

# **PENGARUH PENERAPAN KAIZEN TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS PARIWISATA DAN KEBUDAYAAN GERBANGKERTOSUSILA**

**Wahyu Eko Pujiyanto\***

**Ahmad Riyadh U. Balahmar\*\***

\*(Program Magister Kebijakan Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Universitas Airlangga Surabaya, email: wahyu\_coe@yahoo.com)

\*\*(Prodi Ilmu Administrasi Negara – FISIP Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Jalan  
Majapahit 666 B Sidoarjo, email: riyadhadvokat@yahoo.com)

## **ABSTRACT**

*Research is aimed to present the influence of the application of kaizen against the employee performance of tourism and culture gerbangkertosusila. Population in this research all of its culture and tourism dept. gerbangkertosusila 73 people, which amounted to and techniques of the sample in this research using a sample of the census. The technique of collecting data obtained by the spread of kuisioner. The technique of linear regression analysis used f double by test and test it t as a test of an hypothesis.*

*The results of tests indicating that the implementation of kaizen impact on the performance of employees of tourism and culture gerbangkertosusila. It showed that the better the application of kaizen to be implemented on culture and tourism dept. gerbangkertosusila will be able to improve the performance of tourism and culture gerbangkertosusila. The greater attention to the needs of company employees and the company will get reciprocal appropriate, namely productivity work yet.*

**Keywords:** *kaizen, performance, dept. of tourism and culture gerbangkertosusila*

## LATAR BELAKANG MASALAH

Saat ini organisasi publik dituntut untuk bisa mengupdate dan mengupgrade skil dan pengetahuan untuk dapat menciptakan sistem pemerintahan yang baik. Dalam menghadapi perkembangan tersebut, organisasi publik harus mampu mengoptimalkan kinerjanya sehingga mampu bertahan dengan kebiasaan dan gaya hidup khalayak yang semakin pesat perkembangannya. Karenanya, setiap organisasi publik perlu memikirkan cara yang dapat dilakukan untuk mengembangkan sumber daya yang ada agar dapat mendorong kemajuan organisasi (Hutagalung dan Setyabekti, 2008; Rivai dan Sagala, 2009; Simamora, 2001).

Beberapa penelitian mengenai pengaruh antara kaizen dan kinerja sudah dilakukan. Ulfah & Rahardjo (2013); Susilowati (2013), menemukan bahwa budaya kaizen memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Senada dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Udin (2013), yang menjelaskan bahwa budaya kaizen sangatlah berpengaruh terhadap terciptanya produktivitas pegawai. Dengan kata lain, budaya kaizen memiliki pengaruh yang cukup besar yang dapat menciptakan produktivitas dan kinerja pegawai yang optimal.

Berbeda dengan hasil peneliti sebelumnya, hasil penelitian yang dilakukan oleh Gambi *et.al* (2013), menjelaskan bahwa organisasi ataupun perusahaan yang menggunakan sistem budaya kolaborasi atau budaya kaizen cenderung mempunyai kinerja yang negatif, dikarenakan terdapat perubahan budaya yang ada pada organisasi yang sudah mendarah daging dengan anggota organisasi mulai dirubah dan dapat menimbulkan perpecahan antara organisasi baru dan organisasi lama. Dapat diartikan bahwa budaya kaizen memiliki pengaruh yang negatif terhadap kinerja pegawai.

Kegiatan kaizen harus dilaksanakan dengan memperhatikan tiga kegiatan utama tersebut yang ada agar perusahaan dapat bekerja lebih produktif dan efisiensi tinggi sehingga dapat meraih keuntungan yang maksimal atau yang berlipat ganda. Hal tersebut dapat dilakukan dengan menerapkan adanya budaya Kaizen yang artinya organisasi harus melakukan berbagai perbaikan yang sifatnya kecil-kecilan tetapi harus dilakukan secara kontinyu (berkesinambungan) di segala bidang, utamanya yang berhubungan dengan proses produksi yang menyangkut masalah seperti, manusia yang mengerjakan produk, mesin yang diperlukan atau dipakai untuk mengatur jalannya pekerjaan serta *supply chain management* serta yang menyangkut penyediaan bahan yang diperlukan bagian produksi sewaktu diperlukan maupun *just in time* khususnya pelaksanaan proses produksi dapat beroperasi secara efisien (Malhotra, 2006; Udin, 2013). Dari permasalahan diatas, maka peneliti merumuskan masalah sebagai berikut: adakah pengaruh kaizen terhadap kinerja pegawai Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Gerbangkertosusila.



## LANDASAN TEORETIS

### Kinerja Pegawai

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2005).

Kinerja (*performance*) adalah catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama suatu periode waktu tertentu. Pernyataan ini sejalan dengan pendapat dari Bernardin and Russell (1993) dalam Tobing (2009) yang mengemukakan bahwa "*Performance is the record of outcome produced on a specified job function or activity during a specified time period*". Hal ini diperjelas lagi oleh Bowin and Harvey (1996) dalam Tobing (2009) yang mengatakan "*Performance may be defined as the accomplishment of an employee or manager assigned duties and the outcomes produced on a job function or activity during specified time period*".

Pendapat lain mengatakan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam menjalankan tugas kewajibannya sebagai seorang pegawai. Dengan demikian persoalan kinerja pegawai juga berhubungan dengan persoalan kemampuan orang untuk mengembangkan dirinya agar mampu berkarya mencapai tujuan yang dikehendaki oleh organisasi. Untuk dalam membahas keberhasilan atau kinerja seseorang perlu menetapkan suatu ukuran tertentu untuk menilai apakah organisasi itu memiliki kinerja yang tinggi atau rendah (Windryanto, 2004 dalam Suwardi dan Utomo, 2011).

Kinerja dapat diukur berdasarkan empat indikator, yaitu: (1) Efektif dan efisien; (2) Otoritas dan tanggung jawab; (3) Disiplin; dan (4) Inisiatif (Boediharjo, 2002). Selajutnya Supriadi (2013), menjelaskan bahwa kinerja pegawai dapat dikatakan baik jika dilihat dari beberapa item yaitu: (a) Kesetiaan seorang pegawai dikatakan memiliki kesetiaan jika ia melakukan tugasnya secara sungguh-sungguh dan penuh tanggung jawab terhadap amanah yang diberikan organisasi; (b) Prestasi kerja merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Pada umumnya prestasi kerja seorang pegawai dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman dan kesanggupan pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Namun demikian prestasi kerja seorang pegawai tidak hanya tergantung dari kemampuan dan keahlian yang bersangkutan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan; (c) Kedisiplinan, sejauhmana pegawai dapat mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melaksanakan instruksi yang diberikan kepadanya. Disiplin dapat diartikan melaksanakan apa yang telah disetujui bersama antara pimpinan dengan para pegawai baik persetujuan tertulis, lisan ataupun berupa peraturan-peraturan dan kebiasaan-kebiasaan; (d) Kreativitas yaitu kemampuan pegawai dalam mengembangkan ide-ide dan mengeluarkan



potensi yang dimiliki dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga pegawai dapat bekerja dengan lebih berdaya guna dan berhasil guna; (e) Kerjasama yaitu kemampuan pegawai untuk bekerja sama dengan pegawai lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan, sehingga hasil pekerjaannya akan semakin baik; (f) Kecakapan dapat diukur dari tingkat pendidikan pegawai yang disesuaikan dengan pekerjaan yang menjadi tugasnya; (g) Tanggungjawab adalah kesanggupan seorang pegawai menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani menerima resiko pekerjaan yang dilakukan.

## **Kaizen**

Kaizen merupakan fondasi dasar yang merupakan kunci sukses jepang dalam persaingan industri maupun organisasi global yang sekarang banyak dikembangkan di dunia dan kaizen telah diakui sebagai salah satu dari konsep kunci dalam manajemen, sehingga pimpinan organisasi patut untuk melaksanakannya jika ingin berhasil bersaing di kalangan global seperti sekarang. Kaizen merupakan bahasa Jepang yang artinya perbaikan berkesinambungan, istilah ini mencakup pengertian perbaikan yang melibatkan semua orang baik pengurus organisasi dan anggota organisasi serta masyarakat (Khot, 2010; Ulfah & Rahardjo 2013).

Kaizen juga dapat diartikan sebagai kegiatan dasar untuk melakukan berbagai perbaikan secara terus menerus yang dapat menopang sebuah program untuk memanfaatkan peluang yang dapat membawa kelangsungan hidup sebuah organisasi, perbaikan tersebut perlu dirawat agar seluruh anggota organisasi dan pegawai tetap melaksanakan dengan baik. Dengan dilakukannya perbaikan secara kontinyu maka berbagai pihak yang terlihat tidak terasa melakukan perubahan tetapi diakhir periode organisasi akan nampak jelas hasilnya yaitu mencapai visi yang maksimal yang berarti akan memberikan jaminan kelangsungan hidup organisasi (Grabau, 2014; Gambi, 2013).

Sistem utama yang terdapat pada kaizen yaitu: a) proses versus hasil: proses penekankan pada pola pikir yang berorientasi pada proses pembuatan barang yang senantiasa dilakukan penyempurnaan agar hasil dapat lebih meningkat dengan memperhatikan; b) kaizen dan manajemen: pelaksanaan perbaikan secara kecil tetapi kontinyu dan di kelolah dengan baik yang memperhatikan; c) siklus *plan do check action*: siklus pelaksanaan pekerjaan untuk dilaksanakan dengan memperhatikan dan penuh kesungguhan agar dapat memberikan jaminan terlaksananya kesinambungan dari kaizen guna mewujutkan kebijakan untuk memelihara dan memperbaiki serta meningkatkan standar; d) mengutamakan kualitas: melaksanakan proses pembuatan barang selalu menempatkan kualitas pada prioritas utama; e) berbicara dengan data: proses pemecahan permasalahan yang dikemukakan harus dikenali dan dipahami secara benar dan pemecahannya harus didukung dengan data yang benar sesuai dengan kenyataan yang sebenarnya dilaporkan (Ulfah & Rahardjo, 2013; Susilowati, 2013; Udin, 2013; Gambi et.al, 2013).



## MODEL PENELITIAN

### Hipotesis

H1 : kaizen yang terdiri dari proses versus hasil, kaizen dan manajemen, siklus *plan do check action*, mengutamakan kualitas, dan berbicara dengan data berpengaruh terhadap kinerja.

H2 : proses versus hasil berpengaruh terhadap kinerja.

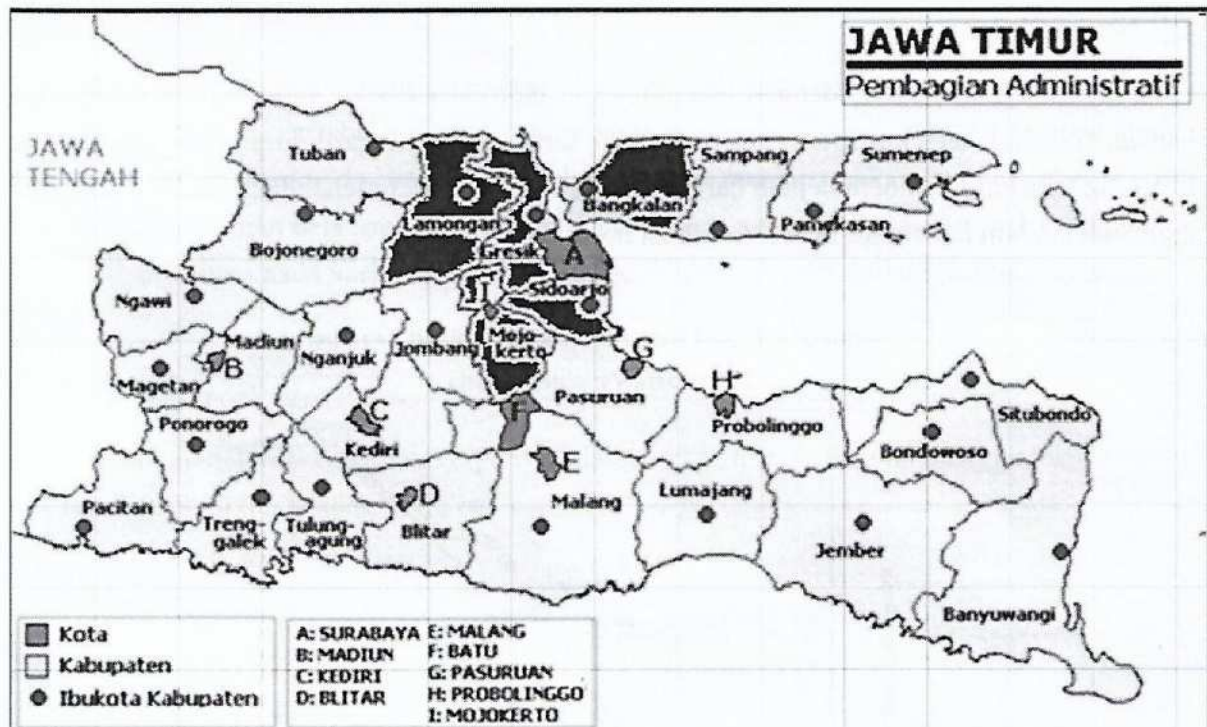
H3 : kaizen dan manajemen berpengaruh terhadap kinerja.

H4 : siklus *plan do check action* berpengaruh terhadap kinerja.

H5 : mengutamakan kualitas berpengaruh terhadap kinerja.

H6 : berbicara dengan data berpengaruh terhadap kinerja.

## MODEL PENELITIAN



Penelitian ini dilakukan di Gerbangkertosusila yaitu enam kabupaten yang ada di Jawa Timur yang terdiri dari Gresik, Bangkalan, Mojokerto, Surabaya, Sidoarjo, Lamongan.

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai dinas pariwisata dan kebudayaan Gerbangkertosusila yang berjumlah 73 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian adalah teknik *total sampling*, yaitu teknik penentuan sampel dengan mengambil seluruh anggota populasi sebagai responden atau sampel (Sugiyono, 2010;

Silalahi, 2009). Dengan demikian yang menjadi sampel dalam penelitian ini adalah pegawai Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Gerbangkertosusila yang berjumlah 73 orang.

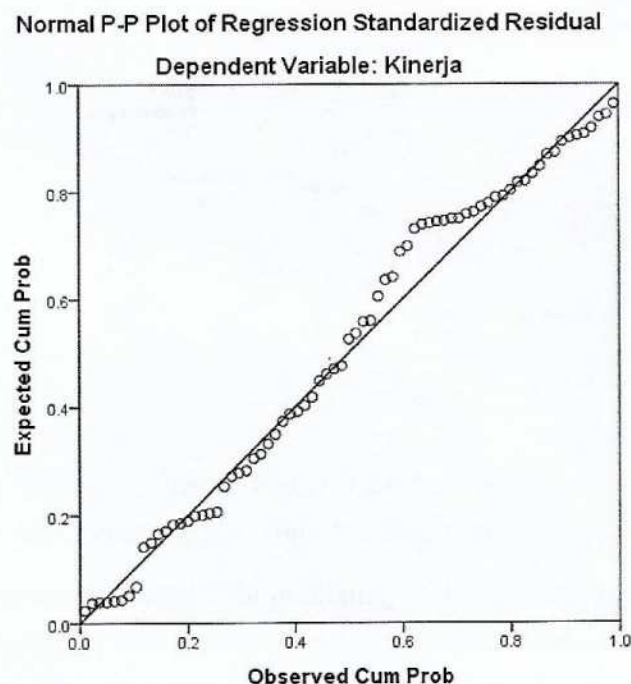
## HASIL PENELITIAN

### Uji Validitas dan Reliabilitas

Berdasarkan hasil pengujian validitas, diketahui dari tingkat signifikansi yang diperoleh bahwa indikator pada variabel proses versus hasil, kaizen dan manajemen, siklus *plan do check action*, mengutamakan kualitas, dan berbicara dengan data terhadap kinerja menunjukkan nilai yang kurang dari 0,05, yang berarti bahwa semua item pertanyaan yang digunakan dalam variabel sistem pengukuran kinerja telah valid. Sedangkan hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat dinyatakan reliabel karena memiliki nilai *Cronbach's Alpha* yang diperoleh menunjukkan nilai yang lebih besar dari 0,6. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh variabel yang digunakan telah reliabel.

### Uji Normalitas

Hasil uji normalitas dengan menggunakan Normal *PP-Plot Regression* menunjukkan bahwa, titik-titik tersebut menyebar mengikuti serta memutar garis lurus atau sebaran dari titik-titik tersebut tidak berada jauh dari garis lurus. Hal tersebut menandakan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini berdistribusi normal.





## Uji Asumsi Klasik

Berikut adalah hasil pengujian asumsi klasik yang dihasilkan dalam penelitian ini, sebagai berikut:

### a. Uji Multikolinieritas

Identifikasi secara statistik ada atau tidaknya gejala multikolinier dapat dilakukan dengan menghitung *Variance Inflation Factor* (VIF). Berdasarkan hasil pengujian, diperoleh hasil bahwa nilai VIF untuk masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

**Tabel 1. Hasil Pengujian Multikolinier**

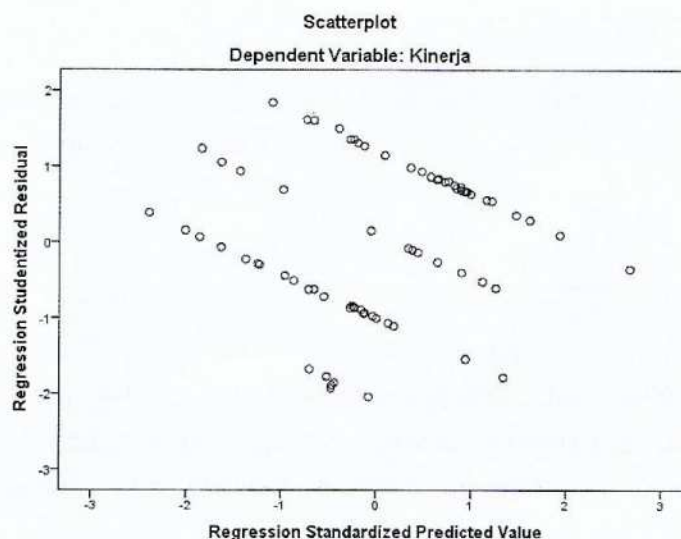
Variabel	Persamaan	
	<i>Tolerance</i>	VIF
Proses Versus Hasil	0.596	1.678
Kaizen Dan Manajemen	0.618	1.618
Siklus <i>Plan Do Check Action</i>	0.317	1.155
Mengutamakan Kualitas	0.856	1.169
Berbicara Dengan Data	0.370	1.701

Sumber : data primer diolah

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 1 menunjukkan bahwa nilai VIF yang diperoleh pada masing-masing variabel adalah proses versus hasil sebesar 1.678; kaizen dan manajemen sebesar 1.618; siklus *plan do check action* sebesar 1.155; mengutamakan kualitas sebesar 1.169; dan berbicara dengan data sebesar 1.701 di mana nilai tersebut lebih kecil dari 10, maka dapat disimpulkan bahwa pada variabel bebas dalam penelitian ini tidak terjadi multikolinieritas.

### b. Uji Heteroskedastisitas

Hasil uji heteroskedastisitas diperoleh dari hasil pengujian dengan menggunakan bantuan program SPSS 20.0 adalah sebagai berikut:



Pada grafik *scatterplot* olahan SPSS di atas menunjukkan bahwa tidak adanya pola yang jelas pada titik-titik dalam grafik tersebut. Hal ini berarti data yang digunakan dalam penelitian ini terbebas dari heteroskedastisitas.

### Analisis Regresi Linear Berganda

Hasil pengolahan data dengan menggunakan program SPSS 20.0 *For Windows* diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

**Tabel 2. Hasil Persamaan Regresi**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	R	R Square
	B	Std. Error	Beta		
Constant	0,554	0,232		0,950	0,902
Kaizen dan manajemen	0,597	0,091	0,090		
Proses Versus hasil	0,243	0,094	0,349		
Siklus <i>Plan Do Check Action</i>	0,234	0,145	0,303		
Mengutamakan kualitas	0,011	0,069	0,018		
Berbicara dengan data	0,201	0,153	0,228		

### Uji Hipotesis

#### a. Uji F

Berikut hasil uji simultan f dengan SPSS 20.0.

**Tabel 3. Hasil Uji F**

Sumber Varian	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	21933.863	5	4386.773	4.478	.001 <sup>b</sup>
Residual	65629.808	67	979.549		
Total	87563.671	72			

Berdasarkan tabel 3 diketahui pengaruh dari nilai variabel proses versus hasil (X1), kaizen dan manajemen (X2), siklus *plan do check action* (X3), mengutamakan kualitas (X4), dan berbicara dengan data (X5) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) dengan



taraf signifikan sebesar 0,001 yang lebih kecil dari 0,05. Dimana diperoleh nilai R sebesar 0,950 dan  $R^2$  untuk variabel proses versus hasil (X1), kaizen dan manajemen (X2), siklus *plan do check action* (X3), mengutamakan kualitas (X4), dan berbicara dengan data (X5) adalah sebesar 0,902 atau 90,2%, yang berarti bahwa besarnya nilai pengaruh tersebut menunjukkan besarnya pengaruh yang diberikan oleh proses versus hasil (X1), kaizen dan manajemen (X2), siklus *plan do check action* (X3), mengutamakan kualitas (X4), dan berbicara dengan data (X5) terhadap kinerja pegawai (Y) atau memiliki pengaruh cukup besar yaitu 90,2%.

## b. Uji T

Berikut hasil uji parsial t dengan SPSS 20.0.

**Tabel 4. Hasil Uji t**

Variabel	Persamaan		Keterangan
	t	Sig	
Constant	8,133	0,000	
Proses Versus Hasil	3,656	0,005	Ho Ditolak
Kaizen Dan Manajemen	3,596	0,012	Ho Ditolak
Siklus <i>Plan Do Check Action</i>	4,610	0,011	Ho Ditolak
Mengutamakan Kualitas	4,155	0,009	Ho Ditolak
Berbicara Dengan Data	3,310	0,019	Ho Ditolak

Berdasarkan teknik analisis yang telah dilakukan diperoleh hasil sebagai berikut:

- H1: Kaizen yang terdiri dari proses versus hasil, kaizen dan manajemen, siklus *plan do check action*, mengutamakan kualitas, dan berbicara dengan data berpengaruh terhadap kinerja.

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh kaizen yang terdiri dari proses versus hasil (X1), kaizen dan manajemen (X2), siklus *plan do check action* (X3), mengutamakan kualitas (X4), dan berbicara dengan data (X5) terhadap kinerja pegawai (Y) dapat diketahui bahwa hasil yang diperoleh taraf signifikan sebesar 0,001 yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa proses versus hasil (X1), kaizen dan manajemen (X2), siklus *plan do check action* (X3), mengutamakan kualitas (X4), dan berbicara dengan

data (X5) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y), artinya H1 diterima. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kaizen yang diterapkan oleh perusahaan memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian semakin baik penerapan kaizen maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan oleh Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Gerbangkertosusila.

Hasil penelitian ini selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ulfah & Rahardjo (2013); Susilowati (2013), menemukan bahwa budaya kaizen memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Senada dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Udin (2013), yang menjelaskan bahwa budaya kaizen sangatlah berpengaruh terhadap terciptanya produktivitas pegawai. Dengan kata lain, budaya kaizen memiliki pengaruh yang cukup besar yang dapat menciptakan produktivitas dan kinerja pegawai yang optimal.

H2: proses versus hasil berpengaruh terhadap kinerja.

Berdasarkan hasil pengujian variabel proses versus hasil (X1) terhadap kinerja pegawai (Y) dapat diketahui bahwa hasil yang diperoleh taraf signifikan sebesar 0,005 yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa proses versus hasil (X1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y), artinya H2 diterima. Hasil tersebut menjelaskan bahwa proses versus hasil yang diterapkan oleh Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Gerbangkertosusila mampu mempengaruhi kinerja pegawai Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Gerbangkertosusila.

Menurut Arifiyani dan Sukirno (2012) pada praktik kaizen lebih berorientasi pada pemberdayaan karyawan sehingga pendesainan sistem proses versus hasil merupakan salah satu metoda yang paling penting untuk mengurangi dan memperkuat perilaku yang diinginkan untuk keberhasilan penerapan praktik proses versus hasil. Dengan demikian karyawan mempunyai kontribusi atau memberikan informasi yang bermanfaat untuk peningkatan mutu organisasi.

H3: kaizen dan manajemen berpengaruh terhadap kinerja.

Berdasarkan hasil pengujian variabel kaizen dan manajemen (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) dapat diketahui bahwa hasil yang diperoleh taraf signifikan sebesar 0,012 yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa kaizen dan manajemen (X2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y), artinya H3 diterima. Hasil tersebut menjelaskan bahwa kaizen dan manajemen yang diterapkan oleh Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Gerbangkertosusila mampu mempengaruhi kinerja pegawai Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Gerbangkertosusila.

Ichniowski *et al.* (1997) dalam Arifiyani dan Sukirno (2012) menyatakan bahwa kinerja yang tinggi dasarnya tergantung manajemen yang mengelolah organisasi, jika dihubungkan dengan pekerjaan yang mendukung, meliputi penilaian kerja, informasi



yang merata, dan keamanan kerja. Kaizen merupakan pemotivasian yang lebih kuat bagi karyawan untuk meningkatkan kualitas kinerjanya. Hal senada dikemukakan oleh Udin (2013), menjelaskan bahwa kaizen dan manajemen dapat mengendalikan dan meningkatkan kinerja organisasi yang mana akan berkorelasi dengan peningkatan kinerja pegawai.

H4: Siklus *Plan Do Check Action* berpengaruh terhadap kinerja.

Berdasarkan hasil pengujian variabel siklus *plan do check action* (X3) terhadap kinerja pegawai (Y) dapat diketahui bahwa hasil yang diperoleh taraf signifikan sebesar 0,011 yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa siklus *plan do check action* (X3) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y), artinya H4 diterima. Hasil tersebut menjelaskan bahwa siklus *plan do check action* yang diterapkan oleh Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Gerbangkertosusila mampu mempengaruhi kinerja pegawai Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Gerbangkertosusila. Dengan adanya sistem siklus *plan do check action* diharapkan akan mempengaruhi hasil kerja dari manajer yang dalam hal ini adalah kinerja pegawai. Seseorang yang memegang posisi puncak manajemen diharapkan mampu menghasilkan suatu kinerja yang tinggi. Berbeda dengan kinerja karyawan umumnya yang bersifat konkrit, sistem siklus *plan do check action* adalah bersifat abstrak dan kompleks (Rahman, dkk., 2007).

H5: Mengutamakan Kualitas berpengaruh terhadap kinerja.

Berdasarkan hasil pengujian variabel mengutamakan kualitas (X4) terhadap kinerja pegawai (Y) dapat diketahui bahwa hasil yang diperoleh taraf signifikan sebesar 0,009 yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa mengutamakan kualitas (X4) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y), artinya H5 diterima. Hasil tersebut menjelaskan bahwa mengutamakan kualitas yang diterapkan oleh Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Gerbangkertosusila mampu mempengaruhi kinerja pegawai Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Gerbangkertosusila.

H6: Berbicara Dengan Data berpengaruh terhadap kinerja.

Berdasarkan hasil pengujian variabel berbicara dengan data (X5) terhadap kinerja pegawai (Y) dapat diketahui bahwa hasil yang diperoleh taraf signifikan sebesar 0,019 yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa berbicara dengan data (X5) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y), artinya H6 diterima. Hasil tersebut menjelaskan bahwa berbicara dengan data yang diterapkan oleh Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Gerbangkertosusila mampu mempengaruhi kinerja pegawai Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Gerbangkertosusila.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Menurut hasil pengujian dan pembahasan yang telah dilakukan maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kaizen yang terdiri dari proses versus hasil, kaizen dan manajemen, siklus *plan do check action*, mengutamakan kualitas, dan berbicara dengan data berpengaruh terhadap kinerja. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan kaizen maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan oleh organisasi.
2. Variabel kaizen yang terdiri dari proses versus hasil, kaizen dan manajemen, siklus *plan do check action*, mengutamakan kualitas, dan berbicara dengan data berpengaruh secara parsial terhadap kinerja. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan kaizen maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan oleh organisasi.

### Saran

Penelitian ini tidak terlepas dari keterbatasan, namun semoga dapat bermanfaat sebagai bahan pertimbangan dalam manajemen di Indonesia, terutama yang berkaitan dengan manajemen publik yang menerapkan kaizen. Penelitian selanjutnya disarankan untuk melakukan *statistical study* pada beberapa organisasi perseroan ataupun organisasi publik yang menerapkan kaizen. Instrumen dan data ada pada penulis. Beberapa saran-saran yang dapat disampaikan dalam penelitian ini adalah:

1. Melakukan teknik pengumpulan data tambahan seperti wawancara dengan pihak organisasi/perusahaan dengan tujuan memperbanyak jumlah responden dan menambahkan jumlah *item* pernyataan untuk menjamin bahwa pertanyaan dalam kuesioner dapat dipahami dengan baik oleh responden.
2. Untuk penelitian lebih lanjut dengan topik yang sama hendaknya menggunakan alat-alat statistik yang berbasis SEM (*Structural Equation Modelling*) seperti AMOS dan LISREL.
3. Perlu dilakukan pengembangan instrumen penelitian, yaitu disesuaikan dengan kondisi dan lingkungan dari obyek yang akan diteliti.



## DAFTAR PUSTAKA

- Arifiyani, H. A., dan Sukirno. (2012). Pengaruh Pengendalian Intern, Kepatuhan dan Kompensasi Manajemen Terhadap Perilaku Etis Karyawan (Studi Kasus PT Adi Satria Abdi di Yogyakarta). *Jurnal Nominal* , Volume I Nomor I.
- Boediharjo. (2002). *Kinerja Organisasi*. Erlangga: Jakarta.
- Eduard L Pesiwarissa, (2008). Pengaruh Kesesuaian Penempatan Kerja terhadap Prestasi Kerja Pegawai (Studi pada Pegawai Kantor BAPPEDA Kabupaten Nabire, Papua). *Jurnal Aplikasi Manajemen*. Vol 6 no 1.
- Gambi, L. Do N. FrancesJørgensen, Boer, H. Luiz C. R. and Mateus C. Gerolamo. (2013). *The Influence Of Organizational Culture Onthe Use Of Quality Techniques And Itsimpact On Performance*. University of São Paulo, Brazil inpartnership with Aalborg University, Denmark. University of São Paulo. ISBN: 978-87-91831-56-0.
- Grabam, Mark. (2014). Good Change: Using kaizen toward a culture of continuous improvement humanizes the healthcare workforce for better outcome. *February 2014. Industrial Engineer*.
- Hutagalung, S. S. & Sukma P. Setyabekti. (2008). Pengembangan Sumber Daya Manusia Sektor Publik Berperspektifhuman Power-Based. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik dan Pembangunan*, Vol.2, No.5, Juli-Desember 2008.
- Khot, Digvesh. (2010). The Effects Of Lean On Employees' Affective Attitude Ina Modular Homebuilding Manufacturer. *Thesis. Graduate Faculty of the Louisiana State University and Agriculture and Mechanical College in partial fulfillment of the requirements for the degree of Masters of Science in Industrial Engineering*.
- Malhotra. (2006). *Marketing Research and an Apply Orientation*, Prentice Hall International, Inc.
- Mangkunegara Anwar Prabu, (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cetakan Keenam, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Rahman, S. N. HM., dan S. Handayani. (2007). Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kejelasan Peran, Pemberdayaan Psikologis Dan Kinerja Manajerial (Pendekatan *Partial Least Square*) Penelitian Terhadap Manajer Perusahaan Manufaktur Di Jawa Tengah). *Symposium Nasional Akuntansi X, Unhas Makasar 26-28 Juli 2008*.
- Rivai, V., dan E. J. Sagala. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori ke Parktik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Silalahi, U. (2009). *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Simamora, H. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bina Rupa Aksara.

- Sugiyono. (2010). *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: ALFABETA.
- Susilowati, Yuniari dan Hutagaol. P, Pasaribu. B, Djohar. S. (2013). Pengaruh Aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia terhadap Peningkatan Kinerja Organisasi di Industri Otomotif di Indonesia. *Jurnal Manajemen Teknologi. Volume 12 Number 1 2013*.
- Suwardi, & Utomo, J. (2011). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Setda Kabupaten Pati). *Jurnal ISSN : 14411-1799, Analisis Manajemen, Vol. 5 No. 1 Juli 2011*.
- Tobing, Diana Sulianti K. L. (2009). Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PT. Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan, Vol.11, No. 1, Maret 2009: 31-37*.
- Udin, Syafi'. (2013). Pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Produktivitas Pegawai PT. Ode Sidoarjo. *Thesis*. Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. 2013. Tidak di publikasikan.
- Ulfah, Fitriana dan Rahardjo, S. T. (2013). Analisis Pengaruh Implementasi Manajemen Kualitas terhadap Kinerja Organisasi Pada Usaha Kecil menengah Di Kota Salatiga. *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi Volume 10, Nomor 1, Januari, Tahun 2013, Halaman 22*.