

**IMPLEMENTASI BUDAYA KAIZEN DALAM  
MENINGKATKAN KINERJA PELAYANAN  
PERUMDA TIRTA MANGKALUKU  
KOTA PALOPO**

*Skripsi*

*Diajukan Kepada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Palopo  
Untuk Melakukan Penelitian Skripsi  
Dalam Rangka Penyelesaian Studi Jenjang Sarjana  
Pada Program Studi Manajemen Bisnis Syariah*



**Diajukan Oleh**

**AKSAR AMURAT**

17 0403 0178

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN BISNIS SYARIAH  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI  
IAIN PALOPO  
2023**

**IMPLEMENTASI BUDAYA KAIZEN DALAM  
MENINGKATKAN KINERJA PELAYANAN  
PERUMDA TIRTA MANGKALUKU  
KOTA PALOPO**

*Skripsi*

*Diajukan Kepada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Palopo  
Untuk Melakukan Penelitian Skripsi  
Dalam Rangka Penyelesaian Studi Jenjang Sarjana  
Pada Program Studi Manajemen Bisnis Syariah*



**Diajukan Oleh**

**AKSAR AMURAT**

17 0403 0178

**Pembimbing :**

**Muzayyana Jabani, S.T., M.M**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN BISNIS SYARIAH  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI  
IAIN PALOPO  
2023**

## HALAMAN PERNYATA KEASLIAN

Saya bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Aksar Amurat

Nim : 17 0403 0178

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam

Program Studi : Manajemen Bisnis Syariah

Menyatakan dengan sebenarnya, bahwa:

1. Skripsi ini merupakan hasil karya saya sendiri, bukan plagiasi atau duplikasi dari tulisan/karya orang lain yang saya akui sebagai hasil tulisan atau pikiran saya sendiri.
2. Seluruh bagian dari skripsi ini adalah karya saya sendiri selain kutipan yang ditunjukkan sumbernya, segala kekeliruan yang ada di dalamnya adalah tanggung jawab saya.

Bilamana di kemudian hari ternyata pernyataan ini tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi administratif atas perbuatan tersebut dan gelar akademik yang saya peroleh karenanya dibatalkan.

Demikian pernyataan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Palopo, 9 Februari 2023



Aksar Amurat  
17 0403 0178

## HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi berjudul Implementasi Budaya Kaizen dalam Meningkatkan Kinerja Pelayanan PERUMDA Tirta Mangkaluku Kota Palopo yang di tulis oleh Aksar Amurat Nomor Induk Mahasiswa (NIM) 17 0403 0178, mahasiswa Program Studi Manajemen Bisnis Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri Palopo, yang dimunaqasyahkan pada hari Selasa, tanggal 05 September 2023 Miladiyah bertepatan dengan 19 Safar 1445 Hijriyah telah diperbaiki sesuai catatan dan permintaan Tim Penguji, dan diterima sebagai syarat meraih gelar Sarjana Ekonomi(S.E.).

Palopo, 27 September 2023

### TIM PENGUJI

- |   |                   |   |
|---|-------------------|---|
| 1. Dr. Hj. Anita Marwin, S.H.I., M.H.I. | Ketua Sidang      | (  )  |
| 2. Akbar Sabani, S.E.I., M.E.           | Sekretaris Sidang | (  ) |
| 3. Dr. Fasiha, S.E.I., M.E.I.           | Penguji I         | (  ) |
| 4. Burhan Rifuddin, S.E., M.M.          | Penguji II        | (  ) |
| 5. Muzayyanah Jabani, S.T., M.M         | Pembimbing        | (  ) |

Mengetahui

a.n. Rektor IAIN Palopo  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

Ketua Program Studi  
Manajemen Bisnis Syariah

  
Dr. Hj. Anita Marwin, S.H.I., M.H.I.  
NIP 19820124 200901 1 006

  
Akbar Sabani, S.E.I., M.E.  
NIDN 2005048501

## PRAKATA

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ. وَ الصَّلَاةُ وَ السَّلَامُ عَلَى سَيِّدِنَا مُحَمَّدٍ وَ عَلَى آلِهِ وَ أَصْحَابِهِ أَجْمَعِينَ  
(اما بعد)

Puji syukur penulis panjatkan kepada ALLAH SWT. Atas limpahan berkat dan rahmat-nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan proposal ini dengan judul “Implementasi Budaya Kaizen Dalam Meningkatkan Kinerja Pelayanan PERUMDA Tirta Mangkaluku Kota Palopo ”.

Shalawat dan salam kepada Nabi Muhammad saw. Kepada para keluarga, sahabat dan para pengikutnya. Adapun tujuan dari penyusunan proposal penelitian ini adalah untuk melatih peneliti dalam menghadapi suatu problem (masalah) dengan ilmu yang diambil di jurusan. Dan semoga penelitian ini dapat terselesaikan agar peneliti dapat memperoleh gelar sarjana ekonomi dalam bidang manajeme bisnis syariah pada Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Palopo.

Penulis juga menyampaikan ucapan terimah kasih yang tak terhingga dengan ketulusan dan kerendahan hati kepada semua pihak, terutama kedua orang tua saya yang telah memberikan dukungan moril maupun materil sehingga proposal penelitian ini dapat terselesaikan. Penulis ucapkan terimah kasih, kepada:

1. Rektor IAIN Palopo Dr. Abbas Langaji, M,Ag. Wakil Rektor Bidang Akademik dan Pengembangan Kelembagaan, Dr. Munir Yusuf, M.Pd Wakil Rektor Bidang Administrasi Umum, Perencanaan dan Keuangan, Dr. Masruddin, S.S., M. Hum dan Wakil Rektor Bidang Kemahasiswaan dan Kejasama, Dr. Mustaming, S.Ag., M.HI. yang telah memberikan kesempatan

kepada peneliti menuntut ilmu pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Negeri Palopo.

2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Dr. Anita Marawing, S.HI., M.HI. beserta Wakil Dekan Bidang Akademik, Dr. Fasiha, S.EI., M.EI. Wakil Dekan Bidang Administrasi Umum, Perencanaan dan Keuangan, Muzayyanah Jabani, S.T., M.M. dan Wakil Dekan Bidang Kemahasiswaan dan Kerjasama, Muhammad Ilyas, S.AG., M.AG.
3. Ketua Program Studi Manajemen Bisnis Syariah, Akbar Sabani, S.EI., M.E., dan sekretaris prodi, Muh Shadri Kahar Muang, S.E., M.M., beserta staff yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini.
4. Nurdin Batjo, S.Pt., M.M. Selaku Dosen Penasehat akademik, yang selalu memberikan perhatian dalam bentuk saran dan motivasi dalam proses penyelesaian studi.
5. Muzayyanah Jabani, ST. M.M., Selaku pembimbing tunggal yang telah memberikan bimbingan, masukan dan mengarahkan untuk penyelesaian skripsi ini.
6. Dr. Fasiha, S.EI., M.EI. Selaku dosen penguji I dan Burhan Rifuddin, S.E, M.M., selaku dosen penguji II, yang memberikan kritikan serta arahan untuk penyelesaian skripsi ini.
7. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, yang telah memberikan ilmu dalam proses studi, beserta seluruh staff yang telah membantu dalam pelayanan akademik.

8. Abu Bakar, S.Pd., M.Pd. Selaku Kepala Unit Perpustakaan IAIN Palopo, yang telah membantu, khususnya mengumpulkan literatur yang berkaitan dengan pembahasan skripsi ini.
9. Kepada kedua orang tua dan saudara, yang selalu memberikan dukungan serta motivasi untuk melanjutkan studi selanjutnya.
10. Kepada teman-teman seperjuangan, mahasiswa Program Studi Manajemen Bisnis Syariah angkatan 17, yang selama ini memberikan support selama proses pembelajaran di IAIN Palopo.
11. Kepada teman-teman seperjuangan, terkhusus kelas MBS D angkatan 17, yang selama ini mendampingi dengan kebersamaanya dalam memulai hingga proses penyelesaian tugas akhir penulis.
12. Kepada LASKAR 48 dan CV Karya madani dengan seluruh karyawan yang selalu memberikan motivasi dan doa serta materil dalam penyelesaian penulisan skripsi.

Penulis sangat menyadari jika penyusunan skripsi ini masih terdapat kekurangan. Oleh sebab itu, peneliti mengharapkan kritik dan saran agar pembaca atau pihak yang berkepentingan dapat mengembangkan dan menyempurnakan skripsi ini, sehingga dapat bermanfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan.

Sekian dan terima kasih, Wassalamu Alaikum Wr.Wb.

Palopo, 9 Februari 2023

Peneliti

Aksar Amurat

## PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB DAN SINGKATAN

### A. *TransLiterasi Arab dan Latin*

Daftar huruf bahasa arab dan trans literasinya kedalam huruf latin dapat di lihat pada table berikut

#### 1. Konsonan

Huruf Arab	Nama	Huruf Arab	Nama
ا	Alif	-	-
ب	Ba'	B	Be
ت	Ta'	T	Te
ث	Ša'	Š	Es dengan titik di atas
ج	Jim	J	Je
ح	Ha'	Ḥ	Ha dengan titik di bawah
خ	Kha	Kh	Ka dan ha
د	Dal	D	De
ذ	Žal	Ž	Zet dengan titik di atas
ر	Ra'	R	Er
ز	Zai	Z	Zet
س	Sin	S	Es
ش	Syin	Sy	Esdan ye
ص	Šad	Š	Es dengan titik di bawah
ض	Ḍaḍ	Ḍ	De dengan titik di bawah
ط	Ṭa	Ṭ	Te dengan titik di bawah

ظ	Za	Z	Zet dengan titik di bawah
ع	'Ain	'	Koma terbalik di atas
غ	Gain	G	Ge
ف	Fa	F	Fa
ق	Qaf	Q	Qi
ك	Kaf	K	Ka
ل	Lam	L	El
م	Mim	M	Em
ن	Nun	N	En
و	Wau	W	We
ه	Ha'	H	Ha
ء	Hamza	'	Apostrof
ي	Ya	Y	Ye

Hamzah (ء) yang terletak di awal kata mengikuti vokalnya tanpa diberi tanda apa pun. Jika ia terletak di tengah atau di akhir, maka ditulis dengan tanda (').

## 2. Vokal

Vokal bahasa Arab, seperti vokal bahasa Indonesia, terdiri atas vokal tunggal atau monoftong dan vokal rangkap atau diftong.

Vokal tunggal bahasa Arab yang lambangnya berupa tanda atau harakat, transliterasinya sebagai berikut:

Tanda	Nama	Huruf Latin	Nama
ا	<i>Fathah</i>	A	A

ا	<i>Kasrah</i>	I	I
ا	<i>Dammah</i>	U	U

Vokal rangkap bahasa arab yang lambangnya berupa gabungan antara harakat dan huruf, translitenya berupa gabungan huruf:

Contoh:

كيف : *kaifa*

هؤل : *haulā*

### 3. Maddah

Maddah atau vocal panjang yang lambangnya berupa harakat atau huruf, translitenya berupa huruf dan tanda yaitu:

Harakat dan Huruf	Nama	Huruf dan Tanda	Nama
ا	<i>Fathah dan alif atau ya'</i>	A	a garis di atas
ا	<i>Kasrah dan ya'</i>	I	i garis di atas
اؤ	<i>Dammah dan wau</i>	U	u garis di atas

### B. Daftar Singkatan

Beberapa singkatan yang dibakukan

Swt.	= <i>subhanahu wa ta`ala</i>
Saw.	= <i>shallallahu `alaihi wa sallam</i>
as	= <i>`alaihi as-salam</i>
H	= Hijriah
M	= Masehi
SM	= Sebelum Masehi
I	= lahir tahun (untuk orang yang masih hidup saja)
w	= wafat tahun
Qs.../...4	= QS al-Baqarah /2:4 atau QS Ali-`Imran/3:4
HR	=Hadis..Riwayat

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN SAMPUL</b> .....	
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	i
<b>DAFTAR ISI</b> .....	iii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	x
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xi
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
A. Latar Belakang .....	1
B. Batasan Masalah .....	3
C. Rumusan Masalah .....	4
D. Tujuan Penelitian .....	4
E. Manfaat Penelitian .....	4
F. Sistematika Penulisan .....	5
<b>BAB II KAJIAN TEORI</b> .....	7
A. Penelitian Terdahulu .....	7
B. Deskripsi teori.....	11
1. Kaizen .....	11
a. Sejarah Budaya Kaizen .....	11
b. Pengertian Budaya Kaizen .....	12
c. Prinsip Budaya Kaizen.....	13
d. Konsep Budaya Kazen .....	17
e. Segmentasi Kaizen .....	23
f. Langkah- langkah Kaizen .....	24
g. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kaizen .....	26
2. Kinerja .....	27

a. Pengertian Kinerja.....	27
b. Indikator Kinerja .....	29
c. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja .....	30
C. Kerangka Berfikir.....	31
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>33</b>
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian .....	33
B. Waktu dan Lokasi Penelitian .....	34
C. Sumber Data .....	34
D. Teknik Pengumpulan Data .....	35
E. Pemeriksaan Keabsahaan Data .....	36
F. Teknik Analisis Data .....	36
<b>BAB IV DESKRIPSI DAN ANALISA DATA .....</b>	<b>38</b>
A. Deskripsi Data.....	38
1. Sejarah Perusahaan .....	38
2. Struktur Organisasi Perusahaan .....	41
3. Visi dan Misi Perusahaan .....	42
4. Lokasi Perusahaan .....	43
5. Logo Perusahaan .....	43
6. Instalasi Pengelolaan Air.....	45
B. Hasil Penelitian .....	50
C. Pembahasan.....	55
1. Hasil Implementasi Budaya Kaizen pada Konsep PDCA di PERUMDA Tirta Mangkaluku Kota Palopo .....	55
2. Hasil Implementasi Budaya Kaizen pada Konsep 5S/5R di PERUMDA Tirta Mangkaluku Kota Palopo.....	58
3. Hasil Implementasi Budaya Kaizen pada Konsep 3M (Muda, Mura, Muri) .....	60
D. Keterbatasan.....	61

**BAB V PENUTUP..... 62**  
A. Simpulan .....62  
B. Saran.....63

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN-LAMPIRAN**



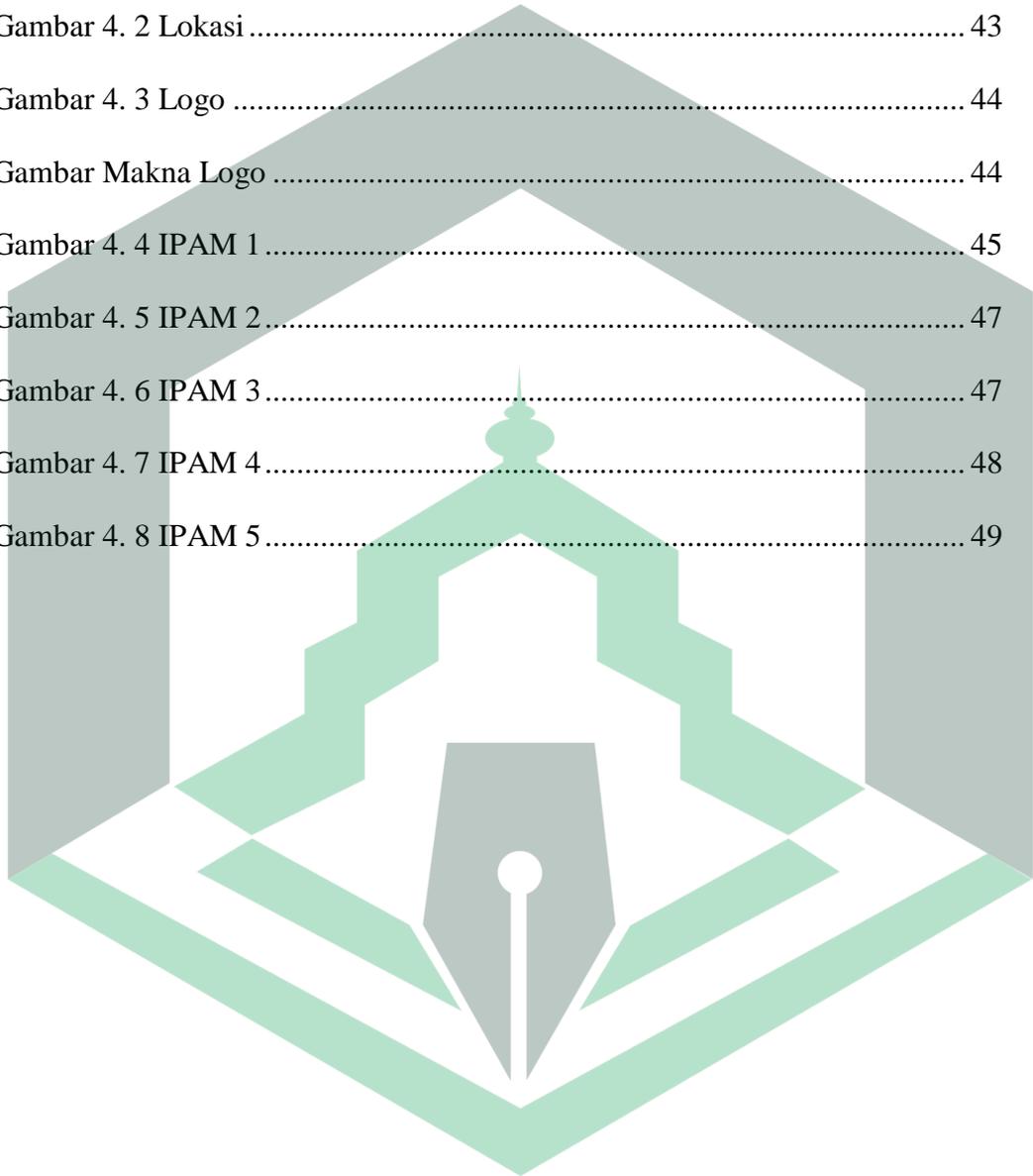
## DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Tiga Segmen KAIZEN



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Payung KAIZEN .....	18
Gambar 2. 2 Kerangka Pikir.....	32
Gambar 4. 1 Struktur Organisasi.....	42
Gambar 4. 2 Lokasi .....	43
Gambar 4. 3 Logo .....	44
Gambar Makna Logo .....	44
Gambar 4. 4 IPAM 1 .....	45
Gambar 4. 5 IPAM 2 .....	47
Gambar 4. 6 IPAM 3 .....	47
Gambar 4. 7 IPAM 4 .....	48
Gambar 4. 8 IPAM 5 .....	49



## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1 Identias Responden

Lampiran 2 Daftar Wawancara

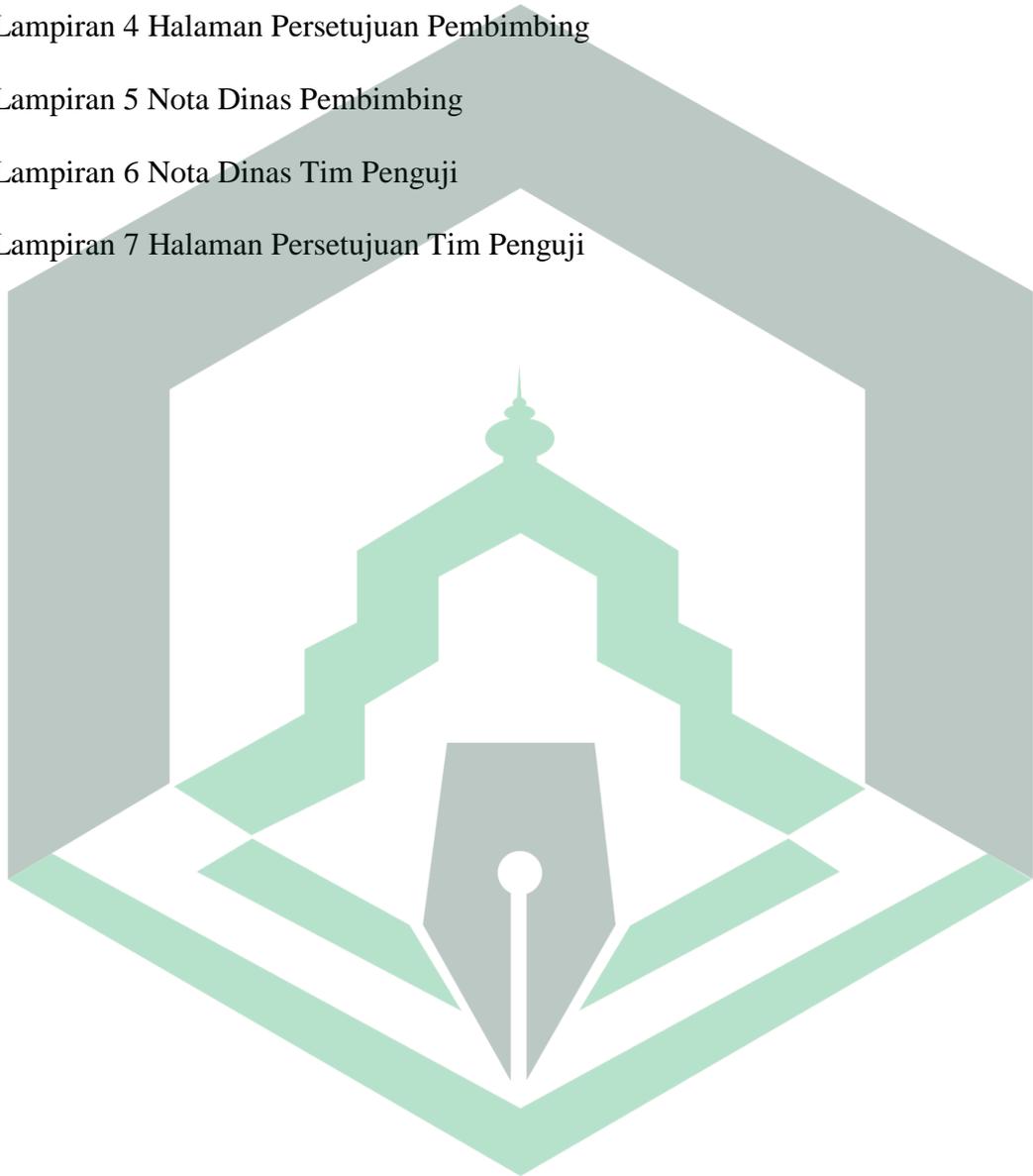
Lampiran 3 Dokumentasi dan Wawancara

Lampiran 4 Halaman Persetujuan Pembimbing

Lampiran 5 Nota Dinas Pembimbing

Lampiran 6 Nota Dinas Tim Penguji

Lampiran 7 Halaman Persetujuan Tim Penguji



## ABSTRAK

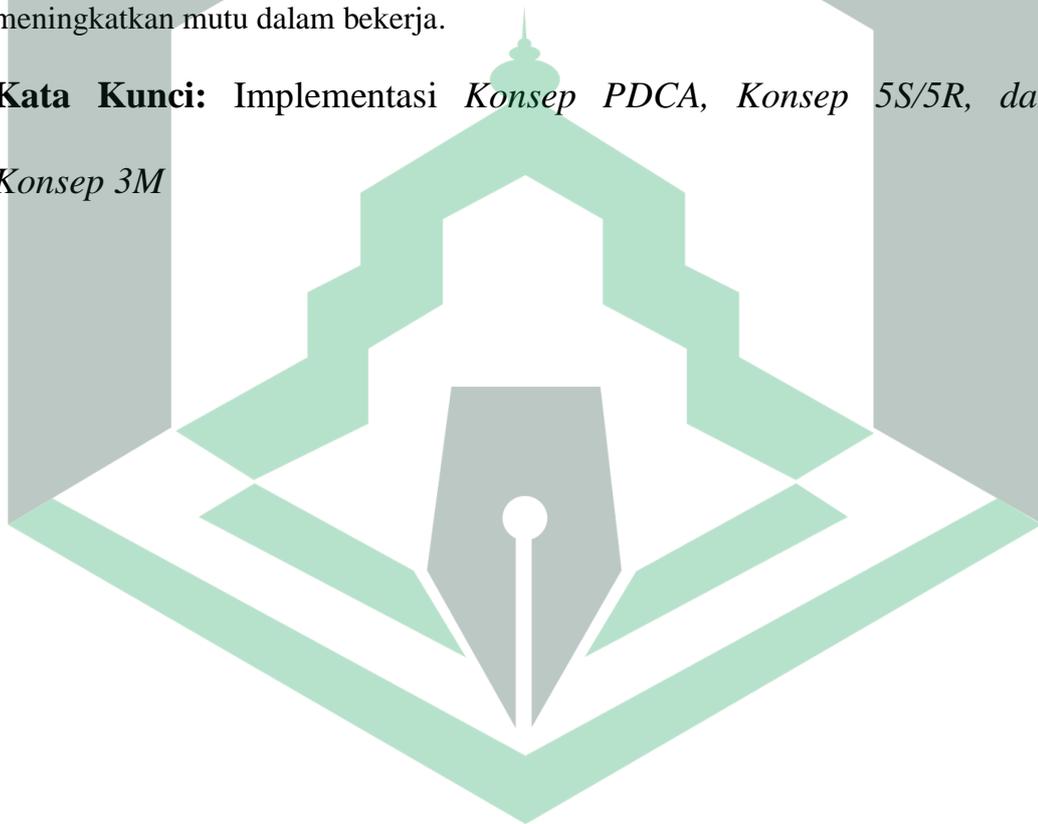
**Aksar Amurat, 2023**, *“Implementasi Budaya Kaizen Dalam Meningkatkan Kinerja Pelayanan Perumda Tirta Mangkaluku Kota Palopo”*. Skripsi Program Studi Manajemen Bisnis Syariah Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri Palopo. Dibimbing oleh Muzzayana Jabani, ST., M.M.

Tujuan penelitian untuk mengetahui implementasi budaya kaizen dalam meningkatkan kinerja pelayanan PERUMDA Tirta Mangkaluku Kota Palopo. Permasalahan yang terdapat pada penelitian ini adalah bagaimana Implementasi Budaya Kaizen dalam Meningkatkan Kinerja Pelayanan PERUMDA Tirta Mangkaluku Kota Palopo. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan pendekatan analisis deskriptif. Sumber data dari penelitian ini berasal dari data primer dan data sekunder. Teknik Pengumpulan data pada penelitian ini adalah observasi, dan wawancara.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi budaya kaizen yang dilakukan di PERUMDA Tirta Mangkaluku Kota Palopo, telah menerapkan budaya kerja kaizen, tetapi belum sepenuhnya maksimal karena konsistensi dan standarisasi dalam bekerja memerlukan waktu yang sedikit lama karena setiap divisi mengacu pada pedoman perusahaan dalam hal ini penggunaan kebaruan alat untuk bekerja kualitasnya harus diatas standard sebelumnya. Implementasi budaya kaizen pada konsep PDCA di PERUMDA Tirta Mangkaluku Kota Palopo telah diterapkan sesuai perencanaan atau tujuan yang dicanangkan untuk memperoleh hasil sesuai yang diharapkan, dengan cara mengidentifikasi sasaran maupun

proses dengan meninjau kembali kinerja masing-masing karyawan dalam melaksanakan job description masing-masing unit kerja, melakukan pemantauan dan mengevaluasi terkait rencana yang akan dilaksanakan. Implementasi konsep 5S/5R ini telah diterapkan di PERUMDA Tirta Mangkaluku Kota Palopo dengan aturan yang mengharuskan semua manajemen lintas fungsi terlibat untuk menentukan dan memisahkan berkas dokumen atau alat yang diperlukan dan tidak diperlukan pada masing-masing unit kerja. dan Implementasi konsep 3M di PERUMDA Tirta Mangkaluku Kota Palopo juga telah diterapkan dengan orientasi menghilangkan pemborosan pada setiap unit pekerjaan dan meningkatkan mutu dalam bekerja.

**Kata Kunci:** Implementasi *Konsep PDCA, Konsep 5S/5R, dan Konsep 3M*



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Budaya Kaizen dikenal dan banyak di implementasikan di dunia industri sebagai metode terbaik dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Dalam era perubahan global saat ini, setiap perusahaan memiliki tuntutan untuk mengupgrade level kinerja perusahaan sehingga tercipta value dalam kepuasan pelayanan pelanggan. Munculnya persaingan industri swasta dan negara baik kecil dan besar akan meningkatkan dan memajukan perekonomian bangsa. Melihat persaingan antar perusahaan yang sangat ketat, sehingga setiap perusahaan berusaha membentuk jati diri atau ciri khasnya masing-masing, dengan tujuan agar perusahaan dapat eksis dan konsisten dalam melaksanakan misi perusahaan.

Meningkatnya Produktivitas kerja dan kualitas perusahaan dapat tercapai apabila sistem perusahaan berjalan dengan baik. Salah-satu sentral utama dalam keberhasilan suatu perusahaan terletak pada sumber daya manusia, Dimana suatu organisasi atau perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja individu karyawannya. Tentu sumber daya yang dimiliki perusahaan seperti modal dan mesin tidak memberikan hasil yang optimal apabila tidak didukung dengan soft skill dari sumber daya manusianya.

Suksesnya perusahaan dalam menjalankan strategi, perusahaan harus menciptakan budaya yang mendukung kinerja sumber daya manusia. Sehingga dengan adanya Konsep Budaya Kaizen merupakan salah satu bentuk evaluasi

kinerja sumber daya dalam meningkatkan mutu pelayanan perusahaan. Dalam Kaizen, kepuasan pelanggan diukur dalam istilah mutu, biaya dan penjadwalan. Tugas manajemen ialah memberi prioritas diantara sasaran ini dan menyebarluaskan sasaran ini kebawah melalui sebuah organisasi<sup>1</sup>. Pada penerapannya budaya kaizen dalam perusahaan, kaizen mencakup pengertian perbaikan berkesinambungan yang melibatkan seluruh pekerjanya, dari manajemen tingkat atas sampai manajemen tingkat bawah. (Hitoshi Takeda, 2006).

Perusahaan Umum Daerah Air Minum yang disingkat (PERUMDA) Tirta Mangkaluku Kota Palopo adalah Badan Usaha Milik Daerah Disebut PAM. Perusahaan ini bergerak di bidang pendistribusian atau penyediaan air bersih untuk masyarakat kota palopo. Dengan meningkatnya jumlah penduduk maka jumlah permintaan penyediaan air bersih PERUMDA Tirta Mangkaluku Kota Palopo juga akan semakin meningkat. Tentu, berbagai permasalahan yang harus di hadapai PERUMDA Tirta Mangkaluku kota palopo, Salah satu permasalahannya ialah terletak pada kualitas kinerja karyawan yang kurang tanggap dalam pelayanan dan pendistribusian air bersih. Dalam melakukan suatu pemecahan permasalahan, sangat susah apabila perusahaan tidak melakukan perubahan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu PERUMDA Tirta Mangkaluku Kota Palopo perlu melakukan rekonstruksi ulang konsep budaya kinerja perusahaan dalam menciptakan pelayanan yang berkualitas.

---

<sup>1</sup> Masaaki Imai: Kaizen: Sukses Melalui Penyempurnaan Mutu Berkelanjutan, Jl. Menteng Raya No. 9 Jakarta 10340, PPM anggota IKAPI, (Januari 2019): 235.

Implementasi budaya kerja merupakan indikator keberhasilan dan kesuksesan sebuah organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuannya. Budaya kerja yang kuat mencerminkan perilaku organisasi sebagaimana disimpulkan oleh (Usman, 2018) bahwa perilaku organisasi memberikan arah dan petunjuk bagi pencapaian tujuan organisasi yang lebih baik.<sup>2</sup>

Berdasarkan Keputusan Menteri dalam Negeri Nomor 47 tahun 1999 tentang pedoman penilaian kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM), indikator yang diukur hanya menggunakan tiga aspek yaitu aspek keuangan, aspek operasional, dan aspek administrasi. Kaizen merupakan suatu metode yang tidak hanya fokus pada aspek keuangan, karena keuntungan didapatkan apabila fokus perusahaan juga pada peningkatan kinerja karyawan dibidang operasional, sehingga dapat menghasilkan pelayanan yang memuaskan. Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti mencoba melakukan penelitian budaya kinerja perusahaan dengan menggunakan Penerapan Kinerja Budaya Kaizen pada PERUMDA Tirta Mangkaluku Kota Palopo. Oleh karena itu, peneliti melakukan penelitian dengan judul “Implementasi Budaya Kaizen Dalam Meningkatkan Kinerja Pelayanan PERUMDA Tirta Mangkaluku Kota Palopo”.

## **B. Batasan Masalah**

Penelitian ini memiliki ruang lingkup pembahasan dan fokus pada penelitian “Implementasi Budaya Kaizen dalam Meningkatkan Kinerja Pelayanan PERUMDA Tirta Mangkaluku Kota Palopo”.

---

<sup>2</sup>Ardiansyah Jasman, ”Penerapan Sikap Kerja Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke (5S) Melalui Pelatihan Gamba Kaizen”, Jurnal Syntax Transformamation, Vol. 2, NO.12 (Desember2021): 1705, <https://doi.org/10.46799/jst.v2i12.467>

### **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang disimpulkan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah Bagaimana Implementasi Budaya Kaizen dalam meningkatkan kinerja pelayanan PERUMDA Tirta Mangkaluku Kota Palopo.

### **D. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah:

Untuk mengetahui implementasi budaya kaizen dalam meningkatkan kinerja pelayanan PERUMDA Tirta Mangkaluku Kota Palopo.

### **E. Manfaat Penelitian**

Terdapat empat manfaat dari penelitian ini, yakni manfaat teoritis, manfaat praktis, manfaat akademik dan manfaat bagi penulis.

#### **1. Manfaat Teoritis**

Untuk menambah wawasan dan menjadikan referensi bagi pembaca tentang budaya kaizen pada perusahaan sehingga dapat dijadikan penelitian lanjutan.

#### **2. Manfaat Praktis**

Bagi perusahaan, penelitian ini dapat dipertimbangkan dan digunakan sebagai bahan masukan dalam menentukan langkah dan kebijakan perusahaan khususnya pada peningkatan pelayanan karyawan.

### 3. Manfaat akademik

Diharapkan memberikan khasanah perpustakaan dan tambahan referensi bagi pembaca.

Adapun manfaat bagi penulis adalah dapat mengembangkan wawasan tentang penerapan budaya kaizen dan memberikan informasi tentang penerapan budaya kaizen di lingkungan.

## **F. Sistematika Penulisan**

Adapun sistematika penulisan yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut :

### **BAB I : Pendahuluan**

Bab ini menjelaskan terkait dengan latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian dan manfaat penelitian serta sistematika penulisan.

### **BAB II : Tinjauan Pustaka dan kerangka pikir**

Bab ini terdapat penelitian terdahulu dengan dasar-dasar teori yang sejenisnya dan relevan. Bab ini diterangkan pula dengan kerangka dan hipotesis yang dapat diuji.

### **BAB III : Metode Penelitian**

Bab ini di uraikan dengan defenisi penelitian, variable penelitian, subjek penelitian, waktu dan lokasi penelitian, teknik pengumpulan data, teknik analisis data.

### **BAB IV : Hasil penelitian dan Pembahasan**

Bab ini memuat deskripsi data dan analisis data dari hasil temuan data penelitian.

## BAB V : Penutup

Bab ini merupakan bab akhir dalam penelitian yang memuat kesimpulan dari hasil penelitian, serta saran-saran dari peneliti untuk penelitian selanjutnya.



## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI**

#### **A. Penelitian Terdahulu**

Pertama, penelitian ini dilakukan oleh, Boma Jonaldy, Nur Anisah, yang berjudul “Kaizen dan Implementasi Terhadap Faktor-Faktor yang Meningkatkan Kinerja Karyawan Perusahaan”. Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah Bagaimana implementasi kaizen yang ada disuatu perusahaan. Dan seberapa besar pengaruh implementasi kaizen terhadap peningkatan kinerja karyawan perusahaan dan faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi peningkatan kinerja pada karyawan dengan menerapkan teknik kaizen diperusahaan. Metode penelitian ini menggunakan pendekatan berupa studi kepustakaan atau literatur. Hasil penelitian ini mengatakan bahwa secara keseluruhan implementasi budaya kaizen dalam studi kepustakaan yang telah dilakukan, menimbulkan dampak positif dan manfaat bagi keberlangsungan perusahaan menuju arah yang semakin baik.<sup>3</sup>

Persamaan penelitian adalah sama-sama meneliti implementasi kaizen untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Perbedaan penelitian adalah penelitian terdahulu fokus utamanya hanya mengambil sumber data dari literatur, berupa jurnal, buku, situs internet serta artikel. Sedangkan penelitian yang dilakukan peneliti melakukan analisis data lapangan guna mengidentifikasi fenomena yang terjadi.

---

<sup>3</sup> Boma Jonaldy Tanjung, Nur Anisah, “Kaizen dan Implementasinya Terhadap Faktor-Faktor Yang Meningkatkan Kinerja Karyawan Perusahaan”, JUPEA, Vol. 02, No. 2 (Mei 2022): 123,124,125, <https://doi.org/10.55606/jupea.v2i288>

Kedua, penelitian ini dilakukan oleh Sukma Aini, Amini, Vira Siska, yang berjudul “Pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Megah Indah Sari Soppeng”. Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengaruh budaya kaizen terhadap kinerja karyawan PT. Megah Indah Sari Soppeng. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian survey dengan menggunakan metode analisis deskriptif kualitatif, artinya metode ini menggambarkan fenomena yang ada pada obyek penelitian apa adanya. Hasil penelitian ini adalah terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variable budaya kaizen dengan kinerja karyawan Misi Pasar Raya Soppeng.<sup>4</sup>

Persamaan penelitian adalah sama-sama meneliti budaya kaizen terhadap kinerja perusahaan. Perbedaan penelitian adalah penelitian terdahulu hanya fokus pada konsep dasar budaya kaizen, sedangkan penelitian yang dilakukan peneliti menggunakan beberapa parameter konsep, seperti siklus PDCA, 5S, 3M dan segmentasi kaizen.

Ketiga, penelitian ini dilakukan oleh Windah Arumningsih (2019) yang berjudul “Implementasi Strategi Kaizen Dalam Meningkatkan Loyalitas Nasabah Pada PT. BNI Syariah KC. Bengkulu”. Rumusan masalah pada penelitian ini adalah Bagaimana implementasi strategi kaizen dalam meningkatkan loyalitas nasabah dan apa kendala pihak BNI Syariah dalam menerapkan strategi kaizen untuk meningkatkan loyalitas nasabah pada BNI Syariah. pada Penelitian ini menggunakan metode penelitian lapangan dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulann data melalui observasi,

---

<sup>4</sup> Sukma Aini, Asimi, Vira Siska, ”Pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Megah Indah Sari Soppeng”, *Jurnal Ilmiah METANSI “Manajemen dan Akuntansi”*, Volume.3, No. 1 (April 2020): 52, 56, <https://doi.org/10.57093/metansi.v3i1.93>

wawancara dan dokumentasi. Hasil penelitian ini disimpulkan bahwa implementasi strategi kaizen di BNI Syariah dilakukan dengan memberikan layanan terbaik kepada nasabah yaitu Seiri atau pemilihan, Seiton atau penataan, Seiso atau pembersihan, Shitsuke atau pembiasaan, dan seiketsu atau pemantapan. Nasabah diberikan pelayanan yang mantap agar mereka merasa nyaman dengan pelayanan BNI Syariah Cabang Bengkulu. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui implementasi strategi kaizen dalam meningkatkan loyalitas nasabah.<sup>5</sup>

Persamaan penelitian adalah sama-sama meneliti tentang strategi kaizen. Perbedaan penelitian adalah penelitian terdahulu fokus pada peningkatan loyalitas pelanggan di BNI Syariah Cabang Bengkulu dengan menggunakan konsep 5S/5R. sedangkan penelitian yang dilakukan peneliti fokus pada Budaya kinerja PERUMDA Tirta Mangkaluku Kota Palopo.

Keempat, penelitian dilakukan oleh Amirullah, Putri Dewi Masruroh (2020) yang berjudul “Implementasi Konsep Kaizen Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan”. Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana implementasi konsep kaizen dan mengidentifikasi masalah pada perusahaan PT Surabaya Autocomp Indonesia. Penelitian ini menggunakan teknik pemeriksaan “trigulasi” dan metode jenis penelitian kualitatif dengan pengumpulan data dilakukan dengan observasi, wawancara dan dokumentasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan konsep kaizen berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Surabaya Autocomp Indonesia. Tujuan

---

<sup>5</sup> Windah Arumningsih, “Implementasi Strategi Kaizen Dalam Meningkatkan Loyalitas Nasabah Pada PT. BNI Syariah KC. Bengkulu, Institut Agama Islam Negeri Bengkulu”, (19 Juli 2019/ 16 Dzul- Qa’dah 1440 H): Viii,76.

penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana penerapan konsep kaizen dalam meningkatkan kinerja karyawan di PT Surabaya Autocomp Indonesia.<sup>6</sup>

Persamaan penelitian adalah sama-sama meneliti tentang strategi kaizen perusahaan. Perbedaan penelitian adalah penelitian terdahulu fokus terhadap budaya kinerja perusahaan yang tidak kondusif. Sedangkan penelitian yang dilakukan peneliti fokus pada budaya kinerja PERUMDA Tirta Mangkaluku pada peningkatan pelayanan.

Kelima, penelitian yang dilakukan oleh, Muhammad Bahari Sitorus, dengan judul “Analisis Penerapan Metode 5S Terhadap Efisiensi Waktu Kerja Pada Proses Pembuatan Pintu Lipat Di Workshop Fitra”. Rumusan masalah pada penelitian ini adalah Bagaimana gambaran penerapan metode 5S (Seiri, Seiton, Seiso, dan Shitsuke) pada pembuatan pintu lipat Whorkshop Fitra, dan seberapa besar pengaruh penerapan metode 5S dalam mengefesiensikan waktu kerja pada pembuatan pintu lipat di Workshop Fitra. Metode penelitian yang digunakan adalah menggunakan penelitian kualitatif. Hasil penelitian ini adalah penerapan metode 5S sangat berpengaruh untuk proses pembuatan pintu lipat di workshop fitra, karena metode 5S merupakan suatu pengembangan untuk perusahaan atau organisasi untuk mencapai waktu 9.38.48jam.<sup>7</sup>

Persamaan penelitian adalah sama-sama meneliti terkait penerapan metode 5S (Seiri, Seiton, Seiketsu, dan Shitsuke). Perbedaan penelitian adalah

---

<sup>6</sup> Amirullah, Putri Dewi Masruroh, "Implementasi Konsep Kaizen Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan", *Akademika*, Vol.18. No.1 (Februari 2020): 66, 68,

<sup>7</sup> Muhammad Bahari Sitorus, "Analisis Penerapan Metode 5S Terhadap Efisiensi Waktu Kerja Pada Proses Pembuatan Pintu Lipat Di Workshop Fitra", *Univertsitas Meda Area*, (21 Agustus 2021): 6, 27, 34.

penelitian terdahulu fokus pada penerapan metode 5S. sedangkan penelitian yang dilakukan peneliti menggunakan konsep PDCA, 5S, dan 3M.

## **B. Deskripsi Teori**

### **1. Kaizen**

Sub bab berikut menjelaskan mengenai Kaizen dan hal-hal yang berhubungan dengan kinerja budaya Kaizen.

#### **a. Sejarah Kaizen**

Fenomena pertumbuhan ekonomi jepang pasca PD II memberikan motivasi pembangunan kembali dari puing peperangan, dan diutuslah seorang ahli survey AS yang bernama Dr. Edward Deming. Ia mencoba membantu jepang untuk pembangunan kembali ekonomi jepang, sehingga konsep Deming mulai tahun 1970-an telah diterapkan oleh perusahaan jepang yang terkenal dengan “14 kunci Dr. Deming”.<sup>8</sup>

Penerepan konsep deming ini akhirnya sukses di induatri jepang, namun anehnya, pemerintah Amerika Serikat baru tertarik dengan konsep tersebut. Konsep deming yang kemudian lebih dikenal sebagai konsep Kaizen, baru diperkenalkan secara luas oleh Masaaki Imai dalam bukunya yang berjudul “Kaizen: kunci kesuksesan kompetitif jepang” (1986). Hingga akhirnya beliau sebagai bapak Continous Improvement (CI), sekaligus pelopor dan juga pemimpin dalam menyebarkan filosofi

---

<sup>8</sup> Windah Arumningsih, “Implementasi Budaya Kaizen Dalam Meningkatkan Loyalitas Nasabah Pada PT. BNI Syariah KC. Bengkulu, Insititut Negeri Bengkulu”, (19 Juli 2019/ 16 Dzul-Qa’dah 1440 H): 19.

Kaizen di dunia.<sup>9</sup> Terdapat dua alasan utama mengapa program CI berkembang pesat di Jepang setelah berakhirnya Perang Dunia Kedua (Kenny dan Florida, 1993: Yokozawa dan Steenhuis, 2013).

Alasan pertama adalah bahwa Jepang menghadapi kekurangan sumber daya yang sangat serius, sehingga mereka harus menemukan cara berbiaya rendah untuk meningkatkan produktivitas dan mengurangi biaya. Kedua, Training Within Industry Jepang oleh occupational forces Amerika Serikat. Hal tersebut memberikan dampak yang sangat besar dalam pelatihan tenaga kerja Jepang dan manajer dalam metode analisa dan menambahkan pondasi yang kuat untuk CI (Huntzinger, 2002: Yokozawa dan Steenhuis, 2013).<sup>10</sup> Dalam mencoba untuk mengerti “mukjizat ekonomi” Jepang sesudah perang dunia, semua ilmuwan, wartawan, dan usahawan telah meneliti dengan tekun factor gerakan produktivitas, pengendalian mutu terpadu (PMT), kegiatan kelompok kecil, system saran, otomatisasi, robot industry dan hubungan kerja, mereka banyak memperhatikan praktik manajemen yang khas Jepang, di antaranya system karyawan seumur hidup, upah berdasarkan pengalaman, dan gabungan perusahaan.

Inti praktik manajemen “khas Jepang” dapat berupa peningkatan produktivitas, kegiatan PMT (Pengendalian Mutu Terpadu), Gugus Kendali Mutu (GKM), maupun hubungan kerja dapat disingkat menjadi

---

<sup>9</sup> Aletheia Rabbani, “Pengertian Kaizen, Sejarah, Konsep, Prinsip, Faktor, Tahap, dan Manfaatnya”, 07. <https://www.sosial79.com/2021/07/pengertian-kaizen-sejarah-konsep.html>. 21.

<sup>10</sup> Noval Nur Rochman Putra, Mochammad Al Musadieg, “Analisis Penerapan Budaya Kaizen Pada Perusahaan Joint Venture Asal Jepang Indonesia”, Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol, 57 No. 1 (April 2018): 99, [administrasibisnis.studenjournal.ub.ac.id](http://administrasibisnis.studenjournal.ub.ac.id)

satu kata: **KAIZEN**. Memakai istilah Kaizen daripada kata-kata seperti produktivitas, PMT, ZD (Zero Defect), Kamban dan system saran memberikan gambaran yang lebih jelas tentang apa yang terjadi dalam industry Jepang. Kaizen adalah konsep payung yang mencakup sebagian besar praktis “khas Jepang” yang belakangan ini terkenal diseluruh dunia. Filsafat Kaizen menganggap bahwa cara hidup kita baik cara kerja, kehidupan social, maupun rumah tangga perlu disempurnakan.<sup>11</sup>

### **b. Pengertian Budaya Kaizen**

Pengertian Kaizen: dalam bahasa Jepang, Kaizen searah harfiah berasal dari kata *Kai* atau *Aratameru* yang artinya perubahan dan *Zen* atau *Yoi* yang artinya baik. Secara singkat Kaizen dapat diartikan sebagai perbaikan atau perubahan kearah yang lebih baik atau perbaikan yang berkesinambungan (Continous Improvement).<sup>12</sup>

Kaizen merupakan filosofi dan prinsip kerja yang bertujuan untuk terus-menerus menetapkan proses standard kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan standard sebelumnya.

Menurut Abdullah Kaizen merupakan suatu pendekatan sistemik yang diberi penambahbaikan, beransur-ansur dan teratur.

Budaya Kaizen Pertama kali diperkenalkan oleh Taichi Ohno, mantan Vice Presiden Toyota Motors Corporation.

<sup>11</sup> Masaaki Imaai: Kaizen: Sukses Melalui Penyempurnaan Mutu Berkelanjutan, Jl. Menteng Raya No. 9 Jakarta10340, PPM anggota IKAPI, (Januari 2019), 4.

Widya Handayani dan Sukardi, “Pengaruh Budaya Kaizen Dan Budaya Horenso Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Di PT. Yamaha Music Indonesia Manufaktur Asia Cikarang Barat”, Volume. 10, No. 2, (Juni 2020): 212, <https://core.ac.uk/download/pdf/324147481.pdf>

Budaya Kaizen adalah budaya perusahaan Jepang yang berarti penyempurnaan dan perbaikan berkelanjutan yang melibatkan seluruh anggota perusahaan dengan menciptakan cara berfikir yang tidak hanya berorientasi pada hasil tetapi pada proses dan sebuah system manajemen yang menunjang serta menghargai usaha karyawan demi penyempurnaan.<sup>13</sup>

Menurut Waluyo Budaya organisasi masyarakat Jepang disebut Kaizen yang secara bahasa Jepang kai berarti perubahan dan zen berarti baik dan secara istilah artinya adalah perbaikan dan penyempurnaan berkesinambungan yang melibatkan semua anggota dalam hirarki organisasi, baik manajemen maupun pegawai.

Kaizen memecahkan masalah dengan membentuk kebudayaan perusahaan dimana setiap orang dapat mengajukan masalahnya dengan bebas. Imai (1998:18).<sup>14</sup>

### c. Prinsip Budaya Kaizen

Cane menyatakan, Dalam perusahaan yang ingin menggunakan prinsip Kaizen sudah menjadi tanggung jawab setiap orang untuk terlibat dalam daur peningkatan.<sup>15</sup>

<sup>13</sup> Sri Nilawati, SE., MM, Andri Firnando, "Pengaruh Budaya Kaizen dan Displin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Surya Toto Indonesia," Vol 3. No. 2 (2019): 91, <http://jurnal.umt.ac.id/index.php/dmj>

<sup>14</sup> Jamaluddin Purba, Budi Sumartono, "Aplikasi Kaizen Dengan Menggunakan Konsep 5 S Di Perusahaan Pengasil Produk Flavor (Studi Kasus PT. Firmenich Indonesia)", Vol IX. No.1. (Maret 2019): 59, <https://unsada.e-journal.id/jst/article/view/60>

<sup>15</sup> Dian Puspita Chairunnisa, "Pengaruh Penerapan Strategi Kaizen Terhadap Tingkat Kepuasan Tamu Pada Hotel Busget Di Kota Makassar", Vol 16 No.4 (Desember 2019):447, <https://pdf.semanticscholar.org/0816/014b931946dea7a1f70a625508b536de512.pdf>

Menurut Wellington Kaizen memiliki prinsip dasar yaitu:

1. Fokus pada pelanggan.

Penopang kaizen adalah pandangan jangka panjang pada kebutuhan pelanggan. Dalam Kaizen secara absolut amat penting bahwa semua aktivitas tanpa boleh diubah harus menyediakan pelanggan yang lebih besar. Sebuah perusahaan harus menyediakan produk mutu tinggi dan kepuasan yang tidak tertandingi.

2. Melakukan perbaikan terus-menerus.

Mencari cara memperbaiki dalam sebuah perusahaan dan tidak berhenti setelah perbaikan berhasil diimplementasikan. Karena keberhasilan yang dicapai menjadi patokan bagi pelaksanaan kegiatan perusahaan yang berorientasi pada profitabilitas akan tetapi standarisasi hari akan berubah sampai kepada karyawan yang mampu menemukan cara baru yang lebih efektif dan efisien.

3. Mengakui masalah secara terbuka.

Setiap perusahaan mempunyai masalah. Tetapi tidak memperkuat budaya mendukung secara tepat, konstruktif, tidak bersifat konfrontasi, dan tidak saling menyalahkan, setiap tim kerja dapat mengemukakan masalah secara terbuka.

4. Mendorong keterbukaan.

Perusahaan yang menerapkan strategi Kaizen cenderung kurang mempunyai pengkotak-kotakan fungsional, sehingga karyawan lebih leluasa dalam berkomunikasi yang semakin hidup yang dapat mendorong keterbukaan.

5. Menciptakan tim kerja.

Setiap individu dalam perusahaan menjadi tim anggota tim kerja, selain itu karyawan akan dikaitkan dengan lintas fungsional.

6. Mengelola proyek melalui tim lintas fungsional.

Keterampilan dan ide terbaik untuk mengelolah perusahaan secara efisien, bahkan dalam hal yang menyangkut disiplin ilmunya sendiri. Fungsi yang harus terwakil sebuah tim sejak awal adalah yang dipengaruhi oleh proyek. Oleh karena itu keterampilan dalam mencari sumber tim lintas fungsional adalah membayangkan.

7. Mengembangkan proses hubungan tim lintas fungsional.

Factor primer dalam Kaizen adalah menekankan pada proses manajemen perusahaan yang memperhatikan dan terdorong untuk mencapai sasaran yang dituju dengan menjalin hubungan yang harmoni melalui komunikasi yang baik, baik antara karyawan maupun dengan para konsumen.

8. Mengembangkan disiplin pribadi.

Penerapan disiplin pribadi perlu dengan tujuan pengendalian diri, pada umumnya banyak orang yang belum siap mengorbankan keluarga dan hubungan social mereka untuk kepentingan kantor.

9. Memberikan informasi kepada siapapun.

Semua staf wajib mendapat informasi yang tepat mengenai permasalahan yang diperoleh oleh perusahaan khususnya karyawan pemasaran, sehingga setiap karyawan mampu berpikir untuk pemecahan suatu masalah dalam perusahaan.

10. Membuat setiap karyawan menjadi mampu.

Membuat karyawan menjadi mampu berarti memberi bekal keterampilan dan peluang untuk menerapkan informasi yang diberikan. Lewat pelatihan berbagai keterampilan, dorongan, tanggung jawab mengambil keputusan.<sup>16</sup>

Dibutuhkan perusahaan atau top manajer untuk mendukung kinerja karyawan dengan diberi ilmu pengetahuan dan peralatan, agar dengan mudah dalam melaksanakan tugasnya. Tetapi untuk mencapai semua itu, sangat diperlukan apabila fokus tim tidak hanya pada bidangnya masing-masing. Karena dalam Konsep Budaya Kaizen mengajarkan adanya prinsip kerjasama anatar lini atau lintas fungsional dari top manajer hingga level terendah.

---

<sup>16</sup> Muchlisin Riadi, “ Kaizen (Pengertian, Prinsip, Konsep dan Pelaksanaan)”, 05 januari 2021,): 4 <https://www.gramedia.com/best-seller/kaizen/>

#### d. Konsep Budaya Kaizen

Perusahaan seharusnya mengimplementasikan Budaya baru dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Demi terciptanya tujuan perusahaan diperlukan napas baru atau konsep baru untuk menjalankan sebuah misi perusahaan.

Kaizen juga memiliki konsep payung yang mencakup banyak praktik-praktik baik dari Jepang yang dikenal oleh seluruh dunia.<sup>17</sup>

(Lihat Gambar 2.1).



Gambar 2.1. Payung KAIZEN.<sup>18</sup>

<sup>17</sup> Natalia Putri Ninda Budi, "Perbaikan Sistem Produksi Handle Di UD Cantenan", Universitas Atma Jaya Yogyakarta, (26 Juli 2021): 21

<sup>18</sup> Masaki Imai: Kaizen: Sukses Melalui Penyempurnaan Mutu Berkelanjutan, Jl. Menteng Raya No.9 Jakarta 1034, PPM anggota IKAPI, (Januari 2019),4,5.

Pemahaman dan penerapan konsep kaizen terdiri dari beberapa komponen sebagai konsep utamanya, yaitu: (1) Kaizen dan manajemen, (2) Proses dan hasil, (3) PDCA/SDCA, (4) Mengutamakan kualitas, (5) Berbicara dengan data, (Proses berikut adalah Konsumen (Rother & Shook, 2003)).<sup>19</sup>

Menurut Paramitha, Kaizen memiliki beberapa konsep yang dapat digunakan oleh perusahaan dalam melakukan perbaikan, konsep tersebut antar lain: Konsep 3M (Muda, Mura, dan Muri), Konsep gerakan 5S (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, dan Shitsuke), Konsep PDCA (Plan, Do, Check, dan Action) dan 5W+1H.<sup>20</sup>

a. Konsep 3M (Muda, Mura, dan Muri).

Konsep 3M ini diciptakan dan dibentuk dengan tujuan mengurangi kelelahan, meningkatkan mutu, mempersingkat waktu dan juga mengurangi efisiensi biaya.<sup>21</sup>

1. Muda merupakan segala kegiatan yang bernilai mubasir atau aktivitas pemborosan yang menambahkan nilai produk atau jasa.
2. Mura dapat diartikan sebagai suatu proses yang tidak merata atau tidak teratur dalam kegiatan produksi.

<sup>19</sup> Komang Adhi Restudana, Gede Sri Darma, "Upaya Penerapan Metode Lean Thinking Pada Proses Pelayanan Farmasi Rawat Jalan", Relasi Jurnal Ekonomi, Vol. 18, No. 1 (Januari 2022):110, <https://doi.org/10.31967/relasi.v18i1.527>

<sup>20</sup> Antony Adiputra Tjahjadi, "Pengaruh Penyebab Kualitas (QFD) dan Kaizen Terhadap Kualitas Produk (Survey Pada Perusahaan Hun Kwee di Tasikmalaya)", Universitas Siliwangi, (Desember 2019): 32

<sup>21</sup> Chelsea, "Kaizen: Pengertian, Manfaat, Prinsip, Faktor, Konsep", (3 Februari 2022): <https://www.gamedia.com/best-seller/kaizen/>, Kamis 5 Januari 2023.

3. Muri dapat diartikan sebagai pembebanan yang berlebihan atau melampaui batas kemampuan para pekerja dalam melakukan pekerjaan.<sup>22</sup>

b. Konsep gerakan 5S (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, dan Shitsuke).

Adapun dimensi Budaya Kaizen menurut Imai yaitu Seiri (Ringkas), Seiton (Rapih), Seiso (Resik), Seiketsu (Rawat), dan Shitsuke (Rajin).<sup>23</sup>

Darajat mengemukakan konsep Budaya Kaizen, sebagai berikut:

1. Ringkas (Seiri).

Seiri adalah memisahkan benda yang diperlukan dengan yang tidak diperlukan (ringkas).

2. Rapi (Seiton).

Konsep ini menyusun dengan rapi dan mengenali benda untuk mempermudah pengguna.

3. Resik (Seiso).

Konsep ini selalu mengutamakan kebersihan menjaga kerapian dan kebersihan.

<sup>22</sup> Hendri Van Hoten, Syaftian Mardi Kusuma, Nurbaiti, "Analisi Pengaruh Pengurangan Manpower Pada Proses Produksi Jembatan Kereta Api Type Wtt46,5 di PT.XYZ", Jurnal Rekayasa Mekanik Vol. 3, No.1 (April 2019):50, <https://doi.org/10.31186/rekayasamekanik.v3i1.9936>

<sup>23</sup> Randy Eka Saputra, Liscka Puri Kenedi, Dede Hertina, "Pengaruh budaya kerja kaizen dan iklim komunikasi organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan", Volume. 19 Issue 1 (2022):146, <https://doi.org/10.30872/jak.v19i1.10930>

#### 4. Rawat (Seiketsu).

Seiketsu yaitu usaha yang terus menerus untuk dipertahankan 3S tersebut di atas yakni Seiri, Seiton, Seiso,. Pada prinsipnya mengusahakan agar tempat kerja yang indah menjadi baik dapat selalu terpelihara.

#### 5. Rajin (Shitsuke).

Shitsuke adalah metode yang digunakan untuk memotivasi pekerja agar terus menerus melakukan dan ikut serta dalam kegiatan perawatan dan aktivitas perbaikan serta membuat pekerja terbiasa mentaati aturan (rajin).<sup>24</sup>

Takashi dalam bukunya “Sikap Kerja 5S” menyebut istilah 5S (5S) ini dengan sebutan gerakan bahkan revolusi. Gerakan yang merupakan pondasi pertama yang memberikan tekanan kepada tempat kerja yang terorganisir. Gerakan kebulatan tekad untuk mengadakan pemilihan ditempat kerja, mengadakan penataan, pembersihan, memelihara kondisi yang mantap dan memelihara kebiasaan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik.<sup>25</sup>

Tujuan utama penerapan 5S adalah untuk meningkatkan kualitas kerja dan menciptakan lingkungan melalui budaya

---

<sup>24</sup> Rita Mardiana, ”Pengaruh Kompensasi dan Budaya Kaizen Terhadap Kinerja Karyawan Pt Bank Xxx Tbk Kantor Cabang Utama Cibubur, Depok”, Vol. 8 No.6 (April 2022):14, <https://jurnal.penelitian.net/index.php/JIWP>

<sup>25</sup> Imaluddin Kamil, Akmal Amir, Dedi Ambari, ”Konsep Etos Kerja Muslim, 5R dan Relevansinya Terhadap Karakter 3T Mahasiswa Akademi Toyota Indonesia”, Journal on Education, Volume 05, No. 01, (September- Desember 2022):1128, <https://ww.jonedu.org/index.php/joe/view/731>

bersih dan budaya tertib lingkungan yang mana segala sesuatu ditempatkan disesuai tempatnya.

c. Konsep PDCA (Plan, Do, Check, Action)

Plan Do Check Action Merupakan suatu metode yang dipopulerkan oleh Edwar Deming dalam melakukan suatu proses perbaikan secara terus menerus.<sup>26</sup>

Langkah pertama dari Kaizen adalah menerapkan siklus PDCA (Plan, Do, Check, Action) sebagai sarana yang menjamin terlaksananya kesinambungan dari Kaizen. Hal ini berguna dalam mewujudkan kebijakan untuk memelihara dan memperbaiki atau meningkatkan standard. Siklus ini merupakan konsep yang terpenting dari proses Kaizen (Imai,2005:4).<sup>27</sup>

Berikut tahapan konsep atau Sklus PDCA:

1. Plan

Dalam fase ini dilakukan pengumpulan data untuk menemukan masalah dan strategi menyelesaikan masalah (solusi).

2. Do

Pada tahap ini, dimaksudkan untuk melaksanakan rencana aksi memilih, dan mendokumentasikan informasi.

<sup>26</sup> Budi Prasetyo, Ryan Supu Tauhid,” Penerapan Budaya Kaizen Kerja Di PT X Kabupaten Bandung Barat”, At-Tadbir Jurnal Ilmiah Manajemen, Vol.3, No.2 (2019):134, <https://ojs.uniska-njm.ac.id/index.php/jurnalattadbir/article/download/2079/1741>

<sup>27</sup> Icha Dzulfahani Sadina, Agung Pratama Ramadani, Putri Delina Semiring, Wahyu Sabtiya Darma, Abrianto Sidauruk, Sabarati Br Barus,”Implementasi Budaya Kewarganegaraan Kaizen Pada Kehidupan Sosial di Jurusan Pendidikan Pancasila dan Kewarganeraan”, Jotika Journal in Education, Vol.1, No.1 (Agustus 2021):2, <https://doi.org/10.10.56445/jje.v1i.12>

### 3. Check

Pada langkah ini, hasil dari tindakan yang diterapkan pada langkah sebelumnya dianalisis, dengan melakukan pengukuran kondisi sebelum dan sesudah dilakukan tindakan, untuk memverifikasi apakah target dan implementasi sesuai dengan yang direncanakan.

### 4. Act

Fase ini merupakan tindakan perbaikan yang diperlukan untuk meningkatkan kemampuan peserta, tindakan perbaikan tersebut ditentukan berdasarkan hasil evaluasi.<sup>28</sup>

#### d. Konsep 5W+1H

Konsep 5W+1H, Bagaimana pola atau metode yang dapat digunakan dalam menjalankan siklus PDCA dari Kaizen dengan melakukan teknik pertanyaan dasar 5W+1H seperti: What, Who, Why, Where, When dan How.

#### e. Segmentasi Kaizen

Kaizen dibagi menjadi 3 segmen, tergantung kebutuhan masing-masing organisasi, yaitu:

1. Kaizen yang berorientasi pada manajemen, memutuskan perhatiannya pada masalah logistik dan strategis yang terpenting dan memberikan momentum untuk mengejar kemajuan moral.

<sup>28</sup> Diti Rinaldo, Vina Anggilia Puspita, "Implementasi Emergency Fund dan Investasi Saham Syariah bagi Wirausaha Muda untuk Memperkuat Tata Kelola Keuangan dalam Menghadapi Krisis Akibat Covid-19", Jurnal Wartawan LPM, Vol. 25, No. 2, (April 2022):218, <https://journal.ums.ac.id/index.php/warta>

2. Kaizen yang berorientasi pada kelompok dilaksanakan oleh gugus kendali mutu, kelompok Jinshu Kansi/ manajemen sukarela menggunakan menggunakan alat statistic untuk memecahkan masalah, menganalisa melaksanakan dan menetapkan standard/ prosedur baru.
3. Kaizen yang berorientasi pada individu, dimanifestasikan dalam bentuk saran, dimana seseorang harus bekerja lebih pintar bila tidak mau bekerja.<sup>29</sup>

Tabel 2. 1 Tiga Segmen KAIZEN<sup>30</sup>

	KAIZEN Berorientasi pada Manajemen	Kaizen Berorientasi pada Kelompok	Kaizen Berorientasi pada Individu
Alat	1. Tujuh alat statistical 2. Tujuh alat baru 3. Keterampilan profesional	1. Tujuh alat statistical 2. Tujuh alat Baru	1. Akal sehat/nalar 2. Tujuh alat statistical
Melibatkan	Manajer dan profesional	1. Anggota (kelompok) 2. Gugus Kendali Mutu	Setiap orang
Sasaran	Difokuskan pada sistem dan prosedur	Dibengkel yang sama	Ditempat kerja sendiri
Siklus (periode)	Berlangsung selama proyek berjalan	Memerlukan empat atau lima bulan untuk menyelesaikannya	Setiap waktu
Keberhasilan	Sebanyak yang diinginkan manajemen	Dua atau tiga pertahun	Banyak
Sistem yang menunjang	Tim proyek lini dan staf	1. Aktivitas kelompok kecil 2. Gugus kendali mutu	Sistem saran

<sup>29</sup> Agus ALI, Abdul Wahab, Ahmad Bagus Ibqo, Alawiyah Ifani Putru, "Model-Model Mutu Deming, Juran, dan Crosby", (2019):7  
[https://www.academia.edu/download/808949758/KEL10\\_JURNAL\\_UAS.pdf](https://www.academia.edu/download/808949758/KEL10_JURNAL_UAS.pdf)

<sup>30</sup> Masaki Imai: Kaizen: Sukses Melalui Penyempurnaan Mutu Berkelanjutan, JI. Menteng Raya, No. 9 Jakarta 10340, PPM anggota IKAPI, (januari 2019), 89

		3.Sistem saran	
Biaya implementasi	Kadang-kadang memerlukan investasi kecil untuk mengimplementasikan keputusan	Kebanyakan tidak mahal	Tidak mahal
Hasil	Sistem baru dan penyempurnaan fasilitas	1. Penyempurnaa proses kerja 2. Revisi standard	Penyempurna ditempat
Pendorong	Perbaikan dalam performa manajer	1. Perbaikan moral 2. Partisipasi pengalaman belajar	1. Perbaikan moral 2. Sadar KAIZEN 3. Pengembangan diri
Tujuan	1. Penyempurnaan bertahap dan dapat dilihat. 2. Peningkatan nyata status yang ada	Penyempurnaan bertahap dan dapat dilihat.	Penyempurnaan bertaha dan dapat dilihat.

#### f. Langkah- langkah Kaizen

Menurut Kato dan Art Smaley dalam melaksanakan dan membuat suatu Kaizen agar dapat berjalan tanpa adanya suatu hambatan terdapat enam langkah (*steps*). Ke-enam tahap langkah tersebut meliputi:

1. Menemukan Potensi Perbaikan
2. Menganalisa Metode Yang Digunakan Saat Ini
3. Mencestuskan Ide Original
4. Menyusun Rencana Penerapan
5. Menetapkan Rencana
6. Mengevaluasi Metode Baru.<sup>31</sup>

<sup>31</sup>Antony Adiputra Tjahjadi, "Pengaruh Penyebab Kualitas (QFD) dan Kaizen Terhadap Kualitas Produk (Survey Pada Perusahaan Hun Kwee di Tasikmalay)", Universitas Siliwangi, (Desember 2019): 35

Penerapan konsep kaizen sangat mudah dilakukan apabila langkah-langkahnya dapat dipahami. Adapun langkah-langkah yang dapat dilakukan sebagai berikut:

- a. Identifikasi tema dan masalah yaitu mengidentifikasi kondisi aktual dibandingkan dengan standard yang ada. Apabila masih ada perbedaan (gap) maka masih adanya suatu permasalahan yang harus diselesaikan.
- b. Menentukan akar penyebab. Mencari beberapa potensi penyebab timbulnya permasalahan.
- c. Menentukan rencana perbaikan. Setelah mengetahui penyebab permasalahan, kemudian disiapkan rencana perbaikannya.
- d. Melaksanakan perbaikan. Dari rencana yang telah dibuat, perbaikan dilakukan dengan melihat kondisinya.
- e. Mengevaluasi hasil. Dari hasil perbaikan yang telah dilakukan, dilakukan analisis apakah telah sesuai dengan yang direncanakan.
- f. Membuat standard baru. Apabila hasil perbaikan telah sesuai standard/harapan, maka perlu dibuatkan/dituliskan dalam Standard Operasional Prosedur (SOP).
- g. Menentukan rencana berikutnya. Untuk memastikan Continual Improvement di tempat tersebut, mulai untuk menganalisis

kondis saat ini apabila masih ada masalah yang harus diselesaikan<sup>32</sup>.

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

Budaya Kaizen dipengaruhi oleh beberapa faktor menurut penelitian Mulyati adalah sebagai berikut:

1. Teamwork atau kerja sama merupakan bentuk kerja dengan menggabungkan beberapa kemampuan individu dalam tim untuk mencapai target yang sudah disepakati sebelumnya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien dalam perusahaan.
2. Personal discipline atau nilai disiplin tidak ada kaitannya dengan sebuah kekerasan atau hukuman namun disiplin erat hubungannya dengan motivasi. Motivasi dapat tumbuh jika anda sangat berambisi dan memiliki keinginan yang sangat besar untuk sebuah tujuan. Disiplin pribadi merupakan suatu skill, yang artinya dapat dilatih dan dibiaskan.
3. Improved morale atau peningkatan kualitas moral, sangat berperan penting dalam budaya kaizen, karena budaya yang tidak didukung dengan kualitas moral yang baik maka budaya tersebut dapat dikatakan adalah budaya yang gagal. Budaya kaizen identik dengan aspek moral individu masyarakat yang menganut budaya tersebut.

---

<sup>32</sup> Hendra Permana, Fatah Sulaiman, Marta Pramutia, "Implementasi Metode Plan-Do-Check-Action (PDCA) Tulta Untuka Pengelolaan Limbah Industri Minuman", Jurnal Integrasi, Vol, NO. 1 (Juni 2021): 29, <https://dx.doi.org/10.36055/jip.v1.11261>

4. Quality circle merupakan sebuah control yang juga membawa peningkatan komunikasi dua arah antar manajemen dengan karyawan.
5. Suggestion for improvement atau saran untuk perbaikan dimana penerapan kaizen didalam suatu perusahaan tidak semudah yang diduga sebab memerlukan keterlibatan semua unsur didalam perusahaan.<sup>33</sup>

## 2. Kinerja

### a. Pengertian kinerja

Kinerja dapat diartikan sebagai kombinasi atau kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerja (Mangkunagara, 2000).

Menurut Rival, mengemukakan bahwa kinerja adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai kinerja yang dihasilkan oleh setiap orang sebagai kinerja yang dihasilkan seseorang sesuai dengan perannya dalam organisasi, perusahaan atau lembaga dan lembaga tempatnya bekerja.<sup>34</sup>

Budianto dan kantini, kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepada karyawan.

<sup>33</sup> Windy Yani Lestari," Pengaruh Budaya Kaizen dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT.XYZ di Cikarang", Universitas Pelita Bangsa, (08 September 2019):10, 11

<sup>34</sup> Zuliatur Rohmah, Yusqi Mahmud," Pengaruh Budaya Kaizen, Disiplin Kerja dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten di Wonosobo", Jurnal of Economic, Business and Engineering (JEBE), Volume 3, No.1 (Oktober 2021):42, <https://ojs.unsiq.ac.id/index.php/jebe/article/download/1994/1297>

Sinambela kinerja adalah hasil kerja yang dilakukan oleh individu atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing guna mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan sesuai dengan moralk dan etika.<sup>35</sup>

Sentral utama dari perkembangan perusahaan terletak pada kinerja sumber daya manusia pada setiap lini fungsi perusahaan yang efektif, tentu dalam tugas dan pejadwalan tertentu. Untuk mencapai semua itu, dibutuhkan kemampuan atau kompetensi dari pemimpin yang mampu mengelola sebuah organisasi dengan meningkatkan kemampuan sumber daya manusia perusahaan. Dalam memberdayakan dan mendukung kinerja karyawan, perusahaan dapat memberikan penghargaan kepada karyawan atas peningkatan kualitas dari karya.

#### **b. Indikator kinerja**

Menurut pendapat Robbin, ada 5 (lima) indikator yang dapat menilai suatu kinerja pegawai atau pekerja, yaitu:

1. Kualitas: pengukuran kualitas kinerja dapat dilihat ditinjau melalui sudut pandang pegawai atau pekerja pada hasil pekerjaan yang dihasilkan, serta kelengkapan suatu pekerjaan dengan keterampilan & kemampuan yang dimiliki pegawai atau pekerja.

---

<sup>35</sup> Mochammad Reza Ardianzah, Widhi Ariestianti Rochdianingrum, "Pengaruh Budaya Kaizen, Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pabrik Gula Lestari Nganjuk", *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*, Volume 11, No 7, (30 Juli 2022):4, <http://jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id/index.php/jirm/article/view/4741>

2. Kuantitas: maksud dari kuantitas adalah jumlah nyata yang didapatkan oleh pegawai atau pekerja, seperti jumlah siklus pekerjaan unit, aktivitas atau tugas yang berhasil dikerjakan.
3. Ketepatan waktu: suatu tingkat dari rangkaian pekerjaan yang didapat diselesaikan oleh pegawai atau pekerja sesuai dengan ketetapan waktu yang telah diperjanjikan, dalam hal ini ditinjau dari sisi hasil output, serta mengoptimalkan waktu yang tersisa untuk kegiatan lainnya.
4. Efektivitas: suatu tingkatan dalam penggunaan sumber daya berupa dana, teknologi, tenaga dan bahan baku secara maksimal untuk meningkatkan hasil output dari setiap unit.
5. Kemandirian: suatu tingkatan seorang pegawai atau pekerja yang dikemudian hari dapat melaksanakan tugas dan fungsi pokok pekerjaan sesuai perjanjian kerja yang ditetapkan. Selain itu kemandirian karyawan berkaitan dengan tanggung jawabnya terhadap perusahaan.<sup>36</sup>

Melihat indikator kinerja diatas, maka kinerja karyawan pada sebuah perusahaan harusnya mampu melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya masing-masing demi mendukung kemajuan sebuah organisasi yang didasarkan pada kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas dan kemandirian karyawan.

---

<sup>36</sup> Boma Jonaldy Tanjung, Nur Anisah, “ Kaizen dan Implementasi Terhadap Faktor-Faktor yang Meningkatkan Kinerja Karyawan Perusahaan”, JUPEA, Volume 2, No. 2 (Mei 2022): 123, 124, <http://ejurnal.stie-trianandra.ac.id/index.php/jupea>

### c. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Mangkuprawira dan Hubeis menyebutkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor intrinsik dan ekstrinsik pegawai. Faktor-faktor intrinsik yang mempengaruhi kinerja pegawai terdiri dari pendidikan, pengalaman, motivasi, kesehatan, usia, keterampilan, emosi, dan spiritual. Sedangkan factor ekstrinsik yang mempengaruhi kinerja karyawan yang terdiri dari lingkungan fisik dan non fisik, kepemimpinan, komunikasi vertical dan horizontal, kompensasi, control berupa penyelian. Fasilitas, beban kerja, prosedur kerja, system hukuman dan sebagainya.<sup>37</sup>

Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas tenaga kerja menurut Irianto dapat dijelaskan sebagai berikut: sikap kerja, tingkat keterampilan, hubungan antara tenaga kerja dengan pemimpin, manajemen produktivitas, efesiensi tenaga kerja, dan kewiraswastan dari individual tersebut.<sup>38</sup>

### d. Karakteristik kinerja

Berikut ini Merupakan karakteristik kinerja karyawan, yakni sebagai berikut:

1. Memiliki rencana kerja yang kompleks dan menyeluruh dalam berjuan untuk menerapkan tujuannya.
2. Memiliki sikap tanggungjawab yang tinggi.
3. Berani mengambil resiko yang dihadapi.

<sup>37</sup> Deffi Anjar Sulistiyani, "Pengaruh Pelatihan, Leader Member Exchange dan Budaya Kaizen Terhadap Kinerja Karyawan", Universitas Semarang, (23 Juli 2019), 10

<sup>38</sup> Dr. Mahadin Shaleh, M.Si., *Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai*, ISBN: 978-602-5802-07-2, (Jl. Malengkeri Kompleks TVRI Blok A No.9 Makassar Sulawesi Selatan: Penerbit Aksara Timur (2018): 8.

4. Memiliki tujuan yang realistis.
5. Memanfaatkan umpan balik yang konkret terkait seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
6. Mencari kesempatan untuk menerapkan rencana kerja yang telah diprogramkan.<sup>39</sup>

**e. Unsur-unsur yang dinilai dari kinerja**

Menurut Mangkunegara unsur-unsur yang dapat dinilai dari kinerja ialah:

1. Kualitas kerja

Kualitas kerja terdiri dari output dan penyelesaian kerja dengan ekstra.

2. Kuantitas kerja

Kuantitas kerja terdiri dari output dan penyelesaian kerja dengan ekstra.

3. Keandalan

Keandalan, terdiri dari mengikuti instruksi, inisiatif, kehati-hatian, kerajinan.

4. Sikap

Sikap, terdiri dari sikap terhadap perusahaan, karyawan lain dan pekerjaan serta kerjasama.<sup>40</sup>

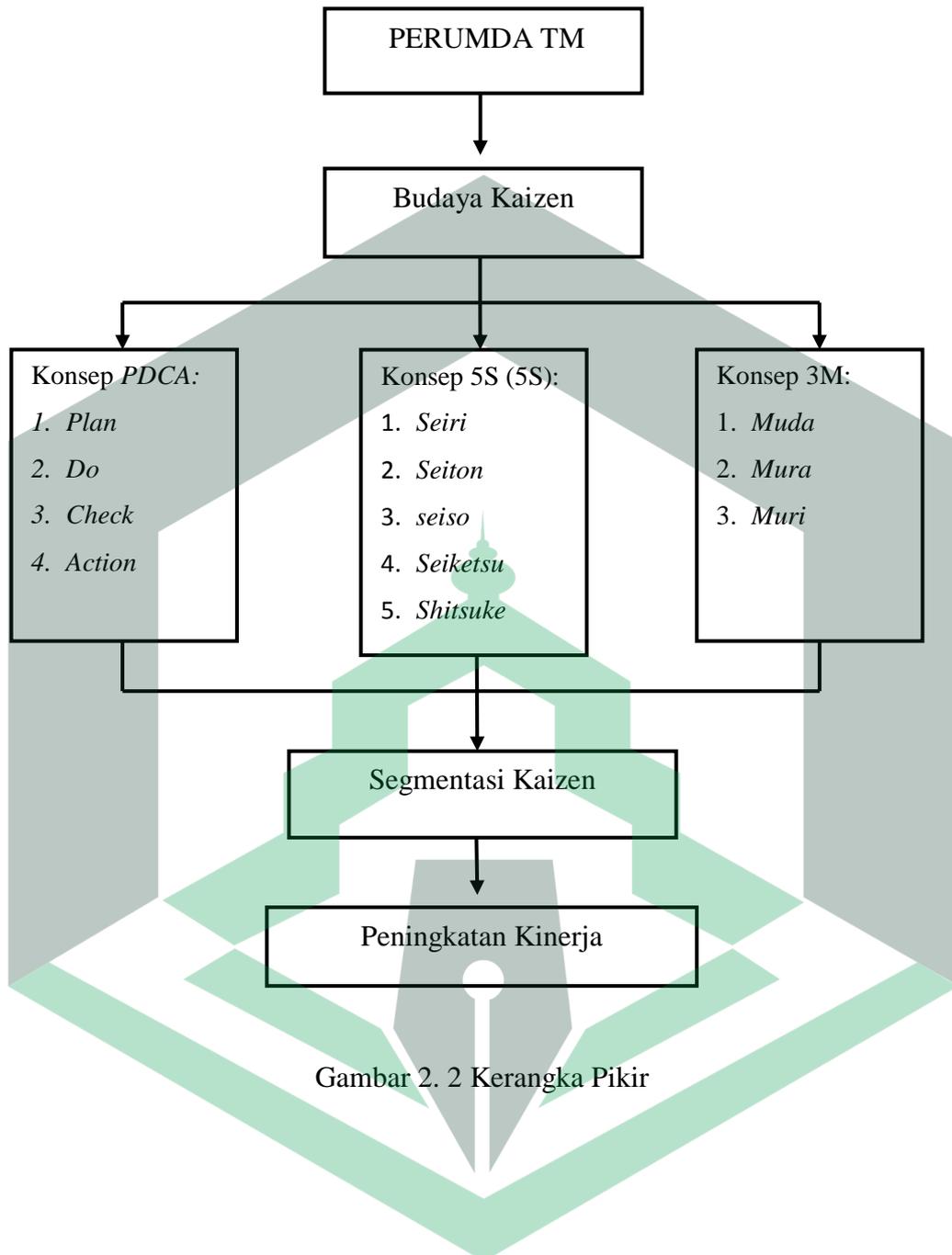
<sup>39</sup> Mangkunegara, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Bandung: Remaja Rosdakarya) 2022, 68.

<sup>40</sup> Ahmad Rivai, " Pengaruh Kepemimpinan Transformasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan", JIMM, Volume 3, No 2(September 2020):215, <https://jurnal.umsu.ac.id/index.php/MANEGGIO/article/view/5291>

### C. Kerangka Berfikir

Budaya Kaizen dan kinerja pelayanan PERUMDA Tirta Mangkaluku Kota Palopo merupakan hal yang paling utama dalam kemajuan sebuah perusahaan. Untuk mendukung kemajuan sebuah perusahaan, dibutuhkan konsep budaya Kaizen atau perbaikan secara terus-menerus (CI). Dalam Implementasi Budaya Kaizen (Perbaikan secara terus-menerus), Kaizen diorientasikan pada tiga segmen yaitu: Kaizen berorientasi pada manajemen, Kaizen berorientasi pada kelompok, Kaizen Berorientasi pada Individu. Untuk mewujudkan implementasi Budaya Kaizen pada tiga segmen tersebut, maka dibutuhkan tiga konsep utama untuk mendukung Budaya Kaizen dapat bekerja, ketiga konsep utamanya yaitu: Konsep PDCA, Konsep 5S/5R dan Konsep 3 M.





Gambar 2. 2 Kerangka Pikir

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Metode atau jenis penelitian yang digunakan peneliti adalah penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan analisis deskriptif. Teknik analisis data deskriptif pada penelitian kualitatif ini berupa proses menganalisis, menggambarkan dan meringkas kejadian atau fenomena dari data yang diperoleh melalui proses wawancara maupun pengamatan langsung ke lapangan.<sup>41</sup> Hingga akhirnya metode penelitian ini utamanya fokus pada menjelaskan objek penelitian dan menjawab peristiwa atau fenomena apa yang terjadi.<sup>42</sup> Dalam penelitian kualitatif pengamatan (observasi) dan wawancara merupakan dua teknik pengumpulan data (alat ukur) yang utama, karena mempunyai kesahihan dan keandalan yang tinggi dan mampu menjangkau data verbal dan nonverbal tentang aspek perilaku manusia.<sup>43</sup>

Penelitian kualitatif adalah suatu proses penelitian untuk memahami fenomena-fenomena manusia atau sosial dengan menciptakan gambaran yang menyeluruh dan kompleks yang dapat disajikan dengan kata-kata, melaporkan

---

<sup>41</sup> Latifa Uswatun Khasanah, "Penelitian Kualitatif: Teknik Analisis Data Deskriptif", 24 Desember 2021, Jl. Boulevard Gading Serpong, 7

<sup>42</sup> Penelitian Deskriptif, Tujuan Hingga Contohnya", Sampoerna University, 7 April 2022,

<https://www.sampoernauniversity.ac.id/penelitian-deskriptif-tujuan-hingga-contohnya>

<sup>43</sup> Elma Sutriani, Rika Octaviani, "Analisis Data dan Pengecekan Keabsahan Data", (11 Februari 2019):20, <https://osf.io/preprints/inarxiv/3w6qs/>

pandangan terperinci yang diperoleh dari sumber informan, serta dilakukan dalam latar setting alamiah (Walidin, Saifullah & Tabrani).<sup>44</sup>

## **B. Waktu dan Lokasi Penelitian**

### **a. Waktu penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada bulan Februari sampai dengan April 2023.

### **b. Lokasi penelitian**

Melihat fenomena yang terjadi, maka peneliti mengambil langkah untuk fokus pada ruang lingkup penelitian. Dengan memperoleh data dilokasi yang berkaitan dengan permasalahan yang ada di PERUMDA Tirta Mangkaluku Kota Palopo.

## **C. Sumber Data**

Sumber data terbagi menjadi dua (2) yaitu:

### **1. Data Primer**

Data primer yaitu data yang sumbernya dapat dipercayai karena keaslian data diperoleh langsung peneliti melalui hasil wawancara dan observasi atau melakukan aktivitas langsung dalam berbagai kegiatan perusahaan PERUMDA Tirta Mangkaluku Kota Palopo.

### **2. Data Sekunder**

Data sekunder yaitu data yang didapatkan melalui beberapa sumber. Seperti: Buku, Ebook, dan Jurnal. yang mendukung atau membahas permasalahan pada ruang lingkup penelitian.

---

<sup>44</sup> Muhammad Rijal Fadli, "Memahami desain metode penelitian kualitatif", Vol. 21, No. 1, (2022: 35, <https://core.ac.uk/download/pdf/440358389.pdf>)

#### D. Teknik Pengumpulan Data

Peneliti akan melakukan beberapa teknik pengumpulan data dengan menggunakan beberapa metode untuk memperoleh dua sumber data. Yakni dengan teknik:

1. Observasi.

Observasi merupakan cara mengamati setiap kejadian yang sedang berlangsung dan juga mencatatnya tentang hal-hal penting untuk diteliti.<sup>45</sup>

2. Wawancara.

Wawancara adalah cara atau teknik untuk mendapatkan informasi atau data dari responden secara langsung (Soewadji, 2012).<sup>46</sup>

3. Dokumentasi.

Dokumentasi dilakukan untuk mendapatkan keterangan atau sebuah bukti penelitian dengan beberapa variabel yang berupa buku, surat kabar atau penerapan pengetahuan. Pada penelitian ini peneliti menyiapkan beberapa media dalam pengambilan dokumentasi berupa kamera, alat tulis dan smartphone.

---

<sup>45</sup> Ervinda Olivia Privana, Agung Setyawan, Tyasmiarni Citrawati, "Identifikasi Kesalahan Siswa dalam Menulis Kata Baku dan Tidak BAKU pada Mata Pelajaran Bahasa Indonesia", *Jurnal Pendidikan Bahasa*, Vol. 11, No. 1, (Juni 2021): 23, <http://ejournal.tsb.ac.id/index.php/jpb/article/view/312>

<sup>46</sup> Dinah Diyanahsari, Lely Dahlia, "Penerapan Kaizen Costong dengan Menggunakan Activity Based Manajemen Untuk Mengurangi Biaya Produksi Pada Pabrik Sudu X", Vol. 1, No. 01 (2019): 4, [www.trilogi.ac.id/journal/ks/index.php/EPPAK/article/viewFile/465/283](http://www.trilogi.ac.id/journal/ks/index.php/EPPAK/article/viewFile/465/283)

## E. Pemeriksaan keabsahan data

Uji keabsahan data dilakukan sebagai pertanggungjawaban peneliti terhadap ilmiah tidaknya hasil penelitian. Beberapa keabsahan data yang sering digunakan pada penelitian kualitatif adalah sebagai berikut:

### 1. Trigulasi

Trigulasi diartikan juga sebagai kegiatan pengecekan data melalui beragam sumber, teknik, dan waktu.<sup>47</sup>

### 2. Perpanjang pengamatan

Dengan perpanjang pengamatan peneliti akan kembali kelapangan, melakukan wawancara lagi denga sumber yang pernah ditemui maupun yang baru.<sup>48</sup>

## F. Teknik Analisis Data

### 1. Reduksi data

Reduksi data adalah tahap pengumpulan atau penggolongan data dengan melalui penyeleksian (verifikasi) dan menghasilkan kesimpulan sesuai penelitian.

### 2. Penyajian data (display data)

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah menyajikan data. penyajian data di uraikan berdasarkan pengelompokkan, hubungan dan kategori, baik berupa bagan yang disajikan dengan teks secara naratif.

<sup>47</sup>Arnild Augina Mekarisce, "Teknik Pemeriksaan Keabsahan data pada Penelitian Kualitatif di Bidang Kesehatan Masyarakat", Vol. 12 Edisi 3,(2022):150, <https://jikm.upnvj.ac.id/index.php/home/article/download/102/71/>

<sup>48</sup> Dr. Umar RkSidiq, M.Ag, Dr. Moh. Miftachul CHORI, MA,:Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan, 978-602-5774-41-6 (Jl.Pramuka 139 Ponorogo,CV.NATA KARYA,2019),90.

### 3. Kesimpulan (Conclusion)

Menarik kesimpulan dan verifikasi merupakan pengambilan dari permulaan data, alur sebab-akibat/kausalitas dan proporsi-proporsi lainnya.



## BAB IV

### DESKRIPSI DAN ANALISIS DATA

#### A. Deskripsi Data

##### 1. Sejarah Perusahaan

Penyediaan Air Bersih di Kota Palopo dimulai sejak tahun 1941, yaitu pada masa Pemerintahan Kolonial Belanda dengan pengambilan sumber air disungai Mangkaluku desa murante (sekarang Kecamatan Mungkajang) dengan status “ Unit Pelayanan Air Minum”. Pada tahun 1977 sampai dengan tahun 1980 dilakukan rehabilitasi pada instalasi tersebut oleh Proyek Peningkatan Prasana Air Bersih (PPSAB) Sulawesi- Selatan (sekarang P3P). Sesuai Surat Keputusan Menteri Pekerjaan Umum Nomor. 128/KPTS/CK/XII 1980 tanggal 12 Desember 1980, maka Unit Pelayanan Air Minum beralih status menjadi Badan Pengelolaan Air Minum (BPAM) Kabupaten Luwu dimana secara efektif beroperasi pada tahun 1981, dengan fungsi adalah Melaksanakan kegiatan-kegiatan dalam rangka pengelolaan dan pengurusan sarana penyediaan Air Minum sesuai dengan prinsip-prinsip ekonomi perusahaan. Memberikan pelayanan kepada masyarakat Kabupaten Luwu dan sekitarnya dalam hal penyediaan Air Minum yang sehat.

Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Luwu Nomor 12 tahun 1985 dan Surat Keputusan Menteri Pekerjaan Umum. 66-KPTS-1991 tanggal 2 Desember 1991 tentang penyerahan pengelolaan prasarana dan

sarana penyediaan air bersih di Kabupaten Luwu Kepada Gubernur Provinsi Sulawesi-Selatan, maka pada tanggal 9 Desember 1991 Badan Pengelolaan Air Minum (BPAM) Kabupaten Luwu dialih statuskan menjadi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Luwu dengan Berita Acarah Penyerahan Pengelolaan dari Dirjen Cipta Karya yang diwakili oleh Direktur Air Bersih kepada Gubernur Provinsi Sulawesi-Selatan yang diwakili oleh Gubernur. Pada tanggal 2 Januari 2004, Berdasarkan Keputusan Bupati Luwu Nomor 2 Tahun 2004 tentang Penyerahan Pengelolaan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Luwu yang berada diwilayah Kota Palopo kepada Pemerintah Daerah Kota Palopo dengan Berita Acarah Penyerahan Nomor 539/008/HUK/2004, sehubungan dengan terbentuknya Kota Palopo sebagai Kota Otonomi Berdasarkan ditetapkannya Undang-Undang Nomor 11 tahun 2002 tanggal 10 April 2002 tentang pembentukan Kabupaten Mamasa dan Kota Palopo, dan pada saat itulah PDAM Kabupaten Luwu berubah status menjadi PDAM Kota Palopo yang didirikan berdasarkan Peraturan Daerah Kota Palopo Nomor 08 Tahun 2005 Tentang Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Palopo.

PAM Tirta Mangkaluku Daerah Kota Palopo Sebagai salah satu BUMD milik Daerah Kota Palopo merupakan perusahaan Daerah Penyedia Air Minum kepada masyarakat, khususnya masyarakat Kota Palopo berperan dalam penyelenggaraan Sistem Penyediaa Air Minum (SPAM). Untuk itu, perlu pengaturan lebih tegas tentang tugas dan wewenang PAM

Tirta Mangkaluku Daerah Kota Palopo yang memiliki bidang usaha penyediaan Air Minum Serta mengatur penyelenggaraan pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum

(SPAM). PAM Tirta Mangkaluku Daerah Kota Palopo dituntut melaksanakan penyelenggaraan SPAM secara otonomi dan profesional yang bertujuan untuk mewujudkan kehidupan masyarakat yang sehat, bersih dan produktif.

PAM Tirta Mangkaluku Daerah Kota Palopo sebagai operator penyelenggara sistem penyediaan air minum berupaya untuk meningkatkan pelayanannya dengan mencapai 80% (delapan puluh per seratus) cakupan pelayanan air minum dari total penduduk di Kota Palopo dengan diaturnya peran dan tanggung jawab penyelenggara SPAM dan Pemerintah Daerah, maka diharapkan dapat memberikan pemahaman akan tugas, wewenang dan tanggung jawab masing-masing pihak dalam kegiatan penyediaan Air Minum kepada masyarakat.

Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), yang secara yuridis mengharuskan dilakukan sebuah penyesuaian berdasar ketentuan keberadaan sebuah Badan Usaha Milik Daerah yang mengharuskan adanya pilihan bagi suatu daerah untuk memilih keberadaan sebuah Badan Usaha Milik Daerah yaitu status Perusahaan Umum Daerah (PERUMDA).

Mengingat Perusahaan Air Minum Tirta Mangkaluku (PAM-TM) ini yang dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kota Palopo Nomor 2 Tahun

2007 tentang Perusahaan Air Minum Tirta Mangkaluku Daerah Kota Palopo, merupakan perusahaan BUMD yang bergerak pada kegiatan Usaha Pengelolaan dan Pelayanan Air Minum untuk usaha kemanfaatan umum, maka secara yuridi berdasar ketentuan Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), pilihannya adalah perubahan pada status Perusahaan Umum Daerah (PERUMDA).<sup>49</sup> Maka pada tanggal 12 April 2019 PAM Tirta Mangkaluku berubah status dengan diterbitkannya Peraturan Daerah Kota Palopo nomor 7 tahun 2019 tentang Perusahaan Umum Air Minum Daerah.<sup>50</sup>

## **2. Struktur Organisasi PERUMDA Tirta Mangkaluku Kota Palopo**

Penyusunan struktur organisasi merupakan langkah awal untuk memulai sebuah pelaksanaan kegiatan perusahaan. Dengan kata lain semua perusahaan pada umumnya mempunyai struktur organisasi, penyusunan struktur organisasi ini dimaksudkan untuk melaksanakan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan dengan tujuan untuk mencapai target sebuah perusahaan.

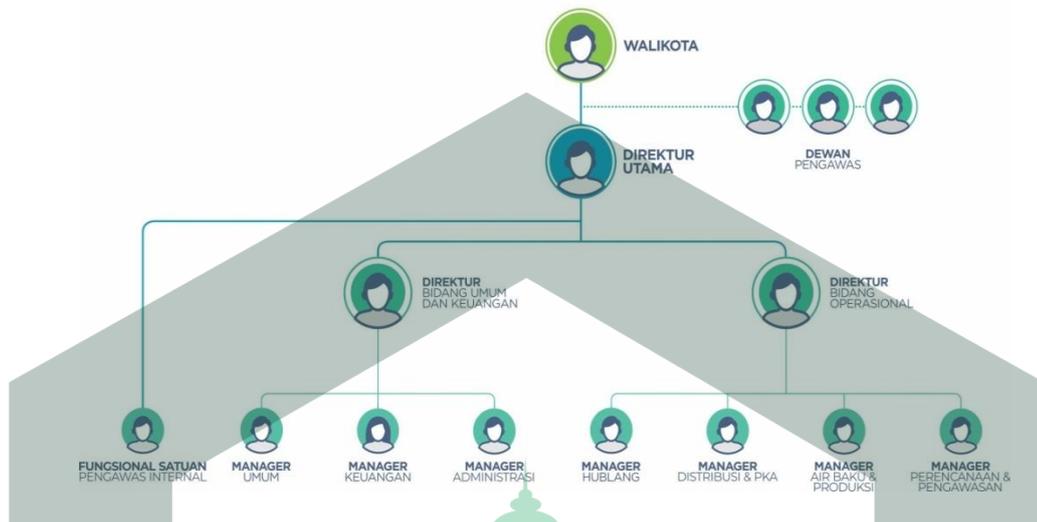
Berdasarkan penjelasan diatas, maka struktur organisasi di PERUMDA Tirta Mangkaluku Kota Palopo dapat dilihat susunannya berikut ini:

---

<sup>49</sup> “Peraturan Daerah (PERDA) Kota Palopo Nomor 7 Tahun 2019” Nomor 7 Tahun 2019: 31, 32,33 <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/108912/perda-kota-palopo-no-7tahun-2019>

<sup>50</sup> <http://perumdamtmpalopo.co.id/>

## Struktur Organisasi



Gambar 4. 1 Struktur Organisasi

### 3. Visi dan Misi PERUMDA Tirta Mangkaluku

Berikut ini merupakan visi misi yang digunakan PERUMDA Tirta Mangkaluku Kota Palopo.

#### Visi

Menjadikan PERUMDA Tirta Mangkaluku Kota Palopo sebagai salah satu PERUMDA Air Minum ternama di Indonesia.

#### Misi

1. Meningkatkan profesionalisme Karyawan yang beriman, bertaqwa, loyal dan handal dalam layanan air minum
2. Mewujudkan suasana kerja harmonis dan sinergi
3. Optimalisasi pemanfaatan seluruh Sumber Daya lainnya untuk pengembangan kinerja
4. Meningkatkan pendapatan Perusahaan dan kesejahteraan karyawan

5. Menjalain hubungan sehat dan konstruktif dengan Owner, Costumer, Stakeholder dan Shareholder.<sup>51</sup>

#### 4. Lokasi PERUMDA Tirta Mangkaluku

Lokasi Kantor PERUMDA Tirta Mangkaluku Kota Palopo berlokasi di Jl. Pongsimpin Kel. Murante, Kec. Mungkajang Kota Palopo.



Gambar 4. 2 Lokasi

#### 5. Logo PERUMDA Tirta Mangkaluku

Berdasarkan dengan perkembangan perusahaan, perusahaan mengalami perubahan logo sesuai dengan perubahan status perusahaan.

Berikut, dibawah ini merupakan logo PERUMDA Tirta Mangkaluku Kota Palopo terbaru.

<sup>51</sup> <http://perumdampmpalopo.co.id/>



Gambar 4. 3 Logo

1. Makna logo sebagai berikut:

2. BENTUK :

- |    |   |   |
|----|---|---|
| a) | Tirta Mangkaluku  | : Nama sungai yang menjadi sumber air pertama PERUMDA Tirta Mangkaluku. |
| b) | PERUMDA   | : Kepanjangan nama perusahaan umum daerah Kota Palopo                   |
| c) |  | : Menyerupai Aksara Lontara sebagai simbol sumber/hulu sungai           |
| d) |  | : Menyerupai bentuk gunung sebagai simbol kehidupan                     |
| e) |  | : Menyerupai tetesan air sebagai sumber kehidupan                       |
| f) |  | : Menyerupai huruf P sebagai akronim dari kata perusahaan               |
| g) |  | : Menyerupai huruf A sebagai akronim dari kata air                      |
| h) |  | : Menyerupai huruf M sebagai akronim dari kata minum                    |

3. WARNA :

A. Hijau : Melambangkan kehidupan dan kesuburan

B. Biru : Melambangkan professional dan kepercayaan

## 6. Instalasi Pengolahan Air Minum

Sebelum air baku didistribusikan ke pelanggan, maka terlebih dahulu dilakukan pengolahan, agar air yang dinikmati masyarakat memenuhi standar air bersih yang layak untuk dikonsumsi. Untuk mencapai hal itu, Perumda Tirta Mangkaluku pun membangun lima unit Instalasi Pengolahan Air Minum atau yang akrab dengan sebutan IPAM. Berikut IPAM yang ada di PERUMDA Tirta Mangkaluku Kota Palopo.

### 1. IPAM 1 H. Abd. Madjid



Gambar 4. 4 IPAM 1

Kapasitas 350 L/dt

Lokasi: Jalan Pongsimpin, Kelurahan Murante, Kecamatan Mungkajang.

Terdiri dari 8 unit, yakni:

SPL = 40 L/dt (Non Aktif) dibangun pada tahun 1978/1970

IPA 1 = 40 L/dt dibangun pada tahun 2007

IPA 2 = 100 L/dt dibangun pada tahun 2007

IPA 3 = 70 L/dt dibangun pada tahun 2008

IPA 4 = 50 L/dt dibangun pada tahun 2008

IPA 5 = 50 L/dt dibangun pada tahun 2008

IPA 6 = 20 L/dt dibangun pada tahun 2014/2015

IPA 7 = 20 L/dt dibangun pada tahun 2014/2015

Area Layanan, sebagai berikut:

Kecamatan Mungkajang

Kecamatan Wara

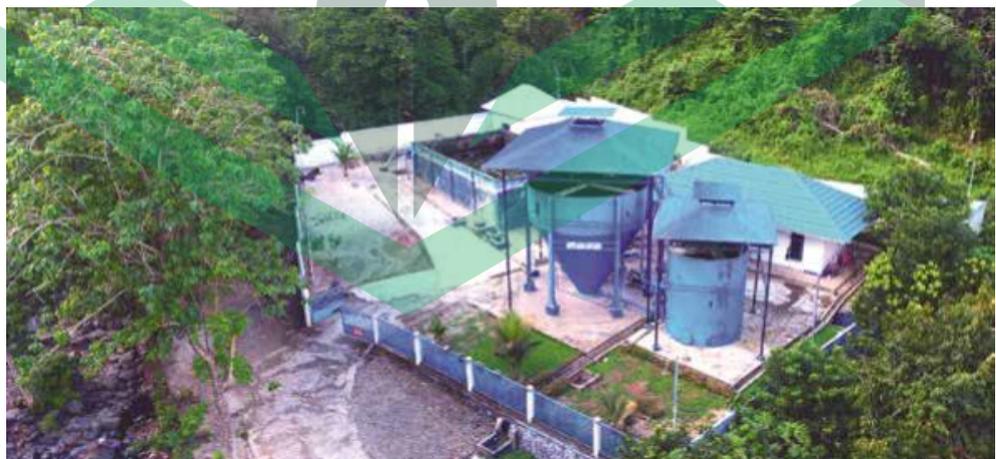
Kecamatan Wara Utara

Kecamatan Wara Timur

Kecamatan Wara Timur

Kecamatan Wara Selatan

## 2. IPAM 2 Magandang



Gambar 4. 5 IPAM 2

Kapasitas 20 L/dt

Dibangun pada tahun 2000

Lokasi: Kelurahan To'bulung, Kecamatan Bara.

### 3. IPAM 3 Battang



Gambar 4. 6 IPAM 3

Kapasitas 110 L/dt

Terdiri dari 4 unit

IPA 1 = 50 L/dt dibangun pada tahun 2012

IPA 2 = 20 L/dt dibangun pada tahun 2013

IPA 3 = 20 L/dt dibangun pada tahun 2016

IPA 4 = 20 L/dt dibangun pada tahun 2016

Lokasi: Kelurahan Battang, Kecamatan Wara Bara

Area layanan, sebagai berikut:

Kecamatan Mungkajang

Kecamatan Wara Utara

Kecamatan Bara (Sebagian)

Kecamatan Mungkajang (sebagian)

#### 4. IPAM 4 Mungkajang



Gambar 4. 7 IPAM 4

Kapasitas 20 L/dt

Dibangun pada tahun 2016

Lokasi: Kelurahan Latuppa, Kecamatan Mungkajang

Area Layanan, Sebagai berikut:

Kecamatan Mungkajang

Kecamatan Sendana (sebagian)

Kecamatan Wara Selatan (sebagian)

#### 5. IPAM 5 Batupapan



Gambar 4. 8 IPAM 5

Kapasitas 50 L/dt

Dibangun pada tahun 2016

Lokasi: Kelurahan Padang Lampe, Kecamatan Wara Barat

Area Layanan, Sebagai Berikut:

Kecamatan Telluwanua

Kecamatan Bara.<sup>52</sup>

## B. Hasil Penelitian

Peneliti melakukan wawancara dengan *informan* atau salah-satu pihak PERUMDA Tirta Mangkaluku Kota Palopo yang ada di dibidang operasional. Untuk menanyakan terkait implementasi budaya kaizen yang akan diterapkan di PERUMDA Tirta Mangkaluku Kota Palopo, dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja pelayanan PERUMDA Tirta Mangkaluku Kota Palopo khususnya di bidang operasional.

Bidang operasional PERUMDA Tirta Mangkaluku Kota Palopo Memiliki beberapa divisi dan sub divisi di dalamnya, seperti: divisi Distribusi memiliki 2 sub divisi yaitu: PKA dan Dstribusi, Divisi Produksi, Divisi Hubungan Layanan Pelanggan. Berikut ini hasil wawancara yang dilakukan peneliti kepada 8 responden yang berorientasi pada tiga segmentasi kaizen, yang terdiri dari manajemen atas, manajemen menengah (kelompok), manajemen individu. Berikut kesimpulan dari penjelasan hasil wawancara yang dilakukan peneliti terhadap *informan*, yakni diantaranya:

---

<sup>52</sup> <http://perumdampalopo.co.id/>

Pertanyaan pertama yang diajukan peneliti kepada informan atau responden, yakni: “Apakah penerapan konsep manajemen yang telah dijalankan sudah sesuai dengan prosedur dan standard kebijakan dari konsep PDCA, 5S, 3M?”.

*“Penerapan konsep pdca, 5s, 3m, sudah sesuai dengan manajemen kerja yang ada di divisi kami, tetapi tentunya masih memerlukan perbaikan”.*

Pertanyaan kedua, yakni: “Bagaimana penerapan konsep PDCA di PERUMDA Tirta Mangkaluku Kota Palopo?”

*“untuk penerapan konsep PDCA sudah kami terapkan, khususnya di sub-divisi kami, yaitu: PKA yang menangani kebocoran pipa. Adapun langkah-langkah yang biasa kami ambil apabila ada informasi terjadinya trouble (masalah) dilapangan, tentunya kami langsung ke lokasi untuk mengatasi masalah yang terjadi pada kebocoran pipa dengan alat yang tentunya sudah disiapkan dengan melalui proses pengecekan lebih awal dan melaporkan standard kerja atau alat yang akan digunakan. Untuk peningkatan standard kerja dan alat yang digunakan, kita mengacu pada pedoman perusahaan karna biasanya alat yang digunakan kualitasnya harus lebih baik karna barang yang kita gunakan barang tertanam ditanah”.*<sup>53</sup>

Pertanyaan ketiga, yakni: “Apakah Bapak/Ibu Sudah menjalankan pekerjaan sesuai dengan target perusahaan dalam menggunakan konsep PDCA?”

---

<sup>53</sup> Trisno, Asisten Manajer Distribusi Divis PKA PERUMDA Tirta Mangkaluku Kota Palopo, “wawancara”, Kota Palopo :27 Februari 2023, 14:53 WITA

*“Iya, kami terus menjalankan atau melaksanakan tugas sesuai dengan SOP yang ada di divisi masing-masing”*

Pertanyaan keempat, yakni: Apa saja kendala pada penerapan konsep PDCA?

*“Adapun kendala yang biasa terjadi pada penerapan konsep PDCA yaitu adanya gangguan faktor alam seperti curah hujan yang sangat tinggi. sehingga menyebabkan masalah pada kejernihan air baku yang akan berdampak pada supplay atau pendistribusian air ke pelanggan akan berkurang”*.<sup>54</sup>

Pertanyaan kelima, yakni: Bagaimana proses evaluasi yang dilakukan pihak manajemen dalam pelaksanaan konsep PDCA?

*“Pihak manajemen selalu melakukan evaluasi pada saat setelah pelaksanaan konsep PDCA telah dilaksanakan. Evaluasi dimaksudkan untuk mengetahui hasil kerja apakah sudah sesuai standar kerja atau perlu adanya penyesuaian penyelesaian masalah baru yang ada dilapangan”*.<sup>55</sup>

Pertanyaan keenam, yakni: “Bagaimana penerapan konsep 5S/5R di PERUMDA Tirta Mangkaluku Kota Palopo?”

*“Penerapan konsep 5R/5S yang meliputi ringkas, rapi, resik, rawat, rajin. Dalam setiap divisi maupun sub-divisi tentu memiliki cara masing-masing dalam penerapan konsep 5S/5R dengan efektifitas dan efisiensi dalam*

---

<sup>54</sup> Abdi Majid, Manajer Produksi PERUMDA Tirta Mangkaluku Kota Palopo “wawancara”, Kota Palopo: 24 february 2023

<sup>55</sup> Andi Murni Baslan, Manajer Hubungan Layanan Pelanggan PERUMDA Tirta Mangkaluku Kota Palopo, “wawancara”, Kota palopo: 8 Maret2023

mengelola sumber daya. Seperti: **konsep ringkas (seiri)**, konsep ini digunakan untuk efisiensi atau pemanfaatan barang maupun berkas dokumen yang tidak digunakan dengan memisahkan barang yang diperlukan dan barang yang tidak diperlukan. **Konsep rapi (seiton)**, konsep ini digunakan untuk mengatur posisi barang atau berkas dokumen dan posisi setiap barang atau berkas file sudah diberi tempat khusus dan diberi tanda nama pada masing-masing alat maupun dokumen. Sehingga terciptanya efektifitas dan efisiensi dalam melaksanakan pekerjaan. **Konsep resik (seiso)**, konsep ini diharuskan karena dengan menjaga kebersihan lingkungan kerja maka akan tercipta kenyamanan pada saat bekerja. **Konsep rawat (seiketsu)**, konsep ini diwajibkan pada setiap kelompok maupun individu karena dengan melakukan perawatan maka ketiga konsep sebelumnya dapat tercapai, tentunya dibutuhkan konsistensi dalam menjalankan ketiga konsep tersebut agar standarisasi dapat tercipta. **Rajin/disiplin (shitsuke)**, kami selaku manajemen atau pemimpin tentunya memberikan contoh yang baik agar karyawan termotivasi dalam menjalankan pekerjaannya dengan terus-menerus menerapkan konsep 5S/5R”.<sup>56</sup>

Pertanyaan ketujuh, yakni: “Apakah Bapak/Ibu sudah melakukan pekerjaan secara fungsional dengan memilah benda yang digunakan atau benda yang tidak digunakan dan menjaga kerapihan serta kebersihan lingkungan?”

---

<sup>56</sup> Trisno, Asisten Manajer Distribusi Divisi PKA PERUMDA Tirta Mangkaluku Kota Palopo, “wawancara”, Kota Palopo :27 Februari 2023, 14:53 WITA

*“Iya, kami selalu melakukan pemilahan barang sesuai dengan fungsional pekerjaan yang kami laksanakan dan tentunya menjaga kebersihan lingkungan perusahaan, baik sebelum bekerja maupun setelah bekerja”.*<sup>57</sup>

Pertanyaan kedelapan, yakni: “Apakah Bapak/Ibu sudah melakukan motivasi untuk melakukan kebiasaan dalam perbaikan secara terus-menerus dengan menerapkan konsep 5R/5S ?”.

*“Iya, untuk menjaga dan meningkatkan standarisasi dalam kebiasaan dalam perbaikan secara terus-menerus diperlukan motivasi setiap unit pekerja”.*<sup>58</sup>

Pertanyaan kesembilan, yakni: “Bagaimana penerapan konsep 3M (muda, mura, muri) di PERUMDA Tirta Mangkaluku?”.

*“penerapan konsep 3M (Muda, Mura, Muri), pada penerapan konsep: **muda** (aktivitas pemborosan) pada aktivitas ini biasanya terjadi apabila ada trouble (masalah) pada kebocoran pipa dan alat yang digunakan biasanya memiliki kendala, sehingga membutuhkan waktu dan alat baru untuk menyelesaikannya. **mura** (aktivitas pemerataan) penerapan ini biasanya digunakan untuk melakukan pengaturan atau pengecekan kelancaran air di beberapa wilayah. pengaturan air biasanya dilakukan dengan cara memberikan putaran meteran pipa untuk memastikan kelancaran air dapat menyebar di beberapa titik atau wilayah yang dituju. tentunya hal ini membutuhkan waktu untuk memastikan pemerataan air pada pelanggan yang lokasinya jauh dari titik sumber*

<sup>57</sup> Baktiar, karyawan produksi, wawancara, Kota Palopo: 24 Februari 2023

<sup>58</sup> Arifuddin, karyawan distribus, Wawancara, Kota Palopo: 27 Februari 2023

utama air. *Muri* (beban yang berlebihan) penerapan ini, biasanya terjadi apabila proses penyelesaian suatu masalah yang seharusnya menggunakan mesin tetapi mengharuskan pekerja untuk menyelesaikannya dengan manual. Sehingga membutuhkan waktu dan pekerja yang lebih”.<sup>59</sup>

Pertanyaan kesepuluh, yakni: “Apakah dengan penerapan budaya kaizen ini memberikan dampak positif kepada Bapak/ Ibu?”.

“Iya sangat positif, karena dengan konsep budaya kaizen ini, kami merasa nyaman dan merasa terbantu dengan pekerjaan yang kami lakukan”.<sup>60</sup>

Pertanyaan kesebelas, yakni: “Apakah pihak manajemen mendukung dengan adanya penerapan Budaya Kaizen pada perusahaan?”.

“perusahaan sangat mendukung dengan adanya penerapan budaya kaizen ini, karena meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan pelayanan kepada pelanggan”.<sup>61</sup>

## **B. Pembahasan**

### **1. Hasil Implementasi Budaya Kaizen pada Konsep PDCA di PERUMDA Tirta Mangkaluku Kota Palopo**

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa informan atau narasumber, penerapan konsep PDCA didalam perusahaan sudah diterapkan dan semakin efisien dengan tujuan untuk memastikan peningkatan kinerja

<sup>59</sup> Amurat, Asisten Manajer Distribusi PERUMDA Tirta Mangkaluku Kota Palopo, “wawancara”, Kota palopo: 28 februari 2023.

<sup>60</sup> Andi Murni Baslan, Manajer Hubungan Layanan Pelanggan PERUMDA Tirta Mangkaluku Kota Palopo, “wawancara”, Kota palopo: 8 Maret 2023.

<sup>61</sup> Trisno, Asisten Manajer Distribusi divisi PKA PERUMDA Tirta Mangkaluku Kota Palopo, “wawancara”, Kota palopo: 27 februari 2023.

karyawan yang berorientasi pada peningkatan pelayanan pelanggan. pada penerapan konsep PDCA ini memiliki multifungsional terhadap masing-masing bidang pelaksanaan pekerjaan pada setiap unit pimpinan di bidang operasional.

Penerapan konsep PDCA ini sudah diterapkan di beberapa bidang dan su-divisi. Perusahaan PERUMDA Tirta Mangkaluku kota palopo memiliki klasifikasi tugas masing-masing, untuk pada aspek bagian bidang operasional terdiri dari tiga bidang dengan sub-divisinya, seperti: bagian produksi, bagian distribusi dan bagian hubungan langganan.

Bidang produksi yang memiliki sebagian tugas melakukan pengolahan air dengan pengendalian atas kualitas air dan kuantitas air dan laboratorium, serta membuat laporan produksi.

Bidang distribusi memiliki dua sub-divisi, yakni: divisi PKA, divisi ini hanya berorientasi pada penanganan kebocoran pipa. Sedangkan divisi distribusi mempunyai tugas mengatur distribusi air secara merata kepada pelanggan, mengawasi pemasangan dan pemeliharaan pipa-pipa distribusi agar dapat berfungsi dengan baik serta membuat peta jaringan pipa dan perlengkapannya.

Bidang Hubungan langganan mempunyai tugas melakukan pemasaran, pelayanan pelanggan, mengurus penagih rekening langganan, pencatatan meteran air, melakukan penyegelan meteran yang menunggak.

Penerapan konsep PDCA ini memiliki tujuan utama dalam suatu perusahaan yaitu untuk mempermudah pekerja dalam mencapai target perusahaan dengan melakukan proses perbaikan secara terus-menerus.

Perusahaan telah banyak melakukan atau sudah berhasil menerapkan konsep PDCA pada penyelesaian beberapa *trouble* (masalah) yang ada diperusahaan.

Keberhasilan penerapan konsep PDCA ini, salah satunya dapat dilihat pada pelaksanaan atau mengatasi masalah pada pendistribusian atau pelayanan air kepada pelanggan yang mengalami gangguan akibat kebocoran pipa induk. Tentunya dalam merespon dan mengatasi masalah tersebut dibutuhkan langkah-langkah yang tepat dalam pengambilan sebuah keputusan. Oleh karena itu dibutuhkan kerjasama antar lini fungsi manajemen dalam menyelesaikan masalah tersebut dengan penerapan konsep PDCA.

Perusahaan melakukan tahapan atau rencana (*plan*) untuk memulai sebuah pekerjaannya setelah mengetahui masalah yang terjadi dan akan segera diatasi agar tidak terjadi kerusakan yang lebih parah. Pada tahap rencana (*planning*) diadakan analisa dengan melalui proses diskusi masukan dan ide antara manajemen tingkat atas dengan manajemen tingkat bawah. setelah dilakukan sistem saran dengan pimpinan, karyawan lebih memahami jenis pekejanya serta alat yang harus digunakan pada tahap selanjutnya.

Pelaksanaan tahap selanjutnya, yaitu melaksanakan (*do*). Karyawan harus melaksanakan atau menerapkan pekerjaan sesuai dengan rencana

(*planning*) yang sudah ditetapkan tanpa melakukan penundaan. Sehingga terciptanya target dari sebuah perusahaan yaitu memberikan kepuasan pelanggan dengan pelayanan pendistribusian air yang merata.

Pelaksanaan selanjutnya pada tahap evaluasi (*check*), pelaksanaan ini menindaklanjuti hasil dari tahapan sebelumnya dengan cara melakukan pemantauan terhadap proses dan hasil kerja yang dilakukan karyawan. Pada tahap ini yang berhak melakukan penilaian atau evaluasi yaitu seorang pimpinan atau atasan dengan keputusan, apakah ada kendala atau tidak pada saat proses perbaikan dengan menerapkan konsep PDCA ini. Apabila hasil perbaikan tidak sesuai dengan target manajemen, maka perlu dilakukan tindakan (*action*) berikutnya. Jika target atau penerapan sudah sesuai dengan tahap sebelumnya maka akan dilakukan proses perbaikan dengan cara menerapkan standarisasi kerja atau SOP (*Standar Operasional Procedures*) baru, sehingga tindakan atau perbaikan secara terus-menerus dari konsep PDCA ini dapat diimplementasikan.

## **2. Hasil Implementasi Budaya Kaizen pada Konsep 5S/5R di PERUMDA Tirta Mangkaluku Kota Palopo**

Implementasi budaya kaizen pada konsep 5S/5R di PERUMDA Tirta Mangkaluku Kota Palopo sudah diterapkan pada setiap karyawan. Dengan melalui proses evaluasi penerapan konsep 5S/5R ini dapat terlaksanakan dengan baik serta menjadi tradisi atau budaya dalam bekerja. Penerapan ini bertujuan untuk membantu perusahaan dalam pemanfaatan sumber daya (*resource*) dengan efektifitas dan efisiensi dalam bekerja. Penerapan budaya

Kaizen ini diterapkan pada PERUMDA Tirta Mangkaluku Kota Palopo karena perusahaan ingin melakukan efisiensi dalam semua aktivitas pekerjaan yang akan dilakukan. Berdasarkan hasil wawancara penerapan konsep 5S/5R (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke) ini sudah dijalankan dengan klasifikasi atau pembagian kerja sesuai dari fungsional karyawan dengan memperhatikan aturan konsep 5S/5R tersebut.

Konsep seiri (ringkas) memuat aturan yang mengharuskan setiap lini fungsi manajemen harus menentukan dan memisahkan berkas dokumen dan alat yang diperlukan dan tidak diperlukan pada masing-masing unit kerja. Semua berkas dokumen atau alat yang digunakan atau tidak digunakan lagi, maka harus dipisahkan. Dalam penerapan ini semua berkas dokumen atau alat yang sering digunakan atau jarang digunakan harus ada pemisahan serta tanda nama sesuai fungsi dari berkas dokumen dan alat yang bersangkutan. Hal ini dilakukan agar tempat penyimpanan menjadi lebih efisien dan membantu efektifitas dalam bekerja, karena dipergunakan untuk menyimpan barang atau berkas dokumen yang dibutuhkan dan bertujuan agar tempat kerja terlihat lebih rapi dan tidak berantakan.

Penerapan selanjutnya, yaitu konsep seiton (rapi), dalam hal ini tahapan tersebut mewajibkan setiap unit perusahaan untuk meletakkan berkas dokumen dan barang sesuai dengan posisi yang telah ditetapkan sesuai dengan ruang penyimpanan, Sehingga tercipta suasana kerja lebih nyaman. Tahapan ini bertujuan agar proses kerja menjadi lebih teratur dan cepat.

Tahapan berikutnya, yakni seiso (resik) mengharuskan pihak manajemen dan para karyawan untuk senantiasa menjaga kebersihan pribadi maupun lingkungan kerja. Dalam hal ini para pegawai diharuskan berpenampilan rapi dan sesuai standar keamanan kerja. Untuk pekerjaan lapangan tentunya harus memperhatikan kebersihan pada saat penyelesaian tugas dengan memastikan alat dan kebersihan setelah meninggalkan lokasi.

Penerapan selanjutnya adalah seiketsu (perawatan) yang mewajibkan setiap unit kerja wajib menjalankan prosedur standarisasi dalam menjaga ketiga konsep sebelumnya yang telah di implementasikan. Semua manajemen lintas fungsi komitmen dalam merawat konsep 3S yang telah terlaksana.

Penerapan tahapan konsep seiketsu (perawatan) sangat berdampak positif karena perusahaan mengalami biaya penyelenggaraan operasi yang rendah serta meningkatkan kinerja pelayanan karyawan.

Penerapan yang terakhir adalah shitsuke (Disiplin) peran utama dari konsep ini berada pada pemimpin pada setiap unit bidang, karena pemimpin yang disiplin dengan menerapkan tahapan sebelumnya maka akan memberikan pengaruh baik serta memotivasi karyawan untuk meningkatkan kualitas kerjanya.

### **3. Hasil Implementasi Budaya Kaizen pada Konsep 3M (Muda, Mura, Muri)**

Implementasi konsep 3M pada PERUMDA Tirta Mangkaluku Kota Palopo sudah diterapkan. Berdasarkan hasil wawancara terhadap beberapa informan mengatakan bahwa pada konsep muda (pemborosan) dalam

penerapannya dibutuhkan waktu (*waiting time*) karena dalam melakukan segala sesuatu aktivitas, untuk mengatasi masalah pada pendistribusian atau pelayanan air dibutuhkan waktu, peralatan dan energy untuk sampai kelokasi. Pada saat sampai kelokasi dibutuhkan waktu atau proses untuk menemukan titik kebocoran pipa karena barang yang mau dikerjakan tertanam dibawah tanah. Akibatnya pelanggan yang akan merasakan dampak dari muda (pemborosan) tersebut, dengan masalah tersebut perusahaan melakukan perbaikan secara terus-menerus (*Countonius improvement*) dengan cara menambah jumlah karyawan dan penambahan alat baru, sehingga tercipta efektifitas dan efesiensi dalam bekerja.

Penerapan mura (*tidak teratur*) biasanya terjadi apabila ketidakpastian atau ketidakteraturan dari suatu proses yang menghasilkan gangguan kepada ketersediaan air baku menimbulkan masalah akibat dari ketidakpastian cuaca, seperti: curah hujan sangat tinggi yang menyebabkan kualitas sumber air baku menurun, sehingga membutuhkan proses dalam mengembalikan atau meningkatkan kualitas air. tetapi dengan adanya standard kerja dari pembagian kerja (*job description*) pada setiap unit karyawan sudah mengetahui job descriptionnya masing-masing dan cara mengatasi masalah (*trouble*). Pada tahap penerapan konsep 3M selanjutnya, yakni muri (*beban berlebihan*) aktivitas ini berlaku pada saat terjadi masalah (*trouble*) yang sangat serius, dalam hal ini membutuhkan proses waktu yang lebih dalam mengatasinya. Sehingga terjadi penambahan unit atau karyawan untuk mengatasinya.

### C. Kendala

Berdasarkan wawancara yang dilakukan, peneliti merinci kendala yang dihadapi terkait penerapan konsep kaizen, sebagai berikut: Untuk pengambilan informasi data perusahaan. Perusahaan melakukan batasan atau memiliki privasi seperti pemberian keaslian Surat Keputusan perusahaan. Untuk penerapan konsep PDCA kendala atau tantangan yang dihadapi perusahaan ialah tidak tercapainya pemerataan air secara bersama-sama kepada pelanggan. Hal ini disebabkan karena berbagai faktor, salah satunya yaitu air baku atau sumber air utama mengalami masalah. Untuk penerapan konsep 5S/5R sudah diterapkan seluruhnya oleh karyawan tetapi masih ada individu kurang sadar atau lupa menjalankannya. Selanjutnya untuk penerapan 3M, berdasarkan hasil wawancara karyawan tidak merasa ada kendala karena sejauh ini karyawan merasa dalam proses perbaikan untuk meningkatkan standarisasi kualitas kerja.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. SIMPULAN**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan implementasi budaya kaizen yang dilakukan di PERUMDA Tirta MANGKALUKU Kota, maka dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

PERUMDA Tirta Mangkaluku Kota Palopo sudah menerapkan budaya kerja kaizen, tetapi belum sepenuhnya maksimal karena konsistensi dan standarisasi dalam bekerja memerlukan waktu yang sedikit lama karena setiap divisi mengacu pada pedoman perusahaan dalam hal ini penggunaan kebaruan alat untuk bekerja kualitasnya harus diatas standard sebelumnya.

Implementasi budaya kaizen pada konsep PDCA di PERUMDA Tirta Mangkaluku Kota Palopo sudah diterapkan sesuai perencanaan atau tujuan yang dicanangkan untuk memperoleh hasil sesuai yang diharapkan, dengan cara mengidentifikasi sasaran maupun proses dengan meninjau kembali kinerja masing-masing karyawan dalam melaksanakan job description masing-masing unit kerja, melakukan pemantauan dan mengevaluasi terkait rencana yang akan dilaksanakan.

Implementasi konsep 5S/5R ini telah diterapkan di PERUMDA Tirta Mangkaluku Kota Palopo dengan aturan yang mengharuskan semua manajemen lintas fungsi terlibat untuk menentukan dan memisahkan berkas dokumen atau alat yang diperlukan dan tidak diperlukan pada masing-masing unit kerja. Dengan menjaga dan menerapkan standarisasi dari konsep ini,

peran Pemimpin perusahaan dibutuhkan untuk memberikan dorongan motivasi kepada para karyawan untuk komitmen dalam menjalankan gerakan konsep 5S.

Implementasi konsep 3M di PERUMDA Tirta Mangkaluku Kota Palopo sudah diterapkan dengan orientasi menghilangkan pemborosan pada setiap unit pekerjaan dan meningkatkan mutu dalam bekerja.

## **B. SARAN**

Berdasarkan hasil penelitian, maka penulis mengemukakan beberapa saran yang bermanfaat bagi perkembangan dan kemajuan PERUMDA Tirta Mangkaluku Kota Palopo, yakni sebagai berikut:

1. Mengetahui impementasi lebih lanjut mengenai penerapan budaya kaizen agar terciptanya standarisasi baru dalam bekerja, sehingga dapat menunjukkan hasil yang optimal dalam mencapai target.
2. Untuk menjalankan konsep ini dengan baik sebaiknya para manajemenn selalu memberikan pelatihan kepada karyawan dalam menerapkan budaya kaizen.
3. Pihak manajemen seharusnya lebih intensif dalam memberikan dorongan motivasi kepada para karyawan agar melakukan pekerjaan secara optimal.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amirullah, Putri Dewi Masruroh, "Implementasi Konsep Kaizen Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan", , Vol.18. No.1 (Februari 2020).
- Chaerunnissa, Pengaruh Penerapan Strategi Kaizen Terhadap Tingkat Kepuasan Tamu Pada Hotel Budget di Kota Makassar, *AkMen Jurnal Ilmiah*, 16(4), 474-482.
- Desy Try, Ani Rakhmanita, Anggraini, "Implementasi Kaizen Dalam Meningkatkan Kinerja (Studi Kasus Perusahaan Manufaktur Di Tangerang)", Vol, 3, No. 2 (16 September 2019), <https://ejournal.bsi.ac.id/ejurnal/index.php/ecodemica>  
<https://doi.org/10.10.56445/jje.v1i.12>
- Icha Dzulfahani Sadina, Agung Pratama Ramadani, Putri Delina Semiring, Wahyu Sabtiya Darma, Abrianto Sidauruk, Sabarati Br Barus,"Implementasi Budaya Kewarganegaraan Kaizen Pada Kehidupan Sosial di Jurusan Pendidikan Pancasila dan Kewarganeraan",Vol.1, No.1 (Agustus 2021):
- Jonaldy, B, & Anisah N. (2022), Kaizen dan Implementasi Terhadap Faktor-faktor yang Meningkatkan Kinerja Karyawan Perusahaan. *Jurnal Publikasi Ekonomi dan Akuntansi (JUPEA)*, 2(2), 118-124,
- Kamil, I., Amir, A., & Ambari, D. (2022). Konsep Etos Kerja Muslim, 5R dan Relevansinya terhadap Karakter 3T Mahasiswa Akademi Komunitas Toyota Indonesia. *Journal on Education*, 5(1), 1122-1132.
- Komang Adhi Restudana, Gede Sri Darma,"Upaya Penerapan Metode Lean Thinking Pada Proses Pelayanan Farmasi Rawat Jalan", Vol. 18, No. 1 (Januari 2022), <https://doi.org/10.31967/relasi.v18i1.527>
- Latifa Uswatun Khasanah,"Penelitian Kualitatif: Teknik Analisis Data Deskriptif", 24 Desember 2021 ,Jl. Boulevard Gading Serpong,.
- Masaaki Imai: Kaizen: Sukses Melalui Penyempurnaan Mutu Berkelanjutan, Jl. Menteng Raya No. 9 Jakarta 10340, PPM anggota IKAPI, (Januari 2019).

- MASRUROH, P.D. Implementasi Konsep Kaizen Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan..
- Ong, S. (2020). *Seikatsu Kaizen: Reformasi Pola Hidup Jepang*. Elex Media Komputindo.
- Pebrianti, T., Deni, M., & Kuntoro, F. (2019). Pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Kinerja Karyawan PT MPM Insurance Cabang Palembang. *Jurnal EKOBIS (kajian Ekonomi dan Bisnis)*, 2(2), 62-77.
- Randy Eka Saputra, Liscka Puri Kenedi, Dede Hertina,” Pengaruh budaya kerja kaizen dan iklim komunikasi organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan”, Volume. 19 Issue 1 (2022), <https://doi.org/10.30872/jak.v19i1.10930>
- Rita Mardiana,”Pengaruh Kompensasi dan Budaya Kaizen Terhadap Kinerja Karyawan Pt Bank Xxx Tbk Kantor Cabang Utama Cibubur, Depok”, Vol. 8 No.6 (April 2022),<https://jurnal.penelitian.net/index.php/JIWP>
- Rohmah, Z., & Mahfud, Y. (2021). Budaya Kaizen, Disiplin Kerja dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pengawai Knator Kementrian Agama Kabupaten Wonosobo. *Journal of Economic, Business and Engineering (JEBE)*, 3(1), 40-49.
- Savitri, M. A., & Novita, N. (2022). Apakah Lean Service dan Manajemen Risiko Dapat Mempertahankan Kelangsungan Usaha Perhotelan di Masa Covid-19. *Monex: Journal of Accounting Research*, 11(2), 119-138.
- Shaleh, M., & Firman, S. P. (2018). *Komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai*. Penerbit Aksara Timur.
- Wagiyono, S. A., Sanosra, A., & Herlambang, T. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kompetensi Terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Pegawai. *Jurnal Sains Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 10(2), 152-163.

**L**

**A**

**M**

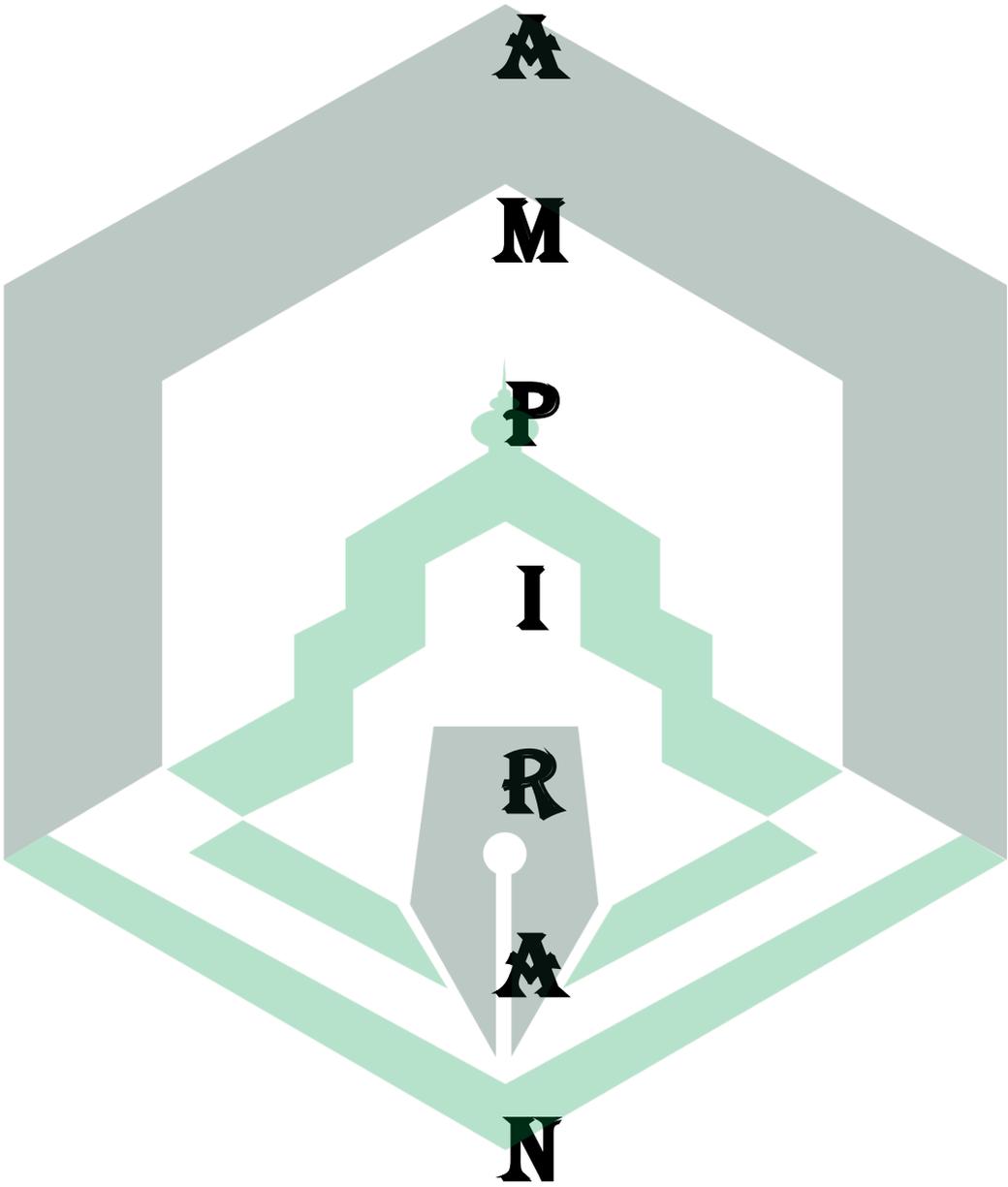
**P**

**I**

**R**

**A**

**N**



## Lampiran 1

### Identitas Responden

No	Nama	Jabatan
1	Andi Murni Baslan	Manager Hublang
2	Trisno	Asisten Manager Distribusi (Sub-Divisi PKA)
3	Abdul Madjid	Manajer Produksi
4	Erwan Bachmid	Asisten Manager Hublang (Sub-Divisi Pengaduan)
5	Amurat	Asisten Manajer Distribusi
6	Bakhtiar Basri	Karyawan Produksi
7	Arifuddin	Karyawan Distribusi
8	Suryanto	Karyawan Produksi

## Lampiran 2

### Daftar Wawancara

1. Apakah penerapan konsep manajemen yang telah dijalankan sudah sesuai dengan prosedur dan standar kebijakan dari konsep PDCA, 5S dan 3M?
2. Bagaimana penerapan konsep PDCA di PERUMDA Tirta Mangkaluku Kota Palopo?
3. Apakah Bapak/Ibu sudah menjalankan pekerjaan sesuai dengan target perusahaan dengan menggunakan Konsep PDCA?
4. Apa saja kendala pada penerapan konsep PDCA
5. Bagaimana proses evaluasi yang dilakukan pihak manajemen dalam pelaksanaan konsep PDCA dalam mencapai target?
6. Bagaimana penerapan konsep 5S di PERUMDA Tirta Mangkaluku Kota Palopo?
7. Apakah Bapak/Ibu sudah melakukan pekerjaan secara fungsional dengan memilah benda yang digunakan/ tidak digunakan dan menjaga kerapian serta kebersihan lingkungan?

8. Apakah Bapak/ibu sudah melakukan motivasi untuk melakukan kebiasaan dalam perbaikan secara terus-menerus dengan menerapkan konsep 5S?
9. Bagaimana penerapan konsep 3M di PERUMDA Tirta Mangkaluku?
10. Apakah dengan penerapan budaya kaizen ini memberikan dampak positif kepada Bapak/Ibu?
11. Apakah pihak manajemen mendukung dengan adanya penerapan Budaya Kaizen pada perusahaan?



### Lampiran 3

#### Dokumentasi dan wawancara



Dokumentasi dengan Ibu Andi Murni Baslan selaku Manajer Bidang Hubungan Pelanggan dan kondisi ruangan berkas dokumen pada PERUMDA Tirta Mangkaluku Kota Palopo.



Wawancara dengan Bapak Trisno selaku Asisten Manajer PKA Bidang Distribusi PERUMDA Tirta Mangkaluku Kota Palopo.



Wawancara dengan Bapak Abdi Majid selaku Manajer Produksi PERUMDA Tirta Mangkaluku Kota Palopo.





Wawancara dengan Bapak Faizal selaku Manajer Administrasi. Mantan ahli bidang operasional di beberapa di visi.

## Lampiran 4

### Halaman Persetujuan Pembimbing

**HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING**

Setelah menelaah dengan seksama skripsi berjudul :

*“Implementasi Budaya Kaizen dalam Meningkatkan Kinerja Pelayanan PERUMDA Tirta Mangkaluku Kota Palopo”*

Yang ditulis oleh :

Nama : Aksar Amurat  
Nim : 17 0403 0178  
Fakultas : Ekonomi Dan Bisnis Islam  
Program Studi : Manajemen Bisnis Syariah

Menyatakan bahwa skripsi tersebut telah memenuhi syarat-syarat akademik dan layak untuk diajukan pada Ujian Munaqasyah.

Demikian persetujuan ini dibuat untuk proses selanjutnya.

Palopo, Agustus 2023  
Dosen Pembimbing  
Muzayyana Jabani, ST., M.M  
NIP : 19750104 200501 2003

## Lampiran 5

### Nota Dinas Pembimbing

**NOTA DINAS PEMBIMBING**

Lamp : -  
Hal : Skripsi an. Aksar Amurat  
Yth Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam  
Di  
Palopo  
*Assalamu 'alaikum Wr.Wb*

Setelah melakukan bimbingan, baik dari segi isi, bahasa maupun teknik penulisan terhadap naskah skripsi mahasiswa di bawah ini:

Nama : Aksar Amurat  
NIM : 17 0403 0178  
Program Studi : Manajemen Bisnis Syariah  
Judul Skripsi : Implementasi Budaya Kaizen dalam meningkatkan kinerja Pelayanan PERUMDA Tirta Mangkaluku Kota Palopo

Menyatakan bahwa skripsi tersebut sudah memenuhi syarat-syarat akademik dan layak diajukan untuk diujikan pada Ujian Munaqasyah.  
Demikian persetujuan ini dibuat untuk proses selanjutnya.

*Wassalamu 'alaikum Wr. Wb*

Palopo, Agustus 2023  
Dosen Pembimbing

Muzayyana Jabani, ST., M.M  
NIP : 19750104 200501 2003

## Lampiran 6

### Nota Dinas Tim Penguji

Dr. Fasiha, M. El  
Burhan Rifuddin, S.E., M.M  
Muzayyana Jabani, ST., M.M.

#### NOTA DINAS TIM PENGUJI

Lamp. :-  
Hal : skripsi an. Aksar Amurat

Yth. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam  
Di  
Palopo

*Assalamu 'alaikum wr. wb.*

Setelah menelaah naskah perbaikan berdasarkan seminar hasil penelitian terdahulu, baik dari segi isi, bahasa maupun teknik penulisan terhadap naskah skripsi mahasiswa di bawah ini:

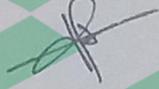
Nama : Aksar Amurat  
NIM : 17 0403 0178  
Program Studi : Manajemen Bisnis Syariah  
Judul Skripsi : Implementasi Budaya Kaizen dalam Meningkatkan Kinerja Pelayanan PERUMDA Tirta Mangkaluku Kota Palopo

Maka naskah skripsi tersebut dinyatakan sudah memenuhi syarat-syarat akademik dan layak diajukan untuk diujikan pada Ujian Munaqasyah.

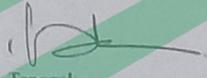
Demikian disampaikan untuk proses selanjutnya.

*wassalamu 'alaikum wr. wb.*

1. Dr. Fasiha, M.El.  
Penguji I

()  
Tanggal:

2. Burhan Rifuddin, S.E., M.M.  
Penguji II

()  
Tanggal:

3. Muzayyana Jabani, ST., M.M.  
Pembimbing I/ Penguji

()  
Tanggal:

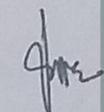
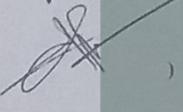
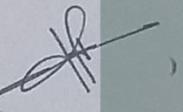
## Lampiran 7

### Halaman Persetujuan Tim Penguji

**HALAMAN PERSETUJUAN TIM PENGUJI**

Skripsi berjudul Implementasi Budaya Kaizen dalam Meningkatkan Kinerja Pelayanan PERUMDA Tirta Mangkaluku Kota Palopo, yang di tulis oleh Aksar Amurat Nomor Induk Mahasiswa (NIM) 17 0403 0178, mahasiswa Program Studi Manajemen Bisnis Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Institut Agama Islam Negeri Palopo, yang telah diujikan dalam seminar hasil penelitian pada hari kamis, tanggal 20 Juli 2023 telah diperbaiki sesuai catatan dan permintaan Tim Penguji, dan dinyatakan layak untuk diajukan pada sidang ujian *munagasyah*.

**TIM PENGUJI**

1. Dr. Hj. Anita Marwing, S.HI., M.HI. Ketua Sidang/Penguji	( Tanggal:		)
2. Dr. Fasiha, M. EL. Sekertaris Sidang/Penguji	( Tanggal:		)
3. Dr. Fasiha, M. EL. Penguji I	( Tanggal:		)
4. Burhan Rifuddin, S.E., M.M. Penguji II	( Tanggal:		)
5. Muzayyana Jabani, ST., M.M. Pembimbing I/Penguji I	( Tanggal:		)

## RIWAYAT HIDUP



**Aksar Amurat**, lahir di Kota Palopo pada tanggal 28 Agustus 1999. Penulis merupakan anak ke tiga dari 5 bersaudara dari pasangan seorang ayah yang bernama Amurat Tolesso dan Ibu Besse. Saat ini penulis bertempat tinggal di Kota Palopo, Kecamatan Mungkajang, Kelurahan Murante, Provinsi Sulawesi Selatan. Pendidikan dasar penulis diselesaikan pada tahun 2011 di SDN 71 Latuppa, kemudian ditahun yang sama menempuh pendidikan di SMPN 6 Palopo hingga lulus tahun 2014. Pada tahun yang sama melanjutkan pendidikan di SMA Negeri 5 Kota Palopo hingga lulus pada tahun 2017, penulis melanjutkan pendidikan dengan memilih Program Studi Manajemen Bisnis Syariah pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Palopo.

Contact Person Penulis: [aksar\\_amurat\\_mhs17@iainpalopo.ac.id](mailto:aksar_amurat_mhs17@iainpalopo.ac.id)