

**ANALISIS PENERAPAN BUDAYA KAIZEN PADA KINERJA SUMBER
DAYA INSANI (SDI) (STUDI KASUS PADA PT. BANK SUMUT KANTOR
CABANG PEMBANTU SYARIAH MULTATULI)**

SKRIPSI

*Diajukan untuk Melengkapi Tugas-Tugas dan Memenuhi
Syarat-Syarat Guna Memperoleh Gelar Sarjana
Pada Program Studi Manajemen Bisnis Syariah*

OLEH:

IKA YULIANTI

NIM.1601280002



**FAKULTAS AGAMA ISLAM
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2020**

PERSEMBAHAN

*Karya Ilmiah Ini Penulis Persembahkan Kepada Kedua
Orangtua, Abangda, Adinda dan Keluarga Tercinta*

Ayahanda Ngadiso

Ibunda Sariani

Abangda Nanang Prayogi

Adinda Iqbal Kurnia

*Tak Lekang Selalu Memberikan Do'a Kesuksesan &
Keberhasilan Bagi Ananda*

Motto:

*Pacu Diri Dalam Meraih Kesuksesan Di Dunia Dan
Akhirat*

PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Ika Yulianti

NPM :1601280002

Jenjang Pendidikan : S1 (Strata Satu)

Program Studi : Manajemen Bisnis Syariah

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa skripsi dengan judul: **Analisis Penerapan Budaya Kaizen Pada Kinerja Sumber Daya Insani (SDI) (Studi Kasus Pada PT. Bank Sumut Kantor Cabang Pembantu Syariah Multatuli)**. Merupakan karya asli saya. Jika dikemudian hari terbukti bahwa skripsi ini hasil dari plagiat, maka saya bersedia ditindak sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya

Medan, 04 Agustus 2020

Yang Menyatakan:



Ika Yulianti

NPM: 1601280002

PERSETUJUAN

Skripsi Berjudul

**ANALISIS PENERAPAN BUDAYA KAIZEN PADA KINERJA SUMBER
DAYA INSANI (SDI) (STUDI KASUS PADA PT. BANK SUMUT KANTOR
CABANG PEMBANTU SYARIAH MULTATULI)**

Oleh :

IKA YULIANTI

1601280002

*Telah selesai diberikan bimbingan dalam penulisan skripsi sehingga naskah
skripsi ini telah memenuhi syarat dan dapat disetujui untuk
dipertahankan dalam ujian skripsi*

Medan, 10 Juli 2020

Pembimbing



Hj. Dahrani, SE, M.Si

**FAKULTAS AGAMA ISLAM
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2020**

Medan, 10 Juli 2020

Nomor : Istimewa
Lampiran : 3 (Tiga) eksemplar
Hal : Skripsi a. n. Ika Yulianti
Kepada Yth : Bapak Dekan Fakultas Agama Islam UMSU

Di-

Medan

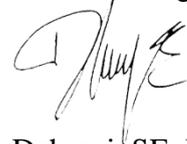
Assalamu'alaikum Wr. Wb

Setelah membaca, meneliti dan memberi saran-saran perbaikan seluruhnya terhadap skripsi mahasiswa an. Ika Yulianti yang berjudul: ANALISIS PENERAPAN BUDAYA KAIZEN PADA KINERJA SUMBER DAYA INSANI (SDI) (STUDI KASUS PADA PT. BANK SUMUT KANTOR CABANG PEMBANTU SYARIAH MULTATULI). Maka kami berpendapat bahwa skripsi ini dapat diterima dan diajukan pada sidang munaqasah untuk mendapatkan Gelar Sarjana Strata Satu (S1) Manajemen Bisnis Syariah pada Fakultas Agama Islam UMSU.

Demikian kami sampaikan atas perhatiannya diucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb

Pembimbing



Hj. Dahrani, SE, M.Si

BERITA ACARA PENGESAHAN SKRIPSI

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Skripsi ini telah di pertahankan di depan Tim Penguji Ujian Skripsi
Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara oleh :

NAMA MAHASISWA : Ika Yulianti
NPM : 1601280002
PROGRAM STUDI : Manajemen Bisnis Syariah
HARI, TANGGAL : Jum'at, 14 Agustus 2020
WAKTU : 09.00 s.d selesai

TIM PENGUJI

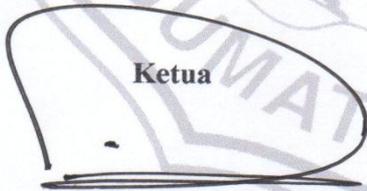
PENGUJI I : Dr. Rahmayati, SE.I, M.EI
PENGUJI II : Khairunnisa, SE.I, M.M

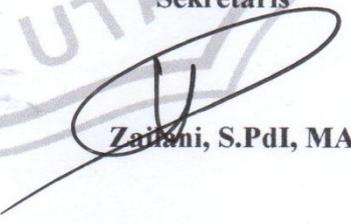


PANITIA PENGUJI

Ketua

Sekretaris


Dr. Muhammad Qorib, MA


Zailani, S.PdI, MA

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN
KEPUTUSAN BERSAMA
MENTERI AGAMA DAN MENTERI PENDIDIKAN DAN
KEBUDAYAAN
REPUBLIK INDONESIA

Nomor : 158 h.1987

Nomor : 0543bJU/1987

Transliterasi dimaksudkan sebagai pengalih-huruf dari abjad yang satu ke abjad yang lain. Transliterasi Arab-Latin di sini ialah penyalinan huruf-huruf Arab dengan huruf-huruf Latin beserta perangkatnya.

1. Konsonan

Fonem konsonan bahasa Arab, yang dalam tulisan Arab dilambangkan dengan huruf, dalam transliterasi ini sebagian dilambangkan dengan huruf dan sebagian dilambangkan dengan tanda, dan sebagian lagi dilambangkan dengan huruf dan tanda secara bersama-sama. Di bawah ini daftar huruf Arab dan transliterasinya.

| Huruf Arab | Nama | Huruf Latin | Nama |
|------------|------|--------------------|----------------------------|
| ا | Alif | Tidak dilambangkan | Tidak dilambangkan |
| ب | Ba | B | Be |
| ت | Ta | T | Te |
| ث | Sa | 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 | Zal | Ẓ | zet (dengan titik di atas) |
| ر | Ra | R | Er |
| ز | Zai | Z | Zet |
| س | Sin | S | Es |
| ش | Syim | Sy | esdan ye |
| ص | Sad | Ṣ | es (dengan titik dibawah) |
| ض | Dad | Ḍ | de (dengan titik di bawah) |
| ط | Ta | Ṭ | te (dengan titik di bawah) |
| ظ | Za | Ẓ | zet (dengan titik di bawah) |
| ع | Ain | ‘ | Komentar |
| غ | Gain | G | Ge |
| ف | Fa | F | Ef |
| ق | Qaf | Q | Qi |
| ك | Kaf | K | Ka |
| ل | Lam | L | El |
| م | Mim | M | Em |
| ن | Nun | N | En |
| ق | Qaf | Q | Qi |
| ك | Kaf | K | Ka |
| ل | Lam | L | El |
| م | Mim | M | Em |

| | | | |
|----|-------|---|----------|
| ن | Nun | N | En |
| و | Waw | W | We |
| هـ | Ha | H | Ha |
| ء | Hamza | ? | Apostrof |
| ي | Ya | Y | Ye |

2. Vokal

Vokal bahasa Arab yaitu seperti vokal dalam bahasa Indonesia, yaitu vokal tunggal atau monoftong dan vokal rangkap atau diftong:

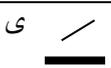
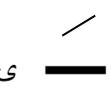
a. Vokal tunggal

vokal tunggal dalam bahasa Arab yang lambangnya berupa tanda atau harkat, transliterasinya adalah sebagai berikut :

| Tanda | Nama | Huruf Latin | Nama |
|---|--------|-------------|------|
| – | fathah | A | A |
|  | Kasrah | I | I |
| و - | ḍammah | U | U |

b. Vokal Rangkap

Vokal rangkap merupakan bahasa Arab yang lambangnya berupa gabungan diantara harkat dan huruf, transliterasinya berupa gabungan huruf yaitu :

| Tanda dan Hurup | Nama | Gabung Huruf | Nama |
|---|----------------|--------------|---------|
|  | fathah dan ya | AI | a dan i |
|  | fathah dan waw | Au | a dan u |

Contoh:

- kataba: كُتِبَ
- fa'ala: فَعَلَ
- kaifa: كَيْفًا

c. Maddah

Maddah atau vokal panjang lambangnya berupa harkat huruf transliterasinya berupa huruf dan tanda, yaitu :

| Harkat dan Huruf | Nama | Huruf dan Tanda | Nama |
|------------------|----------------------------|-----------------|---------------------|
| اَ ا | fathah dan alif atau ya | Ā | a dan garis di atas |
| يَ ي | Kasrah dan ya | Ī | i dan garis di atas |
| و و | ḍammah dan wau | Ū | u dan garis di atas |

Contoh:

- qāla : قَالَا
- ramā : رَمَا
- qīla : قِيلَا

d. Ta marbūtah

Transliterasi untuk ta marbūtah ada dua:

1) Ta marbūtah hidup

Ta marbūtah yang hidup atau mendapat harkat fathah, kasrah dan dammah, transliterasinya (t).

2) Ta marbūtah mati

Ta marbūtah yang mati mendapat harkat sukun, transliterasinya adalah (h).

3) Kalau pada kata yang terakhir dengan ta marbūtah diikuti oleh kata yang menggunakan kata sandang al serta bacaan kedua kata itu terpisah, maka ta marbūtah itu ditransliterasikan dengan ha (h).

Contoh:

- rauḍah al-aṭfāl - rauḍatul aṭfāl: لزوضة الأطنا
- al-Madīnah al-munawwarah : المدينة المنورة –
- ṭalḥah: طلحة

e. Syaddah (tasydid)

Syaddah atau tasydid yang pada tulisan Arab dilambangkan dengan sebuah tanda, tanda syaddah atau tanda tasydid, dalam transliterasi tanda tasydid tersebut dilambangkan dengan huruf, merupakan yang sama dengan huruf yang diberi tanda syaddah itu.

Contoh:

- rabbanā: ربنا
- nazzala : نزل
- al-birr : البر
- al-hajj : الحج
- nu'ima : نعن

f. Kata Sandang

Kata sandang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan huruf, yaitu: ال namun dalam transliterasi ini kata sandang itu dibedakan atas kata sandang yang diikuti oleh huruf syamsiah dan kata sandang yang diikuti oleh huruf qamariah.

1. Kata sandang diikuti oleh huruf syamsiah

Kata sandang diikuti oleh huruf syamsiah ditransliterasikan sesuai dengan bunyinya, yaitu huruf (I) diganti dengan huruf yang sama dengan huruf yang langsung mengikuti kata sandang itu.

2. Kata sandang yang diikuti oleh huruf qamariah

Kata sandang yang diikuti oleh huruf qamariah ditransliterasikan sesuai dengan aturan yang digariskan di depan dan sesuai pula dengan bunyinya. Baik diikuti huruf syamsiah maupun qamariah, kata sandang ditulis terpisah dari kata yang mengikuti dan dihubungkan dengan tanda sempang.

Contoh:

- ar-rajulu: الرجل
- as-sayyidatu: السيدة
- asy-syamsu: الشمس
- al-qalamu: القلم
- al-jalalu: الجلال

g. Hamzah

Dinyatakan didepan bahwa hamzah ditransliterasikan yaitu dengan apostrof. Namun, hanya berlaku bagi hamzah yang terletak di tengah dan di akhir kata. Bila hamzah itu terletak di awal kata, ia tidak dilambangkan, karena dalam tulisan Arab berupa alif.

Contoh:

- *ta'khuzūna*: ناخذون
- *an-nau'*: النوع
- *syai'un*: شيء
- *inna*: ان
- *umirtu*: اهزت
- *akala*: اكل

h. Penulisan Kata

Pada dasarnya setiap kata, baik fi'il (kata kerja), isim (kata benda), maupun huruf, ditulis terpisah. Hanya kata-kata tertentu yang penulisannya dengan huruf Arab sudah lazim dirangkaikan dengan kata lain karena ada huruf atau harkat yang dihilangkan, maka dalam transliterasi ini penulisan kata tersebut dirangkaikan juga dengan kata lain yang mengikutinya.

i. Huruf Kapital

Meskipun dalam sistem tulisan Arab huruf kapital tidak dikenal, dalam transliterasi ini huruf tersebut digunakan juga. Penggunaan huruf kapital seperti apa yang berlaku dalam EYD, diantaranya: huruf kapital digunakan untuk menuliskan huruf awal nama diri dan permulaan kalimat. Bilanama itu huruf awal

nama diri tersebut, bukan huruf awal kata sandangnya.

Contoh:

- Wa mamhammadunillarasūl
- Inna awwalabaitinwudi'alinnasilallażibibakkatamubarakan
- Syahru Ramadan al-laż³unzilafihi al-Qur'anu
- SyahruRamadanal-lażiunzilafihil-Qur'anu
- Walaqadra'ahubilufuq al-mubin
- Alhamdulillahirabbil-'alamin

Penggunaan huruf awal kapitalnya dipergunakan untuk Allah hanya berlaku dalam tulisan Arabnya memang lengkap demikian dan kalau penulisan disatukan. Dengan kata lain sehingga ada huruf/ harkat yang di hilangkan, huruf kapital yang tidak dipergunakan.

Contoh:

- Naşrunminallahi wafatḥunqarib
- Lillahi al-amrujami'an
- Lillahil-amrujami'an
- Wallahubikullisyai'in 'alim

j. Tajwid

Bagi mereka yang menginginkan kefasihan dalam bacaan, pedoman transliterasi ini merupakan bagian yang tak terpisahkan dengan ilmu tajwid. Karena itu peresmian pedoman transliterasi ini perlu disertai ilmu tajwid.

ABSTRAK

Ika Yulianti, 1601280002, Analisis Penerapan Budaya Kaizen Pada Kinerja Sumber Daya Insani (SDI) (Studi Kasus Pada PT. Bank SUMUT Kantor Cabang Pembantu Syariah Multatuli), 2020, Skripsi, Fakultas Agama Islam, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui konsep siklus PDCA yang diterapkan pada PT. Bank SUMUT KCP Syariah Multatuli dan untuk mengetahui implementasi konsep gerakan 5S pada SDI PT. Bank SUMUT KCP Syariah Multatuli. Permasalahan yang terdapat pada penelitian ini adalah penerapan konsep siklus PDCA yang kurang efektif, disebabkan standar kinerja karyawan belum sesuai dengan standar kerja perusahaan dan implementasi konsep 5S yang tidak maksimal disebabkan karyawan yang kurang menerapkan disiplin dalam bekerja. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah deskriptif. Sumbur data berasal dari darta primer dan sekunder. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini adalah observasi, wawancara dan studi pustaka.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa PT. Bank SUMUT Kantor Cabang Pembantu Syariah Multatuli dalam penerapan budaya kaizen berfokus pada konsep PDCA dan konsep 5S. Konsep PDCA yang diterapkan meliputi perencanaan visi yang dicanangkan, mengidentifikasi sasaran dengan meninjau kembali kinerja karyawan dalam melaksanakan job description, melakukan pemantauan dan mengevaluasi terkait rencana yang dicanangkan. Sedangkan konsep gerakan 5S meliputi seiri (ringkas) memuat aturan yang mengharuskan para staff untuk memisahkan berkas dokumen yang diperlukan dan tidak diperlukan, seiton (rapi) mewajibkan para staff untuk meletakkan maupun berkas dokumen sesuai dengan posisi yang telah ditetapkan serta mengatur kembali ruang penyimpanan, seiso (resik) mengharuskan staff untuk menjaga kebersihan pribadi maupun lingkungan kerja serta shitsuke (rajin) manajemen memberikan dorongan motivasi kepada para staff untuk komitmen dalam hal menaati peraturan gerakan konsep 5S.

Kata Kunci: Konsep PDCA dan Konsep 5S

ABSTRACT

Ika Yulianti, 1601280002, Analysis of the Application of Kaizen Culture on Human Resources Performance (Case Study at PT. Bank SUMUT Sharia Multatuli Branch Office), 2020, Essay, Faculty Islamic Religion, Muhammadiyah University North Sumatra.

The purpose of this study was to determine the concept of the PDCA cycle applied to PT. Bank SUMUT KCP Syariah Multatuli and to find out the implementation of the 5S movement concept at SDI PT. Bank SUMUT KCP Syariah Multatuli. The problem in this study is the ineffective application of the PDCA cycle concept, because the employee performance standards are not in accordance with the company work standards and the implementation of the 5S concept is not optimal due to employees who do not apply discipline in work. The research approach used is descriptive. Sumbur data comes from primary and secondary data. Data collection techniques in this study were observation, interviews and literature study.

The results of this study indicate that PT. Bank SUMUT Multatuli Syariah Sub-Branch Office in implementing kaizen culture focuses on the PDCA concept and the concept of 5S. The PDCA concept that is applied includes planning the vision that is launched, identifying targets by reviewing employee performance in implementing job descriptions, monitoring and evaluating related plans. Whereas the concept of the 5S movement includes seiri (briefly) containing rules that require staff to separate necessary and unnecessary document files, seiton (neat) requires staff to put and document files in accordance with the predetermined position and rearrange storage space, seiso (rehearsal) requires staff to maintain personal hygiene and work environment and shitsuke (diligent) management provides motivational encouragement to staff to commit to obeying the rules of the 5S concept movement.

Keywords: PDCA Concept and 5S Concept

KATA PENGANTAR



Assalaamu'alaikum Wa rahmatullahi Wa barakatuh

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan Taufik dan Hidayat-Nya kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini secara baik dan tepat waktu. Selanjutnya tidak lupa pula penulis mengucapkan Shalawat dan Salam kepada Junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang dengan asbab perjuangan beliau sehingga kita dapat merasakan nikmat Iman dan Islam serta cahaya ilmu pengetahuan sehingga sudah semestinya kita menjadikan beliau sebagai suri tauladan dalam kehidupan sehari-hari.

Tujuan dari penulisan skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan program Strata-1 Program Studi Manajemen Bisnis Syariah Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dan memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Penulis menyadari bahwa masih terdapat banyak kekurangan baik dari segi teknis, kandungan materi maupun kaedah penyampaian yang termuat pada penulisan ini masih jauh dari sempurna. Meskipun demikian penulis yakin bahwa tulisan ini akan dapat memberikan kontribusi positif bagi pembaca.

Penulis sangat mengharapkan saran dari berbagai pihak untuk menjadi bahan pembelajaran kedepan bagi penulis, sehingga dapat menjadi bahan evaluasi yang berguna bagi pengembangan ilmu pengetahuan dimasa mendatang. Berbagai pengalaman yang menyenangkan maupun tidak telah penulis alami dalam semua tahapan penulisan skripsi ini, namun berkat dukungan dan dorongan serta semangat yang diberikan oleh orang tua tercinta penulis, Dosen Pembimbing dan rekan-rekan mahasiswa, sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi ini dengan sebaik-baiknya. Untuk itu dengan segala kerendahan hati penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Teristimewa kepada orang tua yang sangat penulis hormati dan cintai, Ayahanda tercinta Ngadiso dan Ibunda tercinta Sariani yang selalu memberikan kasih dan sayang dengan mengasuh, mendidik, mendoakan serta selalu memberikan semangat dan harapan baik, sehingga penulis termotivasi untuk menggapai segala cita-cita terutama dalam menjalani proses perkuliahan dengan baik dan mampu memperoleh hasil yang terbaik.
2. Bapak Dr. Agussani, M.AP, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Dr. Muhammad Qorib, MA, selaku Dekan Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Zailani S.Pd.I, MA, selaku wakil Dekan I Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Munawir Pasaribu S.Pd.I, MA selaku Wakil Dekan III Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Ibu Isra Hayati, S.Pd, M.Si, selaku Ketua Program Studi Manajemen Bisnis Syariah Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah memberikan motivasi, nasehat dan arahan selama menjalani proses perkuliahan di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Ibu Khairunnisa, MM, selaku sekretaris Program Studi Manajemen Bisnis Syariah Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Ibu Hj. Dahrani, SE, M.Si, selaku Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktunya untuk membimbing penulis dalam penyusunan skripsi ini dengan baik dan benar, penulis sangat berterimakasih atas semua nasihat, arahan dan perhatian yang selama ini telah diberikan kepada penulis.
9. Seluruh *Staff* Dosen pengajar dan Biro Akademik Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah banyak memberikan informasi dan ilmu pengetahuan kepada penulis selama masa studi.
10. Abangda Shoffi Ibrahim, S.T beserta seluruh *Staff* Biro Akademik Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang

telah banyak memberikan informasi dan pengetahuan kepada peneliti selama masa studi.

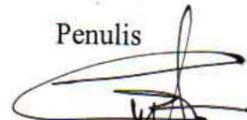
11. Terimakasih kepada nenek tercinta yang selalu memberikan nasehat, motivasi dan doanya, sehingga penulis lebih bersemangat dalam menjalani kehidupan sehari-hari dan menyelesaikan proses perkuliahan dengan baik dan benar.
12. Terimakasih kepada abangda Nanang Prayogi yang selalu memberikan semangat, doa, nasehat dan dukungannya, sehingga penulis lebih bersemangat dalam menjalankan proses perkuliahan hingga selesai, terutama dalam hal penyusunan skripsi ini.
13. Terimakasih kepada adinda tersayang Iqbal Kurnia yang telah memberikan semangat dan doanya, sehingga penulis lebih bersemangat dalam penyusunan skripsi ini.
14. Teman-teman seperjuangan Manajemen Bisnis Syariah Angkatan 2016 beserta adik kelas Manajemen Bisnis Syariah yang telah memberikan dukungan dan motivasi kepada penulis, baik yang terlibat langsung maupun tidak langsung yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu. Namun tidak mengurangi rasa hormat, penulis hanya bisa mengucapkan terimakasih atas segala bantuan dan dukungan. Semoga Allah senantiasa membalas semua kebaikan dan keikhlasan yang telah diberikan kepada penulis.

Sebagai akhir kata pengantar skripsi ini, penulis berharap agar skripsi ini dapat menjadi referensi para pembaca dalam menambah wawasan serta ilmu pengetahuan yang berguna bagi peningkatan kualitas pendidikan ekonomi syariah. Terimakasih banyak kepada semua pihak yang terkait untuk semua dukungan dan arahannya dalam penyusunan skripsi ini. *Billahi fi sabilhak fastabikhul khoirot.*

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Medan, Juli 2020

Penulis



Ika Yulianti

NPM. 1601280002

DAFTAR ISI

| | |
|--|------------|
| ABSTRAK | i |
| KATA PENGANTAR | iii |
| DAFTAR ISI | vi |
| DAFTAR TABEL | ix |
| DAFTAR GAMBAR | x |
| BAB I. PENDAHULUAN | 1 |
| A. Latar Belakang Masalah | 1 |
| B. Identifikasi Masalah | 7 |
| C. Rumusan Masalah | 7 |
| D. Tujuan Penelitian | 7 |
| E. Manfaat Penelitian | 8 |
| BAB II. LANDASAN TEORETIS | 9 |
| A. Deskripsi Teori | 9 |
| 1. Budaya Organisasi | 9 |
| a. Pengertian Budaya Organisasi | 9 |
| b. Model-Model Budaya Organisasi | 9 |
| c. Jenis Budaya Organisasi | 10 |
| d. Fungsi Budaya Organisasi | 11 |
| e. Karakteristik Budaya Organisasi | 11 |
| 2. Budaya Kerja | 12 |
| a. Pengertian Budaya Kerja | 12 |
| b. Ayat Al-Qur'an Tentang Budaya Kerja | 13 |
| 3. Budaya Kaizen | 15 |
| a. Pengertian Budaya Kaizen | 15 |
| b. Dasar Hukum Budaya Kaizen | 16 |
| c. Konsep Budaya Kaizen 5S | 17 |
| d. Konsep Siklus PDCA | 18 |
| e. Segmentasi Kaizen | 19 |
| f. Peran Pihak Internal dalam Penerapan Kaizen | 20 |
| g. Manfaat Budaya Kaizen | 21 |

| | |
|---|-----------|
| h. Konsep Budaya Kaizen | 22 |
| i. Karakteristik Kaizen | 23 |
| j. Prinsip Budaya Kaizen | 24 |
| k. Prinsip Kaizen dalam Al-Qur'an | 24 |
| l. Nilai yang terkandung pada Kaizen didalam Al-Qur'an | 27 |
| m. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Kaizen | 31 |
| 4. Kinerja | 32 |
| a. Pengertian Kinerja | 32 |
| b. Ayat Al-Qur'an Tentang Kinerja | 33 |
| c. Unsur-Unsur Kinerja | 35 |
| d. Karakteristik Kinerja | 35 |
| e. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja | 35 |
| f. Kinerja Karyawan dalam Perspektif Islam | 38 |
| 5. Sumber Daya Insani (SDI) | 39 |
| a. Pengertian Sumber Daya Insani (SDI) | 39 |
| b. Karakteristik Sumber Daya Insani (SDI) | 40 |
| c. Tujuan Manajemen Sumber Daya Insani (SDI) | 41 |
| d. Tantangan Manajemen Sumber Daya Insani (SDI) | 41 |
| e. Perencanaan Sumber Daya Insani (SDI) | 42 |
| f. Model-Model Sumber Daya Insani (SDI) | 43 |
| g. Fungsi Manajemen Sumber Daya Insani (SDI) | 44 |
| B. Penelitian yang Relevan | 46 |
| C. Kerangka Berfikir | 50 |
| BAB III. METODOLOGI PENELITIAN | 51 |
| A. Metode Penelitian | 51 |
| B. Lokasi dan Waktu Penelitian | 52 |
| C. Definisi Operasional Penelitian | 52 |
| D. Teknik Pengumpulan Data | 54 |
| E. Instrumen Penelitian | 54 |
| F. Teknik Analisis Data | 55 |

| | |
|--|-----------|
| BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN | 56 |
| A. Hasil Penelitian | 56 |
| B. Pembahasan | 64 |
| BAB V. PENUTUP | 76 |
| A. Kesimpulan | 76 |
| B. Saran | 76 |

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

| Nomor Tabel | Judul Tabel | Halaman |
|--------------------|---|----------------|
| Tabel 2.1 | Ringkasan Hasil Penelitian yang Relevan..... | 48 |
| Tabel 3.1 | Jadwal Waktu Pelaksanaan Penelitian | 45 |
| Tabel 4.4 | Hasil Wawancara | 65 |

DAFTAR GAMBAR

| Nomor Tabel | Judul Tabel | Halaman |
|--------------------|---|----------------|
| Tabel 2.1 | Pembentukan Budaya Kerja | 13 |
| Tabel 2.2 | Nilai yang Terkandung pada Kaizen didalam Al-Qur'an..... | 31 |
| Tabel 2.3 | Kerangka Berfikir | 42 |
| Tabel 4.1 | Lokasi Kantor PT. Bank SUMUT KCP Sayriah Multatuli | 58 |
| Tabel 4.2 | Logo Perusahaan | 60 |
| Tabel 4.3 | Struktur Organisasi Perusahaan | 61 |

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Indonesia saat ini memasuki era revolusi industri 4.0 yang ditandai dengan adanya pemanfaatan teknologi *digital* yang mendorong otomasi. Sumber Daya Insani (SDI) dinilai menjadi faktor utama untuk menghadapi era revolusi industri 4.0. Mengingat era sekarang memasuki zaman *digital*, sehingga menuntut kemampuan SDM untuk bersaing dan bersinergi. SDI memiliki peran yang sangat strategis dalam suatu organisasi, karena sebagai pelaksana dari fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, *staffing*, kepemimpinan, pengendalian, pengawasan dan pelaksanaan operasi organisasi.

Suatu organisasi atau perusahaan pada saat ini dihadapkan dengan sebuah tantangan dan persaingan yang sangat ketat. Tingkat persaingan dan tantangan yang semakin tinggi membuat perusahaan harus mampu menciptakan sesuatu yang berbeda dari kompetitornya. Salah satu tantangan dalam suatu perusahaan yaitu dibidang manajemen sumber daya manusia, hal ini tercermin bahwa pentingnya perencanaan yang dapat dikategorikan pada tiga jenis, diantaranya tantangan yang bersifat eksternal yang meskipun tidak langsung menyangkut SDI tetapi mempunyai dampak yang kuat, tantangan yang bersifat internal dan situasi ketenagakerjaan dalam organisasi yang bersangkutan sendiri.¹

Keberadaan SDI merupakan penentu maju atau tidaknya suatu organisasi/perusahaan. Artinya maju atau tidaknya suatu organisasi akan terlihat dari keterampilan dan kinerja karyawan yang berada pada organisasi tersebut. Oleh sebab itu, SDI harus dikelola dan dikembangkan dengan baik serta tepat agar organisasi tersebut dapat berfungsi secara produktif, efektif dan efisien.

Setiap perusahaan harus memiliki keunggulan yang lebih dibandingkan dengan kompetitor lainnya. Dalam hal ini semua komponen dalam suatu perusahaan harus melakukan kerja keras untuk menciptakan sesuatu yang berbeda dan unggul. Salah satu hal yang membedakan antara perusahaan satu dengan yang

¹Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 1. (Medan: PT Bumi Aksara, 2011), h. 49.2011), h. 49.

lainnya yaitu adanya budaya organisasi. Budaya organisasi disetiap perusahaan itu melekat pada setiap anggota karyawan sehingga menjadikan salah satu ciri dari suatu perusahaan tersebut.

Sejarah menunjukkan bahwa adanya dua jenis karakteristik budaya yang dominan yakni budaya timur dan budaya barat. Budaya barat ditandai dengan sifat individualis dan kompetitif, sedangkan budaya timur lebih bersifat kolektivitas dan kerjasama. Dari kedua karakteristik budaya tersebut memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing. budaya organisasi timur membuktikan telah berhasil secara fenomenal. Sedangkan budaya organisasi barat yang lebih rasional menerapkan prinsip efisiensi dan efektifitas telah menciptakan raksasa-raksasa ekonomi dunia. Industri dan perdagangan Negara Jepang telah berhasil tumbuh dan berkembang karena mengadopsi manajemen barat dengan menciptakan cangkakan antara budaya timur dan budaya barat.

Budaya dalam suatu organisasi, baik organisasi pemerintah maupun swasta mencerminkan penampilan organisasi. Organisasi yang mempunyai budaya positif akan tercermin citra positif pula, begitu juga sebaliknya apabila budaya organisasi tidak berjalan baik, maka akan memberikan citra negatif bagi pihak organisasi.² Budaya organisasi tumbuh melalui proses evolusi dari ide atau gagasan yang diciptakan oleh pendiri organisasi dan kemudian hari ditanamkan kepada para pengikutnya. Budaya organisasi tumbuh dan berkembang dilakukan melalui proses dan pengalaman.³

Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja.⁴ Budaya organisasi sangat penting diimplementasikan secara optimal untuk mencapai tujuan dalam suatu organisasi, karena budaya organisasi merupakan fundamental cara kerja yang bermutu dan didasari oleh butir nilai yang penuh makna mampu memberikan motivasi serta inspirasi untuk bekerja lebih baik.

²Sjahril Effendy, *Budaya Organisasi Budaya Perusahaan Budaya Kerja*, Edisi 2. (Medan USU Press, 2012), h. 1.

³*Ibid*, h. 2.

⁴Eddy Sutrisno, *Budaya Organisasi*, Edisi Pertama. (Jakarta: Kencana, 2010), h. 2.

Budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan perusahaan, sebaliknya yang lemah atau negatif menghambat atau bertentangan dengan tujuan-tujuan perusahaan.⁵ Dalam suatu perusahaan yang budaya organisasinya kuat, nilai-nilai bersama dipahami secara mendalam, dianut dan diperjuangkan oleh sebagian besar para anggota organisasi (karyawan perusahaan). Perusahaan-perusahaan di Indonesia saat ini banyak menerapkan berbagai budaya kerja dengan tujuan untuk membuat suatu citra yang baik terhadap publik dan salah satu alat dalam pencapaian visi dan misi perusahaan yang telah dicanangkan.

Filsafat kaizen menganggap bahwa cara hidup kita, baik cara kerja kehidupan sosial, maupun kehidupan rumah tangga perlu disempurnakan setiap saat.⁶ Budaya kaizen merupakan budaya perusahaan Jepang yang berarti penyempurnaan dan perbaikan berkelanjutan yang melibatkan pihak manajemen dan seluruh anggota perusahaan dengan menciptakan cara berfikir yang tidak hanya berorientasi pada hasil tetapi pada proses dan sebuah sistem manajemen yang menunjang serta menghargai usaha karyawan demi penyempurnaan.⁷ Budaya kaizen bertujuan untuk menyempurnakan seluruh kegiatan perusahaan secara perlahan - lahan sehingga mampu membuat suatu kemajuan yang bernilai. Menciptakan atmosfer dan budaya perusahaan yang kooperatif menjadi bagian penting yang tidak terpisahkan dari program kaizen. Kaizen merupakan sistem pengembangan produktivitas, kualitas, teknologi, proses produksi, budaya kerja, keamanan kerja, dan kepemimpinan yang dilakukan terus menerus.⁸

Kaizen dapat dimulai dengan menyadari bahwa pada setiap perusahaan pastinya memiliki masalah. Kaizen memecahkan masalah dengan membentuk kebudayaan perusahaan dimana setiap orang dapat mengajukan masalahnya dengan bebas. Walaupun perbaikan dalam kaizen bersifat kecil dan berangsur,

⁵Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi*, Edisi Pertama. (Jakarta: Kencana, 2010), h. 3.

⁶Masaaki Imai, *The Kaizen Power*, (Yogyakarta: Think, 2008), h. 4.

⁷Nurma, Harjono dan Hariyani, "Analisis Pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt Bank Central Asia, Tbk Kantor Cabang Utama Pangkalpinang (Studi Kasus Pada PT. Bank Central Asia Kantor Cabang Utama Pangkalpinang)", dalam *Jurnal Progresif Manajemen Bisnis (JPMB)*, Vol. 18, h. 1.

⁸Muhammad Iman Ramadhan, Ahmad Alim Bachri dan Maya Sari Dewi, "Analisis Pengaruh Kaizen Terhadap Kinerja Karyawan Pt Fumakilla Indonesia Unit Banjarmasin", dalam *Jurnal Wawasan Manajemen*, Vol. 2, h. 190.

namun proses kaizen mampu membawa hasil yang dramatis mengikuti waktu dan aspek penting dalam kaizen adalah mengutamakan proses.⁹

Budaya kaizen mengajarkan untuk disiplin kerja, sesuatu pekerjaan jika dilakukan dengan disiplin maka akan menghasilkan sesuatu secara teratur dan baik.¹⁰ Fokus utama dari kaizen yaitu sebagai kontribusi masing-masing individu dalam perusahaan untuk membuat perubahan berkelanjutan, kaizen juga turut membentuk disiplin baru dalam perubahan yang lebih baik. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang baik ditujukan kepada peningkatan kontribusi yang dapat diberikan oleh para karyawan dalam organisasi kearah tercapainya tujuan organisasi.¹¹

Kaizen dapat mendorong karyawan agar terus-menerus memperbaiki tempat kerja/ *workplace*. Hal ini berkontribusi pada kemandirian dan kontrol diri yang besar yang dapat diraih oleh masing-masing karyawan. Tugas utama karyawan pada tempat kerja ialah untuk memelihara dan memperbaiki ataupun meningkatkan standar dalam mencapai kualitas, biaya dan penyerahan yang memadai.

Konsep utama Kaizen terdiri dari konsep PDCA dan gerakan 5S (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu dan Shitsuke). Langkah awal dalam budaya kerja kaizen yaitu menerapkan konsep PDCA (*Plan Do Check Action*). *Plan* erat kaitannya dengan target dan perumusan perencanaan untuk mencapai target. *Do* erat kaitannya dengan penerapan perencanaan. Masing-masing karyawan harus melaksanakan rencana yang sudah ditetapkan oleh pihak manajemen untuk mencapai target. Apabila target yang ditetapkan pihak manajemen tidak tercapai, maka ditemukan adanya suatu masalah. Periksa (*check*) merujuk dengan ketetapan apakah penerapan tersebut sudah berdasarkan pada jalur yang sesuai dengan rencana dan memantau kemajuan perbaikan yang direncanakan. Tindakan (*action*) erat kaitannya dengan standarisasi prosedur baru guna untuk menghindari

⁹Nurma, Harjono dan Hariyani, “Analisis Pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Bank Central Asia, Tbk Kantor Cabang Utama Pangkalpinang (Studi Kasus Pada PT Bank Central Asia Kantor Cabang Utama Pangkalpinang)” dalam Jurnal Progresif Manajemen Bisnis (JPMB), Vol. 18, h. 2.

¹⁰Erix Pamungkas dan Rosaly Franksiska, “Analisis Pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Reward Sebagai Variabel Moderasi Dalam Rangka Penguatan Daya Saing Bisnis”, dalam jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Daya, Vol. 20, h. 53.

¹¹Eddy Sutrisno, *Budaya Organisasi*, Edisi Pertama. (Jakarta: Kencana, 2010), h. 27.

terjadinya kembali masalah yang sama atau menetapkan sasaran baru bagi perbaikan selanjutnya.

Selain itu, dalam penerapan kaizen, dikenal adanya konsep gerakan 5S (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu dan Shitsuke) yang merupakan fundamental bagi mentalitas masing-masing karyawan untuk melaksanakan perbaikan (*improvement*) dan juga untuk mewujudkan kesadaran mutu (*quality aware*) yang baik.¹² seiri merupakan kegiatan membereskan tempat kerja, seiton yaitu menyimpan peralatan kantor dengan teratur, seiso ialah memelihara tempat kerja supaya tetap terjaga kebersihannya, seiketsu diartikan sebagai kebersihan pribadi, shitsuke berarti sikap disiplin dengan selalu mematuhi prosedur ditempat kerja.¹³

Konsep 5S merupakan metode yang terdiri dari beberapa tahap untuk mengatur kondisi tempat kerja yang memiliki dampak secara langsung terhadap peningkatan kualitas, efisiensi, mempercepat penyelesaian tugas sebelum jatuh tempo, mengurangi pemborosan, efektivitas, produktivitas dan keselamatan kerja dengan menciptakan lingkungan kerja yang lebih aman dan menyenangkan. Hal ini akan membantu karyawan dalam bekerja sehingga karyawan mampu menghasilkan kinerja yang sesuai harapan perusahaan.

Dalam sebuah organisasi pentingnya kerjasama dan kesungguhan dalam melaksanakan pekerjaan. Oleh sebab itu sangat diharapkan pihak manajemen dan karyawan untuk menjalankan segala prosedur atau ketentuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan secara optimal. Salah satunya adalah *culture* yang diterapkan dalam instansi/ perusahaan itu sendiri.

SDI sebagai kunci utama dalam kesuksesan kaizen. Hal ini menunjukkan bahwa SDI menjadi *asset* yang sangat krusial dalam pertumbuhan perusahaan agar dapat mempertahankan standar dalam kualitas suatu perusahaan. Ada dua faktor yang menentukan kuat lemahnya budaya perusahaan, yakni faktor penyebaran (*share nees*), yang menunjukkan tingkat seberapa besar karyawan

¹² Muhammad Iman Ramadhan, Ahmad Alim Bachri dan Maya Sari Dewi, “Analisis Pengaruh Kaizen Terhadap Kinerja Karyawan PT. Fumakilla Indonesia Unit Banjarmasin” dalam Jurnal Wawasan Manajemen, Vol. 2, h. 192.

¹³Dini Kusumaningrum dan Muhtadin, “Pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Kinerja Karyawan PT. Indospring, Tbk Di Gresik” dalam Jurnal Fakultas Ekonomi, Vol. 6, h. 185.

mempunyai nilai-nilai yang sama. Faktor yang kedua adalah intensitas (*intensity*), yaitu tingkat komitmen karyawan terhadap nilai inti yang sama tersebut.¹⁴

Terdapat lima faktor yang dapat mempengaruhi budaya kaizen, yaitu 1) *Teamwork* atau kerja sama, 2) *Personal discipline* atau disiplin pribadi, 3) *Improved morale* atau peningkatan kualitas moral, 4) *Quality circle* atau kualitas lingkaran, 5) *Suggestion for improvement* atau saran untuk perbaikan.¹⁵

Menurut penelitian terdahulu, terdapat fenomena yang terjadi tentang keberhasilan penerapan budaya kaizen dalam sebuah organisasi, yakni sebagai berikut: 1) Komitmen karyawan, keterlibatan dan partisipasi kerja, fokus serta kapasitas untuk mencoba dan mengalami tindakan perbaikan.¹⁶ Hal ini menunjukkan bahwa peran masing-masing karyawan dalam penerapan budaya kerja kaizen sangat diperlukan.

PT. Bank SUMUT Kantor Cabang Pembantu Syariah Multatuli menerapkan budaya perbaikan secara terus menerus atau budaya kaizen demi menunjukkan kualitas, keunggulan dan eksistensinya serta mampu bersaing dengan kompetitor lainnya. Usaha ini diharapkan agar mampu mencapai target dalam kurun waktu jangka pendek maupun jangka panjang.

Berdasarkan hasil observasi lapangan dan wawancara dengan salah satu supervisor PT. Bank SUMUT Kantor Cabang Pembantu Syariah Multatuli menunjukkan bahwa penerapan konsep PDCA yang kurang efektif yang dapat dilihat dari standar kinerja karyawan belum sesuai dengan standar kerja perusahaan serta kurangnya sikap kedisiplinan karyawan dalam menerapkan konsep gerakan 5S.¹⁷

Atas dasar itu, penting kiranya dilakukan suatu penelitian terkait Analisis Penerapan Budaya Kaizen Pada Kinerja Sumber Daya Insani (SDI) Studi Kasus PT. Bank SUMUT Syariah KCP Multatuli. Dengan demikian, judul penelitian ini adalah **“Analisis Penerapan Budaya Kaizen Pada Kinerja Sumber Daya**

¹⁴Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi*, Edisi Pertama. (Jakarta: Kencana, 2010), h. 44.

¹⁵Hafsah Nur, “*Pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Kinerja Karyawan PT. Asuransi Ramayana Cabang Medan*”, (Skripsi Ekonomi Universitas Sumatera Utara, 2013), h. 9.

¹⁶Suárez Barraza dan Ramis Pujol, “*Implementation Of Lean-Kaizen In The Human Resource Service Process: A Case Study In A Mexican Public Service Organisation*” dalam *Jurnal Manufacturing Technology Management*, Vol. 21, h. 388.

¹⁷Faisal, Wakil Pemimpin Cabang Pembantu PT. Bank SUMUT Syariah Kantor Cabang Pembantu Multatuli, Wawancara di Medan, tanggal 22 Februari 2020.

Insani (SDI) (Studi Kasus Pada PT. Bank SUMUT Kantor Cabang Pembantu Syariah Multatuli)”.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, maka dapat diidentifikasi beberapa masalah pada penelitian ini adalah:

1. Penerapan konsep siklus PDCA yang kurang efektif, disebabkan standar kinerja karyawan belum sesuai dengan standar kerja perusahaan.
2. Implementasi konsep 5S yang tidak maksimal disebabkan karyawan yang kurang menerapkan disiplin dalam bekerja.

C. Rumusan Masalah

Adapun yang menjadi rumusan masalah pada penelitian, yakni sebagai berikut:

1. Bagaimana penerapan konsep siklus PDCA pada PT. Bank SUMUT Syariah KCP Multatuli Medan?
2. Bagaimana Implementasi konsep gerakan 5S pada SDI PT. Bank SUMUT Syariah KCP Multatuli Medan?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan ruang lingkup masalah yang telah diuraikan di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah

1. Untuk mengetahui konsep siklus PDCA yang diterapkan pada PT. Bank SUMUT KCP Syariah Multatuli.
2. Untuk mengetahui implementasi konsep gerakan 5S pada SDI PT. Bank SUMUT KCP Syariah Multatuli.

E. Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi positif atau manfaat, yakni sebagai berikut:

a. Manfaat Teoritis

1. Menambah wawasan pengetahuan bagi peneliti tentang penerapan budaya kaizen pada PT. Bank SUMUT KCP Syariah Multatuli.
2. Bahan untuk melakukan kajian dan diskusi terkait budaya kaizen pada karyawan dalam kaitannya dengan kemampuan dan disiplin kerja karyawan.
3. Sarana untuk melatih berfikir secara ilmiah berdasarkan teori dan fakta yang akurat dalam lingkup budaya kaizen yang terjadi pada PT. Bank SUMUT KCP Syariah Multatuli.

b. Manfaat Praktis

1. Bagi Peneliti

Sebagai metode untuk penerapan teori-teori yang diperoleh selama dibangku perkuliahan sehingga peneliti dapat menambah pengetahuan secara praktis terkait masalah-masalah yang akan dihadapi oleh yayasan/ lembaga/ instansi, seperti masalah budaya kaizen yang terjadi pada PT. Bank SUMUT KCP Syariah Multatuli.

2. Bagi Dunia Akademik

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai proses metode pembelajaran dan pengaplikasian ilmu pengetahuan Manajemen Sumber Daya serta dapat menjadi acuan dan referensi tambahan bagi peneliti selanjutnya, terutama dalam masalah penerapan budaya kaizen.

3. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan berupa saran dan sumbangan pemikiran yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi pihak PT. Bank SUMUT KCP Syariah Multatuli dalam upaya meningkatkan kinerja SDI.

BAB II

LANDASAN TEORETIS

A. Deskripsi Teori

1. Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan karakteristik organisasi, bukan individu anggotanya. Jika organisasi disamakan dengan manusia, maka budaya organisasi merupakan personalitas atau kepribadian. Akan tetapi, budaya organisasi membentuk perilaku organisasi anggotanya, bahkan tidak jarang perilaku anggota organisasi sebagai individu.¹⁸

Budaya organisasi adalah suatu perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptinos*) atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya.¹⁹

Budaya organisasi disebut juga budaya perusahaan, yaitu seperangkat nilai-nilai atau norma-norma yang telah relatif lama berlakunya, dianut bersama oleh para anggota organisasi (karyawan) sebagai norma perilaku dalam menyelesaikan masalah-masalah organisasi (perusahaan). Dalam budaya organisasi terjadi sosialisasi nilai-nilai dan menginternalisasi dalam diri para anggota menjiwai orang perorang didalam suatu organisasi tersebut.

b. Model-Model Budaya Organisasi

Dalam suatu budaya organisasi terdapat tiga level model-model budaya organisasi, yakni sebagai berikut:²⁰

1. Artefak

Level ini merupakan dimensi yang paling terlihat dari budaya organisasi, yakni lingkungan fisik dan sosial organisasi. Pada level ini, orang yang memasuki suatu organisasi dapat melihat dengan jelas bangunan, *output*

¹⁸Wirawan, *Budaya dan Iklim Organisasi, Teori Aplikasi dan Penelitian*, (Jakarta: Salmeha Empat, 2008), h. 10.

¹⁹Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi*, Edisi Pertama. (Jakarta: Kencana, 2010), h. 2.

²⁰*Ibid*, h. 12.

(barang dan jasa), teknologi, bahasa tulis dan lisan, produk seni serta perilaku anggota organisasi.

2. Nilai-Nilai

Semua pembelajaran organisasi merefleksikan nilai-nilai anggota organisasi dan perasaan mereka terkait apa yang seharusnya berbeda dengan apa yang adanya. Jika anggota organisasi menghadapi persoalan atau tugas baru, solusinya adalah nilai-nilai.

3. Asumsi Dasar

Asumsi dasar merupakan yang sedang diterapkan untuk suatu problem yang dihadapi organisasi. Jika solusi yang dikemukakan pemimpin perusahaan dapat berhasil berulang-ulang, maka solusi dianggap sebagai sudah seharusnya (*taken for granted*). Apa yang semula hanya merupakan hipotesis yang didukung oleh nilai-nilai, setelah berhasil dianggap sebagai realitas dan kebenaran.

c. Jenis Budaya Organisasi

Budaya organisasi dalam praktik mempunyai beberapa jenis. Jenis budaya organisasi menurut Robert E. Quinn dan Michael R. McGrath dalam Tika, yakni sebagai berikut:²¹

1. Budaya rasional

Merupakan proses informasi individual yang meliputi klarifikasi sasaran pertimbangan logika, perangkat pengarahan. Diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kinerja yang ditunjukkan (efisien, produktifitas dan keuntungan atau dampak).

2. Budaya ideologi

Merupakan proses informasi intuitif yang meliputi pengetahuan dalam pendapat dan inovasi. Diasumsikan sebagai sarana tujuan revitalisasi (dukungan dari luar, dukungan sumber daya dan pertumbuhan).

3. Budaya konsensus

²¹Moch Prabu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, (Bandung: Bumi Aksara, 2006), h. 9.

Merupakan proses informasi kolektif yang meliputi diskusi, partisipasi dan konsensus. Diasumsikan sebagai sarana tujuan kohesi (iklim, moral dan kerjasama kelompok).

4. Budaya hierarkis

Merupakan proses informasi formal yang meliputi dokumen, kompotasi dan evaluasi. Diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kesinambungan (stabilitas, kontrol, dan koordinasi).

d. Fungsi Budaya Organisasi

Secara universal terdapat budaya organisasi memiliki beberapa fungsi, diantaranya:²² pertama, budaya mempunyai suatu peran pembeda. Hal ini berarti bahwa budaya kerja menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain. Kedua, budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi. Ketiga, budaya organisasi mempermudah timbul pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih daripada kepentingan diri individual. Keempat, budaya organisasi itu meningkatkan kemantapan sistem sosial.

f. Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Robins dalam Nawawi, terdapat beberapa karakteristik prima budaya organisasi, yakni sebagai berikut:²³

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko. Hal ini menunjukkan sejauh mana pegawai didorong untuk bertindak inovatif dan keberanian mengambil resiko.
2. Perhatian terkait hal-hal kecil. Hal ini mengacu sejauh mana karyawan sangat diharapkan menjalankan presisi dan analisis serta perhatian pada hal-hal yang detail.
3. Orientasi pada hasil. Dalam konteks ini berfokus pada hasil daripada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil yang optimal.

²²Sjahril Effendy, *Budaya Organisasi Budaya Perusahaan Budaya Kerja*, Edisi 2. (Medan USU Press, 2012), h. 10.

²³Ismail Nawawi, *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*, (Jakarta: Kencana Prenadamedia Group, Edisi Pertama, 2013), h. 7.

4. Orientasi pada Sumber Daya Manusia (SDM). Dalam hal ini mengacu terkait keputusan manajemen yang mempertimbang efek dari hasil tersebut atas SDM yang ada didalam organisasi.
5. Orientasi pada tim. Dalam konteks ini mengacu sejauh mana aktivitas kerja diorganisir pada tim daripada individu.
6. Keagresifan. Hal ini mengacu sejauh mana individu bersikap agresif dan kompetitif daripada bersantai.
7. Stabilitas. Dalam hal ini aktivitas organisasi menekankan dipertahankan status quo dalam perbandingan dengan pertumbuhan.

2. Budaya Kerja

a. Pengertian Budaya Kerja

Budaya merupakan segala sesuatu yang terdapat dalam masyarakat yang menjadi sistem nilai-nilai yang dianut secara bersama dan menjadi kebiasaan serta identitas bagi masyarakat tersebut.²⁴ *Culture* atau budaya diartikan sebagai pola-pola perilaku, sikap, nilai-nilai dan asumsi-asumsi yang dimiliki oleh para anggota sebuah organisasi disosialisasikan kepada para anggota baru dan sedikit-sedikit banyak bersifat stabil terhadap waktu.²⁵

Budaya terdiri dari pola pikir, cara berpendapat dan bereaksi yang diperoleh dan disebarluaskan melalui berbagai macam simbol termasuk didalamnya yang memifestasikan dalam bentuk artefak yang semuanya itu merupakan hasil pencapaian dari sekelompok orang, sedangkan esensi dasar atau inti dari budaya terdiri dari gagasan-gagasan tradisional yang diderivasi dan dipilih berdasarkan pengalaman sejarah serta nilai-nilai yang terkandung didalamnya.²⁶

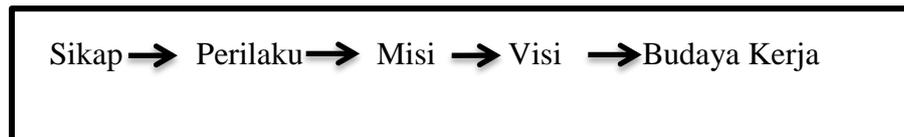
Budaya kerja merupakan salah satu komponen penting sebagai program mental atau pemikiran dasar yang digunakan untuk meningkatkan kerjasama dan efisiensi kerja. Bentuk penggambaran satu paradigma baru terkait terbentuknya budaya kerja yaitu dimulai dari bagaimana perusahaan melakukan sikap yang

²⁴Feni Muliawati, “Pengaruh Budaya Kerja Kaizen Terhadap Kinerja Karyawan PT. Gistex Garmen Indonesia”, (Skripsi Sarjana Ekonomi Universitas Widyatama, 2015), h. 5.

²⁵Kusdi, *Budaya Organisasi*, (Jakarta: Salemba Empat, 2011), h. 81

²⁶Sjahril Effendy, *Budaya Organisasi Budaya Perusahaan Budaya Kerja*, Edisi 2. (Medan USU Press, 2012), h. 8.

efisien dan kemudian menjadikan tindakan tersebut sebagai kebiasaan yang selanjutnya akan membantu manajemen top/ puncak dalam menentukan visi dan misi yang telah dicanangkan oleh suatu perusahaan yang pada akhirnya dapat membentuk budaya yang menjadi pedoman bagi para karyawan dalam bekerja. Perubahan sikap kerja menjadi budaya kerja dapat dilihat pada gambar dibawah ini:²⁷



Gambar 2.1
Pembentukan Budaya Kerja

b. Ayat Al-Qur'an Tentang Budaya Kerja

وَجَعَلْنَا الْيَوْمَ مَعَاشًا ﴿١١﴾

Artinya: Dan kami jadikan siang untuk mencari penghidupan.²⁸

(QS. An-Naba [78]: 11)

هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ ذُلُولًا فَامْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِن رِّزْقِهِ ۗ وَإِلَيْهِ

النُّشُورُ ﴿١٥﴾

Artinya: Dialah yang menjadikan bumi itu mudah bagi kamu, Maka berjalanlah di segala penjurunya dan makanlah sebahagian dari rezki-Nya. dan Hanya kepada-Nya lah kamu (kembali setelah) dibangkitkan.²⁹

(QS. Al-Mulk [67]: 15)

²⁷Feni Muliyawati, "Pengaruh Budaya Kerja Kaizen Terhadap Kinerja Karyawan PT. Gistex Garmen Indonesia", (Skripsi Sarjana Ekonomi Universitas Widyatama, 2015), h. 6.

²⁸Q.S. An-Naba: 11.

²⁹Q.S. Al-Mulk: 15

وَأَتَّبِعْ فِي مَآءِ اتِّلَكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ ۖ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا ۗ
وَأَحْسِنَ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ ۖ وَلَا تَبْغِ الْفَسَادَ فِي الْأَرْضِ ۗ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ
الْمُفْسِدِينَ ﴿٧٧﴾

Artinya: Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah Telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan.³⁰

QS. Al-Qashash [28]: 77)

قُلْ يَتَّقُوا اللَّهَ عَمَلُوا عَلَىٰ مَكَانَتِكُمْ ۖ إِنِّي عَمِلٌ ۗ فَسَوْفَ تَعْلَمُونَ ﴿٣٩﴾

Artinya: Katakanlah: "Hai kaumku, bekerjalah sesuai dengan keadaanmu, sesungguhnya Aku akan bekerja (pula), maka kelak kamu akan mengetahui."³¹

QS. Az-Zumar [39]: 39)

وَقَالُوا قُلُوبُنَا فِي أَكِنَّةٍ مِّمَّا تَدْعُونَا إِلَيْهِ وَفِي آذَانِنَا وَقْرٌ وَمِنْ بَيْنِنَا وَبَيْنَكَ حِجَابٌ
فَاعْمَلْ إِنَّا عَامِلُونَ ﴿٥﴾

Artinya: Mereka berkata: "Hati kami berada dalam tutupan (yang menutupi) apa yang kamu seru kami kepadanya dan telinga kami ada sumbatan dan antara kami dan kamu ada dinding, maka Bekerjalah kamu; sesungguhnya kami bekerja (pula)."³²

QS. Al-Fushilat [41]: 5)

³⁰Q.S. Al-Qashash: 77

³¹Q.S. Az-Zumar: 39

³²Q.S Al-Fushilat: 5

3. Budaya Kaizen

a. Pengertian Budaya Kaizen

Budaya kaizen merupakan suatu filosofi dari Negara Jepang yang memfokuskan pada pengembangan dan penyempurnaan yang sifatnya secara terus menerus atau berkesinambungan dalam perusahaan bisnis. Kaizen berasal dari Bahasa Jepang yaitu Kai artinya perubahan dan Zen artinya baik. Jadi, Kaizen memiliki makna perubahan kepada arah lebih baik.³³

Budaya kaizen tidak hanya berlaku di Jepang, karena pada hakikatnya setiap individu maupun organisasi di negara manapun pasti menginginkan untuk selalu menjadi yang terbaik. Oleh karena itu upaya perbaikan dan penyempurnaan setiap saat selalu diperlukan. Hal ini dikarenakan arti dari kaizen itu sendiri yakni perbaikan dan penyempurnaan secara terus-menerus dan berkesinambungan.

Budaya kaizen sebagai upaya dalam memperbaiki proses manajemen dan kegiatan bisnis secara terus-menerus dan perlahan-lahan serta semua pihak karyawan aktif dalam kegiatannya dan berkomitmen untuk perusahaan.³⁴ Budaya kaizen merupakan budaya untuk memajukan dan memperbaiki secara terus menerus pada lingkup kehidupan seseorang, kehidupan berumah tangga, kehidupan bermasyarakat maupun kehidupan dunia pekerjaan.³⁵ Kaizen yaitu suatu bentuk startegi yang digunakan untuk melakukan peningkatan secara berkesinambungan atau secara teru-menerus kearah yang lebih baik lagi terhadap kualitas produk, penguranga biaya operasional, mengurangi pemborosan hingga peningkatan keamanan kerja.³⁶

Pada intinya budaya kaizen yaitu kesadaran bahwa pihak manajemen maupun para karyawan yang bekrja harus memuaskan pelanggan dan memenuhi kebutuhan pelanggan, jika perusahaan ingin tetap eksis, memperoleh laba, dan

³³Nurma, Harjono dan Hariyani, “Analisis Pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt Bank Central Asia, Tbk Kantor Cabang Utama Pangkalpinang (Studi Kasus Pada PT Bank Central Asia Kantor Cabang Utama Pangkalpinang)” dalam Jurnal Progresif Manajemen Bisnis (JPMB), Vol. 18, h. 2.

³⁴Mohammad Ariful Hakim, Mochammad Al Musadieq dan Gunawan Eko Nurtjahjono. “Pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Motivasi dan Kinerja (Studi pada Karyawan PT. Semen Indonesia Tbk)”. *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 35. 14.

³⁵Masaaki Imai, *Gemba Kaizen*, (Jakarta: CV. Taruna Grafica, 2008), h. 11.

³⁶Dini Kusumaningrum dan Muhtadin, “Pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Kinerja Karyawan PT. Indospring, Tbk. Di Gresik” Vol. 06, h. 185.

berkembang serta kaizen memiliki tujuannya yaitu menyempurnakan mutu, proses, sistem, biaya, dan penjadwalan demi kepuasan pelanggan.³⁷

b. Dasar Hukum Budaya Kaizen

لَهُر مُعَقَّبَتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ ۖ يَحْفَظُونَ لَهُ مِّنْ أَمْرِ اللَّهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ۗ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ ۗ وَمَا لَهُم مِّن دُونِهِ ۗ مِنْ وَالٍ ﴿١١﴾

Artinya: Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah[767]. Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan[768] yang ada pada diri mereka sendiri. dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, Maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia.

QS. Ar-Ra'd [13]: 11)

وَلَا تَتَمَنَّوْا مَا فَضَّلَ اللَّهُ بِهِ ۖ بَعْضَكُمْ عَلَىٰ بَعْضٍ ۗ لِلرِّجَالِ نَصِيبٌ مِّمَّا كَسَبُوا ۖ وَلِلنِّسَاءِ نَصِيبٌ مِّمَّا كَسَبْنَ ۖ وَسَأَلُوا اللَّهَ مِنْ فَضْلِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمًا ﴿٣٢﴾

Artinya: Dan janganlah kamu iri hati terhadap apa yang dikaruniakan Allah kepada sebahagian kamu lebih banyak dari sebahagian yang lain. (karena) bagi orang laki-laki ada bahagian dari pada apa yang mereka usahakan, dan bagi para wanita (pun) ada bahagian dari apa yang mereka usahakan, dan mohonlah kepada Allah sebagian dari karunia-Nya. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui segala sesuatu.³⁸

QS. An-Nisaa [4]: 32)

³⁷Edy Santoso, "Analisis Penerapan Budaya Kaizen Dalam Pengelolaan KPRI Universitas Jember", (Skripsi Sarjana Ekonomi Universitas Jember, 2011), h. 5.

³⁸Q.S. An-Nisaa: 32

Kajian yang dilakukan menunjukkan dengan jelas bahwa kaizen adalah alat yang boleh meningkatkan prestasi organisasi. Hal ini selaras dengan tuntutan islam sepertimana sabda Rasullullah SAW: “Sesungguhnya orang yang paling berjaya ialah orang yang hari ini lebih baik daripada semalam dan orang yang gagal adalah orang terpedaya adalah orang yang hari ini sama dengan hari semalam”. (Hadis riwayat Bukhari dan Muslim).

c. Konsep Budaya Kaizen 5S

Konsep 5S pada dasarnya merupakan proses perubahan sikap dengan menerapkan penataan, kebersihan dan kedisiplinan di tempat kerja. Konsep 5S merupakan budaya tentang bagaimana seseorang memperlakukan tempat kerjanya secara benar. Bila tempat kerja tertata rapi, bersih dan tertib maka kemudahan bekerja perorangan dapat diciptakan. Berikut ini adalah penjelasan yang terkait konsep 5S, yakni sebagai berikut :³⁹

1. Konsep Seiri

Seiri yaitu memisahkan benda yang diperlukan dengan yang tidak diperlukan, kemudian menyingkirkan yang tidak diperlukan (ringkas). Sesungguhnya, terdapat banyak barang yang tidak diperlukan di dalam setiap meja kerja. Barang yang tidak diperlukan artinya barang tersebut tidak dibutuhkan untuk kegiatan saat ini. Untuk mengetahui barang-barang yang perlu dibuang, barang harus dipisahkan menjadi yang diperlukan dan yang tidak diperlukan.

2. Konsep Seiton

Konsep ini menyusun dengan rapi dan mengenali benda untuk mempermudah penggunaan. Dalam konteks 5S, ini berarti mengatur barang-barang, sehingga setiap orang dapat menemukannya dengan cepat. Untuk mencapai langkah ini, plat penunjuk digunakan untuk menetapkan nama tiap barang dan tempat penyimpanannya.

³⁹ Muhamad Herman Indrajaya, Aziz Fathoni dan Maria Magdalena Minarsih, “Pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Self Efficacy Sebagai Variabel Moderating (Study In Pt. Djarum Unit Skt Kradenan Kudus)”, dalam *Journal Of Management*, Vol. 2, h. 4.

3. Konsep Seiso

ini selalu mengutamakan kebersihan dengan menjaga kerapian dan kebersihan (resik). Meskipun pembersihan besar-besaran di seluruh perusahaan dilakukan beberapa kali dalam setahun, tiap tempat kerja perlu dibersihkan setiap hari.

4. Konsep Seiketsu

Usaha yang terus menerus untuk mempertahankan 3S tersebut di atas, yakni seiri, seiton, dan seiso. Pada prinsipnya mengusahakan agar tempat kerja yang sudah menjadi baik dapat selalu terpelihara. Di tempat kerja yang terawat, kerawanan dan penyimpangan dapat segera dikenali, sehingga berbagai masalah dapat dicegah sedini mungkin.

5. 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). Hal ini dianggap sebagai komponen yang paling sukar dari 5S. Untuk aktivitas ini, pekerja Jepang diharapkan melatih pengendalian diri sendiri, bukan dikendalikan manajemen.

d. Konsep Siklus PDCA

PDCA merupakan alat yang memiliki manfaat untuk melakukan perbaikan yang sifatnya secara terus menerus tanpa berhenti.⁴⁰ Salah satu langkah awal penerapan kaizen adalah menjalankan siklus *Plan, Do, Check, Action* (PDCA) untuk menjamin terlaksananya kesinambungan kaizen. Kaizen dijalankan melalui proses dan siklus PDCA yaitu merencanakan, melakukan, mengevaluasi, melakukan *preventive Action* (PA) atau tindakan pencegahan dan *Corrective Action* (CA) atau tindakan perbaikan. Dengan adanya siklus PDCA ini, terutama dari adanya CA dan PA, maka standar dan hasil kerja semakin lama akan semakin baik. Kaizen dapat dilakukan pada seluruh proses, apakah pada P, D, C, atau A. Tetapi pada praktiknya, kaizen lebih banyak dilakukan pada proses, action yaitu CA dan PA. Pada CA dan PA, akan muncul rekomendasi, apakah ada saran perbaikan untuk P, D dan C. Siklus ini terdiri atas:

⁴⁰ Fitriani, "Siklus PDCA dan Filosofi Kaizen", dalam Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, Vol. 7, h. 629.

1. Rencana (*plan*): penetapan target untuk perbaikan dan perumusan rencana tindakan guna mencapai target tersebut.
2. Lakukan (*do*): pelaksanaan dari rencana yang telah dibuat.
3. Periksa (*check*): kegiatan pemeriksaan segala prosedur yang telah dijalankan guna memastikannya agar tetap berjalan sesuai rencana sekaligus memantau kemajuan yang telah ditempuh.
4. Tindakan (*action*): Menindaklanjuti ketiga langkah yang ditempuh sekaligus memutuskan prosedur baru guna menghindari terjadinya kembali masalah yang sama atau menciptakan sasaran baru bagi perbaikan berikutnya.

Siklus PDCA dapat digunakan secara efektif untuk mengelola suatu pekerjaan. Pada siklus PDCA sangat memungkinkan untuk dapat melaksanakan dua jenis tindakan perbaikan yakni perbaikan yang sifatnya sementara dan permanen. Tindakan sementara bertujuan mengatasi dan memperbaiki masalah secara praktis. Sedangkan tindakan perbaikan permanen, terdiri dari analisis dan menghilangkan akar penyebab untuk mencapai target proses perbaikan terus menerus.⁴¹

e. Segmentasi Kaizen

Program kaizen dirancang dengan tepat dapat dibagi menjadi tiga segmen, yakni sebagai berikut:⁴²

1. Kaizen berorientasi pada manajemen

Tiang penopang pertama kaizen adalah kaizen yang berorientasi pada manajemen ini merupakan penopang paling utama, karena kaizen berorientasi pada manajemen memusatkan perhatiannya pada masalah logistik dan startegis yang terpenting dan memberikan momentum untuk mengejar kemajuan dan moral.

⁴¹ Budi Prasetyo dan Ryan Supu Tauhid “Penerapan Budaya Kerja Kaizen Di PT X Kabupaten Bandung Barat” dalam Jurnal Ilmiah Manajemen, Vol. 3, h. 134.

⁴²Masaaki Imai, *Kaizen: Kunci Sukses Jepang dalam Persaingan*, (Jakarta: PPM, 2001), h. 75

2. Kaizen dalam fasilitas

Bila kita melihat pada kaizen yang berorientasi pada manajemen dari sudut pandang fasilitas, bahwa dapat ditemukan peluang yang hampir tidak terbatas untuk penyempurnaan. Walaupun perhatian utama pengendalian mutu telah berubah menjadi membentuk mutu pada tahap desain, membentuk mutu pada tahap produksi tetap merupakan hal yang sangat dibutuhkan oleh pengendalian mutu. Manajemen Jepang menganggap bahwa mesin baru memerlukan penyempurnaan tambahan, karena berbagai mesin dibuat sesuai dengan pesanan.

3. Kaizen berorientasi pada kelompok

Kaizen dalam tugas kelompok sebagai ancangan tetap dilaksanakan oleh gugus kendali mutu, kelompok manajemen sukarela dan aktivitas kelompok kecil lainnya yang menggunakan bermacam-macam alat statistik untuk memecahkan masalah. Ancangan permanen juga memerlukan siklus RLPT penuh dan menuntut anggota tim buka saja untuk mengidentifikasi masalah tetapi juga mengidentifikasi penyebabnya, menganalisisnya, melaksanakan dan mencoba tindakan baru serta menetapkan standar baru atau prosedur baru.

f. Peran Pihak Internal Perusahaan dalam Penerapan Kaizen

Dalam implementasi kaizen, pihak manajemen puncak memiliki peran yang sangat penting serta tanggungjawab untuk melaksanakan beberapa hal, diantaranya:⁴³

1. Mengintroduksi budaya kaizen sebagai startegi dalam suatu perusahaan.
2. Memberikan dukungan dan pengarahan untuk penerapan kaizen dengan mengalokasikan sumber daya.
3. Membuat dan menerapkan kebijakan kaizen dan sasaran fungsional silang.
4. Menerapkan sasaran budaya kaizen melalui penyebarluasan kebijakan dan audit.

⁴³Feni Muliawati, “Pengaruh Budaya Kerja Kaizen Terhadap Kinerja Karyawan PT. Gistex Garmen Indonesia”, (Skripsi Sarjana Ekonomi Universitas Widyatama, 2015), h. 25.

5. Membuat sistem, prosedur dan struktur yang membantu kaizen itu sendiri.

Selain itu, peran manajemen madya dan *staff* adalah terlibat dan bertanggungjawab dalam hal:

1. Menyebarkan dan menerapkan sasaran budaya kaizen sesuai dari arahan pihak manajemen puncak melalui penyebaran kebijakan-kebijakan dan manajemen fungsional silang.
2. Mempergunakan budaya kaizen dalam kapabilitas fungsional.
3. Menetapkan, memelihara dan meningkatkan standarisasi.
4. Mengusahakan agar para karyawan sadar mengenai budaya kaizen melalui program *training* intensif.
5. Membantu para karyawan mendapatkan *skill* dan alat pemecah masalah.

Supervisor memiliki peran dan bertanggungjawab dalam hal:

1. Mempergunakan kaizen dalam peranan fungsional.
2. Memformulasikan rencana untuk kaizen dan memberikan bimbingan kepada para karyawan.

g. Manfaat Penerapan Budaya Kaizen

Dalam suatu perusahaan ketika menerapkan budaya kaizen, maka manfaat yang akan diperoleh adalah sebagai berikut:⁴⁴

1. Setiap individu akan mudah menemukan masalah dengan cepat.
2. Masing-masing individu akan memberikan perhatian dan penekanan terkait tahapan perencanaan.
3. Mendukung cara berfikir yang berorientasi pada proses.
4. Setiap individu berkonsentrasi pada masalah yang lebih *urgent* dan mendesak untuk segera diselesaikan.
5. Masing-masing individu berpartisipasi dalam membangun sistem yang baru.

⁴⁴Dwi Ariani, “*Pengaruh Quality Of Work Life Dan Budaya Kaizen Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Kendal*”, (Skripsi Perbankan Syariah Institut Agama Islam Negeri Salatiga, 2017), h. 62.

h. Konsep Budaya Kaizen

Budaya kaizen menganut konsep utama dalam mewujudkan strategi kaizen, diantaranya:⁴⁵

1. Kaizen dan manajemen

Pada konteks budaya kaizen, manajemen mempunyai dua fungsi utama, yakni: perbaikan dan pemeliharaan. Perbaikan dibedakan menjadi kaizen dan inovasi. Kaizen bersifat perbaikan-perbaikan kecil yang berlangsung secara terus-menerus atau berkesinambungan, sedangkan inovasi yaitu perbaikan secara drastis sebagai hasil investasi sumber daya yang berjumlah besar dalam peralatan atau teknologi. Sedangkan pemeliharaan terkait kegiatan untuk memelihara sistem manajerial, teknologi, standar operasional yang ada dan memelihara standar operasional melalui *training* serta disiplin.

2. Mengutamakan kualitas

Dalam kaizen, kualitas merupakan prioritas utama dibandingkan harga dan penyerahan produk yang ditawarkan kepada *consumer*, karena suatu perusahaan tidak dapat bersaing apabila kualitas produk dan pelayanan tidak seimbang atau tidak memadai.

3. Kepuasan konsumen

Kepuasan konsumen merupakan komponen penting yang harus terpenuhi. Dalam hal ini semua pekerjaan terlaksana melalui serangkaian proses dan masing-masing memiliki pemasok maupun konsumen.

4. Proses versus hasil

Budaya kaizen menitikberatkan pola pikir yang berorientasi pada proses, karena pada dasarnya proses harus disempurnakan supaya hasil dapat mengalami peningkatan. Kegagalan mencapai hasil yang telah direncanakan merupakan cermin dari kegagalan sebuah proses itu sendiri. Pihak manajemen harus mengenali, menemukan dan memperbaiki kesalahan-kesalahan pada proses.

⁴⁵Masaaki Imai, *The Kaizen Power*, (Yogyakarta: Think, 2008), h. 15.

5. Siklus PDCA/ SDCA

Langkah awal kaizen yaitu pengaplikasian siklus PDCA (*Plan Do Check Action*) sebagai sarana yang menjamin terlaksananya kesinambungan dari kaizen guna mewujudkan kebijakan untuk memperbaiki, memelihara dan meningkatkan standarisasi. Setiap proses kerja yang baru biasanya belum stabil sehingga sangat perlu distabilkan melalui siklus SDCA (*Standardize Do Check Action*) dalam rangka menggapai kestabilan proses. Sedangkan PDCA mengaplikasikan perubahan untuk meningkatkan. Pada intinya SDCA berupa fungsi pemeliharaan, sedangkan PDCA berupa fungsi perbaikan.

6. Berbicara dengan data

Mengumpulkan data-data terkait keadaan yang dialami saat ini merupakan langkah awal untuk upaya perbaikan-perbaikan, karena data sangat berguna untuk memecahkan masalah yang dihadapi.

i. Karakteristik Kaizen

Budaya kaizen memiliki tiga kunci karakteristik, yakni sebagai berikut:⁴⁶

1. Kaizen sebagai *continou*. Hal ini merupakan sifat yang unik dipandang sebagaisuatu perjalanan tanpa akhir menuju kualitas dan efisiensi yang lebih baik dan optimal. Budaya kaizen berorientasi pada kurun waktu jangka panjang dengan kuat. Salah satu kesalahpahaman yang kerap terjadi yaitu adanya setelah implenetasi budaya kaizen selama beberapa dekade. Semakin sedikit ruang yang tersisa untuk melakukan suatu perbaikan-perbaikan.
2. Kaizen merupakan tambahan pada alam. Hal ini menunjukkan bahwa kaizen berbeda dengan organisasi atau teknologi, kaizen merupakan proses untuk menghargai perbaikan dari alam.
3. Kaizen merupakan partisipatif. Dalam hal ini menuntut keterlibatan dan kecerdasan dari para karyawan/ pekerja. Kegiatan kaizen yang

⁴⁶Shang G dan Sui Pheng L, "Understanding the Application of Kaizen Methods in Construction Firms in China", dalam *Journal of Technology Management in China*, Vol. 8, No. 1, 2013, h. 18.13.

baik harus melibatkan semua orang mulai dari *top management*, manajer hingga pekerja.

j. Prinsip Budaya Kaizen

Berikut ini merupakan prinsip budaya kaizen menurut Imai, yakni sebagai berikut:⁴⁷

1. Orientasi pelanggan
2. PMT (Pengendalian Mutu Terpadu)
3. Robotik
4. Gugus kendali mutu
5. Sistem saran
6. Otomatisasi atau fleksibel
7. Disiplin di tempat kerja
8. Pemeliharaan produktifitas terpadu
9. Kamban (tepat waktu)
10. Penyempurnaan mutu
11. Tepat waktu
12. Aktivitas kelompok kecil
13. Hubungan kooperatif karyawan dan manajemen
14. Tanpa cacat
15. Pengembangan produk baru

k. Prinsip Kaizen dalam Al-Qur'an

Unsur yang terdapat dalam prinsip kaizen telah disemaikan didalam Al-Qur'an. Terdapat beberapa elemen terkait kaizen didalam Al-Qur'an diantaranya:⁴⁸

1. Unsur team *work*/ kerja sama

Didalam bekerja diharuskan untuk bekerjasama saling tolong-menolong antara individu untuk menuju tujuan *final* yang akan dicapai. Firman

⁴⁷Masaaki Imai, *The Kaizen Power*, (Yogyakarta: Think, 2008), h. 35

⁴⁸Azam Syukur Rahmatullah, "Prinsip-Prinsip Kaizen Jepang Dalam Perspektif Al-Qur'an Dan Sumbangannya Bagi Psikologi Pendidikan Islam" dalam Jurnal Cendekia, Vol. 12, No. 2, Juli-Desember, 2014, h. 183.

Allah tentang *team work* terdapat dalam QS. Al-Maidah ayat 2 yaitu tentang kerja sama dan saling tolong menolong dalam kebajikan dan ketakwaan.

2. Unsur kreatifitas yang menumbuhkan gagasan baru dan bermanfaat bagi kemanusiaan. Dengan adanya kreativitas yang terus berkembang akan menciptakan produk baru yang berkualitas. Hal ini selasar pada QS. Al-Mukminun ayat 3:⁴⁹

وَالَّذِينَ هُمْ عَنْ اللَّغْوِ مُعْرِضُونَ ﴿٣﴾

Artinya: Dan orang-orang yang menjauhkan diri dari (perbuatan dan perkataan) yang tiada berguna.

3. Unsur transparansi atau keterbukaan yang menumbuhkan prestasi kerja dan pengabdian mendahului prestasi.⁵⁰ Dengan suasana yang penuh keterbukaan, maka akan sangat memudahkan pembaharuan menuju kesuksesan. Firman Allah dalam Al-Qur'an surat QS. AL-An'am: 132.⁵¹

وَلِكُلِّ دَرَجَةٍ مِّمَّا عَمِلُوا وَمَا رَبُّكَ بِغَافِلٍ عَمَّا يَعْمَلُونَ ﴿١٣٢﴾

Artinya: Dan masing-masing orang memperoleh derajat-derajat (seimbang) dengan apa yang dikerjakannya. dan Tuhanmu tidak lengah dari apa yang mereka kerjakan.

4. Unsur senantiasa belajar tanpa berhenti, sehingga menumbuhkan daya cipta dan daya imajinasi yang tinggi serta berkualitas. Dengan kemauan untuk terus belajar secara luas bukan hanya pada tataran pendidikan formal, maka akan memberi penguatan untuk menemukan hal baru yang konstruktif dan inovatif. Sehingga semakin berfungsi bagi masyarakat. Unsur kaizen tersebut telah tersemayam sebelumnya pada QS. Al-Mujadilah ayat 11.⁵²

⁴⁹Q.S. Al-Mukminun: 3

⁵⁰Abdul Mujib dan Jusuf Mudzakir, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Prenada Media Group, 2006) hlm. 84.

⁵¹Q.S. Al-An'am: 132

⁵²Q.S. Al-Mujadilah: 11

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ

لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ أَنْشُرُوا فَأَنْشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ

دَرَجَاتٍ ۗ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴿١١﴾

Artinya: Hai orang-orang beriman apabila kamu dikatakan kepadamu: "Berlapang-lapanglah dalam majlis", Maka lapangkanlah niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. dan apabila dikatakan: "Berdirilah kamu", maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. dan Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.

5. Unsur kedisiplinan yang menimbulkan ketertiban dalam semua aspek kegiatan. Firman Allah dalm QS. An-Nur ayat 51:⁵³

سُورَةٌ أَنْزَلْنَاهَا وَفَرَضْنَاهَا وَأَنْزَلْنَا فِيهَا آيَاتٍ بَيِّنَاتٍ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ﴿١٠٤٥﴾

Artinya: Sesungguhnya jawaban oran-orang mukmin, bila mereka dipanggil kepada Allah dan rasul-Nya agar Rasul menghukum (mengadili) di antara mereka[1045] ialah ucapan. "Kami mendengar, dan kami patuh". dan mereka Itulah orang-orang yang beruntung.

6. Unsur tanggungjawab dan komitmen yang tinggi. Hal ini selaras dengan fitra manusia yang sejatinya sebagai makhluk yang mampu berkreatifitas dan bertanggungjawab. Terdapat QS. An-Nahl ayat 93:⁵⁴

وَلَوْ شَاءَ اللَّهُ لَجَعَلَكُمْ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَكِنْ يُضِلُّ مَنْ يَشَاءُ وَيَهْدِي مَنْ يَشَاءُ ۗ

وَلِتُسْئَلَنَ عَمَّا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٣﴾

Artinya: Dan kalau Allah menghendaki, niscaya dia menjadikan kamu satu umat (saja), tetapi Allah menyesatkan siapa yang dikehendaki-Nya dan memberi

⁵³Q.S. Al-Hasyr: 18

⁵⁴Q.S. An-Nahl: 93

petunjuk kepada siapa yang dikehendaki-Nya. dan Sesungguhnya kamu akan ditanya tentang apa yang Telah kamu kerjakan.

1. Nilai-Nilai yang Terkandung pada Kaizen Didalam Al-Qur'an

Dalam konteks kaizen, terdapat beberapa nilai konstruktif, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Nilai kesungguh-sungguhan dalam berbuat. Setiap insan diharuskan untuk bersungguh-sungguh dalam menggapai dan menghadapi sesuatu tidak diperbolehkan untuk mengeluh dan putus asa, karena akan mengurangi kesempurnaan. Hal ini terdapat dalam firman Allah, diantaranya:

يَبْنِي أَذْهَبُوا فَتَحَسَّسُوا مِنْ يُوسُفَ وَأَخِيهِ وَلَا تَأْيَسُوا مِنْ رَوْحِ اللَّهِ إِنَّهُ لَا يَأْيَسُ مِنْ رَوْحِ اللَّهِ إِلَّا الْقَوْمُ الْكَافِرُونَ ﴿٤٧﴾

Artinya: Hai anak-anakku, pergilah kamu, Maka carilah berita tentang Yusuf dan saudaranya dan jangan kamu berputus asa dari rahmat Allah. Sesungguhnya tiada berputus asa dari rahmat Allah, melainkan kaum yang kafir".⁵⁵

قَالَ وَمَنْ يَقْنَطُ مِنْ رَحْمَةِ رَبِّهِ إِلَّا الضَّالُّونَ ﴿٥٦﴾

Artinya: Ibrahim berkata: "Tidak ada orang yang berputus asa dari rahmat Tuhan-nya, kecuali orang-orang yang sesat".⁵⁶

﴿ قُلْ يَاعِبَادِيَ الَّذِينَ أَسْرَفُوا عَلَىٰ أَنفُسِهِمْ لَا تَقْنَطُوا مِنْ رَحْمَةِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يَغْفِرُ الذُّنُوبَ جَمِيعًا إِنَّهُ هُوَ الْغَفُورُ الرَّحِيمُ ﴿٥٦﴾

Artinya: Katakanlah: "Hai hamba-hamba-Ku yang malampai batas terhadap diri mereka sendiri, janganlah kamu berputus asa dari rahmat Allah. Sesungguhnya

⁵⁵Q.S. Yusuf: 87

⁵⁶Q.S. Al-Hijr: 56

Allah mengampuni dosa-dosa[1314] semuanya. Sesungguhnya Dia-lah yang Maha Pengampun lagi Maha Penyayang.⁵⁷

2. Nilai rendah hati ketika menyatu dengan kelompok/ masyarakat. Hal ini terlihat pada unsur *team work* yang mengharuskan untuk menghilangkan sikap dan sifat buruk, rasa sombong, ego yang berlebih dan mengedepankan sikap tolong-menolong dan kerjasama Hal ini terdapat dalam firman Allah, diantaranya:

لَا تَمُدَّنَّ عَيْنَيْكَ إِلَىٰ مَا مَتَّعْنَا بِهِ أَزْوَاجًا مِنْهُمْ وَلَا تَحْزَنْ عَلَيْهِمْ وَأخْفِضْ
جَنَاحَكَ لِلْمُؤْمِنِينَ ﴿٨٨﴾

Artinya: Janganlah sekali-kali kamu menunjukkan pandanganmu kepada kenikmatan hidup yang Telah kami berikan kepada beberapa golongan di antara mereka (orang-orang kafir itu), dan janganlah kamu bersedih hati terhadap mereka dan berendah dirilah kamu terhadap orang-orang yang beriman.⁵⁸

3. Nilai kesantunan dan kasih sayang dalam bersikap. Nilai ini terlihat dengan adanya sentuhan karawan, dimana dalam hal ini kaizen mengedepankan Sikap saling menghargai, suasana penuh kehangatan, kasih sayang dan tidak menyinggung perasaan antara individu. Sehingga tercipta kedamaian yang hakiki dalam bersosialisasi mencapai visi bersama. Hal ini terdapat dalam firman Allah, diantaranya:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ
فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ
يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

Artinya: Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah Lembut terhadap mereka. sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam

⁵⁷Q.S. Az-Zummar: 56

⁵⁸Q.S. Al-Hijr: 88

urusan itu [246]. Kemudian apabila kamu Telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.⁵⁹

4. Nilai Kesabaran dan keuletan dalam menggapai apa yang ingin diraih.

Dalam konteks kaizen, karyawan dituntun untuk terus belajar tanpa menyerah dan ulet untuk terus menciptakan inovasi atau kreativitas yang menjadi ciri khas prinsip kaizen Jepang. Hal ini terdapat dalam firman Allah, yaitu:

﴿ لَتُبْلَوْنَ فِي أَمْوَالِكُمْ وَأَنْفُسِكُمْ وَلَتَسْمَعُنَّ مِنَ الَّذِينَ أُوتُوا الْكِتَابَ مِنْ قَبْلِكُمْ وَمِنَ الَّذِينَ أَشْرَكُوا أَذًى كَثِيرًا ۖ وَإِنْ تَصْبِرُوا وَتَتَّقُوا فَإِنَّ ذَلِكَ مِنْ عَزْمِ الْأُمُورِ ﴾

Artinya: Kamu sungguh-sungguh akan diuji terhadap hartamu dan dirimu. dan (juga) kamu sungguh-sungguh akan mendengar dari orang-orang yang diberi Kitab sebelum kamu dan dari orang-orang yang mempersekutukan Allah, gangguan yang banyak yang menyakitkan hati. jika kamu bersabar dan bertakwa, Maka Sesungguhnya yang demikian itu termasuk urusan yang patut diutamakan.⁶⁰

﴿ قَالُوا أءِنَّكَ لَأَنْتَ يُوسُفُ ۚ قَالَ أَنَا يُوسُفُ وَهَذَا أَخِي قَدْ مَنَّ اللَّهُ عَلَيْنَا ۚ إِنَّهُ مَن يَتَّقِ وَيَصْبِرْ فَإِنَّ اللَّهَ لَا يُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ ﴾

Artinya: Mereka berkata: "Apakah kamu Ini benar-benar Yusuf?". Yusuf menjawab: "Akulah Yusuf dan Ini saudaraku. Sesungguhnya Allah Telah melimpahkan karunia-Nya kepada kami". Sesungguhnya barang siapa yang bertakwa dan bersabar, Maka Sesungguhnya Allah tidak menyia-nyiakan pahala orang-orang yang berbuat baik".⁶¹

5. Nilai kebijaksanaan dalam kehidupan. Kaizen mengajarkan untuk bersikap secara bijaksana yang pada realitanya Al-Qur'an pun sejatinya

⁵⁹Q.S. Al-Imraan: 159

⁶⁰Q.S. Al-Imran: 186

⁶¹Q.S. Yusuf: 90

lebih dahulu menganjurkan kebijaksanaan hidup, sehingga dengan bersikap secara bijaksana, maka akan mudah meraih kebarakahan hidup.

Sebagaimana dalam firman Allah SWT:

يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ ۚ وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّا أُولُو الْأَلْبَابِ ﴿٢٦٩﴾

Artinya: Allah menganugerahkan Al hikmah (kefahaman yang dalam tentang Al Quran dan As Sunnah) kepada siapa yang dikehendaki-Nya. dan barangsiapa yang dianugerahi hikmah, ia benar-benar Telah dianugerahi karunia yang banyak. dan Hanya orang-orang yang berakallah yang dapat mengambil pelajaran (dari firman Allah).⁶²

6. Nilai Kepemimpinan, perihal kepemimpinan sejatinya telah disebutkan di dalam Al-Qur'an yang menunjukkan bagaimana menjadi pemimpin yang beriman, pemimpin yang tidak menyesatkan dan pemimpin yang saling menyalahkan dan arogan. Sebagaimana firman Allah SWT:

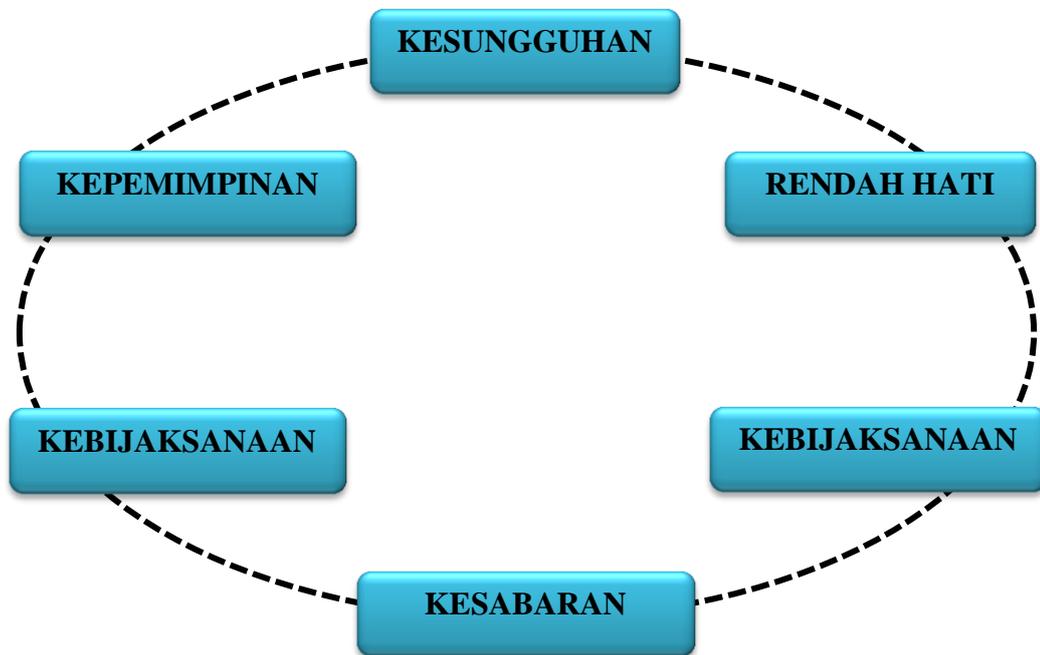
وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَيُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَيُطِيعُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ أُولَئِكَ سَيَرْحَمُهُمُ اللَّهُ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ حَكِيمٌ ﴿٧٦﴾

Artinya: Dan orang-orang yang beriman, lelaki dan perempuan, sebahagian mereka (adalah) menjadi penolong bagi sebahagian yang lain. mereka menyuruh (mengerjakan) yang ma'ruf, mencegah dari yang munkar, mendirikan shalat, menunaikan zakat dan mereka taat pada Allah dan Rasul-Nya. mereka itu akan diberi rahmat oleh Allah; Sesungguhnya Allah Maha Perkasa lagi Maha Bijaksana.⁶³

⁶²Q.S. Al-Baqaraah: 269

⁶³Q.S. At-Taubah: 71

Berikut ini merupakan skema gambar dari nilai-nilai yang terkandung pada kaizen didalam Al-Qur'an, yakni sebagai berikut:



Gambar 2.2
Nilai yang Terkandung Pada Kaizen Didalam Al-Qur'an

m. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Kaizen

Faktor-faktor yang mempengaruhi budaya kaizen merupakan penentu keberhasilan bagi perusahaan untuk mencapai visi dan misi yang telah dicanangkan secara optimal maupun tidak. Pada dasarnya budaya kaizen dipengaruhi beberapa faktor, yakni sebagai berikut:⁶⁴

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 bersama 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

⁶⁴Feni Muliawati, "Pengaruh Budaya Kerja Kaizen Terhadap Kinerja karyawan PT. Gistex Garmen Indonesia", (Skripsi Sarjana Ekonomi Universitas Widyatama, 2015), h. 10.

memiliki keinginan yang sangat besar untuk sebuah tujuan. Disiplin pribadi merupakan suatu *skill*, yang artinya dapat dilatih dan dibiasakan.

3. *Improved morale* atau peningkatan kualitas moral sangat berperan penting dalam budaya kaizen. Budaya Kaizen identik dengan aspek moral yang tetap dijaga dari dulu hingga saat ini.
4. *Quality circle* merupakan sebuah kontrol kualitas juga membawa peningkatan komunikasi dua arah antara *staff* dan manajemen.
5. *Suggestion for improvement* atau saran untuk perbaikan di mana penerapan Kaizen di dalam suatu perusahaan tidak semudah yang diduga sebab memerlukan keterlibatan semua unsur didalam perusahaan.

4. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Dalam upaya mengatasi permasalahan yang kompleks pada suatu instansi/ perusahaan, pihak manajemen dapat melakukan perbaikan, salah satunya melalui pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM). Upaya perbaikan tersebut bertujuan untuk memperkuat diri dan meningkatkan kualitas dan daya tahan SDM dalam menghadapi persaingan. Keberhasilan organisasi dalam memperbaiki kinerja organisasinya sangat bergantung pada kualitas SDM itu sendiri. Oleh karena itu, pihak manajemen maupun karyawan dituntut agar mampu bersinergi dan berkarya dengan optimal, sehingga nantinya visi dan misi perusahaan dapat terlaksana dengan baik. Berkaitan dengan hal tersebut, terdapat beberapa definisi kinerja menurut para ahli, yakni sebagai berikut:

Kinerja adalah suatu keadaan yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat suatu pencapaian individu dan dihubungkan dengan visi yang dicanangkan dalam suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional yang telah ditetapkan.⁶⁵

Kinerja diartikan sebagai hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas dan tanggungjawab yang diemban dalam periode

⁶⁵Noor dan Juliansyah, *Penelitian Ilmu Manajemen*, (Jakarta: Kencana Predana Media Group, 2013), h. 270.

tertentu⁶⁶. Kinerja atau *performance* sebagai gambaran terkait tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan tujuan, sasaran, visi dan misi suatu instansi/ perusahaan melalui perencanaan yang strategis.⁶⁷ Kinerja merupakan hasil kerja yang menunjukkan dari segi kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggungjawab yang telah diberikan.⁶⁸

Berdasarkan definisi diatas terkait kinerja, dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja adalah hasil pencapaian atas tugas-tugas yang dilaksanakan dalam periode waktu tertentu sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing karyawan dalam upaya untuk mencapai tujuan dalam suatu instansi/ perusahaan.

b. Ayat Al-Qur'an Tentang Kinerja

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ^ط وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ
الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Artinya: Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang Telah kamu kerjakan.⁶⁹

(QS. At-Taubah [9]: 105)

وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِّمَّا عَمِلُوا ^ط وَلِيُوفِّيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ ﴿١١﴾

Artinya: Dan bagi mas

⁶⁶Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*, (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2016), h. 182.

⁶⁷Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2013), h. 195.

⁶⁸Mangkunegara dan Anwar Prabu, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bnadung: PT. Remaja Rosdakarya, 2009), h. 67.

⁶⁹Q.S. At-Taubah: 105

ing-masing mereka derajat menurun apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan.⁷⁰

(QS. Al-Ahqaaf [46]: 19)

يَتَأْتِيهَا إِلَّا نَسْنُ إِنَّكَ كَادِحٌ إِلَىٰ رَبِّكَ كَدًّا حَمًا فَمُلْقِيهِ ﴿٦﴾

Artinya: Hai manusia, Sesungguhnya kamu Telah bekerja dengan sungguh-sungguh menuju Tuhanmu, Maka pasti kamu akan menemui-Nya.⁷¹

(QS. Al-Insyiqaq [46]: 6)

قُلْ يٰقَوْمِ أَعْمَلُوا عَلَىٰ مَكَانَتِكُمْ إِنِّي عَمِلٌ فَسَوْفَ تَعْلَمُونَ ﴿١٣﴾

Artinya: Katakanlah: "Hai kaumku, Bekerjalah sesuai dengan keadaanmu, Sesungguhnya Aku akan bekerja (pula), Maka kelak kamu akan mengetahui."⁷²

(QS. Az-Zummar [39]: 39)

وَقَالُوا قُلُوبُنَا فِي أَكِنَّةٍ مِّمَّا تَدْعُونَا إِلَيْهِ وَفِي آذَانِنَا وَقْرٌ وَمِنْ بَيْنِنَا وَبَيْنِكَ حِجَابٌ

فَأَعْمَلْ إِنَّا عَمِلُونَ ﴿٥﴾

Artinya: Mereka berkata: "Hati kami berada dalam tutupan (yang menutupi) apa yang kamu seru kami kepadanya dan telinga kami ada sumbatan dan antara kami dan kamu ada dinding, Maka Bekerjalah kamu; Sesungguhnya kami bekerja (pula)."⁷³

(QS. Al-Fushilat [39]: 5)

⁷⁰Q.S. Al-Ahqaaf: 19

⁷¹Q.S Al-Insyiqaq: 6

⁷²Q.S. Az-Zummar: 39

⁷³Q.S Al-Fushilat: 5

c. Unsur-Unsur Kinerja

Berikut ini merupakan unsur-unsur yang terdapat pada kinerja, yakni sebagai berikut:

1. Hasil-hasil fungsi pekerjaan
2. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi karya pegawai, seperti: kemampuan motivasi, kecakapan dan persepsi peranan.
3. Pencapaian tujuan organisasi.
4. Periode waktu tertentu.
5. Tidak melanggar hukum.
6. Sesuai dengan moral dan etika.

d. Karakteristik Kinerja Karyawan

Berikut ini merupakan karakteristik kinerja karyawan, yakni sebagai berikut:⁷⁴

1. Memiliki rencana kerja yang kompleks dan menyeluruh dalam berjuang untuk menerapkan tujuannya.
2. Memiliki sikap tanggungjawab yang tinggi.
3. Berani mengambil resiko yang dihadapi.
4. Memiliki tujuan yang realistis.
5. Memanfaatkan umpan balik yang konkrit terkait seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
6. Mencari kesempatan untuk menerapkan rencana kerja yang telah diprogramkan.

e. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Perusahaan merupakan suatu organisasi yang mempunyai sasaran dan tujuan yakni keuntungan. Sebuah organisasi dapat beroperasi karena adanya aktivitas yang dilakukan oleh pihak manajemen dan para karyawan yang ada dalam organisasi tersebut. Dalam konteks ini pentingnya suatu kinerja yang optimal untuk mencapai sasaran dan tujuan dalam suatu organisasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja merupakan hal-hal yang menjadi penentu kinerja

⁷⁴Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), h. 68.

berlangsung secara optimal atau tidak. Pada dasarnya kinerja karyawan dipengaruhi beberapa faktor, yakni sebagai berikut:⁷⁵

1. Kemampuan dan keahlian

Karyawan yang mempunyai kemampuan dan keahlian yang optimal, maka akan memberikan kinerja yang optimal pula, demikian pula sebaliknya, bagi karyawan yang tidak mempunyai kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaannya secara baik dan benar, maka akan memberikan hasil yang kurang baik yang pada akhirnya akan menunjukkan kinerja yang kurang baik/ buruk. Oleh karena itu kemampuan dan keahlian akan mempengaruhi kinerja seseorang.

2. Rancangan kerja

Dalam hal ini rancangan pekerjaan akan memudahkan pihak karyawan dalam sasaran dan tujuannya yang dimana jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan mempermudah dalam menjalankan pekerjaan secara baik dan tepat.

3. Pengetahuan

Pengetahuan yang dimaksud yakni terkait pekerjaan. Seseorang yang mempunyai pengetahuan terkait pekerjaan secara baik dan tepat akan memberikan hasil pekerjaan yang optimal, demikian pula sebaliknya.

4. Kepribadian

Kepribadian yang dimaksud yakni terkait kepribadian/ karakter yang dimiliki seseorang. Setiap manusia memiliki karakter/ kepribadian yang berbeda satu sama lainnya.

5. Motivasi kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan. Apabila karyawan memperoleh dorongan yang kuat dari pihak perusahaan maupun dalam dirinya, maka karyawan akan terdorong untuk melakukan sesuatu hal dengan baik.

⁷⁵Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*, (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2016), h. 189.

6. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan sikap seorang pemimpin dalam membuat kebijakan, mengatur, mengelolah dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan tugas dan tanggungjawab yang diberikannya.

7. Budaya organisasi

Budaya organisasi merupakan norma atau kebiasaan yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi. Apabila budaya perusahaan sesuai dengan harapan masing-masing karyawan, maka *engagement* dari karyawan akan menjadi tinggi, begitu juga sebaliknya ketika budaya dalam perusahaan tersebut tidak sesuai harapan dari karyawan maka *engagement* dari karyawan akan menjadi rendah.⁷⁶

8. Gaya kepemimpinan

Merupakan sikap atau gaya seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintah bawahannya.

9. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja merupakan keadaan disekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa *layout*, ruangan, sarana dan prasarana serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.

10. Kepuasan kerja

Merupakan perasaan senang atau suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika seseorang merasakan perasaan senang atau suka dalam bekerja, maka hasil pekerjaannya akan berhasil baik.

11. Komitmen

Komitmen merupakan kepatuhan pihak karyawan dalam menjalankan peraturan perusahaan dalam bekerja.

12. Loyalitas

Merupakan kesetiaan pihak karyawan dalam bekerja dan membela kepentingan perusahaan tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan tetap bekerja secara bersungguh-sungguh sekalipun pihak perusahaannya dalam kondisi yang kurang baik.

⁷⁶ Muhammad Rizza Akbar, “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement (Studi Pada Karyawan Pt.Primatexco Indonesia Di Batang)” dalam *Journal of Social and Industrial Psychology*, Vol. 2, h. 14.

13. Disiplin Kerja

Disiplin kerja merupakan usaha seorang karyawan dalam menjalankan proses aktivitas kerjanya secara bersungguh-sungguh.

f. Kinerja Karyawan dalam Perspektif Islam

Perbuatan yang baik selalu membawa manfaat bagi orang lain dan harus disertai dengan pengolahan manajemen kerja yang baik dan tepat. Dalam manajemen manusia merupakan unsur utama. Unsur manusia dalam manajemen terdiri dari para mitra, pengusaha, para *staff* dan para importir. Usaha yang membawa manfaat merupakan tujuan utama dalam suatu manajemen. Agar manusia dapat berinvestasi secara baik sehingga terealisasi usaha atau pekerjaan yang membawa manfaat terlebih dahulu harus mengenal unsur manusia itu sendiri, biasanya memuat kebiasaan, dan tingkah laku, keistimewaan dan kelemahan, pendorong dan penghambat maupun persamaan dan perbedaan.

Manusia merupakan makhluk sosial yang hidup dan saling berinteraksi satu sama lain. Manusia harus mengatur kelompok-kelompok yang menggunakan manajemen yang baik dan benar agar satu sama lain dapat berinteraksi dengan baik dan harmonis. Sebab manusia diciptakan dalam kehidupan ini ialah untuk berkompetisi, siapa yang terbaik dalam usaha dan pekerjaannya.⁷⁷ Allah SWT berfirman dalam Q.S Al-Mulk ayat 2 yang artinya “yang menjadikan mati dan hidup, supaya Dia menguji kamu, siapa diantara kamu yang lebih baik amalnya dan Dia lagi Maha Perkasa lagi Maha Ampun”.⁷⁸

Dalam ajaran bisnis islam dianjurkan untuk menyeleksi karyawan, karena pada dasarnya semua pekerjaan membutuhkan pengembangan amanah yang teruji dalam hal kemauan dan kemampuan menjalankan pekerjaan dan tanggungjawab terhadap tugas yang diemban. Sebagian pakar manajemen mengatakan bahwa manajemen yang benar adalah manajemen yang didasarkan pada cara, sistem, bukan pada kuantitas pekerja yang lebih mengutamakan kaidah matematis.

Dalam Al-Qur'an juga ditemukan bahwa Allah SWT memiliki catatan kerja bagi seluruh manusia untuk merekam pekerjaan dan perbuatannya secara

⁷⁷ Ali Muhammad Taufik, *Praktik Manajemen Berbasis Al-Qur'an*, (Jakarta: Gema Insani, 2004), h. 47

⁷⁸ Q.S Al-Mulk: 2

terperinci. Hal ini dilakukan sebagai dasar untuk memberikan *reward* maupun *punishment* bagi mereka yang mengerjakannya untuk melakukan penilaian terhadap kinerja yang telah dibebankan kepada mereka.⁷⁹

5. Sumber Daya Insani (SDI)

a. Pengertian Sumber Daya Insani (SDI)

Sumber Daya Insani (SDI) merupakan kata lain dari Sumber Daya Manusia (SDM). Istilah insani ialah bersifat atau menyangkut manusia, kemanusiaan atau manusiawi. Dalam Islam, manajemen sumber daya insani didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia, bukan mesin dan bukan semata menjadi sumber bisnis serta menjadikan spiritualitas menjadi unsur pokok. SDI sebagai orang yang menjadi tulang punggung dalam roda menjalankan operasional suatu organisasi.⁸⁰ Sumber daya Insani (SDI) diartikan sebagai orang-orang yang ada dalam organisasi yang memberikan sumbangan pemikiran dan melakukan berbagai jenis pekerjaan dalam mencapai tujuan organisasi.⁸¹

SDI ialah pegawai yang siap siaga, mampu dalam mencapai visi misi perusahaan. Sebagaimana dikemukakan bahwa dimensi pokok sumber daya yaitu kontribusi terhadap perusahaan, sedangkan dimensi pokok insani yaitu perlakuan kontribusi terhadapnya yang akan menentukan kualitas dan kuantitas hidupnya.⁸² Pengelolaan SDI dalam terminologi disebut Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), mengenal adanya beberapa pendekatan yang praktiknya adalah perlakuan terhadap para karyawan.⁸³ Manajemen sumber daya insani ialah manusia sebagai sumber penggerak suatu proses produksi yang harus mempunyai karakteristik sifat-sifat yang dimiliki oleh para Rasul yaitu shiddiq (jujur), amanah (terpercaya), tabligh (transparan), dan fathanah (Cerdas).⁸⁴ Pada konteks pekerjaan SDI merupakan karyawan yang siap dan mampu dalam mencapai visi

⁷⁹ Soyan Harahap, *Etika Bisnis dalam Persepsi Islam*, (Jakarta: Salemba Empat, 2011), h. 7.

⁸⁰ Kasmir, *Manajemen Perbankan*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2000), h. 133.

⁸¹ Sadono Sukirno, dkk, *Pengantar Bisnis*, (Jakarta: Kencana, 2011), cet ke-3, h. 173.

⁸² Azizah Nur Rahmayani, "Pengaruh Pelatihan Sumber Daya Insani Terhadap Kinerja Karyawan BMT-UGT Sidogiri Di Surabaya dan Sidoarjo", Vol. 1, h. 24.

⁸³ Jusmaliani, *Pengelolaan Sumber Daya Insani*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), h. 8.

⁸⁴ Din Hafiduddin, *Manajemen Syari'ah dalam Praktik* (Jakarta: Gema Insani, 2006), h. 5.

perusahaan. Sebagaimana dijabarkan bahwa dimensi pokok sumber daya yaitu kontribusinya terhadap organisasi, sedangkan dimensi pokok insani yaitu perlakuan kontribusi terhadapnya yang akan menentukan kualitas dan kuantitas hidupnya.

Berdasarkan beberapa pengertian terkait SDI di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa SDI adalah manusia yang menjadi ujung tombak suatu perusahaan yang mampu memberikan sumbangan terhadap usaha untuk mencapai tujuan organisasi yang diinginkan.

b. Karakteristik Sumber Daya Insani (SDI)

Suri tauladan umat islam ialah Nabi Muhammad SAW. Beliau merupakan manusia pilihan Allah SWT yang diutus untuk menyampaikan ajaran yang benar yakni agama islam. Sifat pebisnis sejati yang jujur, cerdas dan amanah.⁸⁵

Secara khusus terdapat empat sifat para nabi dan rasul Allah, terutama yang diwarisi oleh Nabi Muhammad SAW, yakni sebagai berikut:

1. Shiddiq (jujur), memiliki sifat yang jujur dan selalu melandasi ucapan, keyakinan serta perbuatan berdasarkan ajaran islam tidak ada pertentangan yang disengaja anatara ucapan dan sikap.
2. Amanah (terpercaya), dapat dipercaya dalam keseharian, seseorang yang mempunyai karakter ini maka akan berperilaku jujur, mempunyai moral yang baik, komitmen terhadap tugas dan tanggungjawab.
3. Fathanah (cerdas/bijaksana), seseorang yang mempunyai karakter ini maka akan memiliki penalaran yang baik, kearifan, bijaksana dalam mengambil keputusan dan kemampuan dalam mengambil hikmah dari peristiwa yang terjadi.
4. Tabligh (menyampaikan), seseorang yang memiliki karakter ini maka akan menyampaikan kebijakan secara terbuka, melibatkan orang lain dalam pengambilan keputusan dan mempunyai siat terbuka.

⁸⁵ Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Praktik 9 Nabi dan Rasul*, (Jakarta: PT Gramedia, 2014), h. 112.

c. Tujuan Manajemen Sumber Daya Insani (SDI)

Tujuan akhir yang ingin dicapai manajemen SDI pada dasarnya adalah sebagai berikut:⁸⁶

1. Peningkatan efisiensi, efektivitas serta produktivitas.
2. Rendahnya tingkat perpindahan pegawai, tingkat absensi dan komplain dari nasabah.
3. Tingginya kepuasan kerja karyawan dan tingginya kualitas pelayanan.
4. Meningkatnya bisnis perusahaan.

d. Tantangan Manajemen SDI

Dalam dunia bisnis, terdapat berbagai tantangan yang dihadapi SDI, baik tantangan eksternal maupun tantangan yang bersifat internal, diantaranya:⁸⁷

1. Tantangan Eksternal

Lingkungan eksternal yang sering di hadapi SDI mencakup: perubahan teknologi, peraturan pemerintah dan faktor sosial budaya, faktor pasar tenaga kerja, faktor politik, kondisi perekonomian, faktor geografi, kegiatan mitra dan Pesaing.

2. Tantangan Internal

Tantangan internal muncul karena adanya SDI yang mengejar pertimbangan/ *trade off*, yakni *financial*, penjualan, keuangan, *service*, produksi dan lain sebagainya. Terdapat 5 pihak yang berkepentingan dalam MSDI, yakni sebagai berikut:

- a) Pemilik. Para pemilik menanamkan modal karena mengharapkan keuntungan yang layak baginya.
- b) Karyawan. Faktor karyawan dalam SDI adalah faktor utama, oleh karenanya perekrutan karyawan, pembinaan dan pelatihan bagi karyawan menentukan maju mundurnya suatu perusahaan.
- c) Pemerintah. Pemerintah memiliki hak dan wewenang serta tanggung jawab untuk meningkatkan mutu hidup dari seluruh warga negaranya.
- d) *Customer*. Pelayanan terhadap pelanggan.

⁸⁶ Veithzal Rivai, *Islamic Human Capital*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2009), h. 4.

⁸⁷ *Ibid*, h, 35.

e) Manajemen. Memanajemen kepentingan perusahaan dan Negara.

e. Perencanaan Sumber Daya Insani (SDI)

Perencanaan memuat serangkaian kegiatan untuk menetapkan tujuan yang akan dicapai beserta metode untuk mencapai tujuan. Perencanaan (*planning*) merupakan penetapan tujuan perusahaan dan penentuan strategi, kebijaksanaan, program, prosedur, sistem, anggaran dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Perencanaan SDI merupakan usaha yang dilakukan oleh bagian personalia untuk memperkirakan kebutuhan dan persediaan SDI untuk waktu dimasa yang akan datang. Melalui pengertian tentang faktor yang mempengaruhi tuntutan akan pekerja, para perencana dapat meramalkan kebutuhan khusus jangka pendek dan jangka panjang dengan mengetahui tingkat tuntutan lebih dahulu, para perencana berusaha memprediksi adanya para pekerja yang ada sekarang untuk memenuhi tuntutan tersebut. Perkiraan demikian diawali dengan pemeriksaan *staff* yang ada sekarang kemudian tenaga pengganti yang mungkin diidentifikasi.⁸⁸

Dalam perencanaan SDI menjadi fokus yang utama dengan mengacu kepada al-Quran dan Hadist sehingga sumber daya manusia bisa menerapkan manajemen SDI dengan baik dan benar. Konsep manajemen islam menjelaskan bahwa setiap manusia hendaknya memperhatikan apa yang telah diperbuat pada masa yang telah lalu untuk merencanakan hari esok. Tahap awal adalah mempersiapkan SDI dan menyusun anggaran tenaga kerja memadukan jumlah tenaga kerja yang tersedia dengan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan. Tujuannya adalah mendapatkan gambaran terkait kebutuhan tenaga kerja. Oleh karena itu, kegiatan pertama ini disebut dengan penyusunan formasi. Tahapan yang kedua adalah menyusun program tenaga kerja, dalam hal ini merupakan kegiatan untuk mengisi formasi yang terdiri dari program pengadaan tenaga kerja, promosi jabatan *staff*, pelatihan dan pengembangan *staff*, pengembangan karir, program pemeliharaan serta pemberhentian pegawai.

⁸⁸ Moekijat, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Mandar Maju, 1995), h. 40.

f. Model-Model Manajemen Sumber Daya Insani

Untuk menyusun berbagai aktifitas manajemen Sumber Daya

Insani ada 6 (enam) model yang digunakan, yaitu :

a. Model klerikal

Dalam model ini fungsi departemen Sumber Daya Insani yang terutama adalah memperoleh dan memelihara laporan, data, catatancatatan dan melaksanakan tugas-tugas rutin. Fungsi departemen SDI menangani kertas kerja yang dibutuhkan, memenuhi berbagai peraturan dan melaksanakan tugas-tugas kepegawaian rutin.

b. Model hukum

Dalam model ini, operasi SDI memperoleh kekuatannya dari keahlian di bidang hukum. Aspek hukum memiliki sejarah panjang yang berawal asuransi jiwa, liburan dan sebagainya, kebutuhan akan keahlian dalam mengelola bidang yang semakin kompleks ini merupakan penyebab utama mengapa para manajer Sumber Daya Insani semakin meningkat.

c. Model finansial

Aspek finansial manajemen SDI belakangna ini semakin berkembang karena para manajer semakin sadar akan pengaruh yang besar dari SDI ini meliputi biaya kompensasi tidak langsung seperti biaya asuransi kesehatan, pension, asuransi jiwa, liburan dan sebagainya, kebutuhan akan keahlian dalam mengelola bidang yang semakin kompleks ini merupakan penyebab utama mengapa para manajer SDI semakin meningkat.

d. Model Manjerial

Model manajerial ini memiliki dua versi yaitu versi pertama Manajer SDI memahami kerangka acuan kerja manajer lini yang berorientasi pada produktivitas. Versi kedua Manajer ini melaksanakan beberpa fungsi SDI. Departemen Sumber Daya Insani melatih Manajer ini dalam keahlian yang diperlukan untuk menangani fungsi-fungsi kunci SDI seperti pengangkatan, evaluasi kinerja dan pengembangan. Karena karyawan pada umumnya lebih senang berinteraksi dengan manajer mereka sendiri dibanding dengan pegawai staf, maka beberapa

departemen SDI dapat menunjukan manajer lini untuk berperan sebagai pelatih dan fasilitator.

e. Model Humanistik

Ide sentral dalam model ini adalah bahwa, departemen SDI dibentuk untuk mengembangkan dan membantu perkembangan nilai dan potensi Sumber Daya Insani di dalam organisasi. Spesialis SDI harus memahami individu karyawan dan membantunya memaksimalkan pengembangan diri dan peningkatan karir. Model ini menggambarkan tumbuhnya perhatian organisasi terhadap pelatihan dan pengembangan karyawan mereka.

f. Model Ilmu Perilaku

Model ini menganggap bahwa, ilmu perilaku seperti psikologi dan perilaku organisasi merupakan dasar aktivitas Sumber Daya Insani. Prinsipnya adalah bahwa sebuah pendekatan sains terhadap perilaku manusia dapat diterapkan pada hampir semua permasalahan SDI bidang Sumber Daya Insanis yang didasarkan pada prinsip sains meliputi teknik umpan balik, evaluasi, desain program dan tujuan pelatihan serta manajemen karir. Dari hubungan perburuhan, di masa negosiasi kontrak, pengawasan dan kepatuhan merupakan fungsi pokok disebabkan adanya hubungan yang sering bertentangan antara manajer dengan karyawan.

g. Fungsi Manajemen Sumber Daya Insani

Adapun fungsi dari manajemen SDI, yakni sebagai berikut:⁸⁹

1. Fungsi manajemen, terdiri dari:

a. Perencanaan

Dalam hal ini berkaitan dengan menentukan terlebih dahulu program sumber daya manusia yang akan dilaksanakan.

b. Pengorganisasian

Manager SDM diharuskan membentuk organisasi dengan cara merancang susunan dari berbagai hubungan diantara masing-masing jabatan.

⁸⁹ Hasibuan, Malayu S. P, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), h. 21.

c. Pengarahan

Pada fungsi ini berarti mengusahakan supaya para *staff* dapat bekerjasama secara efektif.

d. Pengawasan

Pada tahapan ini yaitu mengamati dan membandingkan pelaksanaan dengan rencana kemudian mengoreksi apabila terjadi penyimpangan.

2. Fungsi operasional, meliputi:⁹⁰

a. Pengadaan

Merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan sesuai kebutuhan pihak perusahaan.

b. Pengembangan

Merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan latihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun dimasa yang akan datang.

c. Kompensasi

Merupakan pemberian balas jasa secara langsung maupun tidak secara langsung, baik berbentuk uang atau barang kepada pihak karyawan sebagai imbal jasa yang diberikannya kepada pihak perusahaan.

d. Pengintegrasian

Merupakan kegiatan untuk menyatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, sehingga terciptanya kerjasama yang cocok dan harmonis serta menguntungkan. Dimana dalam hal ini pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena menyatukan dua aspirasi atau kepentingan yang bertolak belaka antara karyawan dengan perusahaan.

e. Pemeliharaan

Merupakan serangkaian kegiatan untuk memelihara dan meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas pihak karyawan agar tercipta hubungan jangka panjang. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja).

⁹⁰ Ambar Teguh Sulistyani dan Rosdiah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2003), h. 13.

B. Penelitian yang Relevan

Penelitian yang dilakukan penulis dengan pembahasan ini bukan penelitian kali pertama, melainkan sudah banyak penelitian terdahulu yang membahas terkait budaya kaizen. Pada penelitian yang relevan menjadi acuan bagi penulis dalam penelitian ini, sehingga penulis dapat memperbanyak teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang akan dilakukan. Penulis mengangkat beberapa penelitian sebagai referensi untuk memperkaya bahan kajian pada penelitian yang penulis lakukan.

Menurut Ronny Jimantoro dalam penelitiannya yang berjudul Analisis Penerapan Budaya Kerja Kaizen Pada PT. Istana Mobil Surabaya Indah yang dilakukan pada tahun 2016 menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif dan menggunakan metode wawancara. Pada penelitian ini, teknik pengumpulan data menggunakan *purposive sampling*. Sedangkan untuk menguji keabsahan data yaitu menggunakan triangulasi sumber. Hasil pembahasan dari penelitian ini menunjukkan bahwa PT IMSI telah menerapkan 3 konsep Kaizen beserta standarisasinya dengan baik dalam perusahaan, yaitu: Konsep PDCA, Konsep 5S, Konsep 3M, dan Standarisasi kaizen. Adapun berbagai kendala yang dihadapi terkait penerapan kaizen ini dan respon dari karyawan yang sejauh ini positif terhadap penerapan budaya kerja kaizen ini dalam perusahaan.⁹¹

Novaldi Nur Rochman Putra Mochammad Al Musadieg mengkaji sebuah penelitian yang berjudul Analisis Penerapan Budaya Kaizen Pada Perusahaan Joint pada tahun 2018. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yakni penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif, sedangkan metode pengumpulan data yang digunakan ialah wawancara dengan triangulasi yang dilakukan kepada tiga *key informan*, observasi langsung dan dokumentasi. Penelitian ini menggunakan metode analisis reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan/verifikasi dan analisis data. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan Novaldi Nur Rochman Putra Mochammad Al Musadieg menunjukkan bahwa penerapan budaya kaizen ini meningkatkan laju produktivitas dan peningkatan terhadap gema yang dirasakan manfaatnya oleh

⁹¹Ronny Jimantoro, "Analisis Penerapan Budaya Kerja Kaizen Pada PT Istana Mobil Surabaya Indah" dalam jurnal AGORA Vol. 4, h. 127.

seluruh lini perusahaan dan Penerapan kaizen *activity* tersebut mendorong aspirasi karyawan dalam meningkatkan kinerjanya dan kontribusinya terhadap perbaikan perusahaan.⁹²

Dalam penelitian yang dilakukan Ardy Hudhatama Kir Haryana pada tahun 2016 menunjukkan bahwa penerapan kaizen pada bengkel peralatan praktik dan fasilitas Jurusan Teknik Kendaraan Ringan di SMK Negeri 2 Yogyakarta sudah terlaksana dengan baik ditinjau dari pelaksanaan pilar kaizen yang berupa 5S terlaksana secara efisien dan efektif. Hal tersebut terlihat dari penerapan 5 indikator kondisi bengkel praktik berdasarkan 5S yang telah diterapkan oleh pihak sekolah. Yang pertama Seiri atau pemilahan, Seiton atau penataan, Seiso atau pembersihan, Seiketsu atau pemantapan, Shitsuke atau pembiasaan.⁹³

Menurut Mohd Norhasni Mohd Asaad dan Rushami Zien Yusoff dalam penelitiannya yang berjudul Pelaksanaan Kaizen dalam Meningkatkan Kecermelangan Organisasi Kaizen *Implementation in Improving Organizational Excellence*. Penelitian ini dilakukan pada tahun 2015. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi telah mempengaruhi kejayaan pelaksanaan kaizen dan prestasi organisasi. Oleh karena itu, pelaksanaan kaizen dalam budaya organisasi yang berdasarkan islam boleh meningkatkan kecermelangan sebuah organisasi.⁹⁴

Sakti Brata Ismaya dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Madu Pramuka. Penelitian ini dilakukan pada tahun 2015. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan *Proportional Random Sampling*. Sedangkan pengumpulan Datanya menggunakan data primer (wawancara langsung dengan pihak perusahaan terkait) dan data Sekunder (studi pustaka). Pengukuran Instrumen menggunakan skala likert dengan pengisian kuesioner dan wawancara. Hasil penelitian menunjukkan

⁹² Novaldi Nur Rochman Putra dan Mochammad Al Musadieg, “Analisis Penerapan Budaya Kaizen Pada Perusahaan Joint Venture Asal Jepang Di Indonesia (Studi Pada PT. X)”, dalam jurnal Administrasi Bisnis (JAB), Vol. 57, h. 196.

⁹³ Ardy Hudhatama dan Kir Haryana “Penerapan Sistem Kaizen Dalam Menejeman Bengkel Terhadap Peningkatan Kinerja Bengkel Sekolah Menengah Kejuruan *Implementation Of Kaizen System In Management Workshop To Improvement Workshop On Vocational High School*”, dalam Jurnal Pendidikan Teknik Otomotif, Vol. 2, h. 43.

⁹⁴ Mohd Norhasni Mohd Asaad dan Rushami Zien Yusoff, “Pelaksanaan Kaizen dalam Meningkatkan Kecermelangan Organisasi *Kaizen Implementation in Improving Organizational Excellence*”, Vol. 15, h. 23.

bahwa adanya perbaikan yang secara terus-menerus. Hal ini membuktikan bahwa perusahaan PT. Madu Pramuka berhasil dalam menerapkan budaya kaizen kinerja karyawannya.⁹⁵ Berikut ini merupakan beberapa penelitian tentang budaya kaizen yang sudah pernah dilakukan sebelumnya terdapat pada tabel 2.1.

Tabel 2.1
Ringkasan Hasil Penelitian yang Relevan

| No | Nama Peneliti | Judul Penelitian | Hasil Penelitian |
|----|---|---|--|
| 1 | Ronny Jimantoro | Analisis Penerapan Budaya Kerja Kaizen Pada PT. Istana Mobil Surabaya Indah | Hasil pembahasan dari penelitian ini menunjukkan bahwa PT IMSI telah menerapkan 3 konsep Kaizen beserta standarisasinya dengan baik dalam perusahaan, yaitu: Konsep PDCA, Konsep 5S, Konsep 3M, dan Standarisasi kaizen. Adapun berbagai kendala yang dihadapi terkait penerapan kaizen ini dan respon dari karyawan yang sejauh ini positif terhadap penerapan budaya kerja kaizen ini dalam perusahaan |
| 2 | Novaldi Nur Rochman Putra Mochammad Al Musadieg | Analisis Penerapan Budaya Kaizen Pada Perusahaan Joint Venture Asal Jepang Di Indonesia (Studi Pada PT. X). | Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan budaya <i>kaizen</i> ini meningkatkan laju produktivitas dan peningkatan terhadap <i>gempa</i> yang dirasakan manfaatnya oleh seluruh lini perusahaan. Pada 2014 <i>kaizen activity</i> diperkenalkan sebagai budaya perusahaan secara utuh. Penerapan <i>kaizen activity</i> tersebut mendorong aspirasi karyawan dalam meningkatkan kinerjanya dan kontribusinya terhadap perbaikan perusahaan. |
| 3 | Ardy Hudhatama Kir Haryana | Penerapan Sistem Kaizen Dalam | Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Desy Tri dkk, menunjukkan bahwa |

⁹⁵ Sakti Brata Ismaya. "Pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Madu Pramuka", dalam Jurnal Administrasi dan Manajemen, Vol. 6, h. 265.

| | | | |
|---|---|--|---|
| | | <p>Menejeman Bengkel Terhadap Peningkatan Kinerja Bengkel Sekolah Menengah Kejuruan</p> <p><i>Implementation Of Kaizen System In Management Workshop To Improvement Workshop On Vocational High School</i></p> | <p>penerapan <i>kaizen</i> pada bengkel peralatan praktik dan fasilitas Jurusan Teknik Kendaraan Ringan di SMK Negeri 2 Yogyakarta sudah terlaksana dengan baik ditinjau dari pelaksanaan pilar <i>kaizen</i> yang berupa 5S terlaksana secara efisien dan efektif. Hal tersebut terlihat dari penerapan 5 indikator kondisi bengkel praktik berdasarkan 5S yang telah diterapkan oleh pihak sekolah. Yang pertama <i>Seiri</i> atau pemilahan, <i>Seiton</i> atau penataan, <i>Seiso</i> atau pembersihan, <i>Seiketsu</i> atau pemantapan, <i>Shitsuke</i> atau pembiasaan. Hal ini dinilai dari rata-rata pelaksanaannya merupakan kategori Sangat Baik dengan nilai rata-rata 92,22% dari seluruh keterlaksanaan kegiatan <i>kaizen</i> di SMK Negeri 2 Yogyakarta.</p> |
| 4 | <p>Mohd Norhasni Mohd Asaad Rushami Zien Yusoff</p> | <p>Pelaksanaan Kaizen dalam Meningkatkan Kecermelangan Organisasi Kaizen</p> <p><i>Implementation in Improving Organizational Excellence</i></p> | <p>Hasil kajian menunjukkan bahwa budaya organisasi telah mempengaruhi kejayaan pelaksanaan <i>kaizen</i> dan prestasi organisasi. Oleh karena itu, pelaksanaan <i>kaizen</i> dalam budaya organisasi yang berdasarkan islam boleh meningkatkan kecermelangan sebuah organisasi.</p> |
| 5 | <p>Sakti Brata Ismaya SE.MM</p> | <p>Pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Madu Pramuka.</p> | <p>Adapun tujuan penelitian ini untuk mengetahui Pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Kinerja Karyawan yang dimana hasilnya terdapat pengaruh yang baik/ positif antara budaya <i>kaizen</i> dengan kinerja karyawan. Hal ini juga membuktikan bahwa budaya <i>kaizen</i> dapat</p> |

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | | dikatakan berkembang secara baik di PT. Madu Pramuka dan membuktikan bahwa pada obyek penelitian terdapat perbaikan proses secara terus menerus dan berkelanjutan. |
|--|--|--|--|

C. Kerangka Berfikir

Budaya kaizen dan kinerja Sumber Daya Insani (SDI) merupakan kunci penting untuk mencapai visi dan misi yang dicanangkan oleh PT. Bank SUMUT KCP Syariah Multatuli Medan. Dalam upaya penerapan perbaikan yang sifatnya secara terus-menerus (budaya kaizen), diorientasikan pada tiga segmen yaitu orientasi terhadap manajemen, kelompok dan individu. Untuk mendukung aplikasi kaizen di tiga segmen tersebut terdapat tiga konsep utama Budaya Kerja Kaizen, yaitu konsep gerakan 5S dan konsep PDCA.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis menyusun kerangka pemikiran seperti yang disajikan dalam model dibawah ini:



Gambar 2.3
Kerangka Berfikir

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Metode Penelitian

Pada penelitian ini, penulis menggunakan pendekatan deskriptif yang bertujuan untuk mendeskripsikan objek penelitian ataupun hasil penelitian. Pendekatan deskriptif dapat diartikan sebagai suatu penelitian yang hanya mengumpulkan, menyusun, mengklasifikasikan dan menafsirkan, sehingga nantinya dapat memenuhi gambaran yang jelas terkait masalah-masalah yang diteliti.⁹⁶ Penulis meneliti budaya kaizen ditinjau dari penerapan konsep PDCA dan konsep gearakan 5S dalam mengukur kinerja Sumber Daya Insani (SDI) di PT. Bank SUMUT KCP Syariah Multatuli Medan.

Adapun tahapan yang dilakukan penulis dalam melaksanakan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menentukan objek penelitian dan melakukan survei ke lokasi penelitian yaitu pada PT. Bank SUMUT Kantor Cabang Pembantu Syariah Multatuli.
2. melakukan topik pembahasan dengan salah satu pegawai Bank SUMUT KCP Syariah Multatuli yang nantinya akan diteliti dengan metode menanyakan hal-hal mengenai permasalahan-permasalahn yang dapat diteliti di PT. Bank SUMUT Kantor Cabang Pembantu Syariah Multatuli.
3. Mengajukan surat izin melakukan suatu penelitian yang akan diteliti.
4. Mengumpulkan data yang diperlukan dalam penelitian ini pada objek penelitian di PT. Bank SUMUT Kantor Cabang Pembantu Syariah Multatuli.
5. Mendeskripsikan hasil penelitian pada penulisan skripsi ini guna menjawab rumusan pada peneitian.

⁹⁶Azuar Juliandi dan Irfan, *Metode Penelitian*, (Bandung: Cipta Pustaka Media Perintis, 2013), h. 206.

B. Lokasi dan Waktu Penelitian

1. Lokasi

Lokasi penelitian ini dilakukan di PT. Bank SUMUT Kantor Cabang Pembantu Syariah Multatuli yang berada di Jl. Multatuli No. 38, Hamdan, Kec. Medan Maimun, Kota Medan, Sumatera Utara.

2. Waktu Penelitian

Pelaksanaan waktu penelitian dilakukan pada bulan Februari 2020 sampai bulan Juni 2020. Waktu penelitian ini dapat dilihat pada tabel 3.1 berikut:

Gambar 3.1

Jadwal Waktu Pelaksanaan Penelitian

| Keterangan | Waktu Pelaksanaan Penelitian | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------|------------------------------|---|---|---|------------|---|---|---|------------|---|---|---|----------|---|---|---|-----------|---|---|---|-----------|---|---|---|--------------|---|---|---|
| | Februari 2020 | | | | Maret 2020 | | | | April 2020 | | | | Mei 2020 | | | | Juni 2020 | | | | Juli 2020 | | | | Agustus 2020 | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Pengajuan Judul | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Penyusunan Proposal | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Bimbingan Proposal | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Seminar Proposal | | | | | | | | | | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | |
| Riset Skripsi | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | |
| Pengumpulan Data | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | |
| Bimbingan Skripsi | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | |
| Sidang Meja Hijau | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | |

C. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional Variabel merupakan penarikan batasan yang menjelaskan ciri dari suatu konsep. Definisi operasional yaitu penentuan sifat yang akan dipelajari sehingga menjadi variabel yang dapat diukur.⁹⁷ Adapun pengukuran yang dimaksud dalam penelitian ini yakni sebagai berikut:

1. Budaya Kaizen

Budaya kaizen merupakan suatu upaya yang diterapkan dalam perusahaan untuk perbaikan yang bersifat secara terus-menerus atau berkesinambungan. Dalam hal ini, budaya kaizen mengacu pada kesadaran bahwa pihak manajemen

⁹⁷Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis*, (Bandung: Alfabeta, 2012), h. 58.

maupun para karyawan yang bekerja harus memuaskan pelanggan dan memenuhi kebutuhan pelanggan, jika perusahaan ingin tetap eksis, memperoleh laba, dan berkembang serta kaizen memiliki tujuannya yaitu menyempurnakan mutu, proses, sistem, biaya, dan penjadwalan demi kepuasan pelanggan.

2. Siklus PDCA

Siklus PDCA merupakan suatu proses dalam memecahkan masalah empat langkah iteratif yang digunakan dalam pengendalian kualitas. Siklus PDCA merupakan penerapan kaizen mengharuskan standar spesifikasi standar proses, standar sistem, prosedur, standar intruksi kerja.⁹⁸

Siklus PDCA menegaskan bahwa setiap manajemen dapat disempurnakan dengan cara menerapkan urutan kerja secara hati-hati, yakni *plan do check, action*.

3. Konsep 5S

Gerakan 5S memperoleh namanya dari inisial lima kata Jepang yang dimulai dengan s: seiri, seiton, seiso, seiketsu dan shitsuke. Sebagai bagian dari manajemen visual suatu program menyeluruh. Konsep 5S merupakan budaya tentang bagaimana seseorang memperlakukan tempat kerjanya secara benar. Berikut ini penjelasan detail mengenai bagian-bagian dari 5S :

a. Konsep Seiri

Seiri adalah memisahkan benda atau alat kerja yang diperlukan dengan yang tidak diperlukan, kemudian menyingkirkan yang tidak diperlukan (ringkas).

b. Konsep Seiton

Konsep ini merupakan menghilangkan kegiatan mencari-cari alat dengan cara menata alat-alat tersebut dengan rapi.

c. Konsep Seiso

Konsep ini merupakan menjaga dan memelihara kebersihan di tempat kerja. Seiketsu merupakan usaha mempertahankan secara terus menerus langkah-langkah 3S sebelumnya (seiri, seiton, dan seiso).

d. Konsep Shitsuke

Konsep Shitsuke merupakan Menaati peraturan dan mengadakan penyuluhan terhadap pekerja untuk bekerja secara profesional sehingga

⁹⁸ Fitriani, “*Siklus PDCA dan Filosofi Kizen*”, dalam *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol. 7, h. 627.

menjadi kebiasaan pekerja untuk menjaga kedisiplinan dan benar-benar menjadi kebiasaan pekerja.

D. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara:

1. Studi Pustaka

Studi pustaka merupakan teknik mengumpulkan data yang dilakukan dengan cara pengumpulan data dari buku, jurnal dan internet serta segala bentuk jenis data mengenai teori yang akan dibahas dalam penelitian ini.

2. Wawancara

Wawancara merupakan upaya yang dilakukan individu untuk memperoleh keterangan atau pendapat terkait suatu hal yang diperlukannya untuk tujuan tertentu dari seseorang/ pihak lain dengan cara tanya jawab.⁹⁹ Wawancara ini bertujuan untuk agar peneliti mengetahui informasi secara keseluruhan dalam memperoleh suatu informasi terkait analisis penerapan budaya kaizen pada PT. Bank SUMUT Syariah Kantor Cabang Pembantu Multatuli Medan. Jumlah responden dalam proses wawancara yaitu 6 responden, yang terdiri dari Pemimpin Cabang Pembantu KCP Syariah Multatuli, Wakil Pemimpin Cabang Pembantu, *Teller*, *Customer Services* dan *Back Office*.

3. Observasi

Pengamatan atau observasi yaitu metode yang bermanfaat untuk mengumpulkan data secara sistematis dan mengembangkan teori.¹⁰⁰ Metode ini lebih memberikan perhatian pada uraian (deskripsi) dan penjelasan dibandingkan dengan pengukuran dan kuantifikasi. Observasi pada penelitian ini dilakukan di PT. Bank SUMUT Syariah Kantor Cabang Pembantu Multatuli Medan.

E. Instrumen Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis data Kuantitatif. Sumber data pada penelitian ini adalah data primer dan data sekunder yang dimana data primer

⁹⁹Atep Adya Barata, *Dasar-Dasar Pelayanan Prima*, (Jakarta: PT Elex Media Komputindo), h. 117-118

¹⁰⁰Morissan, *Riset Kualitatif*, (Jakarta: Prenadamedia Group, 2019), h. 93.

berasal dari responden, sedangkan data sekunder berasal dari referensi buku kepustakaan, jurnal, observasi dan wawancara.

1. Data primer merupakan data yang diperoleh dengan cara melakukan *interview*, observasi. Pada penelitian ini data primer diperoleh melalui wawancara secara langsung dengan karyawan PT. Bank SUMUT Syariah Kantor Cabang Pembantu Multatuli Medan. Penulis juga melakukan observasi.
2. Data sekunder merupakan data yang diperoleh dan dikumpulkan oleh studi-studi sebelumnya atau yang telah diterbitkan oleh berbagai instansi lainnya.¹⁰¹ Dalam hal ini, data sekunder penelitian ini diperoleh dari buku dan jurnal terkait dengan budaya kaizen serta data-datamterkait yang merupakan bukti sejarah singkat lembaga dan struktur organisasi PT. Bank SUMUT Syariah Kantor Cabang Pembantu Multatuli Medan.
3. Dokumentasi
Dokumentasi merupakan cara yang dilakukan untuk untuk mendapatkan sebuah keterangan, penerapan pengetahuan dan sebuah bukti-bukti penelitian.

F. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data pada penelitian ini yaitu menggunakan analisis deskriptif. Analisis deskriptif dapat diartikan sebagai metode analisis yang mana data yang ada dikumpulkan dan dikelompokkan kemudian dianalisis sehingga diperoleh suatu gambaran yang sebenarnya mengenai keadaan perusahaan.¹⁰²

Dalam penelitian ini, data diperoleh dari hasil wawancara, observasi dan dokumentasi dengan cara mengelompokkan data dalam suatu kategori, menguraikan kedalam unit dan membentuknya dalam sebuah pola tertentu. Memilah yang lebih penting dan yang akan dipelajari, kemudian membuat membuat kesimpulan sehingga nantinya mudah untuk dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.

¹⁰¹USU Press, *Analisis Data: Untuk Riset Manajemen dan Bisnis*, (Medan: USU Press, 2010), h. 2.

¹⁰²Juliandi, et.al, 2015. *Metodologi Penelitian Bisnis*, (Medan: Umsu Press, 2015). h. 86.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Sejarah Perusahaan

Bank Pembangunan Daerah Sumatera Utara didirikan pada tanggal 4 November 1961 dengan dasar hukum pendirian berdasarkan Akta Notaris Rusli No. 22 dalam bentuk Perseroan Terbatas (PT) dengan sebutan BPDSU. Pada 1962, berdasarkan UU No. 13 tahun 1962 tentang Ketentuan Pokok Bank Pembangunan Daerah dan sesuai dengan Peraturan Daerah Tingkat I Sumatera Utara No. 5 tahun 1965 bentuk usaha diubah menjadi Badan Usaha Milik Daerah (BUMD).

Modal dasar pada saat itu sebesar Rp 100 juta dan sahamnya dimiliki oleh Pemerintah Daerah Tingkat I Sumatera Utara dan Pemerintah Daerah Tingkat II se-Sumatera Utara. Bentuk hukum BPDSU harus diubah dari Perusahaan Daerah (PD) menjadi Perseroan Terbatas (PT) agar saham Pemerintah Pusat dapat masuk untuk pengembangan dan dikemudian hari saham pihak ketiga dimungkinkan dapat masuk atas persetujuan DPRD Tingkat I Sumatera Utara, sehingga berdasarkan hal tersebut maka pada tahun 1999, bentuk hukum BPDSU diubah kembali menjadi Perseroan Terbatas dengan nama PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Utara atau disingkat PT. Bank SUMUT yang berkedudukan dan berkantor Pusat di Medan, Jl. Imam Bonjol No. 18, yang didirikan berdasarkan Akta No. 38 tanggal 16 April 1999 yang telah mendapat pengesahan dari Departemen Kehakiman Republik Indonesia No. C-8224 HT.01.01.TH 99 pada tanggal 5 Mei 1999.

Modal dasar pada saat itu ditetapkan sebesar Rp 400 miliar. Seiring dengan pertimbangan kebutuhan proyeksi pertumbuhan bank, maka pada tanggal 15 Desember 1999 melalui Akta No. 31, modal dasar ditingkatkan menjadi Rp 500 miliar. Laju pertumbuhan Bank SUMUT semakin menunjukkan perkembangan yang signifikan. Hal ini terlihat melalui kinerja dan prestasi yang diperoleh dari tahun ke tahun. Jumlah aset Bank SUMUT mencapai Rp 10,75 triliun pada tahun 2009 dan menjadi Rp 12,76 triliun pada tahun 2010.

Anggaran Dasar terakhir Bank SUMUT, sesuai dengan Akta No. 12 tanggal 18 Mei 2011 terkait pernyataan keputusan rapat PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Utara. Perubahan AD ini telah memperoleh persetujuan dari Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia sebagaimana dinyatakan dalam Surat Keputusan No. AHU-33566.AHU.01.02 Tahun 2011 tanggal 5 Juli 2011, di mana modal dasar mengalami perubahan dari Rp 1 triliun menjadi Rp 2 triliun.

Bank SUMUT termasuk dalam jajaran Bank Pembangunan Daerah yang memiliki aset terbesar dan telah mencapai 27 triliun dengan dukungan 200 unit kantor yang terdiri dari Kantor Cabang Utama, Kantor Cabang, Cabang Pembantu, Cabang Unit Mikro serta *Payment Point*, dengan cakupan wilayah kerja hingga DKI Jakarta (Cabang Atrium Senen, Cabang Melawai dan Capem Tanah Abang).

Pendirian Bank SUMUT Unit Usaha Syariah dilatarbelakangi pada kultur masyarakat Sumatera Utara yang *religius*, khususnya umat islam yang semakin sadar akan pentingnya menjalankan syariat islam dalam semua tatanan aspek kehidupan, termasuk dalam bidang wacana dan ekonomi gagasan. Pendirian Unit Usaha Syariah sebenarnya sudah berkembang cukup lama dikalangan *stakeholder* Bank Sumut, khususnya Direksi dan Komisaris, yakni sejak disahkan UU No. 10 Tahun 1998 yang memberikan kesempatan bagi Bank Konvensional untuk mendirikan Unit Usaha Syariah.

PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah diresmikan pada tanggal 04 November 2004, dengan dibukanya 2 unit Kantor Operasional yakni Kantor Cabang Syariah Medan dan Kantor Cabang Syariah Padang Sidempuan. Sejalannya waktu sampai dengan tahun 2018 ini Bank Sumut Unit Usaha Syariah telah memiliki 22 kantor Operasional yang terdiri dari 5 Kantor Cabang dan 17 Kantor Cabang Pembantu yang tersebar di Medan dan kota-kota besar lainnya di Sumatera Utara yaitu:

1. Kantor Cabang Syariah Medan
2. Kantor Capem Syariah Stabat
3. Kantor Capem Syariah Multatuli
4. Kantor Capem Syariah Karya

5. Kantor Capem Syariah HM. Joni
6. Kantor Cabang Syariah Medan Ring Road
7. Kantor Capem Syariah Binjai
8. Kantor Capem Syariah Kota Baru Marelan
9. Kantor Capem Syariah HM. Yamin
10. Kantor Capem Syariah Marelan Raya
11. Kantor Capem Syariah Hamparan Perak
12. Kantor Capem Syariah Kayu Besar
13. Kantor Cabang Syariah Padang Sidempuan
14. Kantor Capem Syariah Panyabungan
15. Kantor Cabang Syariah Tebing Tinggi
16. Kantor Capem Syariah Lubuk Pakam
17. Kantor Capem Syariah Kisaran
18. Kantor Capem Syariah Kampung Pon
19. Kantor Cabang Syariah Sibolga

Bank Sumut Kantor Cabang Pembantu Syariah Multatuli didirikan pada tanggal 22 November 2010 dibawah pimpinan pertama bernama Ari Asriadi, kemudian dilanjutkan oleh Iwan Ginda Harahap Kemudian Muhammad Indris, Muhammad Andi Hakim dan Pimpinan saat ini bernama Sofian Hadi.

2. Lokasi Kantor PT. Bank SUMUT KCP Syariah Multatuli



Gambar 4.1

Lokasi Kantor PT. Bank SUMUT KCP Sayriah Multatuli

Lokasi PT. Bank SUMUT Kantor Cabang Pembantu Syariah Multatuli berlokasi di Jl. Multatuli No. 38, Hamdani, Kec. Medan Maimun, Kota Medan. Merupakan lokasi yang startegis karena berada di pinggir pasar dan berdekatan dengan toko, rumah makan dan masjid.

3. Visi dan Misi Bank Sumut Syariah

1. Visi

Menjadi Bank andalan untuk membantu dan mendorong perekonomian dan pembangunan daerah disegala bidang serta sebagai salah satu sumber pendapatan daerah dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat prinsip syariah.

2. Misi

Mengelolah dana pemerintah dan masyarakat secara profesional yang didasarkan pada prinsip-prinsip syariah.

4. *Statement* Budaya Perusahaan

Statement budaya perusahaan atau yang sering dikenal dengan nama motto dari PT. Bank Sumut adalah memberikan pelayanan terbaik dengan rincian sebagai berikut:

1. Berusaha untuk selalu terpercaya.
2. *Energic* dalam melakukan setiap kegiatan.
3. Selalu bersikap ramah.
4. Membangun hubungan secara bersahabat.
5. Menciptakan suasana yang aman dan nyaman.
6. Memiliki integritas tinggi.
7. Komitmen dalam memberikan pelayanan yang terbaik.

5. Logo dan PT. Bank SUMUT Unit Usaha Syariah

Berikut ini merupakan gambar logo PT. Bank SUMUT Unit Usaha Syariah, yakni sebagai berikut:



Gambar 4.2
Logo Perusahaan

Setiap instansi atau perusahaan pada dasarnya mempunyai logo dan makna tersendiri, dimana logo tersebut menggambarkan identitas pada suatu instansi yang mempunyai visi yang bermakna dalam logo perusahaan tersebut. Adapun makna yang terkandung pada logo PT. Bank SUMUT Unit Usaha Syariah, yakni sebagai berikut:

- a. Bentuk Logo menggambarkan dua elemen dalam bentuk huruf “U” yang saling berkaitan bersinergi membentuk huruf “S” yang merupakan kata awal “SUMUT” yang menggambarkan bentuk kerjasama yang sangat erat antara Bank SUMUT dengan masyarakat Sumatera Utara sebagaimana visi Bank SUMUT.
- b. Warna *orange* sebagai simbol hasrat untuk terus maju yang dilakukan dengan *energetic* dan dipadu dengan warna biru yang berarti sportif dan profesional sebagaimana misi Bank Sumut “Memberikan Pelayanan Terbaik”
- c. Warna Putih sebagai ungkapan ketulusan hati untuk melayani sebagaimana *statement* Bank SUMUT. Jenis huruf “*Palatino Linotype-bold*” sederhana dan mudah dibaca. Penulisan Bank dengan huruf kecil dan SUMUT dengan huruf kapital guna lebih mengedepankan Sumatera Utara, sebagai gambaran keinginan dan dukungan untuk membangun dan membesarkan Sumatera Utara.

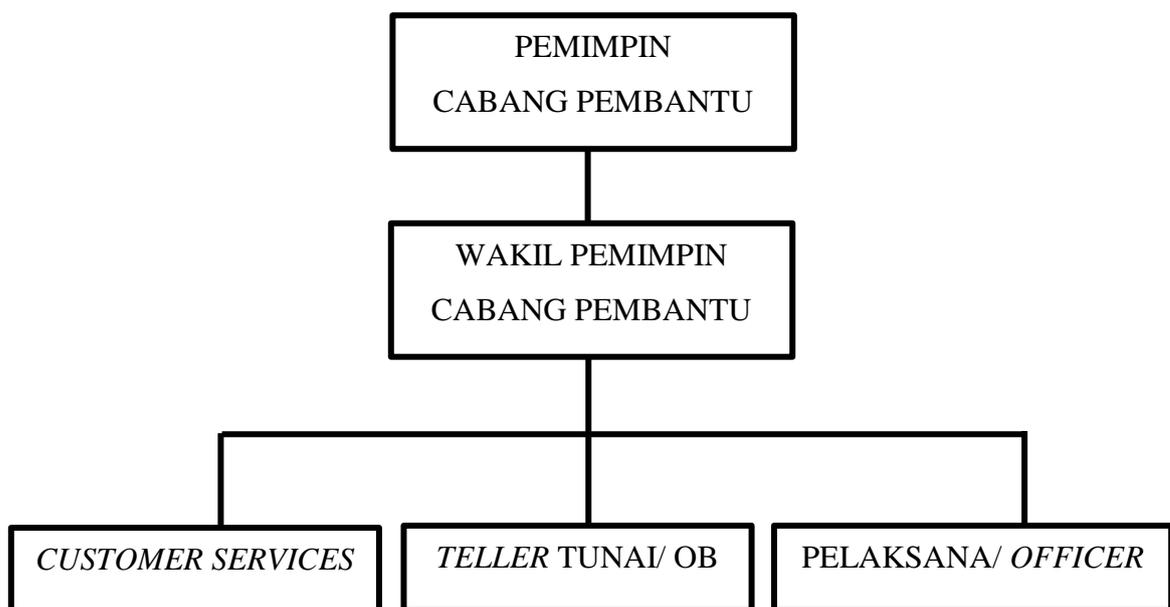
6. Struktur Organisasi Perusahaan dan Deskripsi Tugas

a. Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi merupakan suatu susunan komponen-komponen atau unit-unit kerja dalam sebuah organisasi. Struktur organisasi menunjukkan bahwa adanya pembagian kerja dan bagian fungsi atau kegiatan berbeda dengan yang dikoordinasikan. Selain itu, struktur organisasi ini juga menunjukkan spesialisasi dari pekerjaan, saluran perintah ataupun penyampaian laporan.

Komponen-komponen yang ada dalam organisasi mempunyai ketergantungan, sehingga berpengaruh kepada komponen yang lainnya dan organisasi tersebut. Oleh karena itu, struktur organisasi perlu dirancang sedemikian rupa sehingga SDM yang tersedia dapat difungsikan dengan sebaik-baiknya sekaligus sebagai sarana pengendalian internal suatu sistem pembagian kerja yang serasi.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka struktur organisasi PT. Bank SUMUT Kantor Cabang Pembantu Syariah Multatuli, yakni sebagai berikut:



Gambar 4.3
Struktur Organisasi Perusahaan

b. Deskripsi Tugas

Deskripsi pekerjaan atau tugas merupakan pernyataan tertulis terkait segala sesuatu yang dilaksanakan oleh pemegang jabatan. Deskripsi jabatan sangat diperlukan dalam struktur organisasi agar dapat mengidentifikasi pekerjaan yang dilaksanakan pihak pemegang jabatan itu sendiri.

Dalam sebuah perusahaan terdapat beberapa jenis bidang kerja yang memiliki tugas pokok, sebagai salah satu perusahaan yang PT. Bank SUMUT KCP Syariah Multatuli memiliki beberapa tugas pokok masing-masing sesuai dengan jabatan yang diperoleh. Berikut ini merupakan penjabaran deskripsi tugas masing-masing bidang kerja PT. Bank SUMUT KCP Syariah Multatuli, yakni sebagai berikut:

1. Pemimpin Cabang Pembantu

Pemimpin Cabang Pembantu adalah orang yang memimpin dan bertanggungjawab sebagai pengatur semua dalam seluruh kegiatan usaha pemasaran, persetujuan, ketetapan Direksi dalam rangka pelaksanaan kegiatan penunjang perusahaan. Adapun tugas pokok Pemimpin Cabang Pembantu, diantaranya:

- a. Menyusun program kerja kantor cabang pembantu dalam upaya pencapaian targer rencana kerja dan melakukan pemantauan serta mengevaluasinya.
- b. Mengajukan rencana anggaran, investasi-investasi Kantor Cabang Pembantu untuk dituangkan kedalam Rencana Kerja Anggaran Tahunan Bank.
- c. Memeriksa setiap proses pengambilan keputusan dan memeriksa risiko-risiko yang diambil atas setiap keputusan dalam batas toleransi yang tidak merugikan Bank baik saat ini maupun di masa yang akan datang.
- d. Menindaklanjuti hasil temuan dan rekomendasi dari kontrol *intern* atau Satuan Pemeriksa Intern (SPI) atau pemeriksa eksternal.
- e. Melakukan pemantauan dan pengawasan terhadap operasional PT. Bank SUMUT Kantor Cabang Pembantu Syariah Multatuli.
- f. Meminimalisir setiap potensi risiko yang mungkin terjadi pada setiap kegiatan operasional, kredit, likuiditas, pasar dan risiko lainnya.

- g. Melaporkan setiap risiko yang mungkin terjadi pada setiap kegiatan kantor cabang pembantu kepada pemimpin cabang induk.

2. Wakil Pemimpin Cabang Pembantu

Membantu pimpinan cabang pembantu syariah dalam :

- a. Mengajukan rencana anggaran, investasi, inventaris untuk unit kerja dibawah koordinasi yang akan dituangkan kedalam rencana kerja anggaran tahunan bank.
- b. Menyusun program kerja dibawah koordinasinya sehubungan dengan upaya pencapaian target rencana kerja dan melakukan pemantauan serta mengevaluasi pelaksanaan.
- c. Menindaklanjuti hasil temuan dan atau rekomendasi *control Intern* Satuan Pemeriksaan Internal (SPI) Pemeriksaan Eksternal (PE) serta melaporkan tindaklanjut temuan kepada pimpinan cabang pembantu syariah.
- d. Melakukan evaluasi atas kinerja unit kantor/ kerja dibawah koordinasinya.
- e. Menghadiri dan memberikan pendapat dalam rapat kelompok pemutus pembiayaan.
- f. Memeriksa kebenaran lampiran neraca.
- g. Memeberikan saran atau pertimbangan kepada Pimpinan Cabang Pembantu.
- h. Melakukan koordinasi kerja dengan unit kerja dikantor pusat maupun unit kerja dibawah koordinasinya.
- i. Membuat laporan terkait Operasional Bank sesuai ketentuan yang berlaku.
- j. Melaksanakan tugas lainnya sesuai fungsi dan aktivitas unit kerja dibawah koordinasinya.

3. Customer Sevices (CS)

- a. Pembukaan rekening baru.
- b. *Croseling* produk (menawarkan produk lain yang dibutuhkan nasabah).
- c. *Handling compline* (penanganan keluhan nasabah).
- d. Penerbitan surat keterangan bank, buku cek.

- e. Penerbitan ATM dan penutupan ATM.
- f. Melakukan perubahan dan pengkinian data nasabah.
- g. Membuat laporan yang terkait dengan pelayanan nasabah.
- h. *Mentimes* nasabah (menjaga nasabah), misalnya memberikan ucapan selamat ulang tahun kepada nasabah.

4. Teller

- a. Menerima nasabah untuk setoran nasabah.
- b. Penarikan tunai nasabah antara kantor maupun unit operasional.
- c. Melakukan transaksi penarikan dan pemindah bukuan (*over booking*).
- d. Pembuatan laporan koreksi.
- e. Pengaduan nasabah terkait dalam pembayaran melalui *teller*.

5. Pelaksana/ Officer

- a. Mengkoordinasi pembuatan penghitungan ongkos yang masih harus dibayar pada akhir tahun buku.
- b. Mengatur pemakaian kendaraan dinas untuk keperluan kantor.
- c. Mengatur penjilitan nota-nota dan dokumen penyimpanan.
- d. Melakukan administrasi dan pendistribusian surat menyurat, mengawasi, memelihara serta mengatur ruang arsip kantor.
- e. Memonitor dan mengerjakan pengiriman surat melalui tromol pos maupun pengantar surat.
- f. Melakukan evaluasi atas kinerja seksi operasional.

B. Pembahasan

Penulis telah melakukan wawancara dengan pihak PT. Bank SUMUT Kantor Cabang Pembantu Syariah Multatuli menanyakan terkait penerapan budaya kaizen yang diterapkan di PT. Bank SUMUT Kantor Cabang Pembantu Syariah Multatuli. Berikut ini merupakan daftar pertanyaan dan hasil wawancara yang dilakukan penulis kepada 6 responden yang terdiri dari Pemimpin Cabang Pembantu, Wakil Pemimpin Cabang Pembantu, *Teller*, *Customer Services* dan *Back Office*. Berikut ini merupakan hasil rincian daftar pertanyaan dan hasil wawancara, diantaranya:

Tabel 4.4
Hasil Wawancara

| No | Pertanyaan | Hasil Wawancara |
|----|--|--|
| 1. | Apakah penerapan konsep PDCA yang dijalankan sudah sesuai dengan prosedur dan kebijakan yang telah ditentukan? | Berdasarkan hasil wawancara pada poin pertanyaan ini yang diajukan pada 6 responden menunjukkan bahwa semua responden menyatakan sudah sesuai. Tetapi masih memerlukan perbaikan. |
| 2. | Bagaimana penerapan konsep PDCA di PT. Bank SUMUT Kantor Cabang Pembantu Syariah Multatuli? | Berdasarkan hasil wawancara menunjukkan bahwa, konsep PDCA pada PT. Bank SUMUT Kantor Cabang Pembantu Syariah Multatuli meliputi: 1) Merencanakan tujuan dan sasaran strategis yang dicanangkan yang bersifat jangka pendek maupun jangka panjang. Perencanaan ini berisi tentang analisis terkait potensi dan permasalahan yang dihadapi perusahaan. 2) Mengidentifikasi fondasi orientasi sasaran maupun proses dengan meninjau kembali kinerja masing-masing karyawan dalam melaksanakan <i>job description</i> masing-masing unit kerja dan pelayanan jasa yang diberikan kepada pihak nasabah. 3) Pihak manajemen maupun karyawan melaksanakan rencana yang telah disusun sebelumnya dan tidak diperbolehkan melakukan penundaan dalam bekerja yang nantinya akan berakibat |

| | | |
|----|--|---|
| | | bertambahnya pekerjaan. 4) Melakukan pemantauan dan mengevaluasi terkait rencana yang dicanangkan yang memuat target kinerja karyawan, kepuasan nasabah, pembiayaan, laba dan lain sebagainya. Teknik yang dilakukan yaitu observasi dan survei. |
| 3. | Apa saja kendala penerapan konsep PDCA di PT. Bank SUMUT Kantor Cabang Pembantu Syariah Multatuli? | Jawaban ke enam responden menunjukkan hasil yang bersamaan, yang pada intinya kendala dalam penerapan konsep PDCA yaitu kapasitas dalam menempatkan diri untuk melaksanakan konsep PDCA belum sesuai dengan target yang menunjukkan hasil yang maksimal. Hal ini disebabkan standar kinerja karyawan belum sesuai dengan standar target kinerja perusahaan. |
| 4. | Apakah pihak manajemen selalu mengadakan pemantauan dan evaluasi dalam pelaksanaan konsep PDCA? | Hasil wawancara menunjukkan bahwa ke enam responden menyatakan bahwa dalam pelaksanaan konsep PDCA selalu diadakan kegiatan pemantauan dan evaluasi, guna untuk keberhasilan pelaksanaan konsep PDCA secara efektif. |
| 5. | Apakah Bapak/Ibu sudah menjalankan pekerjaan sesuai dengan target perusahaan? | Berdasarkan hasil wawancara menunjukkan bahwa terdapat 4 responden menyatakan setuju dan 2 responden menyatakan belum. Hal ini dapat dilihat dari realita dalam pencapaian target PT. Bank SUMUT |

| | | |
|----|--|--|
| | | KCP Syariah Multatuli yang mana target dalam pencapaian laba belum sesuai RKAT. |
| 6. | Apakah pihak manajemen selalu memotivasi karyawan dalam hal bekerja dan dalam kegiatan perawatan dan aktivitas perbaikan serta membuat pekerja terbiasa mentaati aturan (rajin)? | Hasil wawancara menunjukkan bahwa semua responden menyatakan setuju, yang mana pihak manajemen memberikan arahan dan motivasi kepada <i>staff</i> . Agar proses pencapaian target dapat terlaksana sesuai harapan perusahaan. Terkait penyampaian arahan dan motivasi, pihak manajemen menampaikannya pada saat <i>briefing</i> pagi. |
| 7. | Bagaimana proses evaluasi yang dilakukan pihak manajemen dalam pelaksanaan konsep PDCA dalam mencapai target? | Dalam proses evaluasi dilakukan dengan cara melihat aspek proses dalam bekerja, melakukan proses <i>coaching</i> , dan <i>output</i> kinerja SDI yang dirasakan oleh pihak bank, nasabah maupun pemangku kepentingan lainnya. Disamping itu menindaklanjuti hasil untuk membuat perbaikan yang dibutuhkan yang memuat perbaikan modifikasi standar prosedur dan kebijakan yang ada, perbaikan standar pelayanan kepada pihak nasabah serta pemberitahuan kepada pihak manajemen, seluruh karyawan maupun pihak nasabah terkait perubahan masing-masing elemen. Dalam proses tahapan perbaikan terdiri dari identifikasi kekurangan atau masalah, melakukan |

| | | |
|----|---|---|
| | | analisis kemudian melakukan evaluasi. |
| 8. | Bagaimana konsep 5S yang diterapkan pada PT. Bank SUMUT Kantor Cabang Pembantu Syariah Multatuli? | <p>Konsep 5S meliputi ringkas, rapi, resik, perawatan dan disipilin. Konsep 5S yang diterapkan di PT. Bank SUMUT KCP Syariah Multatuli meliputi: 1) konsep seiri (ringkas) memuat aturan yang mengharuskan pihak manajemen maupun para <i>staff</i> untuk menentukan dan memisahkan barang dan berkas dokumen yang diperlukan dan tidak diperlukan pada masing-masing unit kerja. Semua barang maupun berkas dokumen yang tidak digunakan lagi, maka harus dipisahkan. 2) seiton (rapi), yang mana pada tahapan ini mewajibkan pihak manajemen maupun para <i>staff</i> untuk meletakkan barang maupun berkas dokumen sesuai dengan posisi yang telah ditetapkan serta mengatur kembali ruang penyimpanan, seperti lemari berkas dokumen dengan memastikan setiap barang maupun berkas dokumen punya tempat penyimpanan, setiap tempat punya nama untuk barang tertentu serta memberi nama pada setiap tempat penyimpanan. 3) seiso (resik) mengharuskan pihak manajemen dan para <i>staff</i> untuk senantiasa menjaga kebersihan pribadi maupun</p> |

| | | |
|-----|---|---|
| | | lingkungan kerja. 4) seiketsu (perawatan) yang mewajibkan setiap unit kerja untuk menjalankan prosedur standarisasi dalam menjaga ketiga tahap yang telah dilakukan atau konsep 3S yang sudah dilaksanakan. 5) shitsuke (disiplin), yang mana Pemimpin Cabang Pembantu memberikan dorongan motivasi kepada para <i>staff</i> pada saat <i>briefing</i> untuk senantiasa komitmen dalam hal menaati peraturan gerakan konsep 5S. |
| 9. | Apakah Bapak/Ibu selalu melakukan penyimpanan fungsional dengan menyimpan barang di tempat yang tepat atau dalam tata letak yang benar di tempat kerja? | Berdasarkan wawancara dengan ke enam responden menunjukkan bahwa ke enam responden tersebut setuju. |
| 10. | Apakah Bapak/Ibu selalu melakukan pemilahan antara barang-barang yang masih diperlukan dan tidak, secara rutin di meja kerja? | Hasil wawancara menunjukkan bahwa 4 responden menyatakan setuju dan 2 responden menyatakan tidak terlalu sering, karena melihat situasi yang kondisional. |
| 11. | Apakah Bapak/Ibu sudah melaksanakan konsep 5S secara disiplin? | Hasil wawancara menunjukkan bahwa terdapat 4 responden yang menyatakan setuju, sedangkan ada 2 responden kategori netral. Dimana dalam hal ini konsistensi dalam pelaksanaan konsep 5S masih belum optimal. |
| 12. | Apakah Bapak merasakan suasana yang nyaman di | Berdasarkan hasil wawancara dengan ke enam responden, menyatakan |

| | | |
|--|--|--|
| | perusahaan setelah penerapan budaya kaizen diterapkan? | bahwa setuju, yang mana hal ini dikarenakan pelaksanaan budaya kaizen sudah memberikan dampak positif bagi perusahaan. |
|--|--|--|

1. Hasil Analisis Penerapan Konsep PDCA di PT. Bank SUMUT Kantor Cabang Pembantu Syariah Multatuli

Berikut ini merupakan hasil analisis yang dilakukan penulis setelah melakukan wawancara dengan pihak PT. Bank SUMUT Kantor Cabang Pembantu Syariah Multatuli, yakni sebagai berikut:

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak PT. Bank SUMUT Kantor Cabang Pembantu Syariah Multatuli, penerapan budaya kaizen berfokus pada konsep PDCA dan konsep 5S. Penerapan konsep PDCA di PT. Bank SUMUT Kantor Cabang Pembantu Syariah Multatuli sudah mulai diterapkan sejak awal perusahaan berdiri hingga sampai sekarang. Pelaksanaan konsep PDCA pada setiap unit PT. Bank SUMUT sudah mempunyai Rencana Kegiatan dan Anggaran Tahunan (RKAT) masing-masing. Kemudian di bagikan ke setiap unit oleh pimpinan unit kepada setiap pegawai tetap terkait *job description*, seperti bagian pemasaran, *front office* dan lain sebagainya. Tujuan penerapan konsep PDCA dalam suatu perusahaan adalah untuk mempermudah dalam mencapai target perusahaan dan sebagai alat untuk proses perbaikan secara terus-menerus.

Konsep PDCA yang diterapkan di PT. Bank SUMUT Kantor Cabang Pembantu Syariah Multatuli secara spesifikasi memuat:

Merencanakan tujuan dan sasaran strategis yang dicanangkan yang bersifat jangka pendek maupun jangka panjang. Perencanaan ini berisi tentang analisis terkait potensi dan permasalahan yang dihadapi perusahaan. Sasaran startegis yang dicanangkan pada PT. Bank SUMUT Kantor Cabang Pembantu Syariah Multatuli yaitu mewujudkan pengelola perusahaan yang visioner, meningkatkan kepuasan nasabah, mewujudkan fungsi sosial perusahaan, meningkatkan fungsi ekonomi, menciptakan produktifitas yang tinggi, mewujudkan pemberdayaan nasabah, menciptakan organisasi yang memiliki fleksibilitas dan kecekatan terhadap perubahan.

SDI pada Bank SUMUT KCP Syariah Multatuli telah memiliki pemahaman terkait proses dalam memberikan kejelasan dan tindakan mengenai apa yang harus dicapai serta bagaimana cara mencapainya secara bersama-sama tim dengan cara yang efektif. Hal tersebut terkait dengan diadakannya diskusi yang terjadi antara pimpinan dan bawahan sehingga karyawan lebih memahami mengenai sasaran kerja yang harus dicapai serta kemampuan karyawan lebih mengetahui cara mengevaluasi sasaran kinerja yang harus dicapainya. Pelaksanaan tahap *planning* (perencanaan) menunjukkan bahwa karyawan mayoritas menyetujui proses tersebut karena sesuai dengan ketetapan perusahaan serta adanya proses-proses yang mendukung seperti diskusi antara pimpinan dan para *staff* terkait pencapaian sasaran kerja individu, pencapaian target sesuai dengan uraian pekerjaan masing-masing sehingga memotivasi kinerja karyawan agar pencapaian tujuan perusahaan lebih maksimal. Pernyataan responden yang menyatakan bahwa proses perencanaan telah berjalan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan oleh perusahaan. Beberapa responden menyatakan alasan dengan beberapa rincian, diantaranya: perencanaan telah dibuat berdasarkan hasil diskusi mengenai target, sasaran kerja, dan proses sosialisasi yang tepat agar kinerja SDI lebih terarah guna mencapai tujuan perusahaan. Selain alasan tersebut terdapat juga alasan yang menyatakan bahwa pelaksanaan perencanaan sesuai dengan prosedur baik dalam hal ketepatan waktu maupun fungsinya dalam memotivasi kinerja SDI.

Langkah selanjutnya adalah mengidentifikasi fondasi orientasi sasaran maupun proses dengan meninjau kembali kinerja masing-masing karyawan dalam melaksanakan *job description* masing-masing unit kerja dan pelayanan jasa yang diberikan kepada pihak nasabah. Dalam tahap peninjauan kinerja SDI diadakan rapat koordinasi antara Pimpinan Cabang Pembantu dengan para *staff* yang berisi pencapaian atas hasil kinerja masing-masing SDI. Kinerja masing-masing SDI harus memenuhi unsur (SMART) *Specific, Measurable, Achievable, Realistic, dan Time bound*. *Specific* (spesifik) menggambarkan ukuran kinerja SDI melalui 5W1H. *Measurable* (terukur) menunjukkan bahwa kinerja SDI dapat diukur. *Achievable* (dapat dicapai) artinya kinerja SDI harus dapat mencapai target yang telah dicanangkan. *Realistic* (realistis) menggambarkan situasi apakah kinerja SDI

pada Bank SUMUT Syariah mempunyai pengetahuan, wawasan, otoritas atau kemampuan dalam menunjukkan kinerja yang diharapkan perusahaan. *Time bound* menggambarkan kemampuan kinerja SDI terkait batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaan. Fondasi orientasi sasaran juga meliputi proses peningkatan kepuasan nasabah dan tercapainya target, bentuk kesesuaian input penciptaan nilai organisasi dan hasil *output* organisasi terhadap syariah, menciptakan lingkungan kerja yang produktif serta proses pengelolaan risiko yang tepat dan terorganisir. Setelah itu diadakan penjadwalan secara sistematis dengan cara mendeskripsikan proses perbaikan dan memfokuskan pada peluang peningkatan mutu terkait pelayanan jasa, kinerja dan kepuasan bagi pihak nasabah.

Tahap yang selanjutnya adalah pihak manajemen maupun karyawan melaksanakan rencana yang telah disusun sebelumnya dan tidak diperbolehkan melakukan penundaan dalam bekerja yang nantinya akan berakibat bertambahnya pekerjaan. Sehingga tidak mencapai optimalisasi. Setelah itu melakukan pemantauan dan mengevaluasi terkait rencana yang dicanangkan yang memuat target kinerja karyawan, kepuasan nasabah, pembiayaan, laba dan lain sebagainya. Teknik yang dilakukan yaitu observasi dan survei. Dalam pemantauan terhadap kinerja SDI dilakukan dengan cara melihat aspek proses dalam bekerja, melakukan proses *coaching*, dan *output* kinerja SDI yang dirasakan oleh pihak bank, nasabah maupun pemangku kepentingan lainnya. Disamping itu menindaklanjuti hasil untuk membuat perbaikan yang dibutuhkan yang memuat perbaikan modifikasi standar prosedur dan kebijakan yang ada, perbaikan standar pelayanan kepada pihak nasabah serta pemberitahuan kepada pihak manajemen, seluruh karyawan maupun pihak nasabah terkait perubahan masing-masing elemen. Dalam proses tahapan perbaikan terdiri dari identifikasi kekurangan atau masalah, melakukan analisis kemudian melakukan evaluasi.

Dalam melakukan perbaikan kinerja Sumber Daya Insani (SDI), PT. Bank SUMUT Kantor Cabang Pembantu Syariah Multatuli menggunakan unit khusus yang fokus terhadap pengelolaan SDI Bank SUMUT KCP Syariah Multatuli. Unit Khusus tersebut diberi nama *Change Management Office*. Adanya unit khusus ini seiring dengan rencana strategis Bank SUMUT KCP Syariah Multatuli dalam

menyajikan dan mensukseskan program kerja Bank SUMUT KCP Syariah Multatuli. Selain itu, juga untuk mencapai visi dan misi Bank SUMUT KCP Syariah Multatuli. Upaya perbaikan terus dilakukan *Change Management Office* bersama dengan beberapa pendekatan lainnya terus dikembangkan, seperti: melakukan inisiasi perbaikan proses bisnis untuk mencapai *business excellence*. melakukan eksekusi terhadap program kerja dengan bekerja sama terhadap segenap unit dan melakukan integrasi dari berbagai sektor organisasi. Tujuannya agar setiap perubahan strategis yang dilakukann di unit-unit organisasi berjalan secara sinkron sehingga tidak ada kebijakan yang tumpang tindih atau bertolak belakang.

Proses perencanaan telah sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang ditetapkan perusahaan menurut pendapat responden. Secara keseluruhan proses perencanaan menurut pendapat karyawan telah berjalan dengan baik, namun masih terdapat poin pertanyaan yang memiliki kategori sedang yaitu pada pertanyaan “Standar kinerja yang ditetapkan perusahaan belum sesuai dengan standar kinerja individu.” Hal ini dikarenakan masih terdapat karyawan yang merasa tidak setuju atas pernyataan tersebut dengan alasan bahwa standar kinerja yang telah ditetapkan perusahaan masih belum sesuai dengan standar kinerja yang mampu dicapai oleh individu karyawan.

2. Hasil Analisis Penerapan Konsep Gerakan 5S Pada PT. Bank SUMUT KCP Syariah Multatuli

Implementasi konsep gerakan 5S selalu ditekankan kepada para karyawan. Hal ini bertujuan untuk meminimalisir waktu dan memicu efektifitas dalam bekerja secara sistematis dan terintegrasi yang nantinya mampu menjadi alat yang dapat mendisiplinkan dan membangun mental bagi para karyawan dalam bekerja.

Budaya Kaizen ini diterapkan pada PT. Bank SUMUT Kantor Cabang Pembantu Syariah Mutatuli karena ingin melakukan penghematan yang signifikan sehingga dapat mengurangi pengeluaran perusahaan untuk hal-hal yang seharusnya tidak perlu dilakukan. Penghematan yang diharapkan bukan hanya penghematan secara materi namun juga penghematan efisiensi waktu dalam bekerja dan menjadi produktif. Dalam hal ini konsep 5S (Seiri, Seiton, Seiso,

Seiketsu, Shitsuke) yang diterapkan di PT. Bank SUMUT Kantor Cabang Pembantu Syariah Mutatuli yaitu:

Konsep seiri (ringkas) memuat aturan yang mengharuskan pihak manajemen maupun para *staff* untuk menentukan dan memisahkan barang dan berkas dokumen yang diperlukan dan tidak diperlukan pada masing-masing unit kerja. Semua barang maupun berkas dokumen yang tidak digunakan lagi, maka harus dipisahkan. Dalam konteks ini segala barang maupun dokumen yang sering digunakan atau jarang digunakan harus ada pemisahan secara sistematis. Kemudian membuat tanda secara spesifik pada berkas dokumen yang sering digunakan maupun tidak agar mempermudah untuk mencari barang dan berkas dokumen tersebut. Upaya ini dilakukan supaya tempat penyimpanan menjadi lebih efisien, karena dipergunakan untuk menyimpan barang atau berkas dokumen yang dibutuhkan dan bertujuan agar tempat kerja terlihat lebih rapi dan tidak berantakan.

Setelah menyortir semua barang maupun berkas dokumen yang tidak dipergunakan lagi tahapan selanjutnya adalah seiton (rapi), yang mana pada tahapan ini mewajibkan pihak manajemen maupun para *staff* untuk meletakkan barang maupun berkas dokumen sesuai dengan posisi yang telah ditetapkan serta mengatur kembali ruang penyimpanan, seperti lemari berkas dokumen dengan memastikan setiap barang maupun berkas dokumen punya tempat penyimpanan, setiap tempat punya nama untuk barang tertentu serta memberi nama pada setiap tempat penyimpanan. Tahapan ini bertujuan agar proses kerja menjadi cepat, waktu pencarian menjadi lebih cepat, suasana kerja menjadi lebih nyaman dan moral Sumber Daya Insani (SDI) menjadi semakin meningkat.

Tahapan selanjutnya adalah seiso (resik) mengharuskan pihak manajemen dan para *staff* untuk senantiasa menjaga kebersihan pribadi maupun lingkungan kerja. Dalam hal ini para pegawai diharuskan berpenampilan rapi dan bersih. Dalam hal kebersihan lingkungan kerja pihak bank sendiri menggunakan jasa *cleaning service* untuk membersihkan ruangan kerja, lantai, ruang shalat dan ruang makan. Tetapi disatu sisi para *staff* diharuskan menjaga kerapian dan kebersihan area kerja dengan merapikan berkas diatas meja kerja. Jika lingkungan

kerja senantiasa bersih, maka akan meningkatkan produktifitas kinerja sumber daya insani.

Untuk langkah yang selanjutnya adalah seiketsu (perawatan) yang mewajibkan setiap unit kerja untuk menjalankan prosedur standarisasi dalam menjaga ketiga tahap yang telah dilakukan atau konsep 3S yang sudah dilaksanakan. Para *staff* diharuskan tetap komitmen dalam merawat konsep 3S yang telah terlaksana. Dalam hal ini apabila masing-masing *staff* unggul dalam melakukan perbaikan dan komitmen atas prosedur, maka akan diberi *reward*. Dalam tahapan seiketsu (perawatan) ini sudah banyak dampak positif yang dirasakan pada PT. Bank SUMUT Kantor Cabang Pembantu Syariah Multatuli, yakni mengalami biaya penyelenggaraan operasi yang rendah, mendidik para *staff* agar selalu disiplin dan produktifitas para *staff* meningkat. Langkah yang terakhir adalah shitsuke (Disiplin) ini Pemimpin Cabang Pembantu memberikan dorongan motivasi kepada para *staff* pada saat *briefing* untuk senantiasa komitmen dalam hal menaati peraturan gerakan konsep 5S. *Feedback* yang diberikan SDI Bank SUMUT Syariah pada perusahaan yaitu dengan melakukan kaizen secara terus menerus dan setiap tahun harus ada perubahan baru yang dikeluarkan.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan penulis pada PT. Bank SUMUT Kantor Cabang Pembantu Syariah Multatuli serta pembahasan yang telah diuraikan, maka dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Penerapan konsep budaya kaizen menitikberatkan dua elemen yakni konsep PDCA dan Konsep gerakan 5S. Penerapan konsep PDCA pada PT. Bank SUMUT Kantor Cabang Pembantu Syariah Multatuli yaitu melakukan perencanaan sasaran atau tujuan yang dicanangkan untuk memperoleh hasil sesuai spesifikasi yang diharapkan, 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 dicanangkan.
2. Konsep 5S yang telah diterapkan di PT. Bank SUMUT Kantor Cabang Pembantu Syariah Multatuli yaitu seiri (ringkas) memuat aturan yang mengharuskan pihak manajemen maupun para *staff* untuk menentukan dan memisahkan barang dan berkas dokumen yang diperlukan dan tidak diperlukan pada masing-masing unit kerja, seiton (rapi) mewajibkan pihak manajemen maupun para *staff* untuk meletakkan maupun berkas dokumen sesuai dengan posisi yang telah ditetapkan serta mengatur kembali ruang penyimpanan, seiso (resik) mengharuskan pihak manajemen dan para *staff* untuk senantiasa menjaga kebersihan pribadi maupun lingkungan kerja, seiketsu (rawat), yakni menjalankan prosedur standarisasi dalam menjaga konsep 3S yang sudah dilaksanakan dan shitsuke (rajin) ini Pemimpin Cabang Pembantu memberikan dorongan motivasi kepada para *staff* untuk komitmen dalam menjalankan gerakan konsep 5S.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, maka penulis mengemukakan beberapa saran yang bermanfaat bagi perkembangan dan kemajuan PT. Bank SUMUT Kantor Cabang Pembantu Syariah Multatuli, yakni sebagai berikut:

1. Mengetahui impementasi lebih lanjut mengenai penerapan budaya kaizen agar nantinya dapat menunjukkan hasil yang optimal dalam mencapai target.
2. Pihak PT. Bank SUMUT Kantor Cabang Pembantu Syariah Multatuli sebaiknya memberikan pelatihan kepada *staff* dalam menerapkan budaya kaizen.
3. Pihak manajemen seharusnya lebih intensif dalam memberikan dorongan motivasi kepada para *staff* agar melakukan pekerjaan secara optimal.

DAFTAR PUSTAKA

Al-Qur'an dan Terjemahan

Abdul Mujib dan Jusuf Mudzakir, *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta: Prenada Media Group. 2006.

Ambar Teguh Sulistyani dan Rosdiah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Graha Ilmu. 2003.

Anggito, Albi. dan Setiawan, Johan. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Jawa Barat: CV Jejak. 2018.

Ardy Hudhatama dan Kir Haryana “*Penerapan Sistem Kaizen Dalam Menejeman Bengkel Terhadap Peningkatan Kinerja Bengkel Sekolah Menengah Kejuruan Implementation Of Kaizen System In Management Workshop To Improvement Workshop On Vocational High School*”. *Jurnal Pendidikan Teknik Otomotif*, No. 1. Volume 2. 2016.

Ali Muhammad Taufik, *Praktik Manajemen Berbasis Al-Qur'an*, Jakarta: Gema Insani. 2004

Azam Syukur Rahmatullah, “*Prinsip-Prinsip Kaizen Jepang Dalam Perspektif Al-Qur'an Dan Sumbangannya Bagi Psikologi Pendidikan Islam*”. *Jurnal Cendekia*, No. 2. Volume 12. 2014.

Azizah Nur Rahmayani, “*Pengaruh Pelatihan Sumber Daya Insani Terhadap Kinerja Karyawan BMT-UGT Sidogiri Di Surabaya dan Sidoarjo*, Vol. 1, h. 24.

Barata, Atep Adya Barata. *Dasar-Dasar Pelayanan Prima*, Jakarta: PT Elex Media Komputindo. 2008.

Budi Prasetyo dan Ryan Supu Tauhid “*Penerapan Budaya Kerja Kaizen Di PT X Kabupaten Bandung Barat*” *Jurnal Ilmiah Manajemen*, No. 2. Volume 3. 2019.

Dini Kusumaningrum dan Muhtadin, “*Pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Kinerja Karyawan PT. Indospring, Tbk. Di Gresik*”. No. 02. Volume. 06. 2017.

Din Hafiduddin, *Manajemen Syari'ah dalam Praktik*, Jakarta: Gema Insani. 2006.

Dwi Ariani, “*Pengaruh Quality Of Work Life Dan Budaya Kaizen Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel*

- Intervening Di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Kendal*". Skripsi Perbankan Syariah Institut Agama Islam Negeri Salatiga. 2017.
- Edy Santoso, "*Analisis Penerapan Budaya Kaizen Dalam Pengelolaan KPRI Universitas Jember*". Skripsi Sarjana Ekonomi Universitas Jember. 2011.
- Effendy, Sjahril. *Budaya Organisasi Budaya Perusahaan Budaya Kerja*, Edisi 2. Medan: USU Press. 2012
- Erix Pamungkas dan Rosaly Franksiska, "*Analisis Pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Reward Sebagai Variabel Moderasi Dalam Rangka Penguatan Daya Saing Bisnis*". *Jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Daya*. No. 1. Volume 20. 2018.
- Faisal, Wakil Pemimpin Cabang Pembantu PT. Bank SUMUT Syariah Kantor Cabang Pembantu Multatuli, Wawancara di Medan, tanggal 22 Februari 2020.
- Fitrah, Muh. Fitrah dan Lutfhiyah. *Metodologi Penelitian Kualitatif, Tindakan Kelas & Studi Kasus*, Jawa Barat: CV Jejak. 2017.
- Fitriani, "*Siklus PDCA dan Filosofi Kaizen*", dalam *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. No. 1. Volume. 7. 2018.
- Hasibuan, Malayu S. P, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara. 2007.
- Hafsah Nur, "*Pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Kinerja Karyawan PT. Asuransi Ramayana Cabang Medan*", (*Skripsi Ekonomi Universitas Sumatera Utara, 2013*), h. 9.
- Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Praktik 9 Nabi dan Rasul*, Jakarta: PT Gramedia. 2014.
- Imai, Masaaki. *Gemba Kaizen*, Jakarta: CV. Taruna Grafica, 2008).
- Imai, Masaaki. *Kaizen: Kunci Sukses Jepang dalam Persaingan*, Jakarta: PPM. 2001.
- Imai, Masaaki. *The Kaizen Power*. Yogyakarta: Think, 2008.
- Juliandi, Azuar, et al. *Metodologi Penelitian Bisnis Konsep & Aplikasi*, Medan: UMSU Press. 2015.
- Jusmaliani, *Pengelolaan Sumber Daya Insani*, Jakarta: Bumi Aksara. 2014.
- Kasmir, *Manajemen Perbankan*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada. 2000.
- Kusdi, *Budaya Organisasi*, Jakarta: Salemba Empat, 2011.
- Mohammad Ariful Hakim, Mochammad Al Musadieg dan Gunawan Eko Nurtjahjono. "*Pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Motivasi dan Kinerja*

(Studi pada Karyawan PT. Semen Indonesia Tbk)”. *Jurnal Administrasi Bisnis*. Malang. No. 1. Volume 35. 2016.

Morissan. *Riset Kualitatif*, Jakarta: Prenadamedia Group. 2019).

Muhamad Herman Indrajaya, Aziz Fathoni dan Maria Magdalena Minarsih, “Pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Self Efficacy Sebagai Variabel Moderating (Study In Pt. Djarum Unit Skt Kradenan Kudus)”. *Journal Of Management*. Semarang. No. 2. Volume 2. 2016.

Mohd Norhasni Mohd Asaad dan Rushami Zien Yusoff, “Pelaksanaan Kaizen dalam Meningkatkan Kecermelangan Organisasi Kaizen Implementation in Improving Organizational Excellence”, No. 2. Volume 1. 2016.

Moekijat, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Bandung: Mandar Maju, 1995.

Muhammad Iman Ramadhan, Ahmad Alim Bachri dan Maya Sari Dewi, “Analisis Pengaruh Kaizen Terhadap Kinerja Karyawan PT Fumakilla Indonesia Unit Banjarmasin”. *Jurnal Wawasan Manajemen*. No. 2. Volume. 2. 2014.

Muliyawati, Feni. “Pengaruh Budaya Kerja Kaizen Terhadap Kinerja Karyawan PT. Gistex Garmen Indonesia”. Skripsi Sarjana Ekonomi Universitas Widyatama. 2015.

Nawawi, Ismail. *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*, Jakarta: Kencana Prenadamedia Group, Edisi Pertama. 2013.

Novaldi Nur Rochman Putra dan Mochammad Al Musadieg, “Analisis Penerapan Budaya Kaizen Pada Perusahaan Joint Venture Asal Jepang Di Indonesia (Studi Pada PT. X)”. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, No.1. Volume 57. 2018.

Nurma, Harjono dan Hariyani, “Analisis Pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt Bank Central Asia, Tbk Kantor Cabang Utama Pangkalpinang (Studi Kasus Pada PT. Bank Central Asia Kantor Cabang Utama Pangkalpinang)”. *Jurnal Progresif Manajemen Bisnis (JPMB)*. No. 2. Volume. 18. 201.

Nur, Hafisah. “Pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Kinerja Karyawan PT. Asuransi Ramayana Cabang Medan”. Skripsi Ekonomi Universitas Sumatera Utara. 2013.

Press, USU. *Analisis Data: Untuk Riset Manajemen dan Bisnis*, Medan: USU Press. 2010.

- Sakti Brata Ismaya. “*Pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Madu Pramuka*”. *Jurnal Administrasi dan Manajemen*. No. 2. Volume 6. 2015.
- Sadono Sukirno, dkk, *Pengantar Bisnis*, Jakarta: Kencana. 2011.
- Siagian, Sondang P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 1. Medan: PT Bumi Aksara. 2011.
- Shang G dan Sui Pheng L, “*Understanding the Application of Kaizen Methods in Construction Firms in China*”, *Journal of Technology Management in China*, Vol. 8, No. 1, 2013, h. 18.13.
- Sugiyono. *Metodologi Penelitian, Kualitatif dan R & D*, Bandung: Alfabeta. 2016.
- Suárez Barraza dan Ramis Pujol, “*Implementation Of Lean-Kaizen In The Human Resource Service Process: A Case Study In A Mexican Public Service Organisation*” dalam *Jurnal Manufacturing Technology Management*, Volume. 2015.
- Sutrisno, Edy. *Budaya Organisasi*, Edisi Pertama. Jakarta: Kencana. 2010.
- Tika, Moch Prabu. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Bandung: Bumi Aksara. 2006.
- Veithzal Rivai, *Islamic Human Capital*, Jakarta: Rajawali Pers. 2009.
- Wirawan, *Budaya dan Iklim Organisasi, Teori Aplikasi dan Penelitian*, Jakarta: Salmeba Empat. 2008.

LAMPIRAN

Medan, 14 Mei 2020

Kepada Yth:

Pemimpin Cabang Pembantu

PT. Bank Sumut Kantor Cabang Pembantu Syariah Multatuli

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh,

Dengan mengucapkan Puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah memberikan Taufik dan Hidayat-Nya kepada kita semua. Shalawat dan Salam kepada Junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang dengan asbab perjuangan beliau sehingga kita dapat merasakan nikmat Iman dan Islam serta cahaya ilmu pengetahuan sehingga sudah semestinya kita menjadikan beliau sebagai suri tauladan dalam kehidupan sehari-hari. Semoga Bapak/Ibu selalu diberikan kesehatan dan kelancaran dalam menjalankan aktivitas.

Dengan hormat, dalam rangka penyusunan skripsi guna memperoleh gelar sarjana saya Ika Yulianti Mahasiswa Program Studi Manajemen Bisnis Syariah Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara bermaksud melakukan tugas akhir dengan judul “Analisis Penerapan Budaya Kaizen Pada Kinerja Sumber Daya Insani (SDI) (Studi Kasus Pada PT. Bank Sumut Kantor Cabang Pembantu Syariah Multatuli)”. Sehubungan dengan hal tersebut, saya mohon agar Pimpinan Cabang Pembantu PT. Bank Sumut Kantor Cabang Pembantu Syariah Multatuli berkenan untuk menjawab pertanyaan wawancara sebagai sumber informasi yang akan saya gunakan dalam penelitian. Data yang saya peroleh semata-mata hanya untuk keperluan penyusunan skripsi.

Demikianlah pengantar ini saya buat, atas bantuan dan kerjasamanya saya sampaikan terimakasih kepada Pimpinan Cabang Pembantu PT. Bank Sumut Kantor Cabang Pembantu Syariah Multatuli.

Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Hormat Saya

Peneliti



(Ika Yulianti)

Daftar pertanyaan kepada Pimpinan Cabang Pembantu PT. Bank Sumut Kantor Cabang Pembantu Syariah Multatuli, diantaranya:

1. Bagaimana penerapan konsep PDCA di PT. Bank SUMUT Kantor Cabang Pembantu Syariah Multatuli?
2. Apakah penerapan konsep PDCA yang dijalankan sudah sesuai dengan prosedur dan kebijakan yang telah ditentukan?
3. Apakah pihak manajemen selalu mengadakan pemantauan dan evaluasi dalam pelaksanaan konsep PDCA?
4. Bagaimana proses evaluasi yang dilakukan pihak manajemen dalam pelaksanaan konsep PDCA dalam mencapai target?
5. Apa saja kendala penerapan konsep PDCA di PT. Bank SUMUT Kantor Cabang Pembantu Syariah Multatuli?
6. Bagaimana konsep 5S yang diterapkan pada PT. Bank SUMUT Kantor Cabang Pembantu Syariah Multatuli?
7. Apakah pihak manajemen selalu memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik?
8. Apakah Bapak selalu melakukan penyimpanan fungsional dengan menyimpan barang di tempat yang tepat atau dalam tata letak yang benar di tempat kerja?
9. Apakah Bapak selalu melakukan pemilahan antara barang-barang yang masih diperlukan dan tidak, secara rutin di meja kerja?
10. Apakah Bapak merasakan suasana yang nyaman di perusahaan setelah penerapan budaya kaizen diterapkan?

Medan, 14 Mei 2020

Kepada Yth:

Pemimpin Cabang Pembantu

PT. Bank Sumut Kantor Cabang Pembantu Syariah Multatuli

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh,

Dengan mengucapkan Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan Taufik dan Hidayat-Nya kepada kita semua. Shalawat dan Salam kepada Junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang dengan asbab perjuangan beliau sehingga kita dapat merasakan nikmat Iman dan Islam serta cahaya ilmu pengetahuan sehingga sudah semestinya kita menjadikan beliau sebagai suri tauladan dalam kehidupan sehari-hari. Semoga Bapak/Ibu selalu diberikan kesehatan dan kelancaran dalam menjalankan aktivitas.

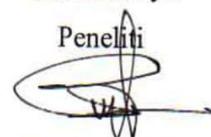
Dengan hormat, dalam rangka penyusunan skripsi guna memperoleh gelar sarjana saya Ika Yulianti Mahasiswa Program Studi Manajemen Bisnis Syariah Ffakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara bermaksud melakukan tugas akhir dengan judul "Analisis Penerapan Budaya Kaizen Pada Kinerja Sumber Daya Insani (SDI) (Studi Kasus Pada PT. Bank Sumut Kantor Cabang Pembantu Syariah Multatuli)". Sehubungan dengan hal tersebut, saya mohon agar Bapak/Ibu berkenan untuk menjawab pertanyaan wawancara sebagai sumber informasi yang akan saya gunakan dalam penelitian. Data yang saya peroleh semata-mata hanya untuk keperluan penyusunan skripsi.

Demikianlah pengantar ini saya buat, atas bantuan dan kerjasamanya saya sampaikan terimakasih kepada Bapak/Ibu PT. Bank Sumut Kantor Cabang Pembantu Syariah Multatuli.

Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Hormat Saya

Peneliti



(Ika Yulianti)

Daftar pertanyaan kepada *Staff* PT. Bank Sumut Kantor Cabang Pembantu Syariah Multatuli, diantaranya:

1. Apakah penerapan konsep PDCA yang dijalankan sudah sesuai dengan prosedur dan kebijakan yang telah ditentukan?
2. Bagaimana penerapan konsep PDCA di PT. Bank SUMUT Kantor Cabang Pembantu Syariah Multatuli?
3. Apa saja kendala penerapan konsep PDCA di PT. Bank SUMUT Kantor Cabang Pembantu Syariah Multatuli?
4. Apakah pihak manajemen selalu memotivasi karyawan dalam hal bekerja dan dalam kegiatan perawatan dan aktivitas perbaikan serta membuat pekerja terbiasa mentaati aturan (rajin)?
5. Apakah Bapak/Ibu sudah menjalankan pekerjaan sesuai dengan target perusahaan?
6. Apakah Bapak/Ibu merasakan suasana yang nyaman di perusahaan setelah penerapan budaya kaizen diterapkan?
7. Apakah Bapak/Ibu sudah melaksanakan disiplin bekerja secara optimal?
8. Apakah Bapak/Ibu selalu melakukan pemilahan antara barang-barang yang masih diperlukan dan tidak, secara rutin di meja kerja?
9. Bagaimana konsep 5S yang diterapkan pada PT. Bank SUMUT Kantor Cabang Pembantu Syariah Multatuli?
10. Apakah Bapak/Ibu selalu melakukan penyimpanan fungsional dengan menyimpan barang di tempat yang tepat atau dalam tata letak yang benar di tempat kerja?
11. Apakah Bapak/Ibu selalu melakukan pemilahan antara barang-barang yang masih diperlukan dan tidak, secara rutin di meja kerja?



Unggul Prestasi & Cooperasi
Bila menjawab surat ini agar disebutkan Nomor dan tanggalnya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS AGAMA ISLAM

Jalan Kaptem Mukhtar Basri No 3 Medan 20238 Telp (061) 6622400
Website : www.umsu.ac.id E-mail : rektor@umsu.ac.id
Bankir : Bank Syariah Mandiri, Bank Bukopin, Bank Mandiri, Bank BNI 1946, Bank Sumut

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Hal : Permohonan Persetujuan Judul
Kepada : Yth Bapak Dekan FAI UMSU
Di
Tempat

17 Rajab 1441 H
12 Maret 2020 M

Dengan Hormat
Saya yang bertanda tangan dibawah ini

Nama : Ika Yulianti
NPM : 1601280002
Program Studi : Manajemen Bisnis Syariah
Kredit Kumalatif : 3,81
Megajukan Judul sebagai berikut :



| No | Pilihan Judul | Persetujuan Ka. Prodi | Usulan Pembimbing & Pembahas | Persetujuan Dekan |
|----|---|--------------------------|---------------------------------|----------------------|
| 1. | Analisis Penerapan Budaya Kaizen Pada Kinerja Sumber Daya Insani (SDI) (Studi Kasus Pada PT. Bank SUMUT Syariah KCP Multatuli Medan). | 12-3-2020 | Hj. Daharani, M. Si | 4/3/20 |
| 2. | Pengaruh <i>Education</i> dan <i>Training</i> Terhadap Kinerja Karawan Pada BPRS Puduarta Insani Tembung. | | | |
| 3. | Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada BPRS Puduarta Insani Tembung. | | | |

KB: Mahasiswa yang bersangkutan sudah mendownload buku panduan skripsi FAI UMSU.
Demikian Permohonan ini saya sampaikan dan untuk pemeriksaan selanjutnya saya ucapkan terima kasih.

Wassalam
Hormat Saya

(IKA YULIANTI)

Keterangan :

- Dibuat rangkap 3 setelah di ACC :
1. Duplikat untuk Biro FAI UMSU
 2. Duplikat untuk Arsip Mahasiswa dilampirkan di skripsi
 3. Asli untuk Ketua/Sekretaris Jurusan yang dipakai pas photo dan Map

** Paraf dan tanda ACC Dekan dan Ketua Jurusan pada lajur yang di setuju dan tanda silang pada judul yang di tolak



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Bila menjawab surat ini agar disebutkan Nomor dan tanggalnya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS AGAMA ISLAM

Jalan kaptem Mukhtar Basri No 3 Medan 20238 Telp (061) 6622400

Website : www.umsu.ac.id E-mail : rektor@umsu.ac.id

Bankir : bank Syariah Mandiri, Bank Bukopin, Bank Mandiri, Bank BNI 1946, Bank Sumut



BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI

Nama Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan
Fakultas : Agama Islam
Program Studi : Manajemen Bisnis Syariah
Jenjang : S1 (Strata Satu)

Ketua Program Studi : Isra Hayati, S.Pd, M.Si
Dosen Pembimbing : Hj. Dahrani, SE, M.Si

Nama Mahasiswa : Ika Yulianti
NPM : 1601280002
Semester : VIII
Program Studi : Manajemen Bisnis Syariah
Judul Skripsi : Analisis Penerapan Budaya Kaizen Pada Kinerja Sumber Daya Insani (SDI) (Studi Kasus Pada PT. Bank Sumut Kantor Cabang Pembantu Syariah Multatuli)

| Tanggal | Materi Bimbingan | Paraf | Keterangan |
|--------------|--|-------|------------|
| 1. Juli 2020 | - Perbaiki & seuaikan dengan rumus masalah dan tujuan penelitian - Teori' buas secara detail - Dan perbaiki' kata-kata salah | | |
| 2. Juli 2020 | - Buat lebih jelas penjelasannya - Kesimpulan harus menyimpulkan hasil pembahasannya dan harus sesuai dengan rumusan masalah | | |

Diketahui/Disetujui
Dekan

Dr. Muhammad Qorib, MA

Diketahui/ Disetujui
Ketua Program Studi

Isra Hayati, S.Pd, M.Si

Medan, 10 Juli 2020

Pembimbing Skripsi

Hj. Dahrani, SE, M.Si



Bila menjawab surat ini agar disebutkan Nomor dan tanggalnya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS AGAMA ISLAM

Jalan kaptem Mukhtar Basri No 3 Medan 20238 Telp (061) 6622400
Website : www.umsu.ac.id E-mail : rektor@umsu.ac.id
Bankir : bank Syariah Mandiri, Bank Bukopin, Bank Mandiri, Bank BNI 1946, Bank Sumut



BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI

Nama Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan
Fakultas : Agama Islam
Program Studi : Manajemen Bisnis Syariah
Jenjang : S1 (Strata Satu)

Ketua Program Studi : Isra Hayati, S.Pd, M.Si
Dosen Pembimbing : Hj. Dahrani, SE, M.Si

Nama Mahasiswa : Ika Yulianti
NPM : 1601280002
Semester : VIII
Program Studi : Manajemen Bisnis Syariah
Judul Skripsi : Analisis Penerapan Budaya Kaizen Pada Kinerja Sumber Daya Insani (SDI) (Studi Kasus Pada PT. Bank Sumut Kantor Cabang Pembantu Syariah Multatuli)

| Tanggal | Materi Bimbingan | Paraf | Keterangan |
|--------------|--|-------|------------|
| 2-Juli-2020 | Harus sesuai dengan Rumusan Tujuan, Dasar Belakang dan Identifikasi. Perincian atau kesimpulan | | |
| 10-Juli-2020 | - Format esai kata dan perbaiki yang salah, dan perbaiki abstrak - Selesai Bimbingan - Ace Sidiq Mya hijau | | |

Diketahui/Disetujui
Dekan

Dr. Muhammad Qorib, MA

Diketahui/ Disetujui
Ketua Program Studi

Isra Hayati, S.Pd, M.Si

Medan, 10 Juli 2020

Pembimbing Skripsi

Hj. Dahrani, SE, M.Si



UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

Bila menjawab surat ini agar disebutkan Nomor dan tanggalnya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS AGAMA ISLAM

Jalan kaptem Mukhtar Basri No 3 Medan 20238 Telp (061) 6622400
Website : www.umsu.ac.id E-mail : rektor@umsu.ac.id
Bankir : bank Syariah Mandiri, Bank Bukopin, Bank Mandiri, Bank BNI 1946, Bank Sumut



BERITA ACARA BIMBINGAN PROPOSAL

Nama Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan
Fakultas : Agama Islam
Program Studi : Manajemen Bisnis Syariah
Jenjang : S1 (Strata Satu)

Ketua Program Studi : Isra Hayati, S.Pd., M.Si
Dosen Pembimbing : Hj. Dahrani. SE., M.Si

Nama Mahasiswa : Ika Yulianti
NPM : 1601280002
Semester : VIII
Program Studi : Manajemen Bisnis Syariah
Judul Skripsi : Analisis Penerapan Budaya Kaizen Pada PT. Bank SUMUT Syariah Kantor Cabang Pembantu Multatuli Medan

| Tanggal | Materi Bimbingan | Paraf | Keterangan |
|--------------|--|-------|------------|
| 28 Feb - 120 | CB. masalah buku filas. tuncu masalah uang & keuangan bukhuir Ethy ada. Rumusan masalah - daftar pustaka Bab. 1, 2, 3 bukhuir | | |
| 12 Mart '20 | bukhuir 1, 2, 2, 3 dan dgn mahasiswa | | |
| 12 Mart '20 | Ace sinaproposal | | |

Medan, 12-3-2020

Diketahui/Disetujui
Dekan

Dr. Muhammad Qorib, MA

Diketahui/ Disetujui
Ketua Program Studi

Isra Hayati, S.Pd., M.Si

Pembimbing Proposal

Hj. Dahrani. SE., M.Si



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS AGAMA ISLAM

Jalan Kaptem Mukhtar Basri No 3 Medan 20238 Telp (061) 6622400

Website : www.umsu.ac.id E-mail : rektor@umsu.ac.id

Bankir : Bank Syariah Mandiri, Bank Bukopin, Bank Mandiri, Bank BNI 1946, Bank Sumut

Buku ini merupakan salah satu hasil dari proses penelitian
dan pengembangan.



BERITA ACARA SEMINAR PROPOSAL
PROGRAM STUDI MANAJEMEN BISNIS SYARIAH

Pada hari ini Selasa, Tanggal 05 Mei 2020 M telah diselenggarakan Seminar Proposal Program Studi Manajemen Bisnis Syariah menerangkan bahwa :

Nama : Ika Yulianti
NPM : 1601280002
Fakultas : Agama Islam
Program Studi : Manajemen Bisnis Syariah
Judul Proposal : Analisis Penerapan Budaya Kaizen Pada Kinerja Sumber Daya Insani (SDI) (Studi Kasus Pada PT. Bank SUMUT Syariah Kantor Cabang Pembantu Multatuli Medan)

Disetujui/ Tidak disetujui

| Item | Komentar |
|------------|---|
| Judul | - Judul sudah bisa diteliti |
| Bab I | - Pada hal 5 mengatakan berdasarkan hasil obeservasi kualitas pelayanan menurun. Tapi tidak ada data relevan yang menunjang pernyataan tersebut sehingga rentan menjadi asumsi. Lengkapi dengan data yang relevan - Identifikasi masalah PDCA tidak ada disinggung di latar belakang masalah |
| Bab II | - Sebelum ditulis dalam bentuk tabel narasikan dulu penelitian terdahulu secara singkat |
| Bab III | - Beberapa kata satu sama lain belum dispasi. Silahkan dirapikan lagi - Pada daftar psutaka nama pengarang belum diurut sesuai abjad |
| Lainnya | - Font pada halaman masih calibri dengan ukuran 11. Perbaiki sesuai panduan skripsi - Daftar tabel dan Daftar Gambar juga belum sesuai panduan skripsi - Masih ada kesalahan ketik. Harap dibaca lagi seluruh dokumen. |
| Kesimpulan | <input checked="" type="checkbox"/> Lulus <input type="checkbox"/> Tidak Lulus |

Medan, 05 Mei 2020

Tim Seminar

Ketua

(Isra Hayati, S. Pd, M.Si)

Sekretaris

(Khairunnisa, MM)

Pembimbing

(Hi. Dahrani, SE, M.Si)

Pembahas

(Khairunnisa, MM)



Unggul, Cerdas & Terpercaya

Bila menjawab surat ini agar disebutkan
Nomor dan tanggalnya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS AGAMA ISLAM

Jalan Kaptem Mukhtar Basri No 3 Medan 20238 Telp (061) 6622400

Website : www.umsu.ac.id E-mail : rektor@umsu.ac.id

Bankir : Bank Syariah Mandiri, Bank Bukopin, Bank Mandiri, Bank BNI 1946, Bank Sumut

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN PROPOSAL

Berdasarkan hasil Seminar Proposal Program Studi Manajemen Bisnis Syariah yang diselenggarakan pada hari Selasa, 05 Mei 2020 M, menerangkan bahwa :

Nama : Ika Yulianti
NPM : 1601280002
Fakultas : Agama Islam
Program Studi : Manajemen Bisnis Syariah
Judul Proposal : Analisis Penerapan Budaya Kaizen Pada Kinerja Sumber Daya Insani (SDI) (Studi Kasus Pada PT. Bank SUMUT Syariah Kantor Cabang Pembantu Multatuli Medan)

Proposal dinyatakan sah dan memenuhi syarat untuk menulis Skripsi.

Medan, 05 Mei 2020

Tim Seminar

Ketua Program Studi

(Isra Hayati, S.Pd, M.Si)

Sekretaris Program Studi

(Khairunnisa, MM)

Pembimbing

(Hj. Dahrani, SE, M.Si)

Pembahas

(Khairunnisa, MM)

Diketahui/ Disetujui

A.n Dekan

Wakil Dekan I

(Zulfani, S.PdI, M.A)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS AGAMA ISLAM

Pusat Administrasi : Jalan Kapten Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6622400 Fax. (061) 6623474, 6631003
Website : www.umsu.ac.id Email : rektor@umsu.ac.id

menjawab surat ini agar disebutkan nomor dan tanggalnya

Nomor : 117/II.3/UMSU-01/F/2020
Lamp : -
Hal : Izin Riset

23 Ramadhan 1441H
16 Mei 2020 M

Kepada Yth : **Pimpinan Bank Sumut Kantor Cabang Pembantu Syariah Multatuli**
Di

Tempat.

Assalamu'alaikum Warohmatullahi Wabarokatuh

Dengan hormat, dalam rangka penyusunan skripsi mahasiswa guna memperoleh gelar sarjana S1 di Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (FAI UMSU) Medan, maka kami mohon bantuan Bapak/Ibu untuk memberikan informasi data dan fasilitas seperlunya kepada mahasiswa kami yang mengadakan penelitian/riset dan pengumpulan data dengan :

Nama : Ika Yulianti
NPM : 1601280002
Semester : VIII
Fakultas : Agama Islam
Program Studi : Manajemen Bisnis Syariah
Judul Skripsi : Analisis Penerapan Budaya Kaizen Pada Kinerja Sumber Daya Insani (SDI) (Studi Kasus Pada PT Bank Sumut Kantor Cabang Pembantu Syariah Multatuli)

Demikianlah hal ini kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasama yang baik kami ucapkan terima kasih. Semoga Allah meridhoi segala amal yang telah kita perbuat. Amin.

Wassalamu'alaikum Warohmatullahi Wabarokatuh



CC. File

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

A. Identitas Diri

Nama : Ika Yulianti
NPM : 1601280002
Tempat, Tanggal Lahir : Padang Sipirok, Asahan 05 November 1997
Jenis Kelamin : Perempuan
Agama : Islam
Kewarganegaraan : Indonesia
Alamat : Jl. Bono, Gang Murman, No. 83
Nama Orangtua
a. Ayah : Ngadiso
b. Ibu : Sariani

B. Jenjang Pendidikan

| | |
|--------------------------------|------------------|
| SD N 015927 Aek Ledong | Tamat Tahun 2010 |
| SMP N Aek Ledong | Tamat Tahun 2013 |
| SMK Muhammadiyah 3 Aek Kanopan | Tamat Tahun 2016 |
| S1 UMSU | Tamat Tahun 2020 |

Demikian daftar riwayat hidup ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan rasa tanggung jawab

Medan, Agustus 2020

Penulis



Ika Yulianti

Dokumentasi Pada Saat Wawancara



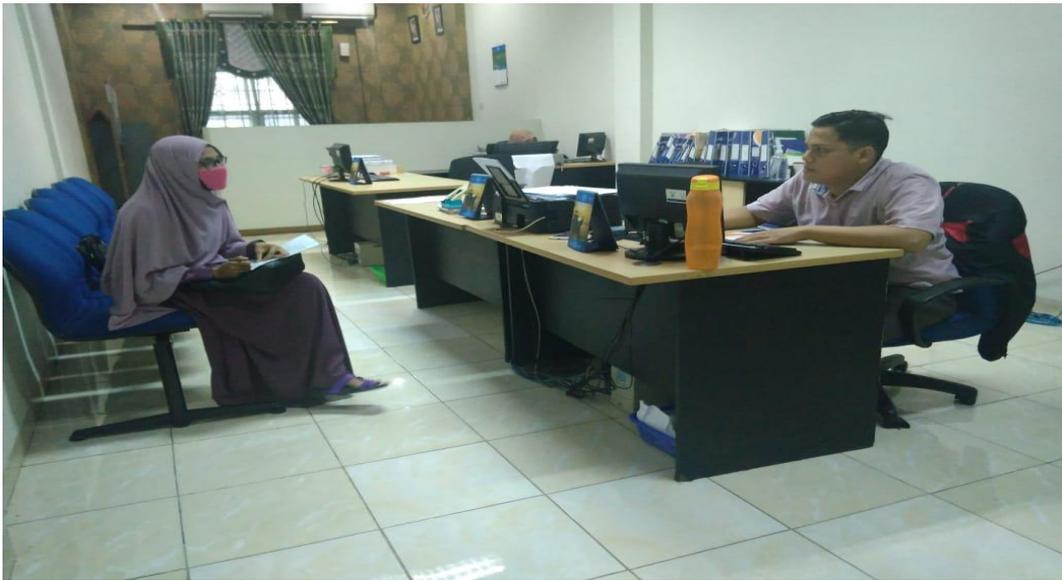
Wawancara dengan Bapak Sofian Hadi Selaku Pemimpin Cabang Pembantu PT. Bank SUMUT Kantor Cabang Pembantu Syariah Multatuli



Wawancara dengan Bapak Faisal Akbar Selaku Wakil Pemimpin Cabang Pembantu PT. Bank SUMUT Kantor Cabang Pembantu Syariah Multatuli



Wawancara dengan Ibu Ummi Khairiyah Selaku Teller PT. Bank SUMUT Kantor Cabang Pembantu Syariah Multatuli



Wawancara dengan Bapak Dedi Fauzi Selaku *Back Office* PT. Bank SUMUT Kantor Cabang Pembantu Syariah Multatuli