atribut dan karakteristik yang melekat pada suatu produk atau jasa, yang menunjukkan kemampuannya dalam memenuhi kebutuhan pengguna. Kebutuhan tersebut dapat bersifat eksplisit secara jelas dinyatakan, misalnya melalui spesifikasi dalam kontrak atau implisit, yaitu harapan yang tidak secara langsung dikemukakan namun dianggap relevan dan wajar oleh pengguna. Dalam konteks ini, istilah kebutuhan mencakup kriteria teknis maupun persyaratan fungsional yang harus dirumuskan secara rinci sebelum pelaksanaan atau penyediaan produk dan jasa dilakukan.

Kualitas menuntut adanya proses peningkatan yang bersifat berkelanjutan (*continuous improvement*) seperti halnya budaya kaizen dan dapat diukur secara sistematis, baik pada tingkat individu, organisasi, korporasi, hingga pencapaian tujuan kinerja nasional. Upaya peningkatan kualitas ini tidak dapat terlepas dari komitmen manajerial, pendekatan strategis terhadap sistem mutu, serta pelaksanaan pengukuran kualitas yang efektif. Selain itu, diperlukan pula pengembangan proses yang berkelanjutan, penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan, serta identifikasi dan eliminasi akar penyebab permasalahan.

Partisipasi aktif dari manajemen, seluruh elemen karyawan, serta dukungan kebijakan dari pemerintah menjadi faktor krusial dalam mewujudkan daya saing yang berkelanjutan di pasar global. Peningkatan kualitas bukan sekadar strategi bisnis, melainkan sebuah tanggung jawab moral dan personal, yang juga mencerminkan bagian dari nilai-nilai budaya bangsa serta menjadi sumber kebanggaan nasional.

Komitmen terhadap kualitas seyogianya dipandang sebagai suatu sikap dan prinsip hidup yang diwujudkan secara nyata dalam seluruh aspek kegiatan dan interaksi sosial masyarakat. Nilai ini memiliki kedekatan yang inheren dengan setiap

individu dalam masyarakat, dan oleh karena itu, harus diinternalisasi secara mendalam dalam budaya organisasi dan kehidupan bermasyarakat agar masyarakat kita dapat meningkatkan kualitas kerja sehingga dapat lebih kompetitif dalam persaingan dengan masyarakat global (Ariani, 2016).

B. Indikator Kinerja *Quality* (Kualitas Produksi)

Didalam aktifitas produksi atau manufacture indikator kualitas dibagi menjadi 3 katagori yaitu:

1. Kualitas *input*; terdiri dari material dan mesin yang digunakan serta dipengaruhi juga oleh operator yang menjalankan mesin tersebut.
2. Kualitas *in process*; meliputi metode atau urutan proses sebuah produk dibuat atau diproduksi.
3. Kualitas *out put*; meliputi produk- produk akhir yang dihasilkan (Nurholiq et al., 2019).

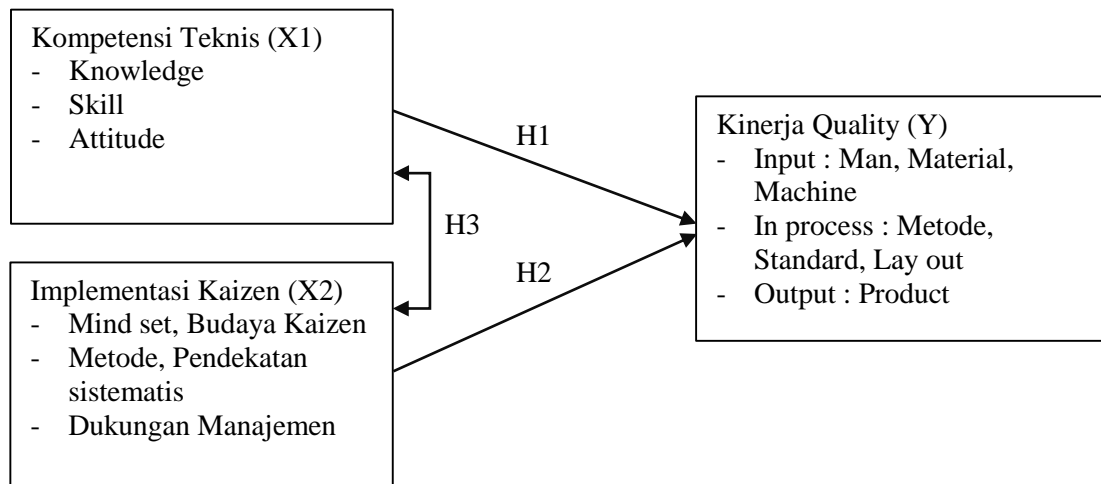
Kualitas kinerja suatu proses produksi diukur berdasarkan pada gap antara aktual terhadap target yang ditetapkan masih dalam rentang target yang ditetapkan dalam perencanaan. Pada umumnya kualitas process produksi diukur berdasarkan rejek rasio dari produk yang dihasilkan. Jika rejek rasio melebihi target yang ditetapkan maka kualitas proses produksi dinilai tidak bagus, sementara jika rejek rasio ada dibawah target maka dinilai bagus. Sehingga semakin kecil rejek rasio maka kualitas proses produksi dinilai semakin bagus.

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka berpikir atau dikenal sebagai kerangka konseptual, adalah model konsep tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah ditentukan sebagai masalah penting. Selain itu, kerangka berpikir memberikan penjelasan sementara tentang gejala yang menjadi subjek penelitian. Alur berpikir yang didasarkan pada pengalaman empiris dan teori terdahulu membentuk dasar untuk membangun kerangka berpikir yang berguna untuk membangun hipotesis. Oleh karena

itu, kerangka berpikir berfungsi sebagai dasar untuk pembuatan hipotesis (Syahputri et al., 2023)

Pada penelitian yang penulis lakukan, penulis menduga adanya kurang selarasan antara aktifitas yang dijalankan dengan hasil yang dicapai. Penulis menilai bahwa aktifitas *Kaizen* yang dijalankan masih kurang efektif dalam menurunkan rasio rejeck baik dalam proses produksi maupun produk akhir, yang mana hal ini merupakan salah satu KPI dari kinerja Quality perusahaan yang belum tercapai dalam rentang lima tahun terakhir. Berdasarkan analisa yang telah dipaparkan, penulis menilai bahwa ada keterkaitan antara tingkat kompetensi dan kinerja yang dicapai, sehingga penulis menduga bahwa Kompetensi dan Implementasi Kaizen sebagai *variable independent* (X1 & X2) berpengaruh terhadap Kinerja Quality sebagai *variable dependent* (Y), dengan digambarkan seperti gambar dibawah ini,



Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran

2.3 Pengembangan Hipotesis

Hipotesis merupakan dugaan sementara yang diajukan sebagai jawaban atas rumusan masalah penelitian, yang biasanya disusun dalam bentuk pertanyaan. Disebut sementara karena jawaban tersebut masih didasarkan pada teori yang relevan dan belum dibuktikan secara empiris melalui pengumpulan data. Apabila hasil pengujian mendukung hipotesis yang diajukan, maka hipotesis tersebut diterima. Sebaliknya, jika

hasil pengujian tidak sesuai dengan hipotesis awal, maka hipotesis tersebut ditolak (Sugiyono, 2021).

Berdasarkan kerangka pemikiran maka hipotesis penelitian ini menduga bahwa terdapat pengaruh antara variable X1 (kompetensi teknis kaizen) dan variable X2 (implementasi kaizen) terhadap Y (kinerja quality), dengan dasar hipotesis penelitian sebagai berikut:

- H1 = Terdapat pengaruh kompetensi (X1) terhadap kinerja quality (Y).
Contoh: Peranan Kompetensi SDM Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan (Masud et al., 2022)
- H2 = Terdapat pengaruh implementasi kaizen (X2) terhadap kinerja quality (Y).
Contoh: Implementasi Budaya Kaizen Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan ((Kinasih & Al Banin, 2023)
- H3 = Terdapat pengaruh kompetensi (X1) dan implementasi kaizen (X2) terhadap kinerja quality (Y).
Contoh: Penerapan Budaya Kaizen Dan 5R Terhadap Perbaikan Kinerja Karyawan PT NT Piston Ring Indonesia (Pelani et al., 2023)

Sementara untuk Hipotesis statistik sebagai berikut:

- $H_0 = P = 0$ = Tidak terdapat pengaruh Kompetensi Kaizen (X1) terhadap Kinerja Quality (Y).
 $H_1 = P \neq 0$ = Terdapat pengaruh Kompetensi Kaizen (X1) terhadap Kinerja Quality (Y).
- $H_0 = P = 0$ = Tidak terdapat pengaruh Implementasi Kaizen (X2) terhadap Kinerja Quality (Y).
 $H_2 = P \neq 0$ = Terdapat pengaruh Implementasi Kaizen (X2) terhadap Kinerja Quality (Y).
- $H_0 = P = 0$ = Tidak terdapat pengaruh Kompetensi dan Implementasi Kaizen secara simultan (X1 + X2) terhadap Kinerja Quality (Y).

$H_3 = P \neq 0$ = Tidak terdapat pengaruh Kompetensi dan Implementasi Kaizen secara simultan ($X_1 + X_2$) terhadap Kinerja Quality (Y).

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Desain penelitian digunakan untuk membangun pertanyaan penelitian. Untuk mencapai hal ini, proyek penelitian dibagi menjadi beberapa bagian. Bagian-bagian ini mencakup filosofi penelitian, paradigma, strategi, dan metode. Hal-hal tersebut tergambar dalam tabel berikut ini:

Tabel 3. 1 Desain Penelitian

No	Research Design Parts		Approaches
1	Filosofi riset		Positivism
2	Paradigma riset		Deduktif
3	Strategi riset		Survei atau kuesioner
4	Metode Riset	Pilihan	Metode kuantitatif
		Waktu	Cross-sectional
		Teknik dan prosedur	Pengumpulan data dan analisa
Sumber: Saunders et al. (2012)			

Desain penelitian merupakan sebuah rancangan bagaimana suatu penelitian akan dilakukan. Menurut Sugiyono (2021) metode penelitian kuantitatif merupakan metode penelitian yang berlandaskan filsafat positivisme yang digunakan untuk mempelajari populasi atau sampel, teknik pengambilan sampel dilakukan secara acak, pengumpulan data dilakukan menggunakan instrumen penelitian dan analisis data dilakukan secara kuantitatif, statistic dengan tujuan menguji hipotesis yang ditetapkan. Rancangan tersebut digunakan untuk mendapatkan jawaban terhadap pertanyaan penelitian yang dirumuskan.

3.2 Konteks Penelitian

Peneliti melakukan penelitian di PT. XYZ Indonesia yang beralamat di sebuah Kawasan Industri di Karawang Timur. Perusahaan ini merupakan perusahaan PMA yang berasal dari negara Jepang, yang bergerak di bidang manufaktur yang memproduksi spare part bagian roda kendaraan bermotor roda- 4.

Perusahaan ini memiliki 2 pabrik di Indonesia, yaitu di Bekasi yang sudah berdiri sejak 1973 dan di Karawang berdiri sejak 1998. Mengelola lebih dari 3.300–3.400 tenaga kerja lokal. Produk yang dihasilkan dipasarkan melalui distributor resmi serta jaringan ritel yang luas, lebih dari 350 outlet resmi dan lebih dari 1.500 toko ritel diseluruh Indonesia. Produk ini juga diexport ke lebih dari 70 negara.

Sejak awal didirikan, misi perusahaan adalah “Melayani masyarakat dengan mutu tertinggi” dan menerapkan standar kualitas global dalam produk, layanan, dan aktivitasnya. Perusahaan juga memiliki komitmen terhadap lingkungan & CSR. Fokus pada keberlanjutan dan lingkungan melalui misi "Satu Tim, Satu Planet", yaitu harmonisasi dengan alam dan kontribusi terhadap pelestarian keanekaragaman hayati. Perusahaan juga melakukan inisiatif pengurangan emisi CO₂ dengan mengganti forklift diesel ke forklift elektrik di pabrik Bekasi dan Karawang.

3.3 Waktu dan Tahap Penelitian

Berdasarkan waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan penelitian dari mulai persiapan sampai sidang Skripsi, maka penulis menyusun jadwal seperti table dibawah ini.

Tabel 3. 2 Waktu dan Tahap Penelitian

JADWAL PENELITIAN SKRIPSI												
Urutan Kegiatan	2025											
	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Agu	Sep	Okt	Nov	Des
1. Menentukan Tema	■											
2. Mencari Referensi Literatur	■	■										
3. Menentukan Judul		■										
4. Menyusun Proposal (Bab I- III)			■	■	■							
5. Penyerahan Proposal					■							
6. Sidang Proposal & Pengesahan						★						
7. Pengumpulan Data (Survey)						■						
8. Pengolahan Data						■	■					
9. Penyusunan Hasil (Bab IV-V)						■	■					
10. Konsultasi						■	■					
11. Pengumpulan Hasil Penelitian							■					
12. Sidang Skripsi								■	★			

Peneliti akan menggunakan metode kuantitatif dalam penelitian kali ini dengan referensi jurnal dan buku dengan melakukan pengumpulan data dari objek yang sudah ditetapkan (Ardyan, 2023), (Sugiyono, 2021).

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Data yang kita kumpulkan meliputi;

1. Data Primer

Data yang akan dikumpulkan dan diproses secara langsung dari subjek penelitian. Data ini diperoleh melalui penyebaran koesioner kepada responden atau sampel yang ditetapkan untuk penelitian ini, yaitu karyawan PT. XYZ Indonesia. Koesioner ini terdiri dari beberapa pertanyaan yang berhubungan dengan indikator masing- masing variable dan tanggapan responden mengenai variable- variable tersebut.

Dalam penelitian ini menggunakan skala Likert digunakan untuk mengukur pendapat responden yaitu mulai angka 1 untuk pendapat sangat tidak setuju (STS) dan angka 5 untuk pendapat sangat setuju (SS). Adapun rinciannya sebagai berikut:

Tabel 3. 3 Skala Likert

Angka	Kode	Keterangan
1	STS	Sangat Tidak Setuju
2	TS	Tidak Setuju
3	KS	Kurang Setuju
4	S	Setuju
5	SS	Sangat Setuju

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung yang diperoleh dalam bentuk sudah jadi tanpa publikasi atau dari pihak lain. Penelitian ini akan menggunakan 2 cara untuk memperoleh data sekunder, yaitu sebagai berikut:

a. Dokumentasi

Dokumentasi yang akan digunakan mencakup pencarian informasi tentang berbagai faktor seperti transkrip, catatan, buku dan website. Metode ini digunakan untuk memperoleh informasi yang berhubungan dengan PT. XYZ Indonesia seperti sejarah perusahaan, visi dan misi, dan struktur organisasi.

b. Riset Kepustakaan

Kepustakaan merupakan penelitian yang datanya diambil dari kepustakaan (buku, dokumen, internet dan sebagainya).

3.4.1 Satuan Objek Penelitian

Objek penelitian merupakan segala sesuatu dalam bentuk apapun yang ditentukan oleh peneliti yang diteliti agar diperoleh informasi tentangnya, kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini, peneliti mengambil untuk mengkaji pengembangan objek penelitian di PT. XYZ Indonesia.

3.4.2 Populasi dan Sampel

A. Populasi

Dalam penelitian kuantitatif populasi merupakan hal yang penting untuk memberikan batasan yang sangat jelas tentang objek yang akan diteliti. Populasi adalah keseluruhan objek penelitian dan merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Subjek penelitian merupakan tempat atau lokasi data variabel yang akan digunakan, populasi penelitian yang didasarkan pada objek penelitian merupakan suatu atribut, data yang memiliki karakteristik tertentu dan merupakan variasi tertentu yang telah ditetapkan peneliti sehingga mudah untuk dikumpulkan, dianalisis dan diambil kesimpulan dari data tersebut. Populasi sebagai objek penelitian ini adalah karyawan Manufaktur yang ada di PT. XYZ Indonesia cabang Karawang yang berjumlah sekitar 1500 orang.

B. Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi (sebagian atau wakil populasi yang diteliti), sampel penelitian adalah sebagian dari populasi yang diambil sebagai sumber data dan dapat mewakili seluruh populasi yang berarti bahwa sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Pada penelitian ini peneliti menggunakan sampel karyawan yang menangani quality dengan menggunakan google form sebagai tempat pendistribusian kuesioner yang berisi pernyataan- pernyataan sesuai topik penelitian ini. Jumlah sample yang akan diteliti adalah 49 orang karyawan, dengan rincian sebagai berikut;

Tabel 3. 4 Sampel

Bagian	Jabatan	Jumlah
1. Produksi	Pengawas (Foreman)	6
	Staff	9
2. Technical/ Product Engineer	Pengawas (Foreman)	4
	Supervisor	6
	Staff	14
3. Quality Management	Supervisor	2
	Staff	8
Total		49

C. Teknik Pengambilan Sampel

Dalam hal ini penulis menggunakan skema *probability sampling* atau dengan istilah lain adalah prosedur pengambilan sampel yang memperhatikan kaidah-kaidah peluang (*probability*), sehingga bias dan sampling error pengambilan sampel ini dapat ditentukan berdasarkan sampel yang terpilih yaitu 49 orang.

3.4.3 Operasionalisasi Variabel

Dalam penelitian ini terdiri dari tiga variabel yaitu variabel X1 (kompetensi teknis kaizen), variable X2 (implementasi kaizen) dan variabel Y (kinerja quality).

Berikut definisi operasional variabel dalam penelitian ini:

1. Variabel Independen X1 & X2 (variabel bebas)

Variabel ini mempengaruhi atau menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel terikat. Dalam penelitian ini variabel independen (X1) yaitu kompetensi teknis & (X2) implementasi kaizen.

2. Variabel Dependen (variabel terikat)

Variabel ini dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Dalam penelitian ini variabel dependen (Y) yaitu kinerja quality.

Tabel 3. 5 Gambaran Instrumen Penelitian

Variabel	Indikator Variabel		No. Instrumen
Kompetensi Teknis (X1) (Kemenaker RI, 2025), (Musman, 2019)	1. Pengetahuan (<i>knowledge</i>)	1. Mengerti konsep 2. Mengerti maksud & tujuan	1,2 3,4
	2. Keterampilan (<i>skill</i>)	1. Memiliki kemampuan analisa dan tindakan	5,6
		2. Memiliki kemampuan menggunakan <i>analysis tools</i> 3. Memiliki kemampuan dalam perencanaan & evaluasi	7 8
	3. Sikap (<i>attitude</i>)	1. Memiliki <i>mind set</i> perbaikan dalam setiap aktifitas. 2. Memiliki disiplin dan integritas terhadap budaya kaizen	11,12 13,14
Implementasi kaizen (X2) (Musman, 2019), (Maurer, 2014)	1. <i>Mind set</i> budaya kaizen	1. Perbaikan berkelanjutan 2. Komitmen kolektif 3. Partisipasi aktif 4. Kolaborasi dan transparansi	15 16 17 18
	2. Metode dan pendekatan	1. Budaya 5S atau 5R 2. Penguasaan kaizen tools (5W1H, PDCA, dll)	19 20
		3. Pengukuran dan evaluasi hasil	21
3. Dukungan manajemen	1. Pemberdayaan karyawan secara penuh	22	
	2. Pelatihan dan pengembangan	23	
Kinerja <i>quality</i> (Y) (Nurholiq et al., 2019)	1. <i>Input</i>	1. Kualitas SDM 2. Kualitas mesin 3. Kualitas material	24 25 26
	2. <i>In Process</i>	1. Metode atau standard 2. Lay out	27 28

	3. <i>Output</i>	1. Produk yang dihasilkan sesuai standard kualitas	29
		2. Rasio gagal produk rendah	30,31

3.5 Teknik Analisa Data

Pada penelitian ini peneliti menggunakan variabel terikat yaitu Kinerja Quality dan variabel bebas Kompetensi dan Implementasi Kaizen, maka adapun langkah-langkah dalam teknik analisis data dalam penelitian ini adalah:

3.5.1 Uji Analisis

1. Uji Validitas

Uji validitas dalam bentuk kuisisioner digunakan untuk mengetahui kelayakan butir-butir dalam suatu daftar pertanyaan dalam mendefinisikan suatu variabel. Daftar pertanyaan ini pada umumnya mendukung suatu kelompok variabel tertentu. Uji validitas dilakukan pada setiap butir pertanyaan diuji validitasnya. Hasil r hitung dibandingkan dengan r tabel dimana $df=n-2$ dengan sig 5%. Tujuan uji validitas agar informasi atau data yang sesungguhnya terjadi dapat diukur secara akurat berikut kriterianya:

- a. Jika r hitung $>$ r tabel, maka item tersebut dinyatakan valid
- b. Jika r hitung $<$ r tabel, maka item tersebut dinyatakan tidak valid

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

Keterangan:

- n = jumlah sampel
 r = nilai koefisien korelasi

2. Uji Reliabilitas

Analisis Reliabilitas merupakan ukuran suatu kestabilan dan konsistensi responden dalam menjawab hal yang berkaitan dengan pertanyaan yang kontruksi pernyataan yang merupakan dimensi suatu variabel dan disusun dalam suatu bentuk kuesioner. Uji reliabilitas yang dilakukan pada setiap item pertanyaan yang didalam kuesioner penelitian dengan kriteria sebagai berikut:

- a. Valid : nilai $r_{\text{chronbach's alfa}} > r$ koefisien
- b. Tidak valid : nilai $r_{\text{chronbach's alfa}} < r$ koefisien

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

Keterangan:

r = koefisien realibitas instrumen (*chronbach's alfa*)

k = banyaknya butir pertanyaan

$\sum \sigma_t^2$ = total varian butir

σ^2 = total varian

3.5.2 Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Uji normalitas adalah pengujian yang tujuannya ingin mengetahui apakah distribusi sebuah data mengikuti atau mendekati distribusi normal, yakni distribusi data dengan bentuk lonceng yang dimana data yang baik adalah data yang mempunyai pola seperti distribusi normal, yakni distribusi data tersebut tidak menceng ke kiri atau menceng ke kanan. Normalitas berguna untuk menentukan data yang telah dikumpulkan berdistribusi normal atau diambil dari populasi normal. Berdasarkan pengalaman empiris beberapa analisa statistic, data yang banyaknya lebih dari 30 angka ($n > 30$), maka sudah dapat diasumsikan berdistribusi normal yang biasanya

dikatakan sebagai sampel besar. Dalam penelitian ini menggunakan *Kolmogorov Smirnov* yaitu dengan ketentuan sebagai berikut:

- a. Angka signifikan *Kolmogorov Smirnov* < 0.05 maka data tidak normal
- b. Angka signifikan *Kolmogorov Smirnov* > 0.05 maka data normal

2. Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas merupakan bagian dari uji asumsi klasik dalam model regresi dimana salah satu persyaratan yang harus dipenuhi dalam model regresi yang baik adalah tidak terjadi gejala heteroskedastisitas. Apabila asumsi heteroskedastisitas tidak terpenuhi, maka model regresi dinyatakan tidak valid atau tidak akurat sebagai alat peramalan. Dalam uji ini apabila hasilnya $\text{sig} > 0,05$ maka tidak terdapat gejala Heteroskedastisitas, model yang baik adalah tidak terjadi Heteroskedastisitas.

3.5.3 Uji Analisis Deskriptif

Statistik deskriptif hanya menguraikan atau memberikan keterangan mengenai suatu data dan fenomena yang terdapat pada PT. XYZ Indonesia. Maka pada penelitian ini, peneliti menggunakan kuesioner untuk pengambilan data yang diisi berdasarkan pandangan konsumen dengan menggunakan teknik analisis deskriptif. Rumus yang digunakan dalam analisis deskriptif ini adalah rumus Mean atau Rata-rata dari total skor pada masing-masing variabel yang sudah diuji validitasnya dan reliabilitasnya.

Rumus Mean atau rata-rata:

$$Me \frac{X_1 + X_2 + X_3 + \dots + X_n}{n}$$

Keterangan :

- Me = Mean (rata-rata)
- X1 = Nilai data pertama
- X2 = Nilai data Kedua
- X3 = Nilai data ketiga
- Xn = Nilai data ke-n

n = Jumlah Sampel

3.5.4 Uji Analisis Kuantitatif

Analisis data kuantitatif merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden (populasi/sampel) terkumpul. Analisis ini mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah, dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan.

1. Regresi Linier Berganda

Melihat dari hipotesis penelitian ini maka digunakan analisis regresi linear berganda (Multiple Regression). Analisis regresi pada dasarnya adalah studi mengenai ketergantungan variabel dependen (terikat) dengan satu atau lebih variabel independen (variabel penjelas/bebas), dengan tujuan untuk mengestimasi dan/atau memprediksi rata-rata populasi atau nilai-nilai variabel dependen berdasarkan nilai variabel independen yang diketahui.

Analisis ini digunakan untuk mengetahui hubungan antar variabel independen (bebas) dan variabel dependen (terikat), yaitu Kompetensi (X1), Implementasi Kaizen (X2), terhadap Kinerja (Y). Menurut Sugiyono, persamaan analisis regresi linier berganda dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Keterangan :

Y = Kinerja quality

a = Constanta

b1 = Koefisien regresi antara kompetensi dengan kinerja quality

b2 = Koefisien regresi antara implementasi kaizen dengan kinerja quality

X1 = Variabel kompetensi

X2 = Variabel implementasi kaizen

e = Error

2. Koefisien Korelasi

Analisis koefisien korelasi pearson digunakan untuk mengukur kuat atau lemahnya dan hubungan linier yang searah atau berlawanan antara variabel bebas (X) dan variabel terikat (Y).

Rumus koefisien korelasi:

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

Keterangan:

n = jumlah sampel

r = koefisien korelasi

Hubungan linier yang searah dapat dilihat dari hasil perhitungan nilai r yang positif dan hubungan linier yang berlawanan dapat dilihat dari hasil perhitungan nilai r yang negatif. Maka dengan metode ini peneliti mempunyai tujuan untuk meyakinkan bahwa pada kenyataannya terdapat hubungan antara kompetensi, implementasi dan kinerja di PT. XYZ Indonesia. Hubungan antara variabel X dan Y dapat dilihat pada tabel interval koefisien korelasi di bawah ini:

Tabel 3. 6 Interval Koefisien

Interval Koefisien	Tingkat Pengaruh
0.00 – 0.19	Sangat Rendah
0.20 – 0.39	Rendah
0.40 – 0.59	Sedang
0.60 – 0.79	Kuat
0.80 – 1.00	Sangat Kuat

3. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi dilambangkan dengan r^2 . nilai ini menyatakan variasi keseluruhan dalam nilai variabel dependen yang dapat diakibatkan oleh hubungan linier dengan variabel independen, selain itu sisa nya diterangkan variabel lain. Apabila nilai r^2 menghasilkan nilai yang kecil dapat dikatakan bahwa kemampuan variabel model dalam menjalankan variabel dependen atau dengan kata lain koefisien determinasi merupakan tolak ukur seberapa jauh kemampuan model dalam menjelaskan variabel dependen.

Rumus analisis :

$$KD = (r)^2 \times 100\%$$

Keterangan:

KD = nilai koefisien determinasi

r = nilai koefisien korelasi

Nilai pada koefisien determinasi yaitu $0 < r^2 < 1$, jika koefisien determinasi semakin kecil (mendekati nol) memiliki hasil bahwa variabel bebas tidak berpengaruh terhadap variabel terikat sebaliknya koefisien determinasi semakin besar (mendekati 1) hasilnya bahwa variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat.

4. Uji T

Metode uji keberartian koefisien korelasi (Uji T) digunakan untuk mengetahui keberatian dari variabel X terhadap Y. Serta untuk menerima atau menolak hipotesis yang telah diajukan sehingga dengan metode ini peneliti dapat mengetahui signifikansi Pengaruh Kompetensi dan Implementasi Kaizen Terhadap Kinerja Quality di PT. XYZ dengan rumus sebagai berikut:

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

Keterangan:

t hitung = nilai t hitung

r = nilai koefisien

n = jumlah sampel

Kemudian metode uji t untuk menguji hipotesis adalah sebagai berikut:

- a. H0 diterima jika $t \text{ hitung} \leq t \text{ tabel}$
- b. H1 diterima jika $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$
- c. H2 diterima jika $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$

5. Uji F

Pengujian yang dilakukan secara simultan dilakukan dengan menggunakan uji F. Uji F dilakukan untuk mengetahui apakah seluruh variabel independen yang digunakan dalam model regresi mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen yang dilakukan uji secara simultan.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Objek Penelitian

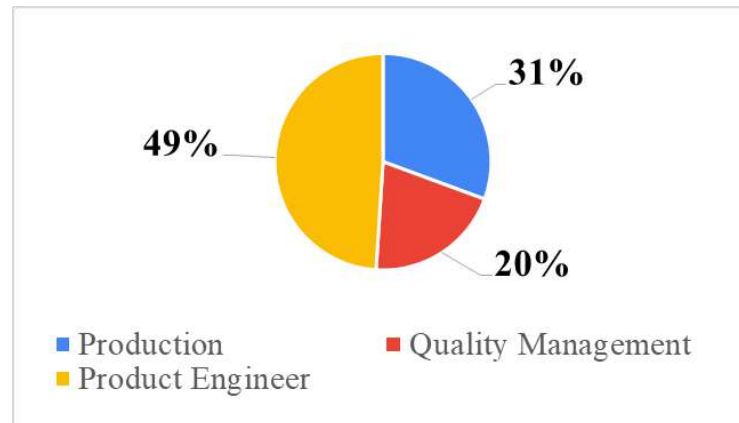
Hasil dan pembahasan ini memberikan temuan atau hasil dari suatu penelitian yang telah dilakukan, serta dilakukannya analisis atau pembahasan mengenai temuan dari hasil penelitian tersebut. Sehingga dari penelitian tersebut terdapat temuan yang kemudian menjadi hasil yang nantinya hasil tersebut diinterpretasikan. Maka dengan demikian hasil dan pembahasan membantu untuk membentuk inti dari suatu penelitian, serta pemahaman yang mendalam mengenai temuan dan mengembangkan pengetahuan melalui hasil dari penelitian tersebut.

4.2 Data Responden

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti serta telah dikumpulkan data-datanya mengenai data area kerja dan posisi atau jabatan setiap responden yang ada di PT. XYZ terkait penanganan quality yang mana data-datanya adalah sebagai berikut;

4.2.1 Data Responden Berdasarkan Area Kerja (Department)

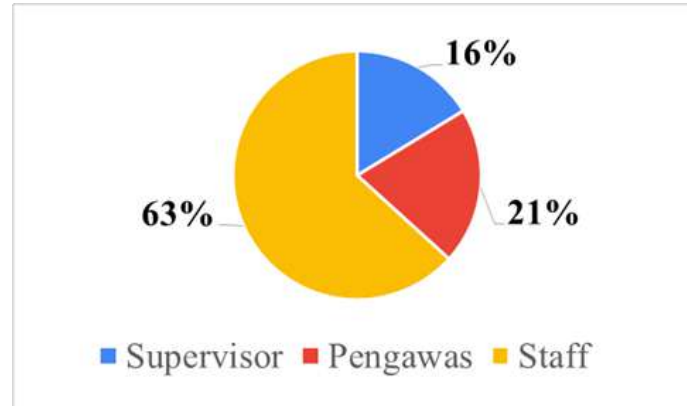
Berikut merupakan data responden yang diperoleh oleh peneliti berdasarkan area kerja atau Department masing- masing responden yaitu 24 orang atau 49% dari bagian *Product Engineer (Technical)*, sebanyak 15 orang atau 31% dari bagian *Produksi* dan 10 orang atau 20% dari bagian *Quality Management*.

Grafik 4. 1 Data Responden Berdasarkan Area Kerja (Departement)

Sumber: Olah Data Peneliti

4.2.2 Data Responden Berdasarkan Jabatan

Berdasarkan jabatan data responden yang diperoleh adalah 31 orang atau 63% menduduki posisi sebagai Staff, 10 orang atau 21% sebagai Pengawas dan 8 orang atau 16% sebagai Supervisor.

Grafik 4. 2 Data Responden Berdasarkan Jabatan atau Posisi

Sumber : Olah Data Peneliti

Adapun masa kerja rata- rata sebagai berikut:

Tabel 4. 1 Data Rata-Rata Masa Kerja

Jabatan	Masa kerja rata- rata
1. Staff	5 – 15thn

2. Pengawas	10 – 20th
3. Supervisor	15 – 25thn

Sumber: Olah Data Peneliti

4.3 Analisis Data

Teknik analisis data merupakan sebuah teknik yang membahas terkait proses pengolahan data dan informasi yang didapatkan selama melakukan penelitian untuk mendapatkan hasil dari penelitian ini.

4.3.1 Uji Instrumen

4.3.1.1 Uji Validitas

Berdasarkan hasil kuesioner yang disebar maka peneliti melakukan uji validitas dengan menggunakan bantuan *Software Windows SPSS 27* dengan mengambil keputusan uji validitas yang dilihat sebagai berikut:

1. Jika nilai t hitung $>$ r tabel, maka item pertanyaan atau pernyataan dalam kuesioner dinyatakan valid.
2. Jika nilai r hitung $<$ r tabel, maka item pertanyaan atau pernyataan dalam kuesioner dinyatakan tidak valid (drop).
3. Data yang dinyatakan tidak valid tidak dipergunakan sebagai perhitungan lebih lanjut, dengan tujuan hasil penelitian menjadi lebih jelas.

a. Uji Validitas X1 (Kompetensi Teknis Kaizen)

Berdasarkan data yang diolah, dengan nilai n yang diperoleh $df = 49 - 2 = 47$ dan nilai r tabel yaitu 0,282 maka hasil uji validitas X1 sebagai berikut:

Tabel 4. 2 Hasil Uji Validitas Variable X1

No	Hasil Uji Variable X1													
	X1P1	X1P2	X1P3	X1P4	X1P5	X1P6	X1P7	X1P8	X1P9	X1P10	X1P11	X1P12	X1P13	X1P14
r hitung	0,556	0,809	0,679	0,818	0,775	0,828	0,778	0,879	0,773	0,845	0,855	0,822	0,733	0,811
r tabel	0,282	0,282	0,282	0,282	0,282	0,282	0,282	0,282	0,282	0,282	0,282	0,282	0,282	0,282
Hasil	VALID	VALID	VALID	VALID	VALID	VALID	VALID	VALID	VALID	VALID	VALID	VALID	VALID	VALID

Sumber: Olah data Peneliti

Dari tabel 4.3 yaitu hasil uji validitas X1 diatas menunjukkan semua data dari pernyataan kuesioner valid atau data ini dapat digunakan sebagai perhitungan lebih lanjut.

b. Uji Validitas X2 (Implementasi Kaizen)

Untuk hasil uji validitas variable X2 (implementasi kaizen) diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4. 3 Hasil Uji Validitas X2 (Implementasi Kaizen)

No	Hasil Uji Variable X2									
	X2P1	X2P2	X2P3	X2P4	X2P5	X2P6	X2P7	X2P8	X2P9	
r hitung	0,729	0,903	0,876	0,782	0,903	0,896	0,848	0,852	0,836	
r tabel	0,282	0,282	0,282	0,282	0,282	0,282	0,282	0,282	0,282	
Hasil	VALID	VALID	VALID	VALID	VALID	VALID	VALID	VALID	VALID	

Sumber: Olah Data Peneliti

Dari tabel 4.4 yaitu hasil uji validitas X2 diatas menunjukkan semua data dari pernyataan kuesioner valid atau data ini dapat digunakan sebagai perhitungan lebih lanjut.

c. Uji Validitas Y (Kinerja Quality)

Sementara itu untuk hasil uji validitas variable Y (kinerja quality) diperoleh data sebagai berikut:

Tabel 4. 4 Hasil Uji Validitas Y (Kinerja Quality)

No	Variable Y							
	YP1	YP2	YP3	YP4	YP5	YP6	YP7	YP8
r hitung	0,782	0,887	0,751	0,844	0,866	0,868	0,902	0,819
r tabel	0,282	0,282	0,282	0,282	0,282	0,282	0,282	0,282
Hasil	VALID	VALID	VALID	VALID	VALID	VALID	VALID	VALID

Sumber: Olah Data Peneliti

Dari tabel 4.5 yaitu hasil uji validitas Y diatas menunjukkan semua data dari pernyataan kuesioner valid atau data ini dapat digunakan sebagai perhitungan lebih lanjut.

4.3.1.2 Uji Reliabilitas

Peneliti melakukan uji reliabilitas untuk mengetahui konsistensi alat ukur, apakah alat pengukur yang digunakan (dalam hal ini yaitu kuesioner) dapat diandalkan dan tetap konsisten jika pengukuran tersebut diulang. Pengambilan keputusan uji reliabilitas sebagai berikut:

1. Jika nilai Cronbach's Alpha $> 0,60$, maka item pertanyaan atau pernyataan dalam kuesioner dinyatakan reliabel.
2. Jika nilai Cronbach's Alpha $< 0,60$, maka item pertanyaan atau pernyataan dalam kuesioner dinyatakan tidak reliabel.

Berikut ini hasil uji reliabilitas yang dilakukan oleh peneliti dengan menggunakan bantuan *Software Windows SPSS 27*:

a. Uji Reliabilitas Variable X1 (Kompetensi Teknis Kaizen)

Berikut ini adalah hasil uji reliabilitas yang dilakukan oleh peneliti dengan menggunakan bantuan *Software Windows SPSS 27*:

Tabel 4. 5 Hasil Uji Reliabilitas Variabel X1**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.952	14

Sumber: Olah data *Software Windows SPSS 27*

Berdasarkan hasil uji reliabilitas di atas diperoleh nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,952. Sehingga dapat disimpulkan bahwa, item pernyataan dalam kuesioner variabel X1 dalam hal ini kompetensi teknis kaizen adalah reliable, karena nilai Cronbach's Alpha 0,952 lebih besar daripada 0,60.

b. Uji Reliabilitas Variabel X2 (Implementasi Kaizen)

Berikut ini hasil uji reliabilitas variable X2 yang dilakukan oleh peneliti dengan menggunakan bantuan *Software Windows SPSS 27*:

Tabel 4. 6 Hasil Uji Reliabilitas Variabel X2**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.951	9

Sumber: Olah data *Software Windows SPSS 27*

Berdasarkan hasil uji reliabilitas di atas diperoleh nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,951. Sehingga dapat disimpulkan bahwa reliable, karena nilai Cronbach's Alpha 0,693 lebih besar daripada 0,60.

c. Uji Reliabilitas Variabel Y (Kinerja Quality)

Kemudian hasil uji reliabilitas variable Y yang dilakukan oleh peneliti dengan menggunakan bantuan *Software Windows SPSS 27* sebagai berikut:

Tabel 4. 7 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Y**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.940	8

Sumber: Olah data *Software Windows SPSS 27*

Berdasarkan hasil uji reliabilitas di atas diperoleh nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,940. Sehingga dapat disimpulkan bahwa reliable, karena nilai Cronbach's Alpha 0,940 lebih besar daripada 0,60.

4.3.2 Uji Asumsi Klasik**4.3.2.1 Uji Normalitas**

Peneliti menggunakan Uji Normalitas yang berguna untuk menentukan data yang telah dikumpulkan berdistribusi normal atau diambil dari populasi normal. Salah satu pengujian normalitas yang penulis gunakan dalam penelitian ini yaitu dengan menggunakan teknik Kolmogorov Smirnov dengan menggunakan bantuan *Software Windows SPSS 27*:

Tabel 4. 8 Uji Normalitas**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		49
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1,62775098
Most Extreme Differences	Absolute	.177
	Positive	.177
	Negative	-.176
Test Statistic		.178
Asymp. Sig. (2-tailed)		.091 ^c

-
- a. Test distribution is Normal.
 - b. Calculated from data.
 - c. Lilliefors Significance Correction.

Sumber: Olah data *Software Windows SPSS 27*

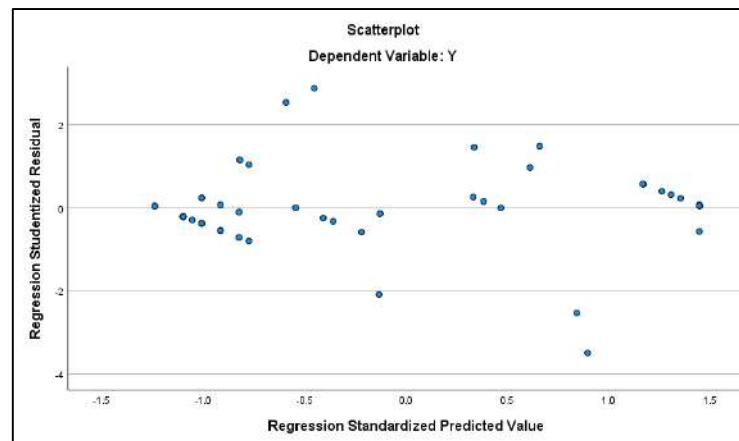
Berdasarkan tabel diatas maka dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini berdistribusi normal karena nilai signifikannya $0,091 > 0,05$.

4.3.2.2 Uji Heteroskedastisitas

Uji Heterokedastisitas dengan melihat Gambar Scatterplots dengan menggunakan bantuan *software SPSS*. Adapun pedoman yang digunakan untuk mendeteksi tidak terjadi gejala heterokedastisitas adalah dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Titik-titik data menyebar di atas dan dibawah atau disekitar angka 0 (nol)
2. Titik-titik tidak mengumpul hanya di atas atau di bawah saja.
3. Penyebaran titik-titik data tidak boleh membentuk pola bergelombang melebar kemudian menyempit dan melebar lagi.
4. Penyebaran titik-titik data tidak berpola.

Tabel 4. 9 Hasil Uji Heteroskedastisitas



Sumber: Olah data *Software Windows SPSS 27*

Jika dilihat dari grafik Scatterplot maka titik menyebar di atas dan dibawah atau disekitar angka 0 (nol), titik-titik data tidak mengumpul hanya di atas atau di bawah

saja, serta penyebaran titik-titik data tidak berpola. Hal ini dapat disimpulkan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini tidak terjadi gejala heterokedastisitas.

4.3.3 Analisis Deskriptif

4.3.3.1 Analisis Deskriptif Kompetensi Teknis Kaizen

Analisis deskriptif mengenai variabel X1 ini dilakukan terhadap data yang sudah melalui uji validitas dan uji asumsi klasik. Selanjutnya peneliti melakukan perhitungan mengenai besaran presentase terhadap banyaknya atau frekuensi pada masing-masing pilihan jawaban pada skala likert yang terdapat di dalam kuesioner variabel X1 (Kompetensi Teknis Kaizen). Berikut ini adalah hasilnya:

**Tabel 4. 10 Hasil Persentase pada Jawaban Kuesioner
Variabel (X1) Kompetensi**

No	Skala	Frekuensi	Persentase%
1	Sangat Tidak Setuju	0	-
2	Tidak Setuju	0	-
3	Kurang Setuju	0	-
4	Setuju	263	53%
5	Sangat Setuju	323	47%
Total		686	100%

Sumber: Olah data Peneliti

Berdasarkan tabel frekuensi dan presentase tanggapan responden di atas, maka dapat dinyatakan bahwa karyawan pada PT. XYZ setuju dan sangat setuju terhadap pentingnya Kompetensi. Hal tersebut tercermin dari besarnya nilai persentase yang hampir berimbang antara setuju dan sangat setuju.

Berdasarkan persentasen tanggapan responden diatas peneliti juga melihat dari jumlah jawaban tertinggi dan terendah dari kuesioner yang dibagikan dalam bentuk *g-form* sebagai berikut.

**Tabel 4. 11 Hasil Nilai Tertinggi dan Terendah
Pada Pernyataan Kuesioner Variabel X1**

Keterangan	Jumlah	Nomor Soal
Nilai Tertinggi	232	1
Nilai Terendah	211	5

Sumber: Olah data Peneliti

Peneliti menyimpulkan bahwa ada temuan masalah dari Kompetensi Teknis Kaizen pada soal no 5 dengan pernyataan “Saya dapat menganalisa masalah yang muncul dalam proses produksi dengan baik” yang menunjukkan nilai terendah dari soal pernyataan – pernyataan yang lain. Sedangkan nilai tertinggi dengan skor 232 berada pada soal nomor 1 dengan pernyataan “Saya memahami bahwa Kaizen adalah filosofi perbaikan terus menerus melalui perubahan kecil yang konsisten”.

Dari olah data diatas peneliti melanjutkan olah data menggunakan bantuan *Software Windows SPSS 27* agar mengetahui rata-rata dari analisis deskriptif pada variabel (X1) Kompetensi dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 4. 12 Hasil Analisis Deskriptif Variabel X1

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1 (Kompetensi)	49	56.00	70.00	62.5918	5.43108
X2 (Implementasi kaizen)	49	35.00	45.00	39.5306	3.78099
Y (Kinerja Quality)	49	32.00	40.00	35.6122	3.39004
Valid N (listwise)	49				

Sumber: Olah data *Software Windows SPSS 27*

Dapat disimpulkan dari tabel 4.11 bahwa nilai rata-rata pada dalam penelitian ini memiliki nilai minimum dari total skor adalah sebesar 56, nilai maksimum dari total

skor adalah sebesar 70, dan nilai rata-rata dari total skor adalah sebesar 62,59. Dalam penelitian ini karena banyaknya sampel lebih kecil dari 200, maka banyaknya kelas yang diambil adalah 5 kelas, dengan rumus sebagai berikut:

Diketahui:

Skor tertinggi : 70

Skor terendah : 56

Banyak kelas : 5

$$p = \frac{\text{skor tertinggi} - \text{skor terendah}}{bk}$$

$$p = \frac{70 - 56}{5}$$

$$p = \frac{14}{5}$$

$$p = 2,8$$

Maka interval kriterian penilainya sebagai berikut:

28,0 – 36,4	: Tidak Baik
36,5 – 44,9	: Kurang Baik
50,0 – 58,4	: Cukup Baik
58,5 – 66,9	: Baik
70,0 – 78,4	: Sangat Baik

Dapat disimpulkan bahwa Kompetensi Teknis Kaizen (X1) pada bagian penanganan quality PT. XYZ baik karena nilai rata-rata dari total skor sebesar 62,59 yang terletak pada interval kelas 58,5 – 66,9 masuk kriteria baik.

4.3.3.2 Analisis Deskriptif Implementasi Kaizen

Analisis deskriptif mengenai variabel X2 (Implementasi Kaizen) ini dilakukan terhadap data yang sudah melalui uji validitas dan uji asumsi klasik. Selanjutnya peneliti melakukan perhitungan mengenai besaran presentase terhadap

banyaknya atau frekuensi pada masing-masing pilihan jawaban pada skala likert yang terdapat di dalam kuesioner variabel X2, dengan hasil sebagai berikut:

**Tabel 4. 13 Hasil Persentase pada Jawaban Kuesioner
Variabel (X2) Implementasi Kaizen**

No	Skala	Frekuensi	Persentase%
1	Sangat Tidak Setuju	0	-
2	Tidak Setuju	0	-
3	Kurang Setuju	2	0,4%
4	Setuju	264	60%
5	Sangat Setuju	175	39,6%
Total		441	100%

Sumber: Olah data Peneliti

Berdasarkan tabel frekuensi dan presentase tanggapan responden di atas, maka dapat dinyatakan bahwa karyawan pada PT. XYZ setuju terhadap pentingnya implementasi kaizen di Perusahaan. Hal tersebut tercermin dari besarnya nilai persentase tertinggi pada kategori setuju sebesar 60%.

Berdasarkan persentases tanggapan responden diatas peneliti juga melihat dari jumlah jawaban tertinggi dan terendah dari kuesioner yang dibagikan dalam bentuk *g-form* sebagai berikut.

**Tabel 4. 14 Hasil Nilai Tertinggi dan Terendah
Pada Pernyataan Kuesioner Variabel X2**

Keterangan	Jumlah	Nomor Soal
Nilai Tertinggi	224	15
Nilai Terendah	210	22

Sumber: Olah data Peneliti

Peneliti menyimpulkan bahwa ada temuan masalah dari Implementasi Kaizen pada soal no 22 dengan pertanyaan “Saya merasa diberi kesempatan dalam mengambil keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan saya, seperti judgement material, mesin dll” yang menunjukkan nilai terendah dari soal pernyataan – pernyataan yang ada. Sedangkan nilai terbaik dengan skor tertinggi 224 berada pada soal nomor 15 dengan pertanyaan “Saya percaya bahwa perbaikan berkelanjutan adalah bagian penting dari budaya kerja di perusahaan”.

Dari olah data diatas peneliti melanjutkan olah data menggunakan bantuan *Software Windows SPSS 27* agar mengetahui rata-rata dari analisis deskriptif pada variabel X2 (Implementasi Kaizen) dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 4. 15 Hasil Analisis Deskriptif Variabel X2

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1 (Kompetensi)	49	56.00	70.00	62.5918	5.43108
X2 (Implementasi kaizen)	49	35.00	45.00	39.5306	3.78099
Y (Kinerja Quality)	49	32.00	40.00	35.6122	3.39004
Valid N (listwise)	49				

Sumber: Olah data *Software Windows SPSS 27*

Dapat disimpulkan dari tabel 4.12 bahwa nilai rata-rata pada dalam penelitian ini memiliki nilai minimum dari total skor adalah sebesar 35, nilai maksimum dari total skor adalah sebesar 45, dan nilai rata-rata dari total skor adalah sebesar 39,53. Dalam penelitian ini karena banyaknya sampel lebih kecil dari 200, maka banyaknya kelas yang diambil adalah 5 kelas, dengan rumus sebagai berikut:

Diketahui:

Skor tertinggi : 45

Skor terendah : 35

Banyak kelas : 5

$$p = \frac{\text{skor tertinggi} - \text{skor terendah}}{bk}$$

$$p = \frac{45 - 35}{5}$$

$$p = \frac{10}{5}$$

$$p = 2$$

Maka interval kriteria penilaian sebagai berikut:

28,0 – 36,4 : Tidak Baik

36,5 – 44,9 : Kurang Baik

50,0 – 58,4 : Cukup Baik

58,5 – 66,9 : Baik

70,0 – 78,4 : Sangat Baik

Dapat disimpulkan bahwa Implementasi Kaizen (X2) di PT. XYZ masih kurang baik karena nilai rata-rata dari total skor sebesar 39,53 yang terletak pada interval kelas 36,5 – 44,9 yaitu kurang baik.

4.3.3.3 Analisis Deskriptif Kinerja Quality

Analisis deskriptif mengenai variabel Y (Kinerja Quality) ini dilakukan terhadap data yang sudah melalui uji validitas dan uji asumsi klasik. Selanjutnya peneliti melakukan perhitungan mengenai besaran presentase terhadap banyaknya atau frekuensi pada masing-masing pilihan jawaban pada skala likert yang terdapat di dalam kuesioner variabel Y, dengan hasil sebagai berikut:

**Tabel 4. 16 Hasil Persentase pada Jawaban Kuesioner
Variabel (Y) Kinerja Quality**

No	Skala	Frekuensi	Persentase%
1	Sangat Tidak Setuju	0	-
2	Tidak Setuju	0	-

3	Kurang Setuju	1	0,3%
4	Setuju	213	54,3%
5	Sangat Setuju	178	45,4%
Total		392	100%

Sumber: Olah data Peneliti

Berdasarkan tabel frekuensi dan presentase tanggapan responden di atas, maka dapat dinyatakan bahwa karyawan pada PT. XYZ setuju dan sangat setuju terhadap pentingnya implementasi kaizen di Perusahaan. Hal tersebut tercermin dari besarnya nilai persentase yang tinggi pada kategori setuju dan sangat setuju.

Berdasarkan persentasen tanggapan responden diatas peneliti juga melihat dari jumlah jawaban tertinggi dan terendah dari kuesioner yang dibagikan dalam bentuk *g-form* sebagai berikut.

**Tabel 4. 17 Hasil Nilai Tertinggi dan Terendah
Pada Pernyataan Kuesioner Variabel Y**

Keterangan	Jumlah	Nomor Soal
Nilai Tertinggi	221	26
Nilai Terendah	213	30

Sumber: Olah data Peneliti

Peneliti menyimpulkan bahwa ada temuan masalah dari Kinerja Quality pada soal no 30 dengan pernyataan “Saya merasa bahwa implementasi Kaizen telah meningkatkan kinerja kualitas dengan parameter produk rejeck yang rendah” yang menunjukkan nilai terendah dari soal pernyataan – pernyataan yang ada. Sedangkan nilai terbaik dengan skor tertinggi berada pada soal nomor 26 dengan pertanyaan “Saya yakin bahwa material yang digunakan sesuai standar kualitas yang ditetapkan dapat menjaga dan meningkatkan kualitas produk”.

Dari olah data diatas peneliti melanjutkan olah data menggunakan bantuan *Software Windows SPSS 27* agar mengetahui rata-rata dari analisis deskriptif pada variabel Y (Kinerja Quality) dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 4. 18 Hasil Analisis Deskriptif Variabel X2

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1 (Kompetensi)	49	56.00	70.00	62.5918	5.43108
X2 (Implementasi kaizen)	49	35.00	45.00	39.5306	3.78099
Y (Kinerja Quality)	49	32.00	40.00	35.6122	3.39004
Valid N (listwise)	49				

Sumber: Olah data *Software Windows SPSS 27*

Dapat disimpulkan dari tabel 4.12 bahwa nilai rata-rata pada dalam penelitian ini memiliki nilai minimum dari total skor adalah sebesar 35, nilai maksimum dari total skor adalah sebesar 45, dan nilai rata-rata dari total skor adalah sebesar 35,61. Dalam penelitian ini karena banyaknya sampel lebih kecil dari 200, maka banyaknya kelas yang diambil adalah 5 kelas, dengan rumus sebagai berikut:

Diketahui:

Skor tertinggi : 40

Skor terendah : 32

Banyak kelas : 5

$$p = \frac{\text{skor tertinggi} - \text{skor terendah}}{bk}$$

$$p = \frac{40 - 32}{5}$$

$$p = \frac{8}{5}$$

$$p = 1,6$$

Maka interval kriteria penilaian sebagai berikut:

28,0 – 36,4	: Tidak Baik
36,5 – 44,9	: Kurang Baik
50,0 – 58,4	: Cukup Baik
58,5 – 66,9	: Baik
70,0 – 78,4	: Sangat Baik

Dapat disimpulkan bahwa Kinerja Quality Y di PT. XYZ masih belum baik karena nilai rata-rata dari total skor sebesar 35, 61 yang terletak pada interval kelas 28,0 – 36,4 yaitu tidak baik.

4.3.4 Analisis Kuantitatif

4.3.4.1 Regresi Linier Berganda

Karena menggunakan 2 variable bebas maka peneliti memakai analisi regresi berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas yaitu kompetensi dan implementasi kaizen terhadap variabel terikat yaitu kinerja quality, yang dilakukan terhadap 49 responden pada karyawan PT. XYZ di bagian penanganan quality. Bentuk persamaan regresi linier berganda menggunakan *Software Windows SPSS 27* sebagai berikut:

Tabel 4. 19 Hasil Uji Regresi Linier

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF	
1	(Constant)	2.081	2.777		.749	.457		
	Kompetensi	.273	.099	.438	2.765	.008	.200	5.000
	Implementasi	.416	.142	.464	2.929	.005	.200	5.000

a. Dependent Variable: Y

Sumber: Olah data *Software Windows SPSS 27*

Berdasarkan tabel 4.19 maka dapat diperoleh persamaan regresi sebagai berikut;

$$Y = 2,081\alpha + 0,273X1 + 0,416X2 + e$$

Keterangan:

Y = Kinerja

α = Konstanta

$X1$ = Kompetensi

$X2$ = Motivasi Kerja

e = Error

Nilai konstanta (α) menunjukkan bahwa nilai dari kinerja quality (Y), kompetensi ($X1$), dan implementasi kaizen ($X2$) dinyatakan konstan dengan nilai kinerja 2,081.

1. Nilai konstanta (a) menunjukkan besarnya nilai dari kinerja quality (Y). Hal ini menunjukkan bahwa jika variabel kompetensi dan implementasi kaizen dianggap konstan, maka nilai kinerja sebesar 2,081.
2. Koefisien regresi variabel kompetensi (X1) sebesar 0,273 yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara kompetensi dan kinerja quality (Y) jika semakin baik kompetensi yang dimiliki karyawan maka kinerja quality akan semakin meningkat.
3. Koefisien regresi variabel implementasi kaizen (X2) sebesar 0,416 yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara implementasi kaizen dan kinerja quality (Y), jika semakin baik implementasi kaizen maka kinerja quality akan dapat semakin meningkat.
4. Nilai sig pada kedua variabel yaitu kompetensi (X1) sebesar 0.008 dan implementasi kaizen (X2) sebesar 0.005 yang berarti signifikan karena angka tersebut berada dibawah 0,05.

4.3.4.2 Koefisien Korelasi

Pada analisis koefisien korelasi ini peneliti ingin mengetahui hubungan antara variabel X1 (kompetensi kaizen) & variable X2 (implementasi kaizen) terhadap variable Y (kinerja quality) pada PT XYZ.

Tabel 4. 20 Hasil Uji Koefisien Korelasi**Correlations**

		Kinerja quality	Kompetensi kaizen	Implementasi kaizen
Pearson Correlation	Kinerja quality	1.000	.852	.855
	Kompetensi kaizen	.852	1.000	.894
	Implementasi kaizen	.855	.894	1.000
Sig. (1-tailed)	Kinerja quality	.	.000	.000
	Kompetensi kaizen	.000	.	.000
	Implementasi kaizen	.000	.000	.
N	Kinerja quality	49	49	49
	Kompetensi kaizen	49	49	49
	Implementasi kaizen	49	49	49

Sumber: Olah data *Software Windows SPSS 27*

Berdasarkan perhitungan di atas diperoleh nilai r sebesar 0,852 dan 0,855 maka dapat disimpulkan bahwa Kompetensi dan Implementasi Kaizen memiliki pengaruh yang kuat terhadap Kinerja Quality.

4.3.4.3 Koefisien Determinasi

Berdasarkan nilai r pada perhitungan analisis korelasi maka penulis dapat melakukan analisis koefisien determinasi. Berikut ini adalah hasil perhitungan analisis korelasi sederhana yang telah penulis lakukan dengan menggunakan bantuan *software windows SPSS* versi 27 :

Tabel 4. 21 Hasil Uji Koefisien Determinasi**Model Summary^b**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.877 ^a	.769	.759	1.66276	2.056

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Sumber: Olah data *Software Windows SPSS 27*

Berdasarkan hasil uji koefisien determinasi dapat disimpulkan bahwa Kompetensi dan Implementasi Kaizen memiliki kontribusi pengaruh sebesar 77% terhadap Kinerja Quality di PT XYZ. Sedangkan sisanya yang sebesar 23% dipengaruhi oleh faktor lainnya.

4.3.4.4 Uji t

Hasil analisis Uji t yaitu uji keberartian koefesien korelasi . Adapun kriteria yang digunakan pada metode uji Keberartian Koefesien Korelasi (Uji t) dalam menguji hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima.
2. Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_1 diterima.

Tabel 4. 22 Hasil Uji t

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error				Tolerance	VIF
(Constant)	2.081	2.777		.749	.457		
1 Kompetensi	.273	.099	.438	2.765	.008	.200	5.000
Implementasi	.416	.142	.464	2.929	.005	.200	5.000

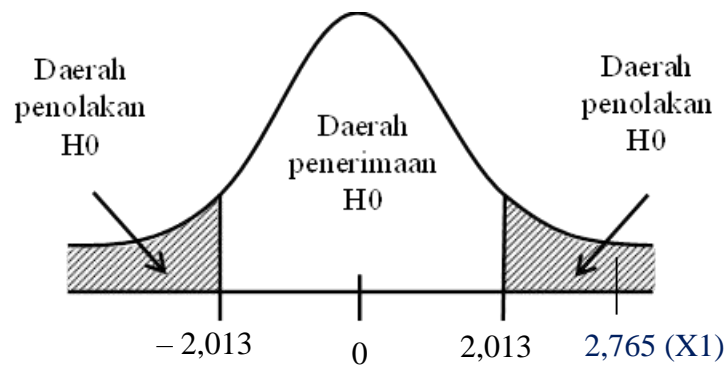
a. Dependent Variable: Y

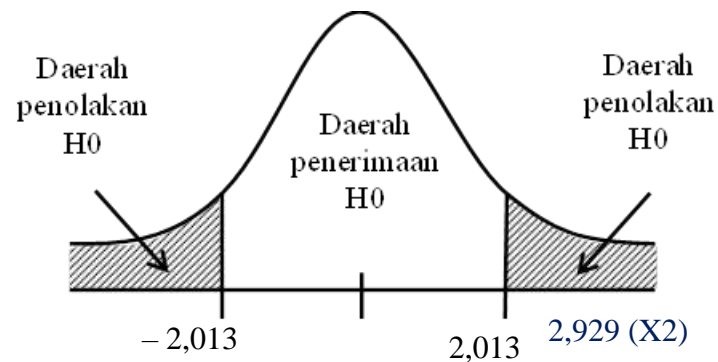
Sumber: Olah data *Software Windows SPSS 27*

Berdasarkan hasil analisis uji t diatas peneliti mendapatkan nilai t hitung sebesar 2,765 (X1) dan 2,929 (X2) untuk mengetahui besarnya nilai t tabel yang nantinya akan digunakan sebagai pembanding terhadap nilai t hitung. Nilai t hitung diperoleh dengan menggunakan taraf signifikansi (α) = 0,05 dan nilai df = n = 49, dengan n-3 (46) untuk 3 variable, sehingga diperoleh nilai t tabel sebesar 2,013

Berdasarkan nilai t hitung dan nilai t tabel di atas, maka penulis membuat grafik uji hipotesis dua pihak (two tailed) dengan tujuan mengetahui letak nilai t hitung, apakah terletak di daerah penolakan H0 atau terletak di daerah penerimaan H0.

Variable X1





Gambar 4. 1 Grafik Uji Hipotesis Dua Pihak (Two Tailed)

Berdasarkan hasil uji Keberartian Koefesien Korelasi (Uji t) di atas maka dapat disimpulkan sebagai berikut;

1. Terdapat pengaruh antara Kompetensi terhadap Kinerja Quality pada PT. XYZ karena nilai t hitung 2,765 lebih besar daripada nilai t tabel (2,011) sehingga H1 diterima serta nilai t hitung terletak pada daerah penolakan H0 atau H1 diterima.
2. Terdapat pengaruh antara Implementasi Kaizen dengan Kinerja Quality pada PT. XYZ karena nilai t hitung 2,929 lebih besar daripada nilai t tabel (2,011) sehingga H2 diterima serta nilai t hitung terletak pada daerah penolakan H0 atau H2 diterima.

4.3.4.5 Uji F

Uji F dilakukan untuk mengetahui apakah seluruh variabel independen yang digunakan dalam model regresi mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen yang dilakukan uji secara simultan.

Tabel dibawah ini menggambarkan hasil dari uji statistik F.

Tabel 4. 23 Hasil Uji f

		ANOVA ^a				
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	424.453	2	212.227	76.761	.000 ^b
	Residual	127.180	46	2.765		
	Total	551.633	48			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X2, X1

Sumber: Olah data *Software Windows SPSS 27*

Hipotesis-3 (H3) Terdapat pengaruh antara variabel kompetensi dan implementasi kaizen secara simultan terhadap Kinerja Quality. Kesimpulan diambil dari hasil uji F dimana didapat nilai F hitung sebesar 76,761 dengan nilai signifikansi 0,000. Berdasarkan tingkat signifikansi yang $<0,05$ maka model regresi dapat dikatakan bahwa variabel Kompetensi dan Implementasi kaizen mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Quality. Berdasarkan perhitungan pada tabel analisis varian (Anova) didapat nilai F-hitung pada model 1 sebesar 76,761. Sementara untuk F tabel diperoleh dari nilai $Df1 = 2$ dan $Df2 = 46$ dimana $Df1$ diperoleh dari jumlah variable dikurang 1 ($3-1 = 2$), sementara $Df2$ diperoleh dari $n-3$ variable ($49-3 = 46$), sehingga nilai F-tabel adalah 3,200. Dari data tersebut karena nilai F-hitung $76,761 >$ nilai F-tabel 3,200 maka dapat diambil kesimpulan bahwa kedua variabel independen yaitu kompetensi dan implementasi kaizen sangat memberikan kontribusi terhadap variabel Kinerja Quality.

4.4 Analisa Hasil Penelitian

4.4.1 Hasil Analisis Variabel Kompetensi Kaizen (X1)

Berdasarkan hasil uji validitas yang didapatkan pada variabel Kompetensi Kaizen dengan semua pertanyaan yang diberikan kepada responden menyatakan valid dan hasil uji reliabilitas yang diperoleh reliabel serta hasil uji analisis deskriptif bersifat baik karena nilai rata-rata dari total skor sebesar 62,59 yang terletak pada interval kelas 58,5 – 66,9 yaitu baik.

Ditemukan oleh peneliti dari pernyataan- pernyataan kuesioner pada variabel Kompetensi Kaizen pada soal nomor 5 dengan pernyataan “Saya dapat menganalisa masalah yang muncul dalam proses produksi dengan baik” yang menunjukkan nilai terendah adapun nilai tertinggi dari pertanyaan kuesioner yaitu pada nomor 1 dengan soal pernyataan “ Saya memahami bahwa Kaizen adalah filosofi perbaikan terus menerus melalui perubahan kecil yang konsisten”. Kesimpulan dari pernyataan yang

terendah adalah masih variasinya kemampuan karyawan dalam melakukan analisa permasalahan dalam process produksi.

4.4.2 Hasil Analisis Variabel Implementasi Kaizen (X2)

Berdasarkan hasil uji validitas yang didapatkan pada variabel Implementasi Kaizen dengan semua pernyataan yang diberikan kepada responden menyatakan valid dan hasil uji reliabilitas yang diperoleh reliabel sementara hasil uji analisis deskriptif Implementasi Kaizen bersifat kurang baik karena nilai rata-rata dari total skor sebesar 39,53 yang terletak pada interval kelas 36,5 – 44,9 yaitu kurang baik.

Ditemukan oleh peneliti dari pertanyaan-pertanyaan kuesioner pada variabel Implementasi Kaizen pada soal nomor 22 dengan pertanyaan “Saya merasa diberi kesempatan dalam mengambil keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan saya, seperti judgement material, mesin dll” yang menunjukkan nilai terendah adapun nilai tertinggi dari pertanyaan kuesioner yaitu pada nomor 15 dengan soal pertanyaan “Saya percaya bahwa perbaikan berkelanjutan adalah bagian penting dari budaya kerja di perusahaan”.

4.4.3 Hasil Analisis Variabel Kinerja Quality (Y)

Berdasarkan hasil uji validitas yang didapatkan pada variabel Implementasi Kaizen dengan semua pernyataan yang diberikan kepada responden menyatakan valid dan hasil uji reliabilitas yang diperoleh reliabel sedangkan hasil uji analisis deskriptif Kinerja Quality tidak baik, bersifat tidak baik karena nilai rata-rata dari total skor sebesar 35,61 yang terletak pada interval kelas 28,0 – 36,4 yaitu tidak baik.

Ditemukan oleh peneliti dari pernyataan-pernyataan kuesioner pada variabel Kinerja Quality pada soal nomor 30 dengan pertanyaan “Saya merasa bahwa implementasi Kaizen telah meningkatkan kinerja kualitas dengan parameter produk rejeck yang rendah” yang menunjukkan nilai terendah adapun nilai tertinggi dari pertanyaan kuesioner yaitu pada nomor 26 dengan soal pertanyaan “Saya yakin bahwa material yang digunakan sesuai standar kualitas yang ditetapkan dapat menjaga dan meningkatkan kualitas produk”.

4.4.4 Hasil Analisis Pengaruh Kompetensi Kaizen (X1) dan Implementasi Kaizen di PT XYZ terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Didapatkan dari persamaan regresi linier berganda pada variabel Kinerja Quality melalui Kompetensi dan Implementasi Kaizen yaitu $Y = 2,081 + 0,273X1 + 0,416X2 + e$. Dengan nilai a sebesar 2,081 yang diartikan jika Kompetensi dan Implementasi Kaizen di PT. XYZ bersifat stabil atau tetap maka Kinerja Quality akan tetap sebesar 2,081, sedangkan nilai b sebesar 0,273 dan c sebesar 0,416 yang dimana ketika terjadi peningkatan maka akan mengakibatkan Kinerja Quality juga akan naik. Begitupun sebaliknya jika terjadi penurunan pada Kompetensi dan Implementasi maka Kinerja Quality akan menurun.

Hubungan kompetensi dan implementasi kaizen terhadap kinerja quality setelah dilakukan perhitungan koefisien korelasi mendapatkan nilai $r = 0,769$ yang dimana menurut interval koefisien tingkat pengaruhnya masuk kategori kuat terhadap Kinerja Quality. Lalu Pengaruh Kompetensi & Implementasi Kaizen terhadap Kinerja Quality secara simultan berkontribusi pengaruhnya sebesar 77 % terhadap Kinerja Quality PT XYZ. Sedangkan sisanya yang sebesar 23 % dipengaruhi oleh faktor lainnya. Serta terdapat pengaruh antara Kompetensi & Implementasi Kaizen terhadap Kinerja Quality pada PT. XYZ karena nilai t hitung 2,765 (X1) dan 2,929 (X2) $>$ t tabel 2,013. Sehingga H1 dan H2 diterima serta nilai t hitung terletak pada daerah penolakan H0. Berdasarkan perhitungan pada tabel analisis varian (Anova) didapat nilai F-hitung pada model 1 sebesar 76,761. Tingkat signifikansi sebesar 5% serta nilai $Df1 = 2$ dan $Df2 = 46$, didapat nilai F-tabel = 3,200. Dari data tersebut karena nilai F-hitung 76,761 $>$ nilai F-tabel 3,200 maka dapat diambil kesimpulan bahwa kedua variabel independen yaitu kompetensi dan implementasi kaizen sangat memberikan pengaruh terhadap variabel kinerja quality.

BAB IV

KESIMPULAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan uraian-uraian yang telah ditulis oleh peneliti, maka dapat ditarik kesimpulan penelitian sebagai berikut;

1. Penelitian ini telah menjelaskan pengaruh kompetensi teknis kaizen dan implementasinya terhadap kinerja quality yang dilakukan di perusahaan PT. XYZ Indonesia.
2. Peneliti telah menemukan jawaban atas rumusan masalah yang telah diutarakan diawal penelitian ini yaitu:
 - Pengaruh kompetensi kaizen terhadap kinerja quality memiliki pengaruh sangat kuat, kesimpulan tersebut dilihat dari uji koefisien korelasi dengan nilai r sebesar 0,852 dari interval yang ditetapkan 0,0 ~ 1,0.
 - Kemudian untuk pengaruh implementasi kaizen terhadap kinerja quality juga memiliki pengaruh sangat kuat dengan nilai r sebesar 0,855 dari interval yang ditetapkan 0,0 ~ 1,0.
 - Begitu juga dengan pengaruh kompetensi dan implementasi secara simultan memiliki pengaruh sangat kuat terhadap kinerja quality dengan nilai R square 0,769 pada uji koefisien determinasi, itu artinya memiliki pengaruh sebesar 77% dan sisanya sebesar 23% dari faktor lainnya.
3. Hipotesis yang coba penulis tuangkan sebagai jawaban atas rumusan masalah dan pengejawantahan kerangka pemikiran baik variable X_1 (kompetensi) dan variable X_2 (implementasi) berada diluar area penolakan yang artinya hipotesis dapat diterima.
4. Terakhir, pada analisa deskriptif penulis mendapatkan kompetensi teknis kaizen di PT XYZ sudah baik tetapi implementasinya masih kurang, begitu pun tingkat kinerja quality masih perlu banyak perbaikan, hal ini akan menjadi masukan penulis kepada Manajemen Departmen Quality untuk dapat meningkatkan kinerjanya kedepan.

5.2 Saran

Dari hasil penelitan dan kesimpulan yang telah ditulis, peneliti memberikan saran sebagai berikut:

1. Manajemen PT. XYZ disarankan untuk terus meningkatkan kompetensi dengan pelatihan- pelatihan terkait analisa masalah, penggunaan kaizen tools, perencanaan, evaluasi hasil dan tindak lanjut.
2. Manajemen harus memperhatikan implementasi kaizen dengan memberikan banyak ruang kepada seluruh karyawan dalam mengambil keputusan yang tepat didalam pekerjaannya, berpartisipasi aktif dalam setiap perbaikan dan peningkatan kinerja baik quality, maupun perbaikan lainnya seperti safety, produktivity, perbaikan lingkungan kerja dan penghematan biaya.
3. Dalam peningkatan kinerja quality masih ada faktor lainnya yang belum dianalisa peneliti, dari hasil analisa masih ada sekitar 23% dari faktor lainnya yang juga perlu dianalisa dan diperbaiki oleh perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- AA. Anwar Prabu Mangkunegara. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Zanafa Publishing, Riau.
- Amirullah. (2015). *Pengantar Manajemen*. Mitra Wacana Media, Jakarta.
- Anom Pancawati, N. L. P. (2022). Total Quality Management Dan Biaya Mutu: Meningkatkan Daya Saing Melalui Kualitas Produk. *Ganaya : Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 5(2), 185–194.
- Aprilinda, D. (2020). *Pengaruh Budaya Kaizen Dan Kompetensi Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Pt Astra International Tbk-Isuzu Cabang Palembang*. Skripsi S1- Fakultas Ekonomi, Universitas Tridinanti, Palembang.
- Ardyan, E. (2023). *Metode Penelitian Kualitatif Dan Kuantitatif: Pendekatan Metode Kualitatif dan Kuantitatif di Berbagai Bidang* (E. Efitra (ed.); 1st ed.). PT. Sonpedia Publishing Indonesia, Jambi.
books.google.com/books/about/Metode_Penelitian_Kuantitatif_dan_Kualitatif
- Ariani, D. W. (2016). Modul Konsep Kualitas. *Pustaka Universitas Terbuka*, 1–23.
- Daryati, S., Mulyani, S., & Partimah, P. (2025). Pengaruh Beban Kerja Guru dan Kompetensi Guru terhadap Kinerja Guru di Satuan Pendidikan A.pdf. *Didaktika: Jurnal Kependidikan*, Vol. 14.
- Fa'uzobihi, F., Afifah, S. N., & Partimah, P. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Staff Office PT Summit Adyawinsa Indonesia. In *EKOMA : Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi* (Vol. 3, Issue 6, pp. 649–657). <https://doi.org/10.56799/ekoma.v3i6.5057>
- Firmansyah, D. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Fungsi dan Peran SDM Perusahaan, Kompetensi Strategis di Industri 4.0* (1st ed.). CV. Eureka Media Aksara, Purbalingga.
- Fuad, N., & Ahmad, G. (2009). *Integrated HRD: Human resources development*. Grasindo, Jakarta.

- Julyanthry, Valentine Siagian, Asmeati, Abdurrozzaq Hasibuan Ramses Simanullang, Adi Papa Pandarangga, Sukarman Purba Bonaraja Purba, R. F. P., & Muhammad Fitri Rahmadana, E. A. S. M. (2020). *Manajemen Produksi dan Operasi*. Yayasan Kita Menulis, Medan.
- KANAKA. (2025). *Manfaat Kompetensi SDM Untuk Berbagai Keperluan Manajemen*. Artikel KANAKA. <https://www.pelatihan-sdm.net/>
- Kemenaker RI. (2025). *SKKNI (Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia)*. <https://skkni.kemnaker.go.id>
- Kinasih, G., & Al Banin, Q. (2023). Implementasi Budaya Kaizen Dan Kreativitas Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 2(2 Mei), 125–145.
- Lubis, R., & Siregar, R. A. (2021). Budaya Kerja yang Adaptif dan Fleksibel : Tinjauan Sistematis Literatur. *Jurnal Ekodik*, 09(2), 13–18.
- Maharani, N. R. (2021). Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Karyawan PT. Midi Utama Indonesia, Tbk). In *Repository.Uinjkt.Ac.Id*. Skripsi S1- Fakultas Ekonomi & Bisnis, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, Jakarta.
- Masruroh, N. (2024). Analisis Manajemen Kualitas Dengan Penerapan Total Quality Management (TQM) Berbasis Deming Prize. *Jurnal Ketahanan Pangan Dan Energi*, 1(24 Juni), 1–6.
- Masud, A. A., Tenriyola, A. P., & Asike, A. (2022). Peranan Kompetensi SDM Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan. *Amsir Management Journal*, 3(1), 42–48.
- Maurer, R. (2014). *One Small Step Can Change Your Life: The Kaizen Way*. PT. Gramedia, Jakarta.
- Merdeka, R. M. (2020). *Kompetensi: Pengertian, Manfaat, dan Cara Meningkatkan*. Greatday Artikel. <https://greatdayhr.com/id-id/blog/kompetensi>
- Moehariono. (2014). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Rajawali Grapindo

Persada, Jakarta.

- Musman, A. (2019). *Kaizen For Life: Kunci Sukses Continuous Improvement di Era 4.0*. Anak Hebat Indonesia, Yogyakarta.
- Nurholiq, A., Saryono, O., & Setiawan, I. (2019). Analisis Pengendalian Kualitas (Quality Control) Dalam Meningkatkan Kualitas Produk. *Jurnal Ekonologi*, 6(2), 393–399.
<https://jurnal.unigal.ac.id/index.php/ekonologi/article/download/2983/2644>
- Pelani, A. H., Suherman, E., & Anggela, F. P. (2023). Penerapan Budaya Kaizen Dan 5R Terhadap Perbaikan Kinerja Karyawan PT NT Piston Ring Indonesia. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 4(5), 5803–5810.
- Permana, H. R., Hadiyati, E., & Mulyono, S. (2021). Pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Internal dan Disiplin Kerja. *Jurnal Sosial Teknologi*, 1(4), 234–253.
- Ramadhani, I. A., & Ikhwan, K. (2022). Refelksi Penelitian Budaya Kaizen Di Indonesia. *Transekonomika: Akuntansi, Bisnis Dan Keuangan*, 2(6), 205–216.
- Rodiyah, M. I. R., Musliyana, & Sunarti. (2024). Memahami Konsep Kompetensi Karyawan Sebagai Bagian dari Perencanaan SDM. *CEMERLANG: Jurnal Manajemen Dan Ekonomi Bisnis*, 4(3), 127–135.
- Rusdiana, I. W., & Soediantono, D. (2022). Kaizen and Implementation Suggestion in the Defense Industry : A Literature Review Implementasi Kaizen dan Usulan Penerapannya Pada Industri Pertahanan. *Jurnal Teknik Industri & Manajemen Riset*, 3(3), 35–52.
- Sari, N. D., & Susanti, F. (2022). The Effect of Employee Competence and Performance on Community Satisfaction at the Padang City Regional Revenue Agency. *Bina Bangsa International Journal of Business and Management*, 2(1), 140–153.
- Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R Dan D* (Efitra (ed.); 1st ed.). PT. Sonpedia Publishing Indonesia, Jambi.

Syahputri, A. Z., Fallenia, F. Della, & Syafitri, R. (2023). Kerangka Berfikir Penelitian Kuantitatif. *Tarbiyah: Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Pengajaran*, 2(30 Juni), 161–166.

Syaputra, M. J., & Aisyah, S. (2022). Kaizen Method Implementation in Industries: Literature Review and Research Issues. *IJIEM - Indonesian Journal of Industrial Engineering and Management*, 3(2), 116–130.

LAMPIRAN

Lampiran 1 – Pertanyaan Kuesioner

Kuesioner Variabel (X1) Kompetensi Teknis (Kaizen)

No	SOAL PERTANYAAN	STS	TS	KS	S	SS
1.	Saya memahami bahwa Kaizen adalah filosofi perbaikan terus menerus melalui perubahan kecil yang konsisten					
2.	Saya mengerti struktur dasar Kaizen, misalnya prinsip 5S atau siklus PDCA (Plan-Do-Check-Act).”					
3.	Saya memahami bahwa tujuan utama Kaizen adalah meningkatkan kualitas produk, efisiensi dan mengurangi pemborosan tanpa investasi yang besar.					
4.	Saya mengerti bagaimana Kaizen memberi untuk keterlibatan seluruh karyawan dalam menyelesaikan masalah secara partisipasi aktif.					
5.	Saya dapat menganalisa masalah yang muncul dalam proses produksi dengan baik.					
6.	Saya selalu mengambil tindakan berdasarkan analisa yang telah dilakukan untuk memperbaiki proses produksi.					
7.	Saya familiar dengan Kaizen Tools seperti siklus PDCA (Plan-Do-Check-Act).					
8.	Saya selalu menerapkan siklus PDCA dalam proyek atau tugas yang saya kerjakan.					
9.	Saya percaya dengan memiliki kemampuan yang baik dalam merencanakan langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan proyek.					
10.	Saya selalu mengevaluasi dan menyesuaikan rencana berdasarkan hasil yang diperoleh.					
11.	Saya selalu mencari cara untuk meningkatkan proses kerja sehari- hari.					
12.	Saya merasa bahwa setiap aktivitas yang saya lakukan dapat ditingkatkan.					
13.	Saya selalu disiplin dalam mengikuti prosedur dan standar kerja yang telah ditetapkan.					
14.	Bagi saya sangat penting untuk menjaga integritas dalam menerapkan prinsip-prinsip Kaizen di tempat kerja.					

Kuesioner Variabel (X2) Implementasi kaizen

No	SOAL PERTANYAAN	STS	TS	KS	S	SS
1.	Saya percaya bahwa perbaikan berkelanjutan adalah bagian penting dari budaya kerja di perusahaan.					
2.	Saya merasa yakin bahwa semua anggota tim berkomitmen yang sama untuk mencapai hasil yang lebih baik.					
3.	Saya aktif berdiskusi atau pertemuan yang bertujuan untuk meningkatkan proses kerja.					
4.	Saya selalu berkomunikasi dan kolaborasi antar anggota tim dengan baik di tempat kerja.					
5.	Saya menerapkan prinsip 5S (Sort, Set in order, Shine, Standardize, Sustain) di tempat kerja dengan baik.					
6.	Saya selalu menggunakan alat Kaizen dalam proyek atau tugas yang saya kerjakan.					
7.	Saya selalu melakukan dan terlibat dalam proses evaluasi hasil penerapan siklus PDCA di tempat kerja.					
8.	Saya merasa diberdayakan dalam mengambil keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan saya.					
9.	Saya merasa bahwa pelatihan yang saya terima relevan dan bermanfaat untuk meningkatkan kinerja saya.					

Kuesioner Variabel (Y) Kinerja quality

No	SOAL PERTANYAAN	STS	TS	KS	S	SS
1.	Bagi saya kualitas SDM yang merupakan input yang positif dalam peningkatan dan keberlangsungan perusahaan.					
2.	Saya merasa bahwa pemeliharaan mesin dilakukan secara rutin dan efektif di tempat kerja merupakan upaya dalam pencegahan produk rejeck.					

17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	57
18	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	61
19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70
20	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	60
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70
23	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70
24	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	67
25	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	63
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	57
27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
29	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	57
30	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	60
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
32	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	59
33	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	58
34	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	66
35	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	58
38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70
39	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	58
40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70
41	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	59
42	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	58
43	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	62
44	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	58
45	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	64
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
47	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70
48	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	68
49	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	64
Total	232	218	223	217	211	216	218	217	222	221	218	214	218	222	

Lampiran 3 - Hasil Kuesioner Variabel (X2) Implementasi kaizen

Resp	X2P1	X2P2	X2P3	X2P4	X2P5	X2P6	X2P7	X2P8	X2P9	Total
1	5	5	5	5	4	5	4	4	4	41
2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	35
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	37
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
11	5	4	4	4	4	4	4	4	5	38
12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
13	4	4	5	5	4	4	4	4	4	38
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
15	5	4	4	4	4	4	4	4	4	37
16	4	4	4	4	3	4	4	4	4	35
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
18	5	5	4	4	4	4	4	4	5	39
19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
20	5	4	4	4	4	4	4	4	4	37
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
22	5	5	5	5	5	4	5	4	5	43
23	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
24	5	4	4	5	4	4	4	4	5	39
25	5	5	4	4	5	5	4	5	5	42
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
30	5	4	4	4	4	4	4	4	5	38
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
33	4	4	4	5	4	4	4	4	4	37
34	5	5	4	4	4	5	5	5	5	42

48	4	4	4	4	5	4	4	5	34
49	5	5	4	5	5	5	5	5	39
Total	220	218	221	218	215	220	213	220	

Lampiran 5 – Hasil Uji Validitas Variabel (X1) Kompetensi Teknis (Kaizen)

		X1P1	X1P2	X1P3	X1P4	X1P5	X1P6	X1P7	X1P8	X1P9	X1P10	X1P11	X1P12	X1P13	X1P14	Total
X1P1	Pearson Correlation	1	.357*	.480**	.427**	.299*	.405**	.542**	.520**	.361*	.336*	.450**	.266	.357*	.361*	.556**
	Sig. (2-tailed)		.012	<.001	.002	.037	.004	<.001	<.001	.011	.018	.001	.065	.012	.011	<.001
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
X1P2	Pearson Correlation	.357*	1	.402**	.711**	.558**	.670**	.753**	.711**	.602**	.720**	.588**	.589**	.588**	.602**	.809**
	Sig. (2-tailed)	.012		.004	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
X1P3	Pearson Correlation	.480**	.402**	1	.533**	.511**	.499**	.402**	.450**	.549**	.511**	.485**	.603**	.402**	.631**	.679**
	Sig. (2-tailed)	<.001	.004		<.001	<.001	<.001	.004	.001	<.001	<.001	<.001	<.001	.004	<.001	<.001
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
X1P4	Pearson Correlation	.427**	.711**	.533**	1	.588**	.623**	.711**	.667**	.484**	.601**	.711**	.623**	.628**	.649**	.818**
	Sig. (2-tailed)	.002	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
X1P5	Pearson Correlation	.299*	.558**	.511**	.588**	1	.800**	.558**	.677**	.536**	.651**	.647**	.688**	.469**	.536**	.775**
	Sig. (2-tailed)	.037	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
X1P6	Pearson Correlation	.405**	.670**	.499**	.623**	.800**	1	.670**	.707**	.531**	.648**	.753**	.659**	.503**	.615**	.828**
	Sig. (2-tailed)	.004	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
X1P7	Pearson Correlation	.542**	.753**	.402**	.711**	.558**	.670**	1	.711**	.438**	.556**	.670**	.504**	.505**	.520**	.778**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	.004	<.001	<.001	<.001		<.001	.002	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
X1P8	Pearson Correlation	.520**	.711**	.450**	.667**	.677**	.707**	.711**	1	.649**	.766**	.794**	.709**	.628**	.649**	.879**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
X1P9	Pearson Correlation	.361*	.602**	.549**	.484**	.536**	.531**	.438**	.649**	1	.796**	.602**	.717**	.520**	.672**	.773**
	Sig. (2-tailed)	.011	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	.002	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
X1P10	Pearson Correlation	.336*	.720**	.511**	.601**	.651**	.648**	.556**	.766**	.796**	1	.720**	.662**	.638**	.633**	.845**
	Sig. (2-tailed)	.018	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
X1P11	Pearson Correlation	.450**	.588**	.485**	.711**	.647**	.753**	.670**	.794**	.602**	.720**	1	.674**	.588**	.685**	.855**
	Sig. (2-tailed)	.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
X1P12	Pearson Correlation	.266	.589**	.603**	.623**	.688**	.659**	.504**	.709**	.717**	.662**	.674**	1	.589**	.717**	.822**
	Sig. (2-tailed)	.065	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
X1P13	Pearson Correlation	.357*	.588**	.402**	.628**	.469**	.503**	.505**	.628**	.520**	.638**	.588**	.589**	1	.602**	.733**
	Sig. (2-tailed)	.012	<.001	.004	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
X1P14	Pearson Correlation	.361*	.602**	.631**	.649**	.536**	.615**	.520**	.649**	.672**	.633**	.685**	.717**	.602**	1	.811**
	Sig. (2-tailed)	.011	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
Total	Pearson Correlation	.556**	.809**	.679**	.818**	.775**	.828**	.778**	.879**	.773**	.845**	.855**	.822**	.733**	.811**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Lampiran 6 – Hasil Uji Validitas Variabel (X2) Implementasi Kaizen

		Correlations									
		X2P1	X2P2	X2P3	X2P4	X2P5	X2P6	X2P7	X2P8	X2P9	Total
X2P1	Pearson Correlation	1	.719**	.489**	.450**	.554**	.581**	.545**	.548**	.667**	.729**
	Sig. (2-tailed)		<.001	<.001	.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
X2P2	Pearson Correlation	.719**	1	.745**	.586**	.770**	.808**	.790**	.762**	.707**	.903**
	Sig. (2-tailed)	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
X2P3	Pearson Correlation	.489**	.745**	1	.844**	.839**	.799**	.690**	.643**	.623**	.876**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
X2P4	Pearson Correlation	.450**	.586**	.844**	1	.708**	.664**	.635**	.519**	.545**	.782**
	Sig. (2-tailed)	.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
X2P5	Pearson Correlation	.554**	.770**	.839**	.708**	1	.808**	.709**	.746**	.738**	.903**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
X2P6	Pearson Correlation	.581**	.808**	.799**	.664**	.808**	1	.672**	.799**	.695**	.896**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
X2P7	Pearson Correlation	.545**	.790**	.690**	.635**	.709**	.672**	1	.773**	.668**	.848**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
X2P8	Pearson Correlation	.548**	.762**	.643**	.519**	.746**	.799**	.773**	1	.730**	.852**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
X2P9	Pearson Correlation	.667**	.707**	.623**	.545**	.738**	.695**	.668**	.730**	1	.836**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
Total	Pearson Correlation	.729**	.903**	.876**	.782**	.903**	.896**	.848**	.852**	.836**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Lampiran 7 - Hasil Uji Validitas Variabel (Y) Kinerja Quality

		Correlations								
		YP1	YP2	YP3	YP4	YP5	YP6	YP7	YP8	Total
YP1	Pearson Correlation	1	.757**	.470**	.473**	.561**	.592**	.658**	.755**	.782**
	Sig. (2-tailed)		<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49
YP2	Pearson Correlation	.757**	1	.638**	.621**	.713**	.757**	.807**	.675**	.887**
	Sig. (2-tailed)	<,001		<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49
YP3	Pearson Correlation	.470**	.638**	1	.743**	.528**	.633**	.543**	.470**	.751**
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001		<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49
YP4	Pearson Correlation	.473**	.621**	.743**	1	.739**	.778**	.748**	.549**	.844**
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001		<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49
YP5	Pearson Correlation	.561**	.713**	.528**	.739**	1	.728**	.828**	.728**	.866**
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	<,001		<,001	<,001	<,001	<,001
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49
YP6	Pearson Correlation	.592**	.757**	.633**	.778**	.728**	1	.744**	.592**	.868**
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001		<,001	<,001	<,001
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49
YP7	Pearson Correlation	.658**	.807**	.543**	.748**	.828**	.744**	1	.744**	.902**
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001		<,001	<,001
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49
YP8	Pearson Correlation	.755**	.675**	.470**	.549**	.728**	.592**	.744**	1	.819**
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001		<,001
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49
Total	Pearson Correlation	.782**	.887**	.751**	.844**	.866**	.868**	.902**	.819**	1
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Lampiran 8 – Tabel r

df = (N-2)	Tingkat signifikansi untuk uji satu arah				
	0.05	0.025	0.01	0.005	0.0005
	Tingkat signifikansi untuk uji dua arah				
	0.1	0.05	0.02	0.01	0.001
1	0.9877	0.9969	0.9995	0.9999	1.0000
2	0.9000	0.9500	0.9800	0.9900	0.9990
3	0.8054	0.8783	0.9343	0.9587	0.9911
4	0.7293	0.8114	0.8822	0.9172	0.9741
5	0.6694	0.7545	0.8329	0.8745	0.9509
6	0.6215	0.7067	0.7887	0.8343	0.9249
7	0.5822	0.6664	0.7498	0.7977	0.8983
8	0.5494	0.6319	0.7155	0.7646	0.8721
9	0.5214	0.6021	0.6851	0.7348	0.8470
10	0.4973	0.5760	0.6581	0.7079	0.8233
11	0.4762	0.5529	0.6339	0.6835	0.8010
12	0.4575	0.5324	0.6120	0.6614	0.7800
13	0.4409	0.5140	0.5923	0.6411	0.7604
14	0.4259	0.4973	0.5742	0.6226	0.7419
15	0.4124	0.4821	0.5577	0.6055	0.7247
16	0.4000	0.4683	0.5425	0.5897	0.7084
17	0.3887	0.4555	0.5285	0.5751	0.6932
18	0.3783	0.4438	0.5155	0.5614	0.6788
19	0.3687	0.4329	0.5034	0.5487	0.6652
20	0.3598	0.4227	0.4921	0.5368	0.6524
21	0.3515	0.4132	0.4815	0.5256	0.6402
22	0.3438	0.4044	0.4716	0.5151	0.6287
23	0.3365	0.3961	0.4622	0.5052	0.6178
24	0.3297	0.3882	0.4534	0.4958	0.6074
25	0.3233	0.3809	0.4451	0.4869	0.5974
26	0.3172	0.3739	0.4372	0.4785	0.5880
27	0.3115	0.3673	0.4297	0.4705	0.5790
28	0.3061	0.3610	0.4226	0.4629	0.5703
29	0.3009	0.3550	0.4158	0.4556	0.5620
30	0.2960	0.3494	0.4093	0.4487	0.5541
31	0.2913	0.3440	0.4032	0.4421	0.5465
32	0.2869	0.3388	0.3972	0.4357	0.5392
33	0.2826	0.3338	0.3916	0.4296	0.5322
34	0.2785	0.3291	0.3862	0.4238	0.5254
35	0.2746	0.3246	0.3810	0.4182	0.5189
36	0.2709	0.3202	0.3760	0.4128	0.5126
37	0.2673	0.3160	0.3712	0.4076	0.5066
38	0.2638	0.3120	0.3665	0.4026	0.5007
39	0.2605	0.3081	0.3621	0.3978	0.4950
40	0.2573	0.3044	0.3578	0.3932	0.4896
41	0.2542	0.3008	0.3536	0.3887	0.4843
42	0.2512	0.2973	0.3496	0.3843	0.4791
43	0.2483	0.2940	0.3457	0.3801	0.4742
44	0.2455	0.2907	0.3420	0.3761	0.4694
45	0.2429	0.2876	0.3384	0.3721	0.4647
46	0.2403	0.2845	0.3348	0.3683	0.4601
47	0.2377	0.2816	0.3314	0.3646	0.4557
48	0.2353	0.2787	0.3281	0.3610	0.4514
49	0.2329	0.2759	0.3249	0.3575	0.4473
50	0.2306	0.2732	0.3218	0.3542	0.4432

Lampiran 9 – Tabel t

Pr	0,25	0,10	0,05	0,025	0,01	0,005	0,001
df	0,50	0,20	0,10	0,050	0,02	0,010	0,002
1	1,00000	3,07768	6,31375	12,70620	31,82052	63,65674	318,30884
2	0,81650	1,88562	2,91999	4,30265	6,96456	9,92484	22,32712
3	0,76489	1,63774	2,35336	3,18245	4,54070	5,84091	10,21453
4	0,74070	1,53321	2,13185	2,77645	3,74695	4,60409	7,17318
5	0,72669	1,47588	2,01505	2,57058	3,36493	4,03214	5,89343
6	0,71756	1,43976	1,94318	2,44691	3,14267	3,70743	5,20763
7	0,71114	1,41492	1,89458	2,36462	2,99795	3,49948	4,78529
8	0,70639	1,39682	1,85955	2,30600	2,89646	3,35539	4,50079
9	0,70272	1,38303	1,83311	2,26216	2,82144	3,24984	4,29681
10	0,69981	1,37218	1,81246	2,22814	2,76377	3,16927	4,14370
11	0,69745	1,36343	1,79588	2,20099	2,71808	3,10581	4,02470
12	0,69548	1,35622	1,78229	2,17881	2,68100	3,05454	3,92963
13	0,69383	1,35017	1,77093	2,16037	2,65031	3,01228	3,85198
14	0,69242	1,34503	1,76131	2,14479	2,62449	2,97684	3,78739
15	0,69120	1,34061	1,75305	2,13145	2,60248	2,94671	3,73283
16	0,69013	1,33676	1,74588	2,11991	2,58349	2,92078	3,68615
17	0,68920	1,33338	1,73961	2,10982	2,56693	2,89823	3,64577
18	0,68836	1,33039	1,73406	2,10092	2,55238	2,87844	3,61048
19	0,68762	1,32773	1,72913	2,09302	2,53948	2,86093	3,57940
20	0,68695	1,32534	1,72472	2,08596	2,52798	2,84534	3,55181
21	0,68635	1,32319	1,72074	2,07961	2,51765	2,83136	3,52715
22	0,68581	1,32124	1,71714	2,07387	2,50832	2,81876	3,50499
23	0,68531	1,31946	1,71387	2,06866	2,49987	2,80734	3,48496
24	0,68485	1,31784	1,71088	2,06390	2,49216	2,79694	3,46678
25	0,68443	1,31635	1,70814	2,05954	2,48511	2,78744	3,45019
26	0,68404	1,31497	1,70562	2,05553	2,47863	2,77871	3,43500
27	0,68368	1,31370	1,70329	2,05183	2,47266	2,77068	3,42103
28	0,68335	1,31253	1,70113	2,04841	2,46714	2,76326	3,40816
29	0,68304	1,31143	1,69913	2,04523	2,46202	2,75639	3,39624
30	0,68276	1,31042	1,69726	2,04227	2,45726	2,75000	3,38518
31	0,68249	1,30946	1,69552	2,03951	2,45282	2,74404	3,37490
32	0,68223	1,30857	1,69389	2,03693	2,44868	2,73848	3,36531
33	0,68200	1,30774	1,69236	2,03452	2,44479	2,73328	3,35634
34	0,68177	1,30695	1,69092	2,03224	2,44115	2,72839	3,34793
35	0,68156	1,30621	1,68957	2,03011	2,43772	2,72381	3,34005
36	0,68137	1,30551	1,68830	2,02809	2,43449	2,71948	3,33262
37	0,68118	1,30485	1,68709	2,02619	2,43145	2,71541	3,32563
38	0,68100	1,30423	1,68595	2,02439	2,42857	2,71156	3,31903
39	0,68083	1,30364	1,68488	2,02269	2,42584	2,70791	3,31279
40	0,68067	1,30308	1,68385	2,02108	2,42326	2,70446	3,30688
41	0,68052	1,30254	1,68288	2,01954	2,42080	2,70118	3,30127
42	0,68038	1,30204	1,68195	2,01808	2,41847	2,69807	3,29595
43	0,68024	1,30155	1,68107	2,01669	2,41625	2,69510	3,29089
44	0,68011	1,30109	1,68023	2,01537	2,41413	2,69228	3,28607
45	0,67998	1,30065	1,67943	2,01410	2,41212	2,68959	3,28148
46	0,67986	1,30023	1,67866	2,01290	2,41019	2,68701	3,27710
47	0,67975	1,29982	1,67793	2,01174	2,40835	2,68456	3,27291
48	0,67964	1,29944	1,67722	2,01063	2,40658	2,68220	3,26891
49	0,67953	1,29907	1,67655	2,00958	2,40489	2,67995	3,26508
50	0,67943	1,29871	1,67591	2,00856	2,40327	2,67779	3,26141

Lampiran 10 – Tabel F

Table of F-statistics P=0.05

df2 \ df1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	22	24	26	28	30	35	40	45	50	60	70	80	100	200	500	1000	>1000	df1 \ df2
3	10.13	9.55	9.28	9.12	9.01	8.94	8.89	8.85	8.81	8.79	8.76	8.74	8.73	8.71	8.70	8.69	8.68	8.67	8.67	8.66	8.65	8.64	8.63	8.62	8.62	8.60	8.59	8.59	8.58	8.57	8.56	8.55	8.54	8.53	8.53	8.54	3	
4	7.71	6.94	6.59	6.39	6.26	6.16	6.09	6.04	6.00	5.96	5.94	5.91	5.89	5.87	5.86	5.84	5.83	5.82	5.81	5.80	5.79	5.77	5.76	5.75	5.75	5.73	5.71	5.70	5.69	5.68	5.67	5.66	5.65	5.64	5.63	5.63	4	
5	6.61	5.79	5.41	5.19	5.05	4.95	4.88	4.82	4.77	4.74	4.70	4.68	4.66	4.64	4.62	4.60	4.59	4.58	4.57	4.56	4.54	4.53	4.52	4.50	4.50	4.48	4.46	4.45	4.44	4.43	4.42	4.41	4.39	4.37	4.37	4.36	5	
6	5.99	5.14	4.76	4.53	4.39	4.28	4.21	4.15	4.10	4.06	4.03	4.00	3.98	3.96	3.94	3.92	3.91	3.90	3.88	3.87	3.86	3.84	3.83	3.82	3.81	3.79	3.77	3.76	3.75	3.74	3.73	3.72	3.71	3.69	3.68	3.67	3.67	6
7	5.59	4.74	4.35	4.12	3.97	3.87	3.79	3.73	3.68	3.64	3.60	3.57	3.55	3.53	3.51	3.49	3.48	3.47	3.46	3.44	3.43	3.41	3.40	3.39	3.38	3.36	3.34	3.33	3.32	3.30	3.29	3.29	3.27	3.25	3.24	3.23	3.23	7
8	5.32	4.46	4.07	3.84	3.69	3.58	3.50	3.44	3.39	3.35	3.31	3.28	3.26	3.24	3.22	3.20	3.19	3.17	3.16	3.15	3.13	3.12	3.10	3.09	3.08	3.06	3.04	3.03	3.02	3.01	2.99	2.99	2.97	2.95	2.94	2.93	2.93	8
9	5.12	4.26	3.86	3.63	3.48	3.37	3.29	3.23	3.18	3.14	3.10	3.07	3.05	3.03	3.01	2.99	2.97	2.96	2.95	2.94	2.92	2.90	2.89	2.87	2.86	2.84	2.83	2.81	2.80	2.79	2.78	2.77	2.76	2.73	2.72	2.71	2.71	9
10	4.96	4.10	3.71	3.48	3.33	3.22	3.14	3.07	3.02	2.98	2.94	2.91	2.89	2.86	2.85	2.83	2.81	2.80	2.79	2.77	2.75	2.74	2.72	2.71	2.70	2.68	2.66	2.65	2.64	2.62	2.61	2.60	2.59	2.56	2.55	2.54	2.54	10
11	4.84	3.98	3.59	3.36	3.20	3.09	3.01	2.95	2.90	2.85	2.82	2.79	2.76	2.74	2.72	2.70	2.69	2.67	2.66	2.65	2.63	2.61	2.59	2.58	2.57	2.55	2.53	2.52	2.51	2.49	2.48	2.47	2.46	2.43	2.42	2.41	2.41	11
12	4.75	3.89	3.49	3.26	3.11	3.00	2.91	2.85	2.80	2.75	2.72	2.69	2.66	2.64	2.62	2.60	2.58	2.57	2.56	2.54	2.52	2.51	2.49	2.48	2.47	2.44	2.43	2.41	2.40	2.38	2.37	2.36	2.35	2.32	2.31	2.30	2.30	12
13	4.67	3.81	3.41	3.18	3.03	2.92	2.83	2.77	2.71	2.67	2.63	2.60	2.58	2.55	2.53	2.51	2.50	2.48	2.47	2.46	2.44	2.42	2.41	2.39	2.38	2.36	2.34	2.33	2.31	2.30	2.28	2.27	2.26	2.23	2.22	2.21	2.21	13
14	4.60	3.74	3.34	3.11	2.96	2.85	2.76	2.70	2.65	2.60	2.57	2.53	2.51	2.48	2.46	2.44	2.43	2.41	2.40	2.39	2.37	2.35	2.33	2.32	2.31	2.29	2.27	2.25	2.24	2.22	2.21	2.20	2.19	2.16	2.14	2.14	14	
15	4.54	3.68	3.29	3.06	2.90	2.79	2.71	2.64	2.59	2.54	2.51	2.48	2.45	2.42	2.40	2.38	2.37	2.35	2.34	2.33	2.31	2.29	2.27	2.26	2.25	2.22	2.20	2.19	2.18	2.16	2.15	2.14	2.11	2.10	2.08	2.07	2.07	15
16	4.49	3.63	3.24	3.01	2.85	2.74	2.66	2.59	2.54	2.49	2.46	2.42	2.40	2.37	2.35	2.33	2.32	2.30	2.29	2.28	2.25	2.24	2.22	2.21	2.19	2.17	2.15	2.12	2.11	2.09	2.08	2.07	2.04	2.02	2.02	2.01	2.01	16
17	4.45	3.59	3.20	2.96	2.81	2.70	2.61	2.55	2.49	2.45	2.41	2.38	2.35	2.33	2.31	2.29	2.27	2.26	2.24	2.23	2.21	2.19	2.17	2.16	2.15	2.12	2.10	2.09	2.08	2.06	2.05	2.03	2.02	1.99	1.97	1.97	1.96	17
18	4.41	3.55	3.16	2.93	2.77	2.66	2.58	2.51	2.46	2.41	2.37	2.34	2.31	2.29	2.27	2.25	2.23	2.22	2.20	2.19	2.17	2.15	2.13	2.12	2.11	2.08	2.06	2.05	2.04	2.02	2.00	1.99	1.98	1.95	1.93	1.92	1.92	18
19	4.38	3.52	3.13	2.90	2.74	2.63	2.54	2.48	2.42	2.38	2.34	2.31	2.28	2.26	2.23	2.21	2.20	2.18	2.17	2.16	2.13	2.11	2.10	2.08	2.07	2.05	2.03	2.01	2.00	1.98	1.97	1.96	1.94	1.91	1.89	1.88	1.88	19
20	4.35	3.49	3.10	2.87	2.71	2.60	2.51	2.45	2.39	2.35	2.31	2.28	2.25	2.23	2.20	2.18	2.17	2.15	2.14	2.12	2.10	2.08	2.07	2.05	2.04	2.01	1.99	1.98	1.97	1.95	1.93	1.92	1.91	1.88	1.86	1.85	1.84	20
22	4.30	3.44	3.05	2.82	2.66	2.55	2.46	2.40	2.34	2.30	2.26	2.23	2.20	2.17	2.15	2.13	2.11	2.10	2.08	2.07	2.05	2.03	2.01	2.00	1.98	1.96	1.94	1.92	1.91	1.89	1.88	1.86	1.85	1.82	1.80	1.79	1.78	22
24	4.26	3.40	3.01	2.78	2.62	2.51	2.42	2.36	2.30	2.25	2.22	2.18	2.15	2.13	2.11	2.09	2.07	2.05	2.04	2.03	2.00	1.98	1.97	1.95	1.94	1.91	1.89	1.88	1.86	1.84	1.83	1.82	1.80	1.77	1.75	1.74	1.73	24
26	4.23	3.37	2.98	2.74	2.59	2.47	2.39	2.32	2.27	2.22	2.18	2.15	2.12	2.09	2.07	2.05	2.03	2.02	2.00	1.99	1.97	1.95	1.93	1.91	1.90	1.87	1.85	1.84	1.82	1.80	1.79	1.77	1.74	1.73	1.71	1.70	1.69	26
28	4.20	3.34	2.95	2.71	2.56	2.45	2.36	2.29	2.24	2.19	2.15	2.12	2.09	2.06	2.04	2.02	2.00	1.99	1.97	1.96	1.93	1.91	1.90	1.88	1.87	1.84	1.82	1.80	1.79	1.77	1.75	1.74	1.73	1.69	1.67	1.66	1.66	28
30	4.17	3.32	2.92	2.69	2.53	2.42	2.33	2.27	2.21	2.16	2.13	2.09	2.06	2.04	2.01	1.99	1.98	1.96	1.95	1.93	1.91	1.89	1.87	1.85	1.84	1.81	1.79	1.77	1.76	1.74	1.72	1.71	1.70	1.66	1.64	1.63	1.62	30
35	4.12	3.27	2.87	2.64	2.49	2.37	2.29	2.22	2.16	2.11	2.08	2.04	2.01	1.99	1.96	1.94	1.92	1.91	1.89	1.88	1.85	1.83	1.82	1.80	1.79	1.76	1.74	1.72	1.70	1.68	1.66	1.65	1.63	1.60	1.57	1.57	1.56	35
40	4.08	3.23	2.84	2.61	2.45	2.34	2.25	2.18	2.12	2.08	2.04	2.00	1.97	1.95	1.92	1.90	1.89	1.87	1.85	1.84	1.81	1.79	1.77	1.76	1.74	1.72	1.69	1.67	1.66	1.64	1.62	1.61	1.59	1.55	1.53	1.52	1.51	40
45	4.06	3.20	2.81	2.58	2.42	2.31	2.22	2.15	2.10	2.05	2.01	1.97	1.94	1.92	1.89	1.87	1.86	1.84	1.82	1.81	1.78	1.76	1.74	1.73	1.71	1.68	1.66	1.64	1.63	1.60	1.59	1.57	1.55	1.51	1.49	1.48	1.47	45
50	4.03	3.18	2.79	2.56	2.40	2.29	2.20	2.13	2.07	2.03	1.99	1.95	1.92	1.89	1.87	1.85	1.83	1.81	1.80	1.78	1.76	1.74	1.72	1.70	1.69	1.66	1.63	1.61	1.60	1.58	1.56	1.54	1.52	1.48	1.46	1.45	1.44	50
60	4.00	3.15	2.76	2.53	2.37	2.25	2.17	2.10	2.04	1.99	1.95	1.92	1.89	1.86	1.84	1.82	1.80	1.78	1.76	1.75	1.72	1.70	1.68	1.66	1.65	1.62	1.59	1.57	1.56	1.53	1.52	1.50	1.48	1.44	1.41	1.40	1.39	60
70	3.98	3.13	2.74	2.50	2.35	2.23	2.14	2.07	2.02	1.97	1.93	1.89	1.86	1.84	1.81	1.79	1.77	1.75	1.74	1.72	1.70	1.67	1.65	1.64	1.62	1.59	1.57	1.55	1.53	1.50	1.49	1.47	1.45	1.40	1.37	1.36	1.35	70
80	3.96	3.11	2.72	2.49	2.33	2.21	2.13	2.06	2.00	1.95	1.91	1.88	1.84	1.82	1.79	1.77	1.75	1.73	1.72	1.70	1.68	1.65	1.63	1.62	1.60	1.57	1.54	1.52	1.51	1.48	1.46	1.45	1.43	1.38	1.35	1.34	1.33	80
100	3.94	3.09	2.70	2.46	2.31	2.19	2.10	2.03	1.97	1.93	1.89	1.85	1.82	1.79	1.77	1.75	1.73	1.71	1.69	1.68	1.65	1.63	1.61	1.59	1.57	1.54	1.52	1.49	1.48	1.45	1.43	1.41	1.39	1.34	1.31	1.30	1.28	100
200	3.89	3.04	2.65	2.42	2.26	2.14	2.06	1.98	1.93	1.88	1.84	1.80	1.77	1.74	1.72	1.69	1.67	1.66	1.64	1.62	1.60	1.57	1.55	1.53	1.52	1.48	1.46	1.43	1.41	1.39	1.36	1.35	1.32	1.26	1.22	1.21	1.19	200
500	3.86	3.01	2.62	2.39	2.23	2.12	2.03	1.96	1.90	1.85	1.81	1.77	1.74	1.71	1.69	1.66	1.64	1.62	1.61	1.59	1.56	1.54	1.52	1.50	1.48	1.45	1.42	1.40	1.38	1.35	1.32	1.30	1.28	1.21	1.16	1.14	1.12	500
1000	3.85	3.00	2.61	2.38	2.22	2.11	2.02	1.95	1.89	1.84	1.80	1.76	1.73	1.70	1.68	1.65	1.63	1.61	1.60	1.58	1.55	1.53	1.51	1.49	1.47	1.43	1.41	1.38	1.36	1.33	1.31	1.29	1.26	1.19	1.13	1.11	1.0	

Lampiran 11 – Surat Keterangan Penelitian Perusahaan

Ijin pengambilan sample dan kuisisioner

PT Bridgestone Tire Indonesia
 Jalan Utama Kav. 8-13
 Kawasan Industri Surya Cipta Karawang, Ciampel
 Karawang 47133, Jawa Barat
 Telp. (021) 4451200
 Fax (021) 4451201
 www.bridgestone.com

Nomor : 02494/BS/HR-OR/VIII/2025
 Karawang, 7 Agustus 2025
 Perihal : Surat Persetujuan Penelitian
 Lamp :

Kepada Yth :
Dekan
Universitas Pertiwi

Dengan hormat,
 Menyambung Surat Permohonan tentang Pengajuan izin penelitian :

Nama Mahasiswa	NPM	Program Studi
Suryana	21120040	Management SOM

Dengan ini kami sampaikan bahwa permohonan permintaan penelitian dengan judul tugas akhir **"Pengaruh Kompetensi dan Implementasi Kaizen terhadap Kinerja Quality"** dapat kami SETUJUI.

Untuk itu kepada yang bersangkutan dipersilahkan untuk melakukan penelitian pada :

Tempat : PT Bridgestone Tire Indonesia – Karawang Plant
 Jl. Surya Utama Kav. 8-13, Kawasan Industri Surya Cipta Karawang, Ciampel

Seksi : Technical KIP

Waktu pelaksanaan : Mulai 7 Agustus 2025

Ketentuan : 1. Penelitian dilakukan setelah ada komunikasi terlebih dahulu terkait jadwal kepada Narasumber/Pembimbing di Seksi terkait
 2. Tidak mengganggu jalannya Operasional Perusahaan

Demikian yang disampaikan, atas segala perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

Hormat Kami,
 PT. Bridgestone Tire Indonesia

 Alimud Syarifuddin
 HR-GA Manager Karawang Plant

Lampiran 13 – Daftar Riwayat Hidup



Penulis bernama lengkap Suryana berusia 51 tahun lahir di Bandung pada tanggal 5 Juni 1974 dengan riwayat pendidikan di Sekolah Dasar Muhamadiyah Bandung pada tahun 1982 sampai 1987, melanjutkan ke Sekolah Menengah Pertama Negeri 8 Bandung pada tahun 1987 sampai tahun 1990, dan Sekolah Teknik Menengah di STMN Penerbangan Bandung dengan Jurusan Konstruksi Rangka Pesawat Terbang pada tahun 1990 sampai tahun 1993. Penulis mempunyai hobby olah raga ringan seperti jogging dan menyukai berkebun, memiliki pengalaman kerja sebagai Teknisi di perusahaan Penerbangan BUMN, dan saat ini bekerja sebagai Process Engeneer di perusahaan Part Otomotive PMA Jepang.

Sekarang penulis sedang menempuh pendidikan S1 di Universitas Pertiwi, Fakultas Bisns dan Teknologi program studi Managemen Sumber Daya Manusia (SDM).

Adapun data pribadi penulis:

Nama lengkap : Suryana
 Jenis Kelamin : laki- laki
 Tempat, tanggal lahir : Bandung, 5 Juni 1974
 Kewarganegaraan : Indonesia
 Status : Menikah
 Agama : Islam
 Alamat : Perumahan Karaba Indah Blok AD No. 11 RT. 003
 RW. 010 Des. Wadas Kec. Telukjambe Timur Kab. Karawang
 No. Hp. : 0811-944-2535
 E-mail : suryana050674@gmail.com

Demikian Daftar Riwayat Hidup saya buat dengan sebenar-benarnya, saya ucapkan terima kasih.