



**ANALISIS PENERAPAN BUDAYA KAIZEN DALAM
PENGELOLAAN KPRI UNIVERSITAS JEMBER**

SKRIPSI

oleh

**Edy Santoso
NIM 070810201158**

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER
2011**



**ANALISIS PENERAPAN BUDAYA KAIZEN DALAM
PENGELOLAAN KPRI UNIVERSITAS JEMBER**

SKRIPSI

diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Studi Manajemen (S1)
dan mencapai gelar Sarjana Ekonomi

oleh

Edy Santoso
NIM 070810201158

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER
2011**

LEMBAR PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan untuk:

1. Tuhan yang Maha Esa atas segala rahmat dan karunianya sehingga skripsi ini dapat terselesaikan;
2. Ibunda Puji Waniati;
3. Pembimbing terbaikku Ibu Dewi Prihatini, SE, MM, PhD dan Bapak Drs. Agus Priyono, MM;
4. Almamater Fakultas Ekonomi Universitas Jember tercinta.

MOTTO

It's fine to celebrate success but
it is more important to heed the lessons of failure

(Bill Gates)

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Edy Santoso

NIM : 070810201158

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya ilmiah yang berjudul “Analisis Penerapan Budaya Kaizen Dalam Pengelolaan KPRI Universitas Jember” adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali jika dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya, dan belum pernah diajukan pada institusi mana pun, serta bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak mana pun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 17 Oktober 2011

Yang menyatakan,

Edy Santoso
NIM 070810201158

SKRIPSI

**ANALISIS PENERAPAN BUDAYA KAIZEN DALAM
PENGELOLAAN KPRI UNIVERSITAS JEMBER**

Oleh

Edy Santoso
NIM 070810201158

Pembimbing

Dosen Pembimbing Utama : Dewi Prihatini, SE, MM, PhD

Dosen Pembimbing Anggota : Drs. Agus Priyono, MM

LEMBAR PERSETUJUAN

Judul Skripsi : ANALISIS PENERAPAN BUDAYA KAIZEN DALAM
PENGELOLAAN KPRI UNIVERSITAS JEMBER

Nama Mahasiswa : Edy Santoso

NIM : 070810201158

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Pembimbing I

Pembimbing II

Dewi Prihatini, SE, MM, PhD
NIP. 19690329 199303 2 001

Drs. Agus Priyono, MM
NIP. 19601016 198702 1 001

Ketua Jurusan

Dr. Hj. Isti Fadah, M.Si
NIP. 19661020 199002 2 001

PENGESAHAN

ANALISIS PENERAPAN BUDAYA KAIZEN DALAM PENGELOLAAN KPRI UNIVERSITAS JEMBER

Yang dipersiapkan dan di susun oleh:

Nama : Edy Santoso
NIM : 070810201158
Jurusan : Manajemen

Telah dipertahankan didepan panitia penguji pada tanggal:

17 Oktober 2011

Dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Susunan Panitia Penguji

Ketua : Drs. Achmad Ichwan (.....)
NIP. 19480501 197903 1 001

Sekretaris : Drs. Agus Priyono, MM (.....)
NIP. 19601016 198702 1 001

Anggota : Dewi Prihatini, SE, MM, PhD (.....)
NIP. 19690329 199303 2 001



Mengetahui;
Universitas Jember
Fakultas Ekonomi
Dekan,

Prof. Dr. H. Moh. Saleh, M.Sc
NIP. 19560831 198403 1 002

RINGKASAN PENELITIAN

Analisis Penerapan Budaya Kaizen dalam Pengelolaan KPRI Universitas Jember; Edy Santoso, 070810201158; 2011: 57 halaman; Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

KPRI Universitas Jember yang berada di Jl. Kalimantan 27 tegalboto, Jember didirikan pada tanggal 2 Agustus 1979 dengan nama Koperasi Pegawai Negeri Universitas Jember (KPN-UNEJ) awalnya bertujuan ingin membantu masalah keuangan dan meningkatkan kesejahteraan Tenaga Dosen dan Tenaga Administrasi di lingkungan Universitas Jember. Dalam kenyataannya koperasi ini tidak hanya beranggotakan Pegawai Negeri Sipil (PNS) saja, tetapi juga non PNS, sehingga sejak Tahun 1993 namanya dirubah menjadi Koperasi Pegawai Republik Indonesia Universitas Jember (KPRI – UNEJ).

KPRI Universitas Jember selama beberapa tahun akhir ini telah memberikan gambaran yang cukup menggembirakan, ditunjukkan oleh adanya peningkatan partisipasi anggota; anggota yang berbelanja ke toko; jumlah peminjam dan nominal pinjaman terus meningkat; demikian juga jumlah simpanan sukarela meningkat. Hal ini didukung oleh adanya peningkatan kualitas layanan KPRI Universitas Jember kepada anggota dan pelanggan lainnya sesuai dengan moto Koperasi “Pelayanan Prima adalah Visi Kami, Kepuasan Anda adalah Kebahagiaan Kami ”.

Budaya kaizen telah membawa dampak yang sangat besar bagi perusahaan ataupun organisasi yang ada di berbagai belahan dunia. Banyak perusahaan yang mengalami peningkatan yang pesat setelah penerapan budaya ini. Seperti yang telah dijelaskan bahwa budaya kaizen membawa dampak yang positif bagi suatu perusahaan atau pun organisasi. Penelitian ini mencoba untuk menganalisis apakah budaya kaizen juga diterapkan dalam organisasi yang ada di Indonesia terutama organisasi yang berdasarkan UUD 1945 merupakan soko guru perekonomian nasional yaitu koperasi. Dalam penelitian ini, secara khusus akan diteliti unsur-unsur budaya kaizen apa saja yang diterapkan dalam KPRI

Universitas Jember. KPRI Universitas Jember seperti yang terlihat pada gambar, memiliki perkembangan yang sangat pesat mulai dari tahun 2000 sampai dengan tahun 2009 yang dapat kita lihat dari meningkatnya modal yang di miliki oleh KPRI Universitas Jember. Peningkatan modal ini merupakan salah satu bukti kepercayaan anggota KPRI Universitas Jember kepada koperasi yang tentu telah mengalami perkembangan kinerja yang pesat.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan budaya kaizen dalam pengelolaan KPRI Universitas Jember. *Observed variable* budaya kaizen meliputi: komunikasi antar pengurus (X1), komunikasi antara pengurus dengan karyawan (X2), komunikasi antara pengurus dengan anggota (X3), iklan perekrutan karyawan (X4), wawancara untuk menjadi karyawan (X5), pengenalan seorang yang baru dalam organisasi (X6), bimbingan yang diadakan secara formal oleh KPRI Universitas Jember (X7), bimbingan nonformal yang diadakan oleh KPRI Universitas Jember (X8), pembuatan tim dalam menyelesaikan suatu tugas dalam KPRI Universitas Jember (X9), penentuan standar prestasi kerja (X10), pemimpin memiliki kualitas sebagai seorang pemimpin (X11), pemimpin mampu membuat timnya dapat menyelesaikan tugas yang diberikan (X12), latihan yang diadakan di dalam KPRI Universitas Jember (X13), latihan yang diadakan di luar KPRI Universitas Jember (X14), program pengembangan karyawan yang ada dalam KPRI Universitas Jember (X15), penilaian dari diri sendiri (X16), penilaian dari rekan sekerja (X17), penilaian dari atasan (X18), pemberian balas jasa terhadap saran yang diberikan (X19), dan penghargaan terhadap karyawan yang berprestasi (X20). Penelitian ini dilakukan dengan mengambil responden sebanyak 30 responden. Data yang diperoleh diuji menggunakan analisis faktor untuk mengetahui *Observed variable* yang terdapat dalam pengelolaan KPRI Universitas Jember. Berdasarkan hasil analisis faktor *observed variable* yang terdapat dalam pengelolaan KPRI Universitas Jember adalah X1-X13, X15 dan X20. Dari *observed variable* tersebut dapat dikelompokkan menjadi 3 faktor yaitu: faktor organisasi dan kelembagaan, faktor orientasi dan faktor komunikasi internal.

SUMMARY

Analisis Penerapan Budaya Kaizen dalam Pengelolaan KPRI Universitas Jember; Edy Santoso, 070810201158; 2011: 57 pages; Department of Management Economy faculty Jember University.

KPRI Universitas Jember at Jl. Kalimantan 27 tegalboto, Jember established on August 2, 1979 with name Koperasi Pegawai Negeri Universitas Jember (KPN-UNEJ) originally intended to help financial problems and improve the welfare of Labour and Manpower Administration Lecturer at the University of Jember. In reality this is not only cooperative members Civil Servants (PNS), but also non-civil servants, so that since the year 1993 the name changed to the Republic of Indonesia University's Cooperative Jember (KPRI - Unej).

KPRI Jember University during these last few years has provided a fairly encouraging picture, shown by an increase in the participation of members; members to shop; nominal number of borrowers and loans continue to rise; so does the amount of voluntary savings increase. This is supported by an increase in service quality KPRI University of Jember to members and other customers in accordance with the Cooperative motto "Quality Service is Our Vision, Your Satisfaction is Our Happiness".

Kaizen has brought a huge impact for companies or organizations in various parts of the world. Many companies are experiencing a rapid increase after the application of this culture. As already explained that the culture of kaizen brings a positive impact for a company or organization. This study tries to analyze whether the culture of kaizen also applied in organizations in Indonesia, especially the organization that is based on the 1945 is a cornerstone of the national economy that is cooperative. In this study, in particular will be examined cultural elements of what kaizen applied in KPRI Jember University. KPRI University of Jember as seen in the figure, has developed very rapidly starting from 2000 until 2009 we can see from the increasing capital which is owned by the University of Jember KPRI. The capital increase is one proof of the trust members of the

University of Jember KPRI to cooperatives which of course has undergone a rapid development of performance.

The purpose of this researched is to analyze the application of kaizen in management of KPRI Jember University. Observed variable of kaizen consist of: communication between management (X1), communication between management and employee (X2), communication between management and member (X3), recruitment advertising (X4), interview to become employee (X5), introduction of someone new to the organization (X6), guidance held formally by KPRI Jember University (X7), guidance held informally by KPRI Jember University (X8), team making in solving problem in KPRI Jember University (X9), standard of work achievement (X10), leader has the quality as a leader (X11), leader can make his team solve the problem (X12), training held inside KPRI Jember University (X13), training held outside KPRI Jember University (X14), development program in KPRI Jember University (X15), evaluation themselves (X16), evaluation from colleague (X17), evaluation from superior (X18), compensation of good given suggestion (X19), and appreciation to the employee that has good achievement (X20). This researched used 30 respondents. Data will be analyzed using factor analysis to get *Observed variable* in management KPRI Universitas Jember. According to factor analysis, *observed variable* yang terdapat dalam pengelolaan KPRI Jember University adalah X1-X13, X15 dan X20. From *observed variable* mentioned earlier, they can be grouped into 3 factors: organizational and institutional factor, orientation factor and internal communication factor.

PRAKATA

Puji syukur kehadiran Tuhan yang Maha Esa atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Analisis Penerapan Budaya Kaizen Dalam Pengelolaan KPRI Universitas Jember”. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan Strata Satu (S1) pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember

Penulis menyadari bahwa tanpa adanya bantuan dari berbagai pihak penulisan skripsi ini tidak akan berjalan sebagaimana mestinya, akhirnya dengan segala kerendahan hati tidak lupa penulis menyampaikan rasa terima kasih kepada:

1. Ibu Dewi Prihatini, SE, MM, PhD, selaku Dosen Pembimbing utama dalam penulisan skripsi ini yang telah bersedia meluangkan banyak waktu untuk memberikan bimbingan, saran, kritik, dan pengarahan dalam menggali kreatifitas penulis untuk penyelesaian skripsi ini.
2. Bapak Drs. Agus Priyono, MM, selaku pembimbing II yang dengan perhatian dan kesabarannya telah memberikan semangat, bimbingan, dan saran sampai dengan selesainya penyusunan skripsi ini;
3. Bapak Prof. Dr. Mohamad Saleh, M.Sc, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember;
4. Ibu Dr. Hj. Istifadah, M.Si, selaku Ketua Jurusan dan Dr. Mohammad Dimiyati, M.Si selaku sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember yang merupakan duet luar biasa untuk membangun Jurusan Manajemen yang lebih baik kedepannya;
5. Seluruh dosen Jurusan Manajemen yang telah memberikan ilmunya kepada penulis dan yang telah membantu penulis menyelesaikan berbagai masalah sejak awal hingga lulus;
6. Seluruh Karyawan dan Staf Fakultas Ekonomi Universitas Jember yang memberikan waktunya demi kelancaran penelitian ini;

7. Ibunda Pujiwaniati tercinta yang telah mendoakan dan memberi kasih sayang serta pengorbanan selama ini;
8. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, baik karena keterbatasan ilmu yang dimiliki maupun faktor kealpaan penulis. Oleh karena itu penulis dengan senang hati akan menerima segala kritik maupun saran yang berkaitan untuk perbaikan dalam skripsi ini.

Akhir kata semoga skripsi ini dapat bermanfaat khususnya bagi almamater tercinta, serta bagi setiap pembaca pada umumnya.

Jember, Oktober 2011

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	
HALAMAN PERSEMBAHAN	i
HALAMAN MOTTO	ii
HALAMAN PERNYATAAN	iii
HALAMAN PEMBIMBING	iv
HALAMAN PERSETUJUAN	v
HALAMAN PENGESAHAN	vi
RINGKASAN PENELITIAN	vii
SUMMARY	ix
PRAKATA	xi
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB 1. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Manfaat Penelitian	4
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Landasan Teori.....	5
2.1.1 Pengertian Kaizen.....	5
2.1.2 Unsur-unsur Budaya Kaizen yang Berkaitan dengan Strategi SDM	6
2.2 Kerangka Konseptual	17
BAB 3. METODE PENELITIAN	
3.1 Rancangan Penelitian	20
3.2 Sumber Data.....	20

3.3 Instrumen Pengumpulan Data	20
3.4 Populasi dan Sampel	21
3.5 Teknik Pengukuran Data	21
3.6 Definisi Operasional	22
3.7 Metode Analisis Data	24
3.8 Kerangka Pemecahan Masalah	27
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN	
4.1 Gambaran Umum	29
4.1.1 Sejarah KPRI Universitas Jember	29
4.1.2 Perkembangan KPRI Universitas Jember	30
4.1.3 Struktur KPRI Universitas Jember	36
4.2 Hasil Analisis Data	38
4.3 Pembahasan	50
BAB 5. SIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Simpulan	56
5.2 Saran	57
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 4.1	Daftar Pengelola KPRI Universitas Jember 37
Tabel 4.2	KMO and Bartlett's Test..... 38
Tabel 4.3	Hasil Pengujian <i>Anti Image Correlation</i> 39
Tabel 4.4	Hasil Pengujian <i>Anti Image Correlation</i> dengan variabel 14 dikeluarkan..... 40
Tabel 4.5	Hasil Pengujian <i>Anti Image Correlation</i> dengan variabel 18 dikeluarkan..... 41
Tabel 4.6	Hasil Pengujian <i>Anti Image Correlation</i> dengan variabel 17 dikeluarkan..... 42
Tabel 4.7	Hasil Pengujian <i>Anti Image Correlation</i> dengan variabel 16 dikeluarkan..... 43
Tabel 4.8	Hasil Pengujian <i>Anti Image Correlation</i> dengan variabel 19 dikeluarkan..... 44
Tabel 4.9	Total Variance Explained 45
Tabel 4.10	<i>Component Matrix</i> 46
Tabel 4.11	<i>Rotated Component Matrix</i> 47
Tabel 4.12	Hasil Analisis Faktor 52

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1 Perkembangan Modal Simpanan Pokok, Simpanan Wajib, dan Cadangan KPRI Universitas Jember.....	3
Gambar 1.2 Perkembangan Realisasi Permintaan Kredit dan Piutang pada Anggota KPRI Universitas Jember.....	4
Gambar 2.1 Langkah-langkah Penerapan Kaizen dalam Suatu Organisasi.....	6
Gambar 2.2 Komunikasi dalam Perusahaan.....	7
Gambar 2.3 Komunikasi di luar Perusahaan.....	7
Gambar 2.4 Kerangka Konseptual Penelitian.....	19
Gambar 4.1 Perkembangan Simpanan Sukarela KPRI Universitas Jember.....	30
Gambar 4.2 Perkembangan Aset KPRI Universitas Jember.....	31
Gambar 4.3 Perkembangan Penjualan Unit Usaha Toko KPRI Universitas Jember.....	33
Gambar 4.4 Perkembangan Perkembangan Kredit, Realisasi dan Piutang Anggota KPRI Universitas Jember.....	34
Gambar 4.5 Perkembangan Perkembangan Pendapatan Unit Jasa KPRI Universitas Jember.....	35
Gambar 4.6 Struktur KPRI Universitas Jember.....	36

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Hasil Tabulasi Kuesioner Penelitian
- Lampiran 2 KMO and Bartlett's Test
- Lampiran 3 Anti-image Matrices tanpa ada variable yang dikeluarkan
- Lampiran 4 Anti-image Matrices dengan variable 14 dikeluarkan
- Lampiran 5 Anti-image Matrices dengan variable 18 dikeluarkan
- Lampiran 6 Anti-image Matrices dengan variable 17 dikeluarkan
- Lampiran 7 Anti-image Matrices dengan variable 16 dikeluarkan
- Lampiran 8 Anti-image Matrices dengan variable 19 dikeluarkan
- Lampiran 9 Total Variance Explained
- Lampiran 10 Component Matrix^a
- Lampiran 11 Rotated Component Matrix^a

BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kaizen menawarkan sesuatu yang baru kepada semua organisasi dan kepada orang di dalam dan di sekitar organisasi. Kaizen merupakan filosofi dan kerangka kerja yang mendorong mereka untuk terus menerus menetapkan standar prestasi kerja yang lebih tinggi dan untuk mencapai sasaran baru dalam arti kepuasan bagi organisasi.

Kaizen bukanlah konsep baru. Konsep ini pertama kali diperkenalkan pada akhir tahun 1950an dan pada awal tahun 1960an oleh para ahli seperti W.E. Deming dan J.M. Juran. Secara harafiah kata “kaizen” berarti perbaikan. Banyak orang kalau mendengar kata “kaizen” mereka merasa telah melakukan apa yang ada dalam kaizen yaitu perbaikan-perbaikan yang mana mereka sebelumnya tidak mengetahui bahwa itu adalah kaizen. Hal ini tidak mengejutkan karena kebanyakan orang ingin memperbaiki kerja mereka, hubungan mereka, kehidupan mereka, dan banyak yang mencoba dengan sungguh-sungguh untuk melakukannya. Tetapi dalam arti manajemen, kaizen tidak memiliki arti sebatas perbaikan, kaizen menawarkan jauh lebih banyak, antara lain kaizen memiliki dua fungsi utama sebagai pemeliharaan dan sebagai perbaikan. Sebagai kegiatan pemeliharaan, kaizen memelihara teknologi, sistem manajemen, dan standar operasional yang ada sekaligus menjaga standar tersebut melalui pelatihan serta disiplin dengan tujuan agar semua karyawan dapat mematuhi prosedur pengoperasian standar yang telah ditetapkan. Sebagai kegiatan perbaikan, kaizen memperbaiki dan meningkatkan standar-standar yang telah ada sehingga menjadi lebih baik dengan menekankan pada upaya manusia, moral, komunikasi, pelatihan, kerja sama, pemberdayaan dan disiplin diri, yang merupakan pendekatan peningkatan berdasarkan akal sehat, berbiaya rendah.

Kaizen lahir di Jepang setelah Jepang mengalami kekalahan pada Perang Dunia II. Saat itu perekonomian Jepang sangatlah terpuruk, sehingga Amerika bekerja keras mendorong agar bangsa Jepang membangun perekonomiannya

kembali. Akhirnya Dr. W. Edward Deming, seorang ahli statistik yang berpengalaman dalam mengadakan sensus, mulai menawarkan petunjuk-petunjuk pada banyak perusahaan di Jepang yaitu 14 butir kunci tentang manajemen yang akhirnya menjadi awal terbentuknya kaizen. Perusahaan-perusahaan Jepang yang menggunakan konsep kaizen mulai menampakan hasilnya pada era 1970an dimana ekspor Jepang mulai memberikan pengaruhnya terhadap pasar ekspor dunia.

Budaya kaizen telah banyak memberikan perubahan yang sangat besar pada banyak perusahaan Jepang. Toyota, sebagai contoh, telah berperan besar melambungkan nama Jepang di kancan dunia. Perusahaan yang didirikan oleh Sakichi Toyoda ini, telah berkembang dan menempatkan dirinya menjadi perusahaan kelas papan atas di dunia. Bahkan perusahaan otomotif terkemuka dari Amerika Serikat (AS) seperti *General Motor Corporation* (GMC), Ford dan Chrysler menjadi ketakutan. Kendaraan merek Toyota dan brand Jepang yang lain, semakin mampu menunjukkan dominasinya dan disambut baik oleh pangsa pasar di AS, dengan tren yang terus meningkat. Hal ini menyebabkan banyak perusahaan asing (perusahaan barat) mulai melihat budaya kaizen sebagai budaya yang juga sebaiknya mereka implementasikan pada perusahaan-perusahaan mereka.

Budaya kaizen telah membawa dampak yang sangat besar bagi perusahaan ataupun organisasi yang ada di berbagai belahan dunia. Banyak perusahaan yang mengalami peningkatan yang pesat setelah penerapan budaya ini. Seperti yang telah dijelaskan bahwa budaya kaizen membawa dampak yang positif bagi suatu perusahaan atau pun organisasi. Penelitian ini mencoba untuk menganalisis apakah budaya kaizen juga diterapkan dalam organisasi yang ada di Indonesia terutama organisasi yang berdasarkan UUD 1945 merupakan soko guru perekonomian nasional yaitu koperasi. Dalam penelitian ini, secara khusus akan diteliti unsur-unsur budaya kaizen apa saja yang diterapkan dalam KPRI Universitas Jember. KPRI Universitas Jember seperti yang terlihat pada gambar, memiliki perkembangan yang sangat pesat mulai dari tahun 2000 sampai dengan tahun 2009 yang dapat kita lihat dari meningkatnya modal yang di miliki oleh

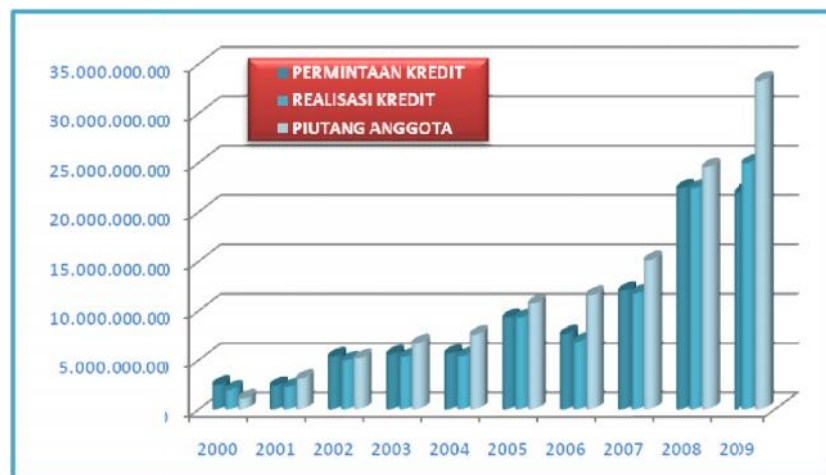
KPRI Universitas Jember. Peningkatan modal ini merupakan salah satu bukti kepercayaan anggota KPRI Universitas Jember kepada koperasi yang tentu telah mengalami perkembangan kinerja yang pesat.



Sumber: *Company Profile KPRI UNEJ 2010*

Gambar 1.1 Perkembangan Modal Simpanan Pokok, Simpanan Wajib, dan Cadangan KPRI Universitas Jember

Kinerja sebuah koperasi juga dapat dilihat dari bagaimana koperasi itu memberikan layanan kepada anggotanya. KPRI Universitas Jember yang salah satu usahanya adalah memberikan pinjaman kepada anggotanya memiliki perkembangan yang sangat bagus mulai dari tahun 2000 sampai dengan tahun 2009.



Sumber: *Company Profile KPRI UNEJ 2010*

Gambar 1.2 Perkembangan Realisasi Permintaan Kredit dan Piutang pada Anggota KPRI Universitas Jember

Kaizen merupakan budaya yang tanpa kita sadari telah kita lakukan. Budaya kaizen adalah budaya untuk memperbaiki kinerja secara terus menerus dan KPRI Universitas Jember merupakan salah satu koperasi di Jember yang telah melakukan perbaikan secara besar-besaran untuk memperbaiki kinerja mereka. Perkembangan positif KPRI Universitas Jember tersebut menarik untuk dikaji lebih lanjut terutama untuk meneliti ada atau tidaknya penerapan budaya Kaizen dalam pengelolaan KPRI Universitas Jember.

1.2 Rumusan Masalah

Dari uraian diatas dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut: Apakah terdapat unsur-unsur budaya kaizen dalam pengelolaan KPRI Universitas Jember?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk: Mengidentifikasi unsur-unsur budaya kaizen yang terdapat dalam pengelolaan KPRI Universitas Jember.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, antara lain:

- 1.4.1 Bagi koperasi, yaitu hasil penelitian ini diharapkan bisa memberikan kontribusi bagi koperasi dalam menentukan strategi SDM di masa yang akan datang;
- 1.4.2 Bagi akademisi, yaitu hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai informasi serta referensi mengenai unsur-unsur budaya kaizen yang terdapat dalam organisasi-organisasi di indonesia sehingga dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya yang memiliki kaitan dalam bidang yang sama;
- 1.4.3 Bagi penulis, yaitu dapat memberikan tambahan wawasan serta pengetahuan yang berkaitan dengan budaya kaizen yang diterapkan dalam koperasi di Indonesia.

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pengertian Kaizen

Kaizen (改善) secara harafiah berasal dari kata Kai (改) yang artinya perubahan dan Zen (善) yang artinya baik. Kaizen dapat diartikan secara singkat yaitu perbaikan atau peningkatan. Menurut Imai (1991:4), “kaizen berarti penyempurnaan berkesinambungan yang melibatkan setiap orang baik manajer maupun karyawan.”

Pada intinya kaizen adalah kesadaran bahwa manajemen harus memuaskan pelanggan dan memenuhi kebutuhan pelanggan, jika perusahaan ingin tetap eksis, memperoleh laba, dan berkembang. Kaizen memiliki tujuannya yaitu menyempurnakan mutu, proses, sistem, biaya, dan penjadwalan demi kepuasan pelanggan. Metode yang digunakan dalam Kaizen untuk mencapai hal tersebut adalah dengan pertama, mengubah cara kerja karyawan sehingga karyawan bekerja lebih produktif, tidak terlalu melelahkan, lebih efisien, dan aman; kedua, memperbaiki peralatan; ketiga, memperbaiki prosedur.

Ciri kunci dari pendekatan kaizen terhadap manajemen adalah:

- a. Memperhatikan proses dan bukan hasil
- b. Manajemen fungsional silang
- c. Menggunakan peningkatan yang terus menerus

Cane (1998:36) menyatakan, Dalam perusahaan yang ingin menggunakan prinsip kaizen sudah menjadi tanggung jawab setiap orang untuk terlibat dalam daur peningkatan. Mereka harus diberi ilmu pengetahuan, keahlian-keahlian dan peralatan agar sepenuhnya berpartisipasi bukan hanya berpartisipasi dalam tim mereka sendiri, tetapi juga berpartisipasi dalam tim fungsional silang dan di seluruh organisasi sebagai satu kesatuan. Daur peningkatan dapat digambarkan seperti gambar berikut ini:



Sumber: Cane (1998:36)

Gambar 2.1 Langkah-langkah Penerapan Kaizen dalam Suatu Organisasi

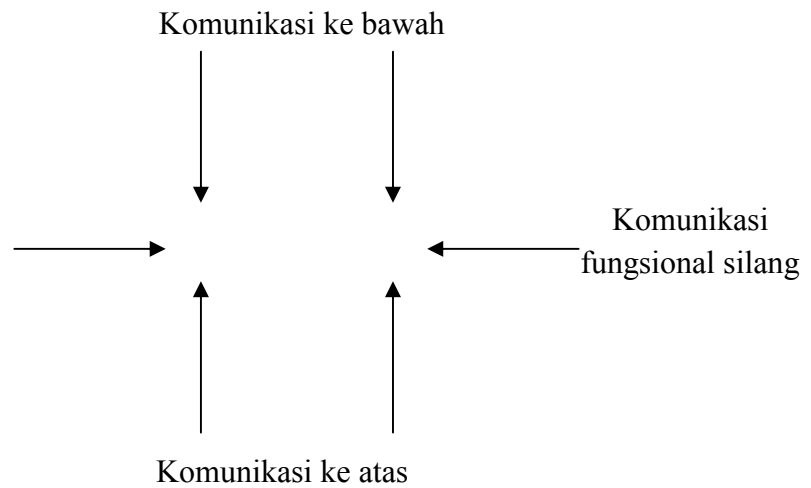
2.1.2 Unsur-unsur Budaya Kaizen yang Berkaitan dengan Strategi SDM

a. Komunikasi

Komunikasi menurut definisinya merupakan alat untuk memindahkan berbagai gagasan dan informasi. Komunikasi yang efektif bisa diciptakan kalau transfer dari ide-ide tersebut jelas dan penerima mengerti pesannya sama seperti dengan yang dikirimkan. (Cane, 1998:65)

Salah satu dari dua nilai utama manusia dalam melaksanakan kaizen adalah kepercayaan dan penghargaan terhadap setiap individu. Kalau suatu perusahaan ingin mengoperasikan kaizen dengan sukses maka perusahaan tersebut perlu mengevaluasi komunikasinya secara sistematis.

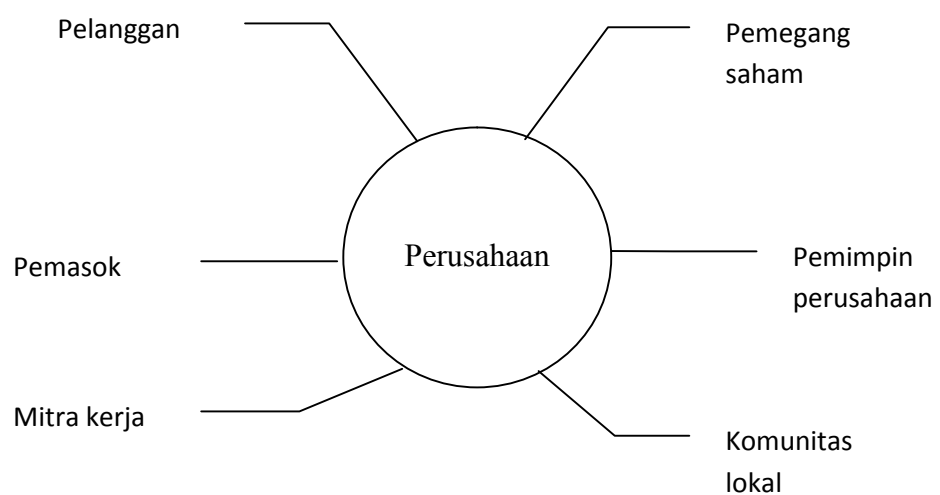
Dalam organisasi kaizen ada kebutuhan yang sama penting antara bersandar pada pelaksanaan fungsi komunikasi yang halus dan komunikasi fungsional silang yang mengarah ke atas dengan komunikasi tradisional yang mengarah ke bawah.



Sumber: Cane (1998:36)

Gambar 2.2 Komunikasi dalam Perusahaan

Komunikasi organisasi yang berhubungan dengan pihak luar (pemasok, pemegang saham, pelanggan, dll) juga merupakan persoalan yang perlu diperiksa dan ditingkatkan.



Sumber: Cane (1998:36)

Gambar 2.3 Komunikasi di luar Perusahaan

Dalam organisasi kaizen, manajer dan pemimpin tim menunjukkan keberadaannya dan mudah ditemui oleh staf yang bekerja dengan mereka. Hal ini dikarenakan sangatlah sulit bagi para staf untuk menghargai seseorang yang mendapatkan lebih banyak uang dibandingkan dengan diri mereka kalau mereka tidak melihat apa yang dikerjakan oleh atasan dan mengapa mereka mengerjakannya. Kalau manajer sehari-harinya mengadakan kontak dengan timnya, melihat apa yang mereka kerjakan dan meminta pendapat mereka, maka hubungan akan lebih cenderung memiliki kesempatan berkembang. (Cane, 1998:66)

Kaizen menempatkan penekanan yang besar pada komunikasi ke atas: gagasan dari orang-orang di lantai pertokoan yang melayani para pelanggan atau orang-orang di posisi “garis depan” lain yang perlu bisa menemukan jalan ke atas dalam organisasi sehingga memberikan sumbangan bagi peningkatan prestasi perusahaan secara keseluruhan. Salah satu metode yang terdapat dalam inti kaizen untuk meningkatkan komunikasi ke atas adalah sistem saran. Hasil terbaik dari sistem saran adalah bahwa sistem saran ini memberikan manfaat menjubkan bagi perusahaan, termasuk peran serta yang lebih besar dari para staf, rasa keterlibatan yang lebih besar, motivasi, minat, tanggung jawab, pengakuan dan penghargaan yang meningkat. Sebagai tambahan mereka bisa membantu, baik untuk mewujudkan maupun melepaskan aspek yang jauh melebihi potensi manusianya. Sistem saran dalam kaizen harus melalui tiga tahap (Cane, 1998:78):

- 1) Memberikan dorongan untuk memberi saran, betapapun sederhannya, guna membantu peningkatan pekerjaan dan lokakarya. Ini akan membantu orang-orang melihat cara mereka melaksanakan berbagai pekerjaan mereka.
- 2) Menekankan pendidikan karyawan sehingga orang memiliki kemampuan memberikan saran yang lebih baik. Guna memberikan saran yang lebih baik mereka perlu dibekali kemampuan untuk menganalisis masalah dan mereka harus dididik untuk melaksanakannya.

3) Pengaruh ekonomi dari saran (bagi menurut segi pandangan perusahaan maupun menurut segi pandangan individu) harus diperkenalkan, tetapi hanya setelah dua hal pertama dilaksanakan secara tepat, maka akan semakin meningkatkan rasa tertarik untuk memberikan saran.

Dalam kaizen juga terdapat praktek kerja sama antar departemen (atau fungsional silang). Maksud dari istilah ini adalah bahwa harus ada kesiapan untuk bekerja dengan tim atau departemen lain di bidang alih keahlian, gagasan dan informasi. Kesiapan ini akan memudahkan implementasi kualitas ke dalam proses pengiriman produk dan jasa secara utuh. Salah satu cara paling tepat dan paling efektif untuk meningkatkan prestasi kerja di dalam sebagian besar organisasi adalah pengenalan atau peningkatan komunikasi antar departemen. Hambatan intern yang melindungi ini merupakan hal yang umum, bahkan dalam perusahaan kecil. Hambatan ini tidak hanya menyebabkan persengketaan, dalam banyak kasus hambatan ini bisa menyebabkan ketidak efisienan dan lebih buruk lagi adalah ketidakpuasan pelanggan.

Komunikasi dalam organisasi begitu banyak terjadi dalam rapat, maka akan sangat berharga untuk mempertimbangkan bagaimana menyelenggarakan rapat secara lebih efektif. Dalam kaizen rapat memiliki tujuan (Cane, 1998:89):

- 1) Menargetkan bidang-bidang peningkatan.
- 2) Secara konstan meningkatkan kesadaran karyawan tentang berbagai masalah dan bagaimana memecahkannya dengan usaha tim
- 3) Meningkatkan komunikasi
- 4) Menghilangkan hambatan
- 5) Menyuburkan gagasan secara silang
- 6) Mempercepat prestasi individu dan kolektif
- 7) Menyelaraskan individu di dalam tim dan prestasi perusahaan

Guna mendapatkan yang terbaik dari rapat maka diperlukan:

- 1) Agenda yang telah dinyatakan secara jelas.
- 2) Batasi rapat dalam waktu waktu.
- 3) Nominasikan seorang pemimpin dan notulis dalam setiap rapat.
- 4) Pastikan setiap orang perlu hadir dan mereka mengetahui mengapa mereka hadir
- 5) Pastikan tidak ada setiap orang yang berbicara terlalu banyak
- 6) Gunakan sedikitnya beberapa menit pada bagian akhir untuk memastikan bahwa setiap orang mengetahui apa yang telah disetujui dan kumpulkan rencana tindakan.
- 7) Evaluasi kembali proses rapat untuk melihat bagaimana rapat bisa ditingkatkan terus-menerus

Proses rapat mencakup hal-hal:

- 1) Memastikan penilaian terbuka dan dipahami
- 2) Mendorong identitas tim dan menghargai perbedaan individu
- 3) Mendorong keaslian dan kreativitas

b. Perekrutan dan Induksi

Dalam kaizen sikap yang perlu ditekankan dalam hal ini adalah pertimbangkan tipe manusia yang anda perlukan untuk membuat organisasi anda menantang sekaligus inovatif, bukan hanya menangani berbagai pekerjaan yang harus anda tangani. Pada saat ini, sering terjadi bahwa pekerja yang menduduki posisi tertentu dideskripsikan dan duplikatnya di cari untuk menggantikan posisi mereka. Tindakan ini sebenarnya hanya akan mempertahankan status quo, bukan mempromosikan pengembangan organisasi. Prinsip peningkatan terus menerus yang terkandung dalam kaizen menyarankan pendekatan baru. Tujuannya bukan menggantikan seseorang dengan orang lain yang sama persis tetapi sangat bermanfaat apabila dipertimbangkan orang tertentu yang dibutuhkan dengan melibatkan semua kondisi dari strategi SDM.

Pada saat ini sering terjadi bahwa iklan lowongan kerja sebagian besar tergantung pada jabatan dan gaji yang dicetak dengan huruf besar sedangkan

paragraf tengahnya berisi berbagai kualifikasi dan pengalaman yang dibutuhkan serta diketik dalam huruf kecil. Pendekatan ini memiliki kelemahan yaitu (Cane, 1998:104):

- 1) Jabatan jarang sekali memberikan gambaran sejati tentang kemampuan kerja seseorang
- 2) Dengan menkankan gaji maka iklan mungkin akan menarik orang yang ingin bekerja hanya untuk uang
- 3) Kualifikasi yang didapatkan beberapa tahun yang lalu serta pengalaman tentang peralatan dan proses masa sekarang ini jarang sekali merupakan kriteria yang baik untuk memenuhi kebutuhan yang akan datang

Segera setelah organisasi menerima surat lamaran yang berkualitas dan menciptakan daftar orang yang dipercaya oleh organisasi sebagai calon yang paling memenuhi syarat maka tahap perekrutan yang selanjutnya adalah wawancara. Dalam kaizen wawancara sangat penting artinya untuk mengetahui seseorang apakah memiliki kriteria yang dibutuhkan dalam suatu posisi.

Induksi merupakan tahap yang dilakukan setelah kita menyeleksi karyawan baru di mana kita memperkenalkan calon karyawan kepada anggota perusahaan. Dalam kaizen, tujuan utama dari program induksi adalah untuk mendorong cara berpikir positif bagi anggota staf baru.

c. Bimbingan

Bimbingan dalam budaya kaizen bisa berupa bimbingan formal maupun informal. Para karyawan dapat meminta nasehat dari orang yang lebih tua. Staf yang lebih berpengalaman, atau dari manajer mereka, selama jam kerja maupun setelah jam kerja. Sikap kaizen bagi karyawan baru yang masih kurang berpengalaman adalah bimbingan diadakan dengan berdasarkan (Cane, 1998:127):

- 1) Penghargaan kepada individu
- 2) Mendorong peningkatan yang terus menerus

Bimbingan bisa diadakan dalam beberapa bentuk:

- 1) Formal, bimbingan induksi jangka pendek

- 2) Formal, bimbingan pengembangan yang terus menerus
- 3) Membuat jaringan kerja guna mengembangkan berbagai sumber yang berbeda untuk d gunakan pada saat yang tepat

Peranan bimbingan dalam induksi adalah:

- 1) Membantu karyawan baru dalam mengatasi kekacauan pada minggu-minggu pertama, memperliatkan berbagai macam hal kepada mereka, memperkenalkan mereka pada staf lain dan membantu mereka memahami bagaimana jalannya budaya persahaan.
- 2) Menjalin hubungan degnan karyawan baru guna memberikan landasan persahabatan dan kepercayaan sehingga kekuatiran bisa dipecahkan dengan cepat.

Organisasi yang memiliki komitmen kepada prinsip kaizen pasti ingin berkembang dan melibatkan setiap orang pada pekerjaan mereka masing-masing dan perusahaan tidak akan menyimpan peralatan yang sangat efektif seperti bimbingan hanya untuk sedikit orang terpilih.

Beberapa petunjuk bimbingan forma yang sukses adalah (Cane, 1998:131):

- 1) Pembimbing harus menjadi sukarelawan untuk suatu peran dan harus menyediakan waktu yagn diperlukan
- 2) Pembimbing harus memiliki kekuatan dan kualitas agar mampu memberikan sumbangan kepada yang di bimbing
- 3) Pembimbing harus bukan merupakan bagian dari garis manajemen orang yang dibimbing.
- 4) Pertemuan harus dilangsungkan sedikitnya sebulan sekali untuk menjalin hubungan dan memberikan momentum kepada pengembangan
- 5) Hubungan harus dirahasiakan dan didasarkan pada kepercayaan dan penghargaan
- 6) Keahlian pembimbing dan yang dibimbing harus mencakup kemampuan mendengarkan, kemampuan menanggapi kritik secara konstruktif, dan komitmen untuk menetapkan dan berfokus pada tujuan

- 7) Hubungan bisa mencakup atau tidak mencakup persoalan pribadi' organisasi harus memberikan petunjuk
- 8) Kalau hubungannya menjadi terlalu pribadi atau rusak maka harus ada prosedur untuk mengatasi masalah tersebut.

Peranan pembimbing mencakup:

- 1) Komunikator harus mendorong komunikasi 2 arah. Mendengarkan gagasan atau hal-hal yang bersangkutan dengan karir beserta memberi tanggapan yang tepat, ditambah jadwal pertemuan yang jelas
- 2) Pilih bekerja dengan orang yang dibimbing untuk mengidentifikasi keahlian, nilai dan minat untuk mencapai tujuan
- 3) Penasihat memberi masukan tentang pilihan yang ada dan menjelaskan kesalahpahaman
- 4) Jaringan kerja untuk mengembangkan kontak dan hubungan guna menciptakan kesempatan bagi yang dibimbing
- 5) Menyarankan keterlibatan untuk mendukung yang dibimbing guna memecahkan kesulitan dan menciptakan kesempatan

Manfaat bimbingan mencakup:

- 1) Pengembangan berdasarkan hubungan satu lawan satu menurut kecepatan dan tingkat yang sesuai bagi individu
- 2) Mengirimkan pesan berupa perhatian yang tulus, dukungan dan penghargaan kepada individu. Di samping itu juga menumbuhkan keyakinan akan kemajuan dan sukses di masa yang akan datang
- 3) Menjalin hubungan yang baik di antara departemen dan tingkat senioritas
- 4) Memperbolehkan mereka yang dibimbing untuk menyatakan tujuan dan ambisi yang mereka temukan ternyata berbahaya dalam departemen mereka
- 5) Membantu staf mengakui kesalahan dengan cepat dan belajar dari kesalahan.
- 6) Memberikan dorongan bahwa tujuan kaizen akan peningkatan yang terus menerus terbukti sukses, dan diterima dan mengembangkan budaya individu.

d. Kerja Sama Tim

Menurut KBBI (2008:751) Kerja sama adalah kegiatan atau usaha yg dilakukan bersama-sama oleh beberapa pihak. Salah satu unsur kunci pendekatan manusia bermutu adalah memberikan keadaan dimana karyawan bisa berkembang pesat. Cara yang paling efektif untuk menciptakan keadaan ini adalah dengan kerjasama tim.

Dalam memperkenalkan kerjasama tim dengan berhasil maka unsur pertama dan yang paling penting yang dibutuhkan adalah bahwa manajer senior harus memiliki komitmen dan antusias. Manajemen perlu mempertimbangkan kerjasama tim sebagai (Cane, 1998:141):

- 1) Cara untuk mendapatkan yang terbaik dari individu dengan sangat sukses
- 2) Cara untuk membangkitkan kreativitas dan meningkatkan komitmen dengan mendorong hubungan yang dekat dan menambah tanggung jawab
- 3) Cara untuk mendapatkan produktivitas yang lebih tinggi, mutu yang lebih baik dan efisiensi yang lebih besar

Tim yang ditetapkan dengan baik dan memiliki fokus yang jelas maka tim tersebut terbukti menghasilkan:

- 1) Produktivitas yang lebih tinggi
- 2) Lebih banyak gagasan baru
- 3) Motivasi dan kepuasan karyawan lebih besar
- 4) Prestasi kerja yang lebih tinggi dan lebih konsisten

Menurut Cane (1998:147) pengertian, dukungan dan peran serta seluruh organisasi khususnya manajer senior, merupakan hal yang penting dalam menetapkan program tim. Dalam membentuk tim yang sukses dan memperlihatkan kepada seluruh organisasi tentang apa yang bisa diraih dapat menerapkan langkah:

- 1) Menyediakan lingkungan yang benar

Guna memperlihatkan komitmen manajemen pada budaya yang berdasarkan manusia maka akan bermanfaat kalau mengubah lingkungan kerja, bahkan meskipun hanya sedikit saja akan menjadi

cara yang sangat efektif dari segi biaya untuk memperlihatkan telah terjadi perubahan yang dramatis terhadap kinerja karyawan.

2) Mengelompokkan tim dalam organisasi

Dalam suatu organisasi terdapat 3 cara umum untuk bisa membentuk kelompok yaitu:

- a) Menurut bidang pekerjaan yang sama
- b) Menurut departemen atau divisi
- c) Menurut tingkat organisasi

e. Kepemimpinan Tim

Yukl (1998:5) mendefinisikan kepemimpinan sebagai seni, kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Pemimpin adalah orang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Dalam budaya kaizen atribut kepemimpinan yang secara konsisten paling penting adalah memiliki kepercayaan serta kemampuan untuk memotivasi anggota tim. Kualitas yang dibutuhkan seorang pemimpin tim adalah bagaimana pemimpin itu mengembangkan, mendukung, dan memberikan semangat kepada anggota tim. Hal ini membutuhkan keahlian dan pengalaman tingkat tinggi dalam hubungan antar manusia; yaitu komunikasi, empati, keahlian mendengarkan, dan tidak berprasangka. Peranan seorang pemimpin lebih menekankan pada yang lebih dalam untuk mengembangkan dan memotivasi tim bukan hanya sekedar melaksanakan tugas tertentu.

f. Latihan

Training has as its main objective improving performance in the near term and in a specific job by increasing employees competencies. (Schuler/Jackson, 2006). Pelatihan merupakan proses membantu para tenaga kerja untuk memperoleh efektivitas dalam pekerjaan mereka yang sekarang atau yang akan datang melalui pengembangan kebiasaan tentang pikiran, tindakan, kecakapan, pengetahuan, dan sikap yang layak.

Kaizen menganggap bahwa latihan tidak boleh dianggap sebagai kegiatan yang tersendiri, terpisah dari pekerjaan sehari-hari. Dalam kaizen, latihan spesifik mencakup:

- 1) Quality control circles
- 2) Sistem saran dan inisiatif kendali mutu
- 3) Rotasi kerja

g. Pengembangan

Pengembangan karyawan adalah usaha-usaha untuk meningkatkan kemampuan para karyawan untuk menangani beraneka tugas dan untuk meningkatkan kapabilitas diluar kapabilitas yang dibutuhkan pekerjaan saat ini. Pengembangan akan menguntungkan organisasi dan individu (Mathis & Jackson, 2006).

Pengembangan adalah usaha mendapatkan ilmu pengetahuan berharga oleh individu yang bersangkutan, tetapi mungkin ilmu pengetahuana tersebut tidak memiliki relevansi langsung dengan pekerjaan mereka sekaran ini maupun dengan pekerjaan mereka di masa yang akan datang. Alasan mengapa perkembangan pribadi perlu dipertimbangkan oleh organisasi adalah untuk ikut menciptakan karyawan yang fleksibel, terlibat, dan bersedia menerima perubahan.

h. Penilaian

Sistem penilaian atau evaluasi organisasi kaizen bisa dipandang mendukung hal-hal:

- 1) Staf yang berkualitas tinggi, berpendidikan dan berwawasan baik
- 2) Peningkatan terus menerus dari manusianya
- 3) Pemberdayaan karyawan
- 4) Menghargai individu
- 5) Gotong royong dan kerja sama tim
- 6) Mendukung manajemen yang ikut andil
- 7) Struktur yang ramping
- 8) Komunikasi terbuka dengan arus informasi 2 arah
- 9) Kerja fungsional dengan peranan baru

- 10) Membantu karyawan melaksanakan pekerjaan pada saat ini dengan terus menerus
- 11) Membantu karyawan agar berkembang sehingga mereka bisa mengambil peran yang berbeda dan lebih luas atau melaksanakan peranan saat ini dengan lebih efektif

i. Penghargaan terhadap Manusia

Inti dari kaizen adalah prinsip bahwa dengan beratus-ratus ribu peningkatan kecil maka perbedaan antara yang bermutu tinggi dan yang bermutu rendah terletak pada individu yang sepenuhnya melakukan pekerjaan dan mengetahui dengan sangat baik apa yang bisa ditingkatkan. Penghargaan keuangan atas meningkatnya produktivitas dan kerja sama dalam organisasi serta keuntungan memiliki peranan untuk dimainkan. Banyak organisasi menemukan bahwa sedikit pembayaran untuk setiap saran yang berharga bisa menaikkan motivasi karyawan untuk berusaha memberikan saran berharga. pembayaran untuk saran bisa berupa:

1) Sedikit uang untuk setiap saran yang dibuat

Keuntungan dari pilihan ini adalah bisa menghasilkan sejumlah besar saran, namun di lain pihak juga membawa kelemahan yaitu banyak dari saran tersebut tidak praktis, isinya sama saja atau bahkan tidak masuk akal.

2) Banyak uang untuk saran yang dilaksanakan

Kelemahan yaitu bisa menyebabkan kesulitan dalam menilai siapa dan tim mana yang punya pemilihan dari saran itu sendiri

3) Mendapat bagian dari penghematan yang dihasilkan dari suatu saran

Kelemahan yaitu menyebabkan kesulitan dalam menilai siapa dan tim mana yang punya pemilihan dari saran itu sendiri

4) Mendapat bagian royalti untuk setiap saran pemasaran yang lebih jauh

2.2 Kerangka Konseptual

Penelitian ini menganalisis faktor-faktor budaya kaizen apa saja yang diterapkan dalam pengelolaan KPRI Universitas Jember. Dalam penelitian ini *Observed variable* budaya kaizen meliputi: komunikasi antar pengurus,

komunikasi antara antara pengurus dengan karyawan, komunikasi antara pengurus dengan anggota, iklan perekrutan karyawan, wawancara untuk menjadi karyawan, pengenalan seorang yang baru dalam organisasi, bimbingan yang diadakan secara formal oleh KPRI Universitas Jember, bimbingan nonformal yang diadakan oleh KPRI Universitas Jember, pembuatan tim dalam menyelesaikan suatu tugas dalam KPRI Universitas Jember, penentuan standar prestasi kerja, pemimpin memiliki kualitas sebagai seorang pemimpin, pemimpin mampu membuat timnya dapat menyelesaikan tugas yang diberikan, latihan yang diadakan di dalam KPRI Universitas Jember, latihan yang diadakan di luar KPRI Universitas Jember, program pengembangan karyawan yang ada dalam KPRI Universitas Jember, penilaian dari diri sendiri, penilaian dari rekan sekerja, penilaian dari atasan, pemberian balas jasa terhadap saran yang diberikan, penghargaan terhadap karyawan yang berprestasi. *Observed variable* budaya kaizen ini dianalisis dengan menggunakan analisis faktor guna mendapatkan faktor-faktor yang benar-benar diterapkan dalam pengelolaan Koperasi KPRI Universitas Jember.

Observed variable Budaya Kaizen:

1. Komunikasi antar pengurus
2. Komunikasi antara antara pengurus dengan karyawan
3. Komunikasi antara pengurus dengan anggota
4. Iklan perekrutan karyawan
5. Wawancara untuk menjadi karyawan
6. Pengenalan seorang yang baru dalam organisasi
7. Bimbingan yang diadakan secara formal oleh KPRI Universitas Jember
8. Bimbingan nonformal yang diadakan oleh KPRI Universitas Jember
9. Pembuatan tim dalam menyelesaikan suatu tugas dalam KPRI Universitas Jember
10. Penentuan standar prestasi kerja
11. Pemimpin memiliki kualitas sebagai seorang pemimpin
12. Pemimpin mampu membuat timnya dapat menyelesaikan tugas yang diberikan
13. Latihan yang diadakan di dalam KPRI Universitas Jember
14. Latihan yang diadakan di luar KPRI Universitas Jember
15. Program pengembangan karyawan yang ada dalam KPRI Universitas Jember
16. Penilaian dari diri sendiri
17. Penilaian dari rekan sekerja
18. Penilaian dari atasan
19. Pemberian balas jasa terhadap saran yang diberikan
20. Penghargaan terhadap karyawan yang berprestasi

Observed variable yang diterapkan dalam pengelolaan KPRI Universitas Jember

Sumber: Diolah Dari Berbagai Sumber, 2011

Gambar 2.4 Kerangka Konseptual Penelitian

BAB 3. METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian merupakan suatu rencana kegiatan yang dibuat untuk memecahkan masalah, sehingga diperoleh data yang sesuai dengan tujuan penelitian. Penelitian ini merupakan penelitian eksploratori yang berupaya menemukan informasi umum mengenai sesuatu topik/masalah yang belum dipahami sepenuhnya. Penelitian eksploratif sangat cocok digunakan apabila peneliti belum paham benar mengenai sesuatu topik/masalah yang akan diteliti, atau topik tersebut merupakan sesuatu yang baru yang sangat sulit sekali untuk menentukan arah ke mana penelitian terhadapnya akan menuju.

3.2 Sumber Data

Ditinjau dari sumber data, penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder.

- a. Data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui pemberian kuesioner kepada responden dan wawancara kepada responden.
- b. Data sekunder yaitu data yang mengacu pada informasi yang dikumpulkan dari sumber yang telah ada, seperti artikel, internet, jurnal, dan dokumentasi perusahaan (Sekaran, 2006:60), yaitu data yang berkaitan dengan KPRI Universitas Jember yang diperoleh baik dari KPRI Universitas Jember sendiri maupun instansi terkait seperti Dinas Koperasi, UKM Kabupaten Jember, BPS dan Dekopin.

3.3 Instrumen Pengumpulan Data

Instrumen pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

- a. Kuesioner, peneliti membagikan kuesioner kepada para responden untuk diisi oleh para responden. Kuesioner yang dibagikan dibuat dalam bentuk *cek list* menggunakan skala likert;
- b. Studi dokumentasi merupakan catatan tertulis tentang berbagai kegiatan atau peristiwa pada waktu lalu. Semua dokumen yang berhubungan dengan penelitian

yang bersangkutan perlu dicatat sebagai sumber informasi dan merupakan acuan bagi peneliti dalam memahami obyek penelitian.

3.4 Populasi dan Sampel

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh pengelola KPRI universitas Jember yang berjumlah 30 orang. Karena jumlah populasi yang tidak terlalu besar yaitu berjumlah 30 orang, maka penarikan sampel tidak dilakukan. Sehingga dapat dikatakan bahwa, penelitian ini menggunakan semua populasi sebagai subjek responden.

3.5 Teknik Pengukuran Data

Tipe pengukuran yang digunakan adalah pengukuran bertingkat dengan skala Likert yang dimodifikasi dari 5 menjadi 4 kategori jawaban dengan meniadakan jawaban ditengah dengan alasan (Hadi, 2002:20):

- a. Kategori di tengah tersebut memiliki arti ganda, bisa diartikan belum bisa memutuskan sesuatu atau memberi jawaban bahkan ragu-ragu.
- b. Tersedianya jawaban di tengah akan menimbulkan kecenderungan untuk menjawab ke tengah, bagi mereka yang ragu-ragu atas arah kecenderungan jawaban
- c. Untuk melihat kecenderungan pendapat responden, ke arah setuju atau ke arah tidak setuju

Rentang skala yang digunakan untuk mengukur derajat sangat tidak mirip atau sangat mirip untuk setiap variabel dalam penelitian ini adalah 1 (satu) sampai 4 (empat) yaitu dengan tingkat pembobotan sebagai berikut :

- | | |
|---|---|
| a. jawaban sangat setuju/sangat baik/selalu, bobot nilai | 4 |
| b. jawaban setuju/baik/sering, bobot nilai | 3 |
| c. jawaban tidak setuju/buruk/kadang-kadang, bobot nilai | 2 |
| d. jawaban sangat tidak setuju/sangat buruk/tidak pernah, bobot nilai | 1 |

3.6 Definisi Operasional

Dalam penelitian ini, definisi yang digunakan adalah sebagai berikut:

a. Komunikasi antar pengurus

Proses penyampaian informasi antar pengurus yang ada di KPRI Universitas Jember sehingga antar pengurus satu dengan yang lain memiliki kesepahaman dalam menjalankan koperasi, dalam hal ini misalnya: rapat antar pengurus berjalan secara periodik

b. Komunikasi antara pengurus dengan pengelola

Proses penyampaian informasi antar pengurus dengan pengelola yang ada di KPRI Universitas Jember sehingga antara pengurus dengan pengelola memiliki kesepahaman dalam menjalankan koperasi, dalam hal ini misalnya: rapat antara pengurus dengan pengelola berjalan secara periodik

c. Komunikasi antara pengurus dengan anggota

Proses penyampaian informasi antar pengurus dengan anggota KPRI Universitas Jember sehingga anggota mengetahui bagaimana jalannya koperasi mereka, dalam hal ini misalnya: adanya pertemuan yang diselenggarakan untuk mempertemukan pengurus dengan anggota secara periodik

d. Iklan perekrutan karyawan

Pembuatan iklan perekrutan karyawan KPRI Universitas Jember yang lengkap dengan persyaratannya, dalam hal ini misalnya: iklan yang dibuat secara tertulis dan lengkap mengenai lowongan pekerjaan yang ada dalam KPRI Universitas Jember

e. Wawancara untuk menjadi karyawan

Wawancara terhadap seseorang yang akan menjadi karyawan KPRI Universitas Jember, dalam hal ini misalnya: adanya proses wawancara yang dilakukan oleh manajemen senior terhadap orang baru yang akan masuk bekerja dalam KPRI Universitas Jember

f. Pengenalan seorang yang baru dalam organisasi

Proses mengenalkan seseorang yang baru akan bekerja di KPRI Universitas Jember, dalam hal ini misalnya: diberikan masa orientasi bagi seseorang yang baru akan bekerja di KPRI Universitas Jember.

- g. Bimbingan yang diadakan secara formal oleh KPRI Universitas Jember
Proses bimbingan yang dilakukan sesuai program kerja yang telah ditetapkan sebelumnya, dalam hal ini misalnya: para senior membimbing para junior mereka dalam bekerja
- h. Bimbingan nonformal yang diadakan oleh KPRI Universitas Jember
Proses bimbingan yang dilakukan oleh para senior terhadap para juniornya yang sebenarnya tidak terdapat dalam program kerja, dalam hal ini misalnya: para junior dapat meminta nasehat-nasehat mengenai pekerjaan mereka kepada para seniornya
- i. Pembuatan tim dalam menyelesaikan suatu tugas dalam KPRI Universitas Jember
Ketika KPRI Universitas Jember menghadapi suatu masalah atau tugas yang harus segera diselesaikan maka dibuat suatu tim untuk menyelesaikannya, dalam hal ini misalnya: pembuatan tim dalam penyelenggaraan suatu acara, dalam pengadaan kendaraan
- j. Penentuan standar prestasi kerja
Penentuan standar-standar kerja bagi orang-orang yang bekerja dalam KPRI Universitas Jember, dalam hal ini misalnya: adanya suatu target-target yang harus dicapai dalam KPRI Universitas Jember
- k. Pemimpin memiliki kualitas sebagai seorang pemimpin
Pemimpin yang ada dalam KPRI Universitas Jember memiliki kualitas sebagai seorang pemimpin bagi bawahannya, dalam hal ini misalnya: pemimpin mampu bertindak tegas dan mampu mengatur para bawahannya dalam bekerja
- l. Pemimpin mampu membuat timnya dapat menyelesaikan tugas yang diberikan
Pemimpin yang ada dalam KPRI Universitas Jember mampu bekerja sama dengan timnya dapat menyelesaikan tugas-tugas yang telah ditetapkan.
- m. Latihan yang diadakan di dalam KPRI Universitas Jember
Latihan yang diadakan di dalam lingkup KPRI Universitas Jember, dalam hal ini misalnya: program pelatihan tentang prosedur-prosedur kerja dalam KPRI Universitas Jember

- n. Latihan yang diadakan di luar KPRI Universitas Jember
 Latihan-latihan yang diadakan diluar lingkup KPRI Universitas Jember, dalam hal ini misalnya: diberinya kesempatan pelatihan dengan cara magang di koperasi lain atau organisasi lain, adanya *study* ke luar KPRI Universitas Jember.
- o. Program pengembangan karyawan yang ada dalam KPRI Universitas Jember
 Program-program pengembangan karyawan dalam KPRI Universitas Jember, dalam hal ini misalnya: pemberian pendidikan mengenai perkoperasian
- p. Penilaian dari diri sendiri
 Penilaian yang dilakukan oleh masing-masing pribadi terhadap mereka di KPRI Universitas Jember, dalam hal ini misalnya: adanya lembar kertas penilaian untuk menilai diri kita masing-masing
- q. Penilaian dari rekan sekerja
 Penilaian yang dilakukan oleh rekan sekerja, dalam hal ini misalnya: adanya lembar kertas penilaian untuk menilai rekan sekerja
- r. Penilaian dari atasan
 Penilaian yang dilakukan oleh atasan terhadap bawahan-bawahannya, dalam hal ini misalnya: adanya lembar kertas penilaian untuk menilai para bawahannya
- s. Pemberian balas jasa terhadap saran yang diberikan
 Pemberian balas jasa seseorang yang memberikan saran kepada KPRI Universitas Jember, dalam hal ini misalnya: pemberian imbalan berupa insentif-insentif terhadap saran berguna yang dapat diterapkan dalam KPRI Universitas Jember
- t. Penghargaan terhadap karyawan yang berprestasi
 Pemberian penghargaan terhadap karyawan yang mencapai suatu prestasi dalam KPRI Universitas Jember, dalam hal ini misalnya: pemberian gelar prestasi dan pemberian insentif khusus kepada seseorang yang berprestasi

3.7 Metode Analisis Data

Penelitian ini menggunakan Analisis faktor sebagai metode analisis data. “Analisis faktor pada prinsipnya digunakan untuk mereduksi data, yaitu proses

untuk meringkas sejumlah variabel menjadi lebih sedikit dan menamakannya sebagai faktor.” (Singgih, 2001:248)

Secara garis besar, tahapan pada analisis faktor adalah (Singgih, 2001:250):

- a) Memilih variabel yang layak dimasukkan dalam analisis faktor. Oleh karena analisis faktor berupaya mengelompokkan sejumlah variabel maka seharusnya ada korelasi yang cukup kuat di antara variabel sehingga terjadi pengelompokan.
- b) Setelah sejumlah variabel terpilih, maka dilakukan ‘ekstraksi’ variabel tersebut hingga menjadi satu atau beberapa faktor.
- c) Faktor yang terbentuk, pada banyak kasus, kurang menggambarkan perbedaan di antara faktor-faktor yang ada. Hal ini akan dapat mengganggu analisis, karena justru sebuah faktor harus berbeda secara nyata dengan faktor yang lain.
- d) Setelah faktor benar-benar sudah terbentuk, maka proses dilanjutkan dengan menamakan faktor yang ada, kemudian melakukan validasi akhir.

Ada empat fungsi penggunaan tehnik analisis faktor (Djarwoto, 2001:218):

- a) Mengidentifikasi seperangkat dimensi-dimensi yang terpendam (tidak secara mudah untuk diamati) dalam sekumpulan variabel-variabel yang banyak. Hal ini mengacu pada analisis faktor R.
- b) Merancang metode penggabungan atau pengelompokan sejumlah besar respons dalam kelompok-kelompok yang berbeda secara jelas dalam populasi yang besar. Hal ini mengacu pada analisis faktor Q.
- c) Mengidentifikasi variabel-variabel yang tepat untuk analisis lebih lanjut (regresi, korelasi, atau analisis diskriminan)
- d) Membuat seperangkat variabel baru yang lebih kecil yang dapat menggantikan sebagian atau sepenuhnya seperangkat variabel-variabel asli untuk ditempatkan pada analisis lebih lanjut (regresi, korelasi, atau analisis diskriminan)

Output yang dihasilkan adalah:

- a) *KMO and Balett's Test.*

Kaiser meyer olkon measure of sampling adequacy (KMO), yaitu indeks yang membandingkan besarnya koefisien korelasi yang diamati dengan besarnya koefisien korelasi parsial. Angka yang dihasilkan oleh KMO harus lebih besar dari 0,500 supaya analisis faktor dapat diproses lebih lanjut. *Barlett test of sphericity* yaitu tes yang digunakan untuk

menguji interdependensi antara variabel-variabel yang menjadi indikator suatu faktor. Analisis ini bermaksud untuk menyatakan bahwa variabel-variabel yang dimaksud tidak berkorelasi satu dengan lainnya dalam populasi. Angka signifikan dalam test ini harus menunjukkan angka 0.000 supaya analisis faktor dapat dilakukan.

b) Anti image matrices

Tabel yang menunjukkan sejumlah angka yang membentuk diagonal, yang bertanda “a”, yang menandakan angka MSA (*measures of sampling Adequency*) sebuah variabel. Apabila angka MSA sebuah variabel di bawah 0,5 maka variabel tersebut harus dikeluarkan dan dilakukan pengulangan pemilihan variabel.

c) Total variance explained

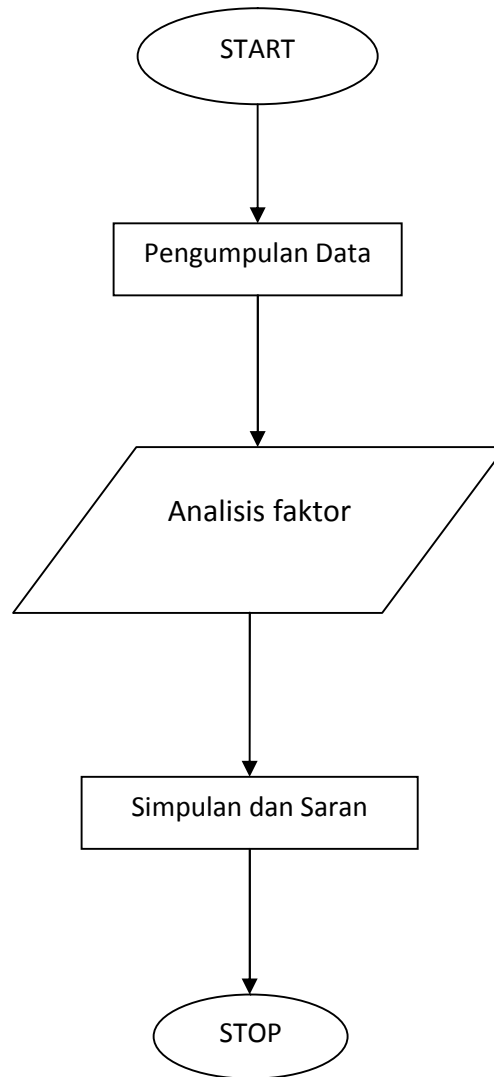
Tabel ini digunakan untuk menunjukkan jumlah varian yang berasosiasi dengan masing-masing faktor. Faktor yang mempunyai eigenvalue 1 yang dimasukkan dalam model, sedangkan yang nilainya kurang dari 1 merupakan faktor yang tidak dimasukkan ke dalam model.

d) Component matrix dan rotated component matrix

Kedua tabel ini berguna untuk menjelaskan distribusi variabel-variabel ke dalam faktor-faktor yang terbentuk. Component matrix memuat koefisien yang digunakan untuk menyatakan variabel standar yang disebut faktor. Koefisien faktor loading menerangkan korelasi antara variabel asal dengan faktornya. Nilai korelasi yang besar menyatakan hubungan yang erat antara faktor dan variabel asal sehingga variabel dapat digunakan untuk membentuk faktor. Dalam suatu inatrik yang kompleks, sangat sulit untuk menginterpretasikan faktor. Oleh karena itu, digunakan rotasi faktor di mana dalam rotasi faktor matrik ditransformasikan ke dalam bentuk yang lebih sederhana sehingga lebih mudah untuk diinterpretasikan.

3.8 Kerangka Pemecahan Masalah

Kerangka pemecahan masalah penelitian dapat dilihat pada Gambar



Gambar 3.1 Kerangka Pemecahan Masalah

Keterangan Kerangka Pemecahan Masalah :

- a. start adalah awal dimulainya penelitian;
- b. melakukan pengumpulan data penelitian, yaitu menggunakan kuesioner untuk mendapatkan data yang dilakukan dengan memberikan seperangkat pertanyaan pada responden;
- c. melakukan analisis faktor yaitu analisis guna mendapatkan faktor-faktor apa saja yang benar-benar terdapat dalam pengelolaan koperasi KPRI Universitas Jember;
- d. membuat simpulan dari hasil pembahasan yang telah dilakukan dan memberikan saran sesuai dengan perhitungan yang telah dilakukan;
- e. stop yaitu berakhirnya penelitian yang dilakukan dengan pemberian hasil akhir dari penelitian.

BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum

4.1.1 Sejarah KPRI Universitas Jember

Koperasi Pegawai Republik Indonesia sebagai wadah perjuangan ekonomi rakyat bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan anggota perorangan beserta keluarganya pada khususnya dan masyarakat pada umumnya, dengan organisasi yang disusun secara bertingkat, mulai dari koperasi primer sampai tingkat induk dan merupakan satu kesatuan organisasi dan kekuatan ekonomi yang tidak dapat dipisahkan satu dengan lainnya yang berperan dalam pembangunan nasional. Untuk mewujudkan hal tersebut di atas dan untuk menyeleraskan dengan perkembangan pembangunan nasional serta amanat yang diemban oleh Koperasi Pegawai Republik Indonesia, perlu diatur dan disempurnakan kembali segala sesuatu yang berkaitan dengan pengembangan koperasi, sekaligus untuk menyesuaikan terutama dengan Undang-Undang No. 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian, yang dituangkan dalam Anggaran Dasar Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) Universitas Jember yang berkedudukan di Kabupaten Jember Propinsi Jawa Timur.

Sejalan dengan amanah Undang-Undang No. 25 Tahun 1992, Koperasi sebagai Badan Usaha yang beranggotakan orang-orang dalam melaksanakan kegiatannya berdasarkan pada prinsip koperasi dan sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasarkan atas azas kekeluargaan.

KPRI Universitas Jember didirikan pada tanggal 2 Agustus 1979 dengan nama Koperasi Pegawai Negeri Universitas Jember (KPN-UNEJ) yang bertujuan ingin membantu masalah keuangan dan meningkatkan kesejahteraan Tenaga Dosen dan Tenaga Administrasi di lingkungan Universitas Jember.

KPN-UNEJ dalam kenyataannya tidak hanya beranggotakan Pegawai Negeri Sipil (PNS) saja, tetapi juga non PNS, sehingga sejak Tahun 1993 namanya dirubah menjadi Koperasi Pegawai Republik Indonesia Universitas Jember (KPRI – UNEJ).

4.1.2 Perkembangan KPRI Universitas Jember

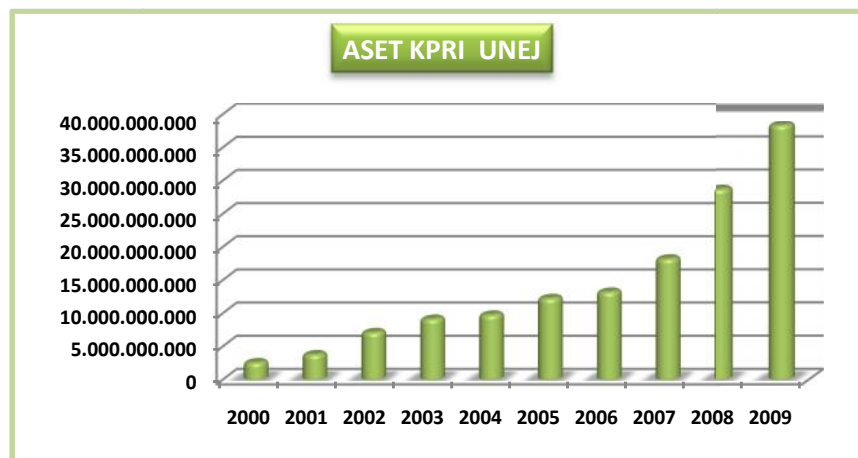
Perkembangan koperasi KPRI Universitas Jember sampai dengan Tahun 2009 memberikan gambaran yang cukup menggembirakan, ditunjukkan oleh adanya peningkatan partisipasi anggota; anggota yang berbelanja ke toko; jumlah peminjam dan nominal pinjaman terus meningkat; demikian juga jumlah simpanan sukarela meningkat, seperti yang terlihat pada gambar 4.1. Hal ini didukung oleh adanya peningkatan kualitas layanan KPRI Universitas Jember kepada anggota dan pelanggan lainnya sesuai dengan moto Koperasi “Pelayanan Prima adalah Visi Kami, Kepuasan Anda adalah Kebahagiaan Kami”.



Sumber: *Company Profile KPRI UNEJ 2010*

Gambar 4.1 Perkembangan Simpanan Sukarela KPRI Universitas Jember

Selain terlihat pada simpanan sukarela yang dari tahun ke tahun meningkat, kinerja KPRI Universitas Jember yang mengalami peningkatan juga terlihat pada perkembangan aset dari KPRI Universitas Jember. Perkembangan aset ini dapat menunjukkan bahwa KPRI Universitas Jember mengalami perkembangan kinerja yang sangat bagus. Berikut ini merupakan gambar perkembangan aset dari KPRI Universitas Jember.



Sumber: Company Profile KPRI UNEJ 2010

Gambar 4.2 Perkembangan Aset KPRI Universitas Jember

Dalam rangka ikut meningkatkan program Pendidikan Sistem Ganda (PSG) dan Magang bagi siswa dan mahasiswa di Kabupaten Jember, KPRI Universitas Jember setiap Tahun telah dijadikan tempat magang bagi mereka. Kegiatan PSG dan Magang dirasakan sangat perlu untuk menambah pengetahuan dan ketrampilan siswa maupun mahasiswa yang meliputi antara lain: praktek penjualan (pelayanan terhadap konsumen), pergudangan serta pembukuan akuntansi.

Visi KPRI Universitas Jember adalah Pelayanan prima dan kepuasan anda adalah kebahagiaan kami. Dalam rangka mewujudkan Visi tersebut, KPRI-Universitas Jember memiliki misi sebagai berikut;

- a. Meningkatkan dan mengembangkan organisasi lembaga koperasi
- b. Meningkatkan disiplin dan kinerja pengelola, serta mampu bekerjasama antar pengelola dan antar pengelola dengan pengurus, untuk mewujudkan layanan prima yang dilandasi oleh semangat komitmen, koordinasi dan kompetensi bersama
- c. Melaksanakan program dan kegiatan sesuai keputusan rapat anggota
- d. Meningkatkan kemampuan pengelola melalui pendidikan, pelatihan dan workshop
- e. Penyempurnaan SOP dalam rangka meningkatkan mutu layanan

- f. Meningkatkan sarana prasarana KPRI-UNIVERSITAS JEMBER dalam rangka peningkatan akurasi database guna memfasilitas layanan berbasis TI
- g. Meningkatkan kemampuan bersaing dengan kompetitor lainnya, baik untuk pertokoan ataupun SP
- h. Meningkatkan kesejahteraan anggota
- i. Meningkatkan jaminan keamanan, kenyamanan dan kepuasan bagi anggota dan pelanggan lainnya
- j. Meningkatkan komunikasi dua arah antara pengelola dengan lembaga terkait
- k. Meningkatkan dan mengembangkan kerjasama dengan pihak terkait, baik dengan pihak perbankan ataupun dengan Stakeholder.
- l. Meningkatkan dan mengembangkan usaha sesuai kebutuhan anggota

Perkembangan sepuluh Tahun terakhir keadaan koperasi memberikan gambaran yang cukup menggembirakan. Hal ini ditunjukkan oleh adanya peningkatan komitmen KPRI Universitas Jember dalam beberapa hal yaitu:

- a. Peningkatan jumlah anggota,
- b. Peningkatan nilai aset,
- c. Peningkatan nilai modal sendiri,
- d. Peningkatan jumlah anggota yang menyimpan uangnya di koperasi baik dalam bentuk simpanan khusus maupun simpanan sukarela,
- e. Jumlah peminjam dan nominal pinjaman terus meningkat. Kesemuanya itu, tidak terlepas dari upaya peningkatan mutu pelayanan KPRI Universitas Jember kepada anggota dan pelanggan lainnya, yang dilakukan secara terus menerus (kontinyu).

Dalam perkembangan selanjutnya yaitu sesuai dengan perkembangan jumlah anggota, permodalan, kebutuhan anggota dan lain-lain, maka unit usaha KPRI Universitas Jember meliputi; Unit Usaha Toko, Unit Simpan Pinjam, dan Unit Jasa.

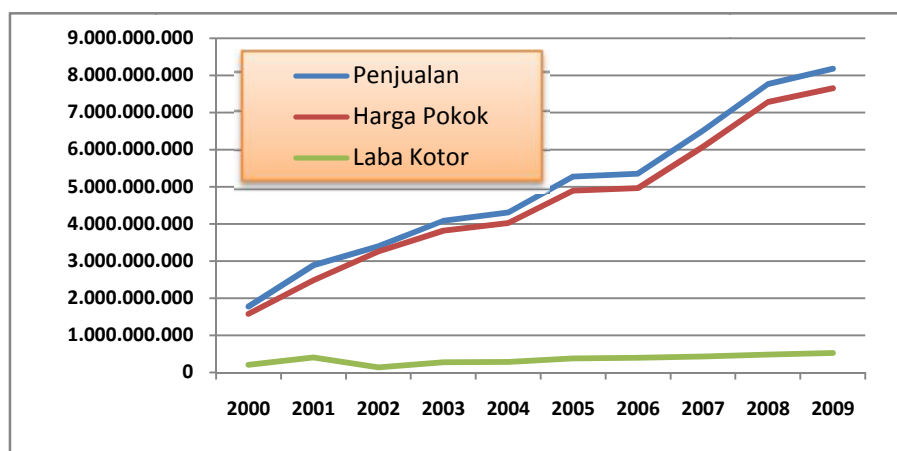
- a. Unit Usaha Toko

Toko KPRI Universitas Jember memiliki lokasi yang sangat strategis dan memiliki prospek yang sangat baik untuk dikembangkan. Sampai saat ini

keberadaan toko KPRI Universitas Jember sangat membantu kebutuhan para anggota dan masyarakat sekitar.

Melihat realita ini KPRI Universitas Jember berusaha berbenah diri untuk terus dapat meningkatkan volume penjualan dengan sasaran konsumen yaitu anggota dan non anggota (masyarakat sekitar). Usaha tersebut selalu diikuti oleh peningkatan layanan dengan jalan mewujudkan keinginan/kebutuhan konsumen, termasuk didalamnya adalah fasilitas, harga, keamanan dan kenyamanan berbelanja. Sehingga dapat menimbulkan rasa ingin kembali berbelanja dan menambah daya tarik konsumen baru. Peningkatan volume penjualan ini dapat terlihat pada gambar 4.3.

Untuk meningkatkan minat anggota berbelanja di KPRI Universitas Jember, bidang usaha Unit Pertokoan telah melakukan kerjasama dengan + 280 distributor dengan menawarkan berbagai jenis barang yang dikelompokkan menjadi 4 (empat) golongan yaitu; Kelompok Barang A meliputi barang-barang konsumsi; Kelompok Barang B meliputi tekstil, pakaian dan baju dewasa, anak-anak, kaos, sepatu, sandal, tas, payung, dsb; Kelompok barang C meliputi alat-alat Rumah Tangga; sendok, garpu, panci, rak piring, barang-barang plastik, termos, piring, panci, mainan anak-anak, dsb dan menyediakan Kelompok Barang D meliputi barang elektronik; alat-alat listrik setrika, kulkas, mesin cuci, televisi, tape, VCD, radio dll.



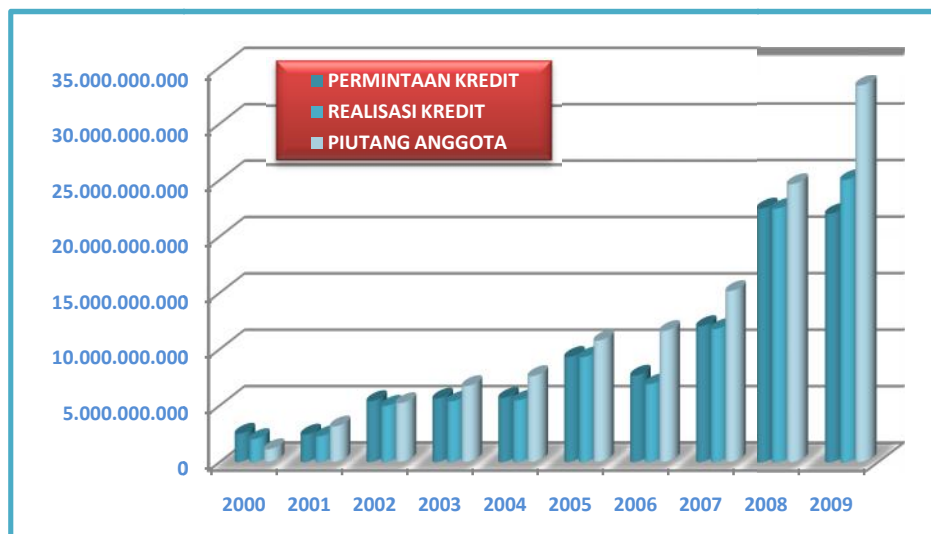
Sumber: *Company Profile KPRI UNEJ 2010*

Gambar 4.3 Perkembangan Penjualan Unit Usaha Toko KPRI Universitas Jember

b. Unit Usaha Simpan Pinjam

Unit usaha simpan pinjam merupakan Core Bussiness KPRI Universitas Jember yang memberikan kontribusi untuk melayani kebutuhan para anggota. Permintaan kredit uang dan barang yang selalu meningkat dari tahun ke tahun. Perkembangan dari permintaan kredit, realisasi dan piutang anggota KPRI Universitas Jember dapat terlihat pada gambar 4.4.

Kerjasama yang baik antara KPRI Universitas Jember dengan anggota, deposan dan lembaga perbankan berdampak pada perkembangan USP yang mampu merealisasikan sesuai dengan permintaan kredit. Hal tersebut tercipta karena Unit Simpan Pinjam telah menunjukkan layan-an yang baik dan meningkat melalui koordinasi dan konsultasi yang telah terbangun baik dengan Kasubag. Keuang-an dan Pembuat Daftar Gaji (PDG) masing-masing unit kerja terkait.



Sumber: *Company Profile KPRI UNEJ 2010*

Gambar 4.4 Perkembangan Perkembangan Kredit, Realisasi dan Piutang Anggota KPRI Universitas Jember

c. Unit Usaha Jasa

Bentuk unit usaha jasa yang dikelola KPRI Universitas Jember antara lain adalah :

- 1) Jasa pengurusan STNK dan SIM

- 2) Jasa pembayaran listrik, air dan telpon
- 3) Jasa Cleaning Service
- 4) Jasa DO, seperti pengadaan mebeler, kain/pakaian dan Komputer melalui kerjasama dengan beberapa toko mebel, toko elektronik dan toko computer yang ada,
- 5) Jasa pengadaan tanah dan rumah tinggal.

Perkembangan dari Pendapatan Unit Jasa KPRI Universitas Jember pada beberapa tahun mengalami sedikit penurunan karena adanya perkembangan teknologi. Perkembangan teknologi menyebabkan beberapa unit jasa seperti jasa pengurusan STNK dan SIM dan jasa pembayaran listrik mengalami penurunan pendapatan karena anggota kini dapat mengurus sendiri pembayaran listrik melalui berbagai macam jalur di antaranya melalui internet banking. Internet dan auto debit. Perkembangan dari Pendapatan Unit Jasa KPRI Universitas Jember dapat terlihat pada gambar 4.5



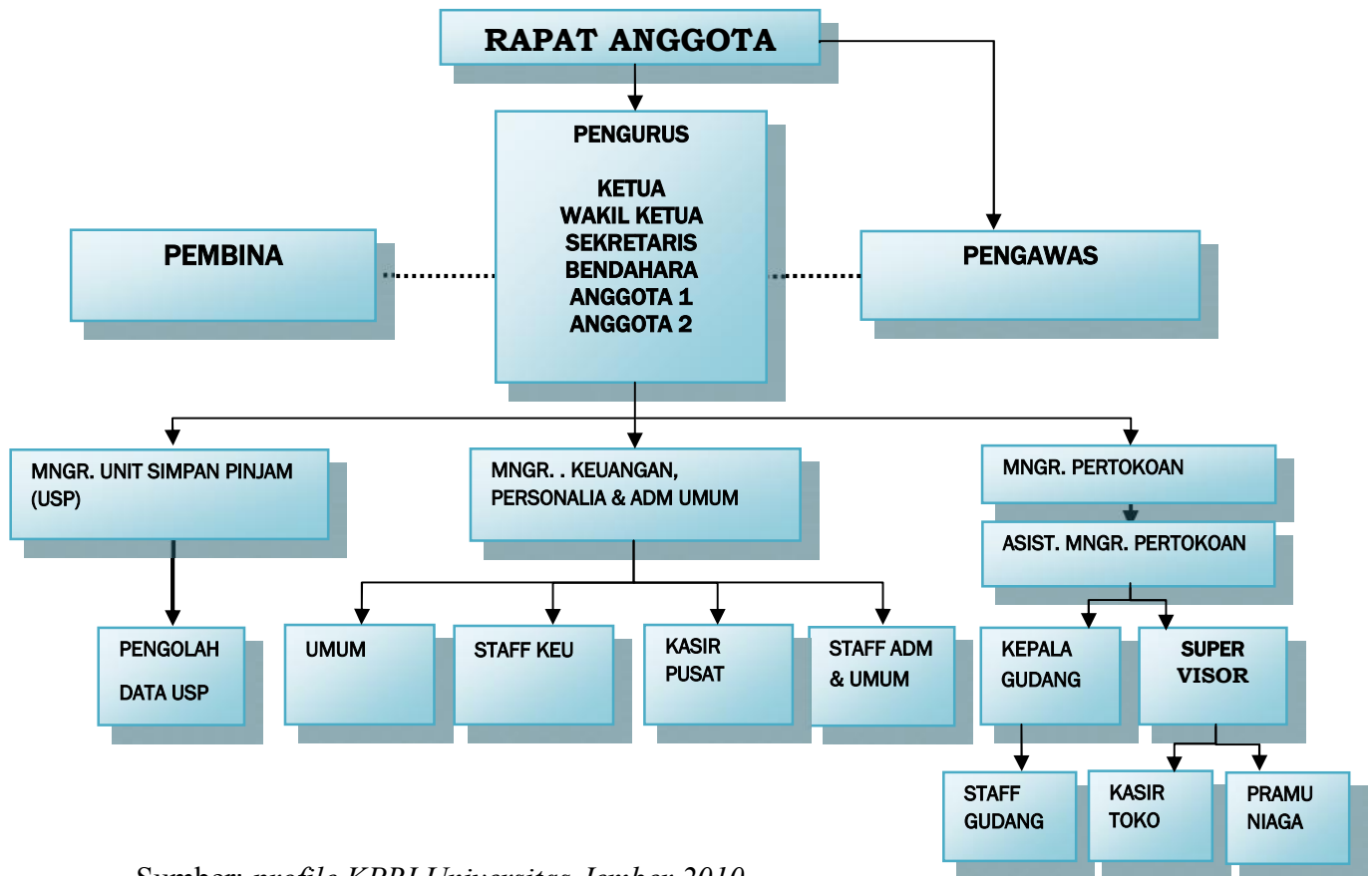
Sumber: Company Profile KPRI UNEJ 2010

Gambar 4.5 Perkembangan Perkembangan Pendapatan Unit Jasa
KPRI Universitas Jember

4.1.3 Struktur KPRI Universitas Jember

Koperasi merupakan organisasi ekonomi rakyat yang bertujuan meningkatkan kesejahteraan ekonomi dan sosial anggotanya. Untuk mencapai tujuan tersebut, dibutuhkan sumber daya manusia (SDM) yang profesional dan jujur dalam bentuk penguatan dan pengembangan organisasi yang terdiri dari pengurus, pengawas dan pengelola dengan susunan struktur sebagai berikut.

STRUKTUR KPRI UNIVERSITAS JEMBER



Sumber: *profile KPRI Universitas Jember 2010*

Gambar 4.6 Struktur KPRI Universitas Jember

Seperti yang tertera pada struktur KPRI Universitas Jember maka daftar pengelola yang ada di KPRI Universitas Jember adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1 Daftar Pengelola KPRI Universitas Jember

NO	NAMA	JABATAN
1	Esti Rosmaida, S.E.	Manager Pertokoan
2	Suharsono	Assist. Manager Toko
3	Lucy Martha Lestari	Supervisor Toko
4	Suhanto	Supervisor Toko
5	San Wiedyanto, SP	Supervisor Toko
6	Ririk Setiawan	Kepala Gudang
7	Sumirah	Kasir Toko
8	Andriyani	Kasir Toko
9	Neneng Fitria	Kasir Toko
10	Septi Ujjiani	Kasir Toko
11	Siti Bariroh Al Amin	Kasir Toko
12	Yuli Heri S	Pramuniaga
13	Eko Yulianto	Pramuniaga
14	Herlina	Pramuniaga
15	Rahmatullah	Pramuniaga
16	Mimik Prasetyasih	Pramuniaga
17	Nanis Wulandari	Pramuniaga
18	Dri Suwignyo Hadi	Koor.Penrmn.Brg Gdn
19	M. Machsun	Koord.Pengrmn.Brg
20	Ely Samsiah, A.Md	Staff Gudang
21	Any Kuswati, S.E.	Manager USP
22	Leny Hestiana,S.E.	Pengolah Data USP
23	Dewi Indarwati	Staff USP
24	Inda Wati, S.E.	Mgr.Pers,Adm.U & Keu
25	Agus Praptomo S.Sos	Staf Adm & Umum
26	Lina Harini, A.Md	Kasir Pusat
27	Wisnu Bagus Prabowo,S.E.	Teknisi & Data
28	Fajar Rahmad Wibowo	Tenaga Keamanan
29	Moch.Sholeh Aristiawan	Tenaga Keamanan
30	Pak Aminah	Penjaga Malam

Sumber: profile KPRI Universitas Jember 2010

4.2 Hasil Analisis Data

Analisis faktor digunakan untuk mengetahui faktor apa saja yang membentuk budaya kaizen dalam KPRI Universitas Jember.

a. Menilai variabel yang layak

1) *KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) and Balett's Test*

Tabel 4.2 KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,530
Bartlett's Test of	Approx. Chi-Square	417,704
Sphericity	df	190
	Sig.	,000

Sumber: lampiran 2

Dari hasil uji *KMO and Balett's Test* diperoleh nilai Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy pada kotak KMO and Bartlett's Test adalah sebesar 0,556. Hasil ini memperlihatkan bahwa instrumen ini valid karena nilai KMO telah melebihi dari 0,5. Disamping itu, dilihat dari nilai Bartlett's Test menunjukkan nilai 419,326 dengan nilai signifikansi 0,000 sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen ini telah memenuhi syarat untuk diproses lebih lanjut.

2) *Anti image matrices*

Anti image matrices adalah Tabel yang menunjukkan sejumlah angka yang membentuk diagonal, yang bertanda "a", yang menandakan angka MSA (*measures of sampling Adequacy*) sebuah variabel. Apabila angka MSA sebuah variabel di bawah 0,5 maka variabel tersebut harus dikeluarkan dan dilakukan pengulangan pemilihan variabe. Dari tabel *Anti Image Correlation* (bagian bawah tabel *Anti Image Matrices*) terdapat sejumlah angka yang membentuk diagonal, yang bertanda "a", yang menandakan angka MSA (*measures of sampling Adequacy*) sebuah variabel.

Pada Tabel 4.3, sejumlah angka membentuk diagonal, yang bertanda “a”, menandakan angka MSA (*measures of sampling Adequacy*). Variabel yang memiliki beberapa angka MSA di bawah 0,5 harus dikeluarkan dan dilakukan pengulangan pemilihan variabel. Untuk mengeluarkan variabel tersebut dilakukan secara bertahap yaitu dengan mengeluarkan variabel yang memiliki angka MSA di bawah 0,5 yang paling kecil.

Tabel 4.3 Hasil Pengujian *Anti Image Correlation*

Variabel	angka MSA	Kriteria MSA	keterangan
X1	0,328	> 0,5	tidak memenuhi syarat
X2	0,665	> 0,5	baik
X3	0,767	> 0,5	baik
X4	0,375	> 0,5	tidak memenuhi syarat
X5	0,494	> 0,5	tidak memenuhi syarat
X6	0,807	> 0,5	baik
X7	0,561	> 0,5	baik
X8	0,481	> 0,5	tidak memenuhi syarat
X9	0,572	> 0,5	baik
X10	0,782	> 0,5	baik
X11	0,696	> 0,5	baik
X12	0,653	> 0,5	baik
X13	0,765	> 0,5	baik
X14	0,131	> 0,5	tidak memenuhi syarat
X15	0,358	> 0,5	tidak memenuhi syarat
X16	0,421	> 0,5	tidak memenuhi syarat
X17	0,221	> 0,5	tidak memenuhi syarat
X18	0,336	> 0,5	tidak memenuhi syarat
X19	0,436	> 0,5	tidak memenuhi syarat
X20	0,617	> 0,5	baik

Sumber: lampiran 3

Tabel 4.4 merupakan tabel anti image matrices dimana variabel ke-14 yaitu latihan yang diadakan di luar KPRI Universitas Jember telah dikeluarkan karena variabel tersebut memiliki angka MSA dibawah 0,5 yang paling kecil. Pengeluaran variabel satu per satu ini untuk mendapatkan hasil yang lebih akurat.

Tabel 4.4 Hasil Pengujian *Anti Image Correlation* dengan variabel 14 dikeluarkan

variabel	angka MSA	Kriteria MSA	keterangan
X1	0,514	> 0,5	baik
X2	0,698	> 0,5	baik
X3	0,754	> 0,5	baik
X4	0,528	> 0,5	baik
X5	0,497	> 0,5	tidak memenuhi syarat
X6	0,763	> 0,5	baik
X7	0,737	> 0,5	baik
X8	0,816	> 0,5	baik
X9	0,535	> 0,5	baik
X10	0,799	> 0,5	baik
X11	0,667	> 0,5	baik
X12	0,618	> 0,5	baik
X13	0,771	> 0,5	baik
X15	0,695	> 0,5	baik
X16	0,476	> 0,5	tidak memenuhi syarat
X17	0,342	> 0,5	tidak memenuhi syarat
X18	0,337	> 0,5	tidak memenuhi syarat
X19	0,444	> 0,5	tidak memenuhi syarat
X20	0,618	> 0,5	baik

Sumber: lampiran 4

Tabel 4.5 merupakan tabel anti image matrices dimana variabel ke-18 yaitu penilaian dari atasan telah dikeluarkan karena variabel tersebut memiliki angka MSA dibawah 0,5 yang paling kecil.

Tabel 4.5 Hasil Pengujian *Anti Image Correlation* dengan variabel 18 dikeluarkan

variabel	angka MSA	Kriteria MSA	keterangan
X1	0,543	> 0,5	baik
X2	0,708	> 0,5	baik
X3	0,814	> 0,5	baik
X4	0,632	> 0,5	baik
X5	0,650	> 0,5	baik
X6	0,743	> 0,5	baik
X7	0,749	> 0,5	baik
X8	0,838	> 0,5	baik
X9	0,754	> 0,5	baik
X10	0,767	> 0,5	baik
X11	0,752	> 0,5	baik
X12	0,592	> 0,5	baik
X13	0,760	> 0,5	baik
X15	0,707	> 0,5	baik
X16	0,475	> 0,5	tidak memenuhi syarat
X17	0,319	> 0,5	tidak memenuhi syarat
X19	0,420	> 0,5	tidak memenuhi syarat
X20	0,647	> 0,5	Baik

Sumber: lampiran 5

Tabel 4.6 merupakan tabel anti image matrices dimana variabel ke-17 yaitu penilaian dari rekan sekerja telah dikeluarkan karena variabel tersebut memiliki angka MSA dibawah 0,5 yang paling kecil.

X19 tidak dikeluarkan karena X16 memiliki nilai MSA yang lebih kecil dari pada X19.

Tabel 4.6 Hasil Pengujian *Anti Image Correlation* dengan variabel 17 dikeluarkan

variabel	angka MSA	Kriteria MSA	Keterangan
X1	0,656	> 0,5	Baik
X2	0,759	> 0,5	Baik
X3	0,806	> 0,5	Baik
X4	0,663	> 0,5	Baik
X5	0,634	> 0,5	Baik
X6	0,727	> 0,5	Baik
X7	0,725	> 0,5	Baik
X8	0,789	> 0,5	Baik
X9	0,725	> 0,5	Baik
X10	0,813	> 0,5	Baik
X11	0,856	> 0,5	Baik
X12	0,638	> 0,5	Baik
X13	0,748	> 0,5	Baik
X15	0,800	> 0,5	Baik
X16	0,318	> 0,5	tidak memenuhi syarat
X19	0,427	> 0,5	tidak memenuhi syarat
X20	0,678	> 0,5	Baik

Sumber: lampiran 6

Tabel 4.7 merupakan tabel anti image matrices dimana variabel ke-16 yaitu penilaian dari diri sendiri telah dikeluarkan karena variabel tersebut memiliki angka MSA dibawah 0,5 yang paling kecil. Tabel 4.7 merupakan tabel anti image matrices dimana angka MSA yang paling kecil hanya terdapat pada X16.

Tabel 4.7 Hasil Pengujian *Anti Image Correlation* dengan variabel 16 dikeluarkan

variabel	angka MSA	Kriteria MSA	keterangan
X1	0,681	> 0,5	baik
X2	0,854	> 0,5	baik
X3	0,794	> 0,5	baik
X4	0,844	> 0,5	baik
X5	0,671	> 0,5	baik
X6	0,707	> 0,5	baik
X7	0,747	> 0,5	baik
X8	0,895	> 0,5	baik
X9	0,733	> 0,5	baik
X10	0,854	> 0,5	baik
X11	0,838	> 0,5	baik
X12	0,628	> 0,5	baik
X13	0,736	> 0,5	baik
X15	0,824	> 0,5	baik
X19	0,406	> 0,5	tidak memenuhi syarat
X20	0,705	> 0,5	baik

Sumber: lampiran 7

Tabel 4.8 merupakan tabel anti image matrices dimana variabel ke-19 yaitu pemberian balas jasa terhadap saran yang diberikan telah dikeluarkan karena variabel tersebut memiliki angka MSA dibawah 0,5 yang paling kecil. Setelah mengeluarkan variabel ke-19 akhirnya didapat angka-angka MSA yang semuanya lebih dari 0,5 yang memenuhi syarat untuk diteruskan ke tahap selanjutnya.

Tabel 4.8 Hasil Pengujian *Anti Image Correlation* dengan variabel 19 dikeluarkan

variabel	angka MSA	Kriteria MSA	Keterangan
X1	0,687	> 0,5	Baik
X2	0,890	> 0,5	Baik
X3	0,837	> 0,5	Baik
X4	0,822	> 0,5	Baik
X5	0,652	> 0,5	Baik
X6	0,699	> 0,5	Baik
X7	0,728	> 0,5	Baik
X8	0,903	> 0,5	Baik
X9	0,856	> 0,5	Baik
X10	0,828	> 0,5	Baik
X11	0,876	> 0,5	Baik
X12	0,716	> 0,5	Baik
X13	0,877	> 0,5	Baik
X15	0,800	> 0,5	Baik
X20	0,852	> 0,5	Baik

Sumber: lampiran 8

Pada tabel 4.8 di atas semua variabel sudah memenuhi syarat. Semua angka MSA yang dimiliki oleh setiap variabel adalah lebih dari 0,5.

b. Menentukan jumlah faktor

Penentuan jumlah faktor dalam penelitian ini didasarkan pada nilai *eigenvalues* dengan kriteria nilai *Eigenvalues* lebih dari 1 dianggap valid dan jika nilai *eigenvalues* kurang dari 1 maka tidak dapat digunakan untuk menghitung jumlah faktor yang terbentuk.

Tabel 4.9 Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
	1	6,665	44,430	44,430	6,665	44,430	44,430	4,992	33,278
2	2,039	13,594	58,025	2,039	13,594	58,025	3,134	20,893	54,171
3	1,341	8,940	66,965	1,341	8,940	66,965	1,919	12,794	66,965
4	,965	6,436	73,400						
5	,843	5,618	79,019						
6	,603	4,022	83,040						
7	,551	3,675	86,716						
8	,495	3,300	90,016						
9	,391	2,606	92,622						
10	,302	2,015	94,637						
11	,294	1,958	96,595						
12	,185	1,234	97,830						
13	,134	,896	98,726						
14	,105	,699	99,425						
15	,086	,575	100,000						

Sumber: lampiran 9

Dari tabel 4.9 di atas terlihat bahwa hanya tiga faktor yang terbentuk, karena angka eigenvalues di atas 1 hanya sampai pada 3 faktor, sedangkan untuk empat faktor memiliki angka *eigenvalues* dibawah 1 sehingga proses penambahan faktor dihentikan. Dengan demikian tiga faktor adalah hasil reduksi kelima belas variabel yang optimal.

Ketiga faktor tersebut memberikan sumbangan prosentase kumulatif varians sebesar 66,965%. Artinya bahwa ketiga faktor tersebut dapat menjelaskan variabel-variabel pembentuk budaya kaizen dalam KPRI Universitas Jember sebesar 66,965%. Faktor pertama memiliki *eigenvalues* sebesar 6,665, faktor kedua memiliki *eigenvalues* sebesar 2,039 dan faktor ketiga memiliki *eigenvalues* sebesar 1,341. Jadi dari 15 variabel yang ada, hanya terbentuk 3 faktor saja yang mewakilinya.

c. Rotasi faktor

Jumlah faktor baru yang terbentuk dalam penelitian ini berdasarkan Tabel 4.10 Total Variance Explained, dari 15 variabel yang diteliti terdapat 3 faktor baru yang terbentuk mewakili variabel-variabel tersebut. Pada tabel Tabel 4.11 *Component Matrix* dibawah ini menunjukkan distribusi variabel pada ketiga faktor baru yang terbentuk. Angka-angka pada tabel ini adalah *factor loading* yang menunjukkan besar korelasi antara satu variabel dengan variabel baru yang terbentuk. Proses penentuan variabel tertentu akan dimasukkan ke dalam faktor yang mana, hal ini dilakukan dengan melihat *factor loading*. Variabel tertentu akan dimasukkan ke dalam faktor tertentu jika nilai *factor loading* pada faktor tertentu tersebut menunjukkan nilai tertinggi di antara nilai *factor loading* variabel tersebut terhadap faktor baru yang terbentuk.

Tabel 4.10 *Component Matrix*

	Component		
	1	2	3
X1	,439	,245	,586
X2	,799	-,097	,304
X3	,813	,069	,052
X4	,541	-,344	-,333
X5	,368	,746	,335
X6	,571	,660	-,115
X7	,713	,362	-,488
X8	,578	,382	-,349
X9	,652	,262	-,263
X10	,808	-,197	,339
X11	,787	-,229	,199
X12	,623	-,418	-,185
X13	,746	-,319	-,164
X15	,536	-,223	,141
X20	,804	-,302	,042

Sumber: lampiran 10

Tabel 4.11 *Rotated Component Matrix*

	Component		
	1	2	3
X1	,272	,050	,721
X2	,731	,193	,412
X3	,616	,448	,298
X4	,599	,268	-,302
X5	-,109	,466	,758
X6	,055	,780	,403
X7	,303	,886	-,015
X8	,199	,746	,072
X9	,338	,663	,099
X10	,800	,116	,391
X11	,787	,165	,256
X12	,725	,181	-,198
X13	,767	,296	-,097
X15	,576	,068	,143
X20	,826	,220	,095

Sumber: lampiran 11

Rotated Component Matrix adalah hasil dari proses rotasi Component Matrix. Tabel ini memperlihatkan distribusi variabel yang lebih jelas dan nyata dibandingkan dengan jika tidak dilakukan rotasi. Dari tabel Rotated Component Matrix dapat dijelaskan pendistribusian variabel-variabel sebagai berikut:

- a. X1 (Variabel komunikasi antar pengurus): korelasi antara variabel komunikasi antar pengurus dengan faktor 3 adalah paling besar, yaitu 0,721 maka variabel komunikasi antar pengurus dapat dimasukkan sebagai komponen faktor 3.
- b. X2 (Variabel komunikasi pengurus dengan pengelola): korelasi antara variabel komunikasi pengurus dengan pengelola dengan faktor 1 adalah paling besar, yaitu 0,731 maka variabel komunikasi pengurus dengan pengelola dapat dimasukkan sebagai komponen faktor 1.
- c. X3 (Variabel komunikasi pengurus dengan anggota): korelasi antara variabel komunikasi pengurus dengan anggota dengan faktor 1 adalah

- paling besar, yaitu 0,616 maka variabel komunikasi pengurus dengan anggota dapat dimasukkan sebagai komponen faktor 1.
- d. X4 (Variabel iklan perekrutan karyawan): korelasi antara variabel iklan perekrutan karyawan dengan faktor 1 adalah paling besar, yaitu 0,599 maka variabel Iklan perekrutan karyawan dapat dimasukkan sebagai komponen faktor 1.
 - e. X5 (Variabel wawancara untuk menjadi pengelola): korelasi antara variabel Wawancara untuk menjadi pengelola dengan faktor 3 adalah paling besar, yaitu 0,758 maka variabel wawancara untuk menjadi pengelola dapat dimasukkan sebagai komponen faktor 3.
 - f. X6 (Variabel pengenalan seorang yang baru dalam organisasi): korelasi antara variabel pengenalan seorang yang baru dalam organisasi dengan faktor 2 adalah paling besar, yaitu 0,780 maka variabel pengenalan seorang yang baru dalam organisasi dapat dimasukkan sebagai komponen faktor 2.
 - g. X7 (Variabel bimbingan yang diadakan secara formal oleh KPRI Universitas Jember): korelasi antara variabel bimbingan yang diadakan secara formal oleh KPRI Universitas Jember dengan faktor 2 adalah paling besar, yaitu 0,886 maka variabel bimbingan yang diadakan secara formal oleh KPRI Universitas Jember dapat dimasukkan sebagai komponen faktor 2.
 - h. X8 (Variabel bimbingan nonformal yang diadakan oleh KPRI Universitas Jember): korelasi antara variabel bimbingan nonformal yang diadakan oleh KPRI Universitas Jember dengan faktor 2 adalah paling besar, yaitu 0,746 maka variabel bimbingan nonformal yang diadakan oleh KPRI Universitas Jember dapat dimasukkan sebagai komponen faktor 2.
 - i. X9 (Variabel pembuatan tim dalam menyelesaikan suatu tugas dalam KPRI Universitas Jember): korelasi antara variabel pembuatan tim dalam menyelesaikan suatu tugas dalam KPRI Universitas Jember dengan faktor 2 adalah paling besar, yaitu 0,663 maka variabel pembuatan tim

dalam menyelesaikan suatu tugas dalam KPRI Universitas Jember dapat dimasukkan sebagai komponen faktor 2.

- j. X10 (Variabel penentuan standar prestasi kerja): korelasi antara variabel penentuan standar prestasi kerja dengan faktor 1 adalah paling besar, yaitu 0,800 maka variabel penentuan standar prestasi kerja dapat dimasukkan sebagai komponen faktor 1.
- k. X11 (Variabel pemimpin memiliki kualitas sebagai seorang pemimpin): korelasi antara variabel pemimpin memiliki kualitas sebagai seorang pemimpin dengan faktor 1 adalah paling besar, yaitu 0,787 maka variabel pemimpin memiliki kualitas sebagai seorang pemimpin dapat dimasukkan sebagai komponen faktor 1.
- l. X12 (Variabel pemimpin mampu membuat timnya dapat menyelesaikan tugas yang diberikan): korelasi antara variabel pemimpin mampu membuat timnya dapat menyelesaikan tugas yang diberikan dengan faktor 1 adalah paling besar, yaitu 0,725 maka variabel pemimpin mampu membuat timnya dapat menyelesaikan tugas yang diberikan dapat dimasukkan sebagai komponen faktor 1.
- m. X13 (Variabel latihan yang diadakan di dalam KPRI Universitas Jember): korelasi antara variabel latihan yang diadakan di dalam KPRI Universitas Jember dengan faktor 1 adalah paling besar, yaitu 0,767 maka variabel latihan yang diadakan di dalam KPRI Universitas Jember dapat dimasukkan sebagai komponen faktor 1.
- n. X15 (Variabel program pengembangan karyawan yang ada dalam KPRI Universitas Jember): korelasi antara variabel program pengembangan karyawan yang ada dalam KPRI Universitas jember dengan faktor 1 adalah paling besar, yaitu 0,576 maka variabel program pengembangan karyawan yang ada dalam KPRI Universitas jember dapat dimasukkan sebagai komponen faktor 1.
- o. X20 (Variabel penghargaan terhadap karyawan yang berprestasi): korelasi antara variabel penghargaan terhadap karyawan yang berprestasi dengan faktor 1 adalah paling besar, yaitu 0,826 maka variabel penghargaan

terhadap karyawan yang berprestasi dapat dimasukkan sebagai komponen faktor 1.

4.3 Pembahasan

Setelah melalui proses analisis faktor, ternyata dari dua puluh variabel Budaya Kaizen hanya lima belas variabel saja yang dapat dianalisis faktor, karena kelima variabel yang tidak dipilih tersebut memiliki angka MSA (*Measures of Sampling Adequacy*) dibawah 0,5. Kelima variabel tersebut adalah variabel penilaian dari rekan sekerja, latihan yang diadakan di luar KPRI Universitas Jember, penilaian dari diri sendiri, penilaian dari atasan, pemberian balas jasa terhadap saran yang diberikan.

Sedangkan lima belas variabel yang dapat dianalisis adalah variabel komunikasi antar pengurus, komunikasi pengurus dengan pengelola, komunikasi pengurus dengan anggota, iklan perekrutan karyawan, wawancara untuk menjadi pengelola, pengenalan seorang yang baru dalam organisasi, bimbingan yang diadakan secara formal oleh KPRI Universitas Jember, bimbingan nonformal yang diadakan oleh KPRI Universitas Jember, pembuatan tim dalam menyelesaikan suatu tugas dalam KPRI Universitas Jember, penentuan standar prestasi kerja, pemimpin memiliki kualitas sebagai seorang pemimpin, pemimpin mampu membuat timnya dapat menyelesaikan tugas yang diberikan, latihan yang diadakan di dalam KPRI Universitas Jember, program pengembangan karyawan yang ada dalam KPRI Universitas Jember dan penghargaan terhadap karyawan yang berprestasi.

Proses analisis faktor juga telah mereduksi lima belas variabel menjadi hanya tiga faktor, yaitu:

a. Faktor 1 terdiri dari:

- X2 variabel komunikasi pengurus dengan pengelola
- X3 komunikasi pengurus dengan anggota,
- X4 iklan perekrutan karyawan,

- X10 penentuan standar prestasi kerja,
- X11 pemimpin memiliki kualitas sebagai seorang pemimpin,
- X12 pemimpin mampu membuat timnya dapat menyelesaikan tugas yang diberikan,
- X13 latihan yang diadakan di dalam KPRI Universitas Jember
- X15 program pengembangan karyawan yang ada dalam KPRI Universitas jember
- X20 penghargaan terhadap karyawan yang berprestasi

Faktor yang terdiri dari variabel-variabel tersebut diberi nama faktor organisasi dan kelembagaan

b. Faktor 2 terdiri dari:

- X6 variabel pengenalan seorang yang baru dalam organisasi,
- X7 bimbingan yang diadakan secara formal oleh KPRI Universitas Jember,
- X8 bimbingan nonformal yang diadakan oleh KPRI Universitas Jember
- X9 pembuatan tim dalam menyelesaikan suatu tugas dalam KPRI Universitas Jember.

Faktor yang terdiri dari variabel-variabel tersebut diberi nama faktor orientasi.

c. Faktor 3 terdiri dari:

- X1 variabel komunikasi antar pengurus,
- X5 wawancara untuk menjadi pengelola.

Faktor yang terdiri dari variabel-variabel tersebut diberi nama faktor komunikasi internal

Hasil analisis faktor ini lebih jelas dapat terlihat pada tabel 4.12 dengan nilai loading masing-masing *observed variable* terhadap ketiga faktor masing-masing.

Tabel 4.12 Hasil Analisis Faktor

NO	Variabel yang tercakup	Nilai loading	Nama faktor yang sesuai Variabel yang tercakup
1.	Komunikasi antar pengurus dengan pengelola	0,731	faktor organisasi dan kelembagaan
2.	Komunikasi pengurus dengan anggota	0,616	
3.	Iklan perekrutan karyawan		
4.	Penentuan standar prestasi kerja	0,599	
5.	Pemimpin memiliki kualitas sebagai seorang pemimpin	0,800 0,787	
6.	Pemimpin mampu membuat timnya dapat menyelesaikan tugas yang diberikan	0,725 0,767	
7.	Latihan yang diadakan di dalam KPRI Universitas Jember	0,576	
8.	Program pengembangan karyawan yang ada dalam KPRI Universitas Jember		
9.	Penghargaan terhadap karyawan yang berprestasi	0,826	
10.	Variabel pengenalan seorang yang baru dalam organisasi	0,780	faktor orientasi
11.	Bimbingan yang diadakan secara formal oleh KPRI Universitas Jember	0,886	
12.	Bimbingan non formal yang diadakan oleh KPRI Universitas Jember	0,746	
13.	Pembuatan tim dalam menyelesaikan suatu tugas dalam KPRI Universitas Jember	0,663	
14.	Komunikasi antar pengurus	0,721	faktor komunikasi internal
15.	Wawancara untuk menjadi pengelola	0,758	

Sumber: sumber diolah, 2011

Faktor 1 yaitu faktor organisasi dan kelembagaan adalah faktor yang memiliki paling banyak *observed variable* dalam penelitian ini. Faktor ini memiliki pengaruh sebesar 44,43% terhadap hasil penelitian. Faktor 1 ini diberi nama faktor organisasi dan kelembagaan karena variabel-variabel pembentuknya yang terdiri dari X2 (komunikasi pengurus dengan pengelola) dengan faktor loading 0,731, X3 (komunikasi pengurus dengan anggota) dengan faktor loading 0,616, X4 (iklan perekrutan karyawan) dengan faktor loading 0,599, X10 (penentuan standar prestasi kerja) dengan faktor loading 0,800, X11 (pemimpin memiliki kualitas sebagai seorang pemimpin) dengan faktor loading 0,787, X12 (pemimpin mampu membuat timnya dapat menyelesaikan tugas yang diberikan) dengan faktor loading 0,725, X13 (latihan yang diadakan di dalam KPRI Universitas Jember) dengan faktor loading 0,767, X15 (program pengembangan karyawan yang ada dalam KPRI Universitas jember) dengan faktor loading 0,576, X20 (penghargaan terhadap karyawan yang berprestasi) dengan faktor loading 0,826 mengelompok pada 1 faktor. Faktor loading dari *observed variabel* tersebut memiliki nilai lebih dari 0,500 sehingga dapat dikatakan bahwa masing-masing *observed variabel* tersebut mendukung faktor 1.

Penamaan *observed variabel* tersebut dengan faktor organisasi dan kelembagaan karena *observed variabel* tersebut adalah unsur-unsur yang terdapat dalam organisasi dan kelembagaan suatu koperasi. Variable X2 (Komunikasi pengurus dan pengelola) dan X3 (komunikasi pengurus dengan anggota) akan membentuk suatu komunikasi yang menjadi dasar organisasi dan kelembagaan. Variabel X4 (iklan perekrutan karyawan) akan membantu organisasi dan kelembagaan untuk mendapatkan manusia-manusia yang terampil dalam bekerja dalam KPRI Universitas Jember. Variable X10 (penentuan standar prestasi kerja) akan selalu menjadi target yang harus dicapai sehingga manusia-manusia yang bekerja dalam organisasi dan kelembagaan akan menjadi lebih baik dari pada yang sebelumnya. Variable X11 (pemimpin memiliki kualitas sebagai seorang pemimpin) dan X12 (pemimpin mampu membuat timnya dapat menyelesaikan tugas yang diberikan) merupakan variabel-variabel berkaitan dengan kepemimpinan yang dibutuhkan dalam suatu organisasi dan kelembagaan di KPRI

Universitas Jember. Variable X13 (latihan yang diadakan di dalam KPRI Universitas Jember) dan X15 (program pengembangan karyawan yang ada dalam KPRI Universitas jember) merupakan variabel-variabel yang dibutuhkan untuk memperbaiki kualitas karyawan secara terus menerus, hal ini secara signifikan akan dapat membantu memperkuat organisasi dan kelembagaan KPRI universitas Jember. Variable X20 (penghargaan terhadap karyawan yang berprestasi) merupakan variable yang dapat memberikan motivasi agar karyawan dapat bekerja lebih giat lagi.

Faktor 2 yaitu faktor orientasi adalah faktor yang memiliki 4 *observed variable* dalam penelitian ini. Faktor ini memiliki pengaruh sebesar 13,594% terhadap hasil penelitian. Faktor 2 ini diberi nama faktor orientasi karena variabel-variabel pembentuknya yang terdiri dari X6 (pengenalan seorang yang baru dalam organisasi) dengan faktor loading 0,780, X7 (bimbingan yang diadakan secara formal oleh KPRI Universitas Jember) dengan faktor loading 0,886, X8 (bimbingan nonformal yang diadakan oleh KPRI Universitas Jember) dengan faktor loading 0,746, X9 (pembuatan tim dalam menyelesaikan suatu tugas dalam KPRI Universitas Jember) dengan faktor loading 0,663 mengelompok pada 1 faktor. Faktor loading dari *observed variabel* tersebut memiliki nilai lebih dari 0,500 sehingga dapat dikatakan bahwa masing-masing *observed variabel* tersebut benar-benar mendukung faktor 2.

Penamaan *observed variabel* tersebut dengan faktor orientasi karena *observed variabel* tersebut adalah unsur-unsur yang terdapat dalam orientasi suatu koperasi. Variable X6 (pengenalan seorang yang baru dalam organisasi) merupakan variable yang sangat berguna bagi seorang karyawan baru karena karyawan tersebut akan dapat mengetahui situasi dan kondisi yang ada dalam KPRI Universitas Jember sebelum dia bekerja di sana. Variabel X7 (bimbingan yang diadakan secara formal oleh KPRI Universitas Jember) dan X8 (bimbingan nonformal yang diadakan oleh KPRI Universitas Jember) merupakan variabel-variabel yang berguna bagi seorang karyawan yang baru ketika pertama kali bekerja di KPRI Universitas Jember. Karyawan baru tersebut dapat meminta nasehat dari karyawan-karyawan senior agar dapat bekerja dengan lebih baik lagi.

Variabel X9 (pembuatan tim dalam menyelesaikan suatu tugas dalam KPRI Universitas Jember) sangat membantu karyawan untuk bekerja sama dalam tim sehingga jika ada seorang karyawan baru yang ikut dalam tim untuk bekerja, karyawan tersebut dapat belajar dari rekan setim yang lebih senior agar karyawan tersebut dapat bekerja lebih baik lagi.

Faktor 3 yaitu faktor komunikasi internal adalah faktor yang memiliki paling sedikit *observed variable* dalam penelitian ini. Faktor ini memiliki pengaruh sebesar 8,94% terhadap hasil penelitian. Faktor 3 ini diberi nama faktor komunikasi internal karena variabel-variabel pembentuknya yang terdiri dari X1 (komunikasi antar pengurus) dengan faktor loading 0,721, X5 (wawancara untuk menjadi pengelola) dengan faktor loading 0,758 mengelompok pada 1 faktor. Faktor loading dari *observed variabel* tersebut memiliki nilai lebih dari 0,500 sehingga dapat dikatakan bahwa masing-masing *observed variabel* tersebut benar-benar mendukung faktor 1

Penamaan *observed variabel* tersebut dengan faktor komunikasi internal karena *observed variabel* tersebut adalah unsur-unsur yang terdapat dalam komunikasi internal suatu koperasi. Variable X1 (variabel komunikasi antar pengurus) merupakan salah satu *variable* yang penting dalam komunikasi internal karena dengan adanya komunikasi antar pengurus yang lancar maka semua kegiatan yang akan dijalankan oleh KPRI Universitas Jember akan menjadi lancar. Variable X5 (wawancara untuk menjadi pengelola) menjadi salah satu *variable* pembentuk faktor komunikasi internal karena wawancara ini dilakukan secara internal dalam organisasi KPRI Universitas Jember.

BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan hasil penelitian maka dapat ditarik kesimpulan bahwa unsur-unsur Budaya kaizen yang terdapat dalam pengelolaan KPRI Universitas Jember adalah:

- a. Faktor 1, faktor organisasi dan kelembagaan memberikan kontribusi nilai untuk faktor sebesar 44,43% yang terdiri dari X2 (variabel komunikasi pengurus dengan pengelola), X3 (komunikasi pengurus dengan anggota), X4 (iklan perekrutan karyawan), X10 (penentuan standar prestasi kerja), X11 (pemimpin memiliki kualitas sebagai seorang pemimpin), X12 (pemimpin mampu membuat timnya dapat menyelesaikan tugas yang diberikan), X13 (latihan yang diadakan di dalam KPRI Universitas Jember) X15 (program pengembangan karyawan yang ada dalam KPRI Universitas jember) X20 (penghargaan terhadap karyawan yang berprestasi).
- b. Faktor 2, faktor orientasi memberikan kontribusi nilai untuk faktor sebesar 13,594% yang terdiri dari X6 (pengenalan seorang yang baru dalam organisasi), X7 (bimbingan yang diadakan secara formal oleh KPRI Universitas Jember), X8 (bimbingan nonformal yang diadakan oleh KPRI Universitas Jember), X9 (pembuatan tim dalam menyelesaikan suatu tugas dalam KPRI Universitas Jember).
- c. Faktor 3, faktor komunikasi internal memberikan kontribusi nilai untuk faktor sebesar 8,94% yang terdiri dari X1 (komunikasi antar pengurus), X5 (wawancara untuk menjadi pengelola)

5.2 Saran

Saran yang dikemukakan berikut ini disusun berdasarkan penelitian yang dilakukan, yaitu:

- a. Bagi KPRI Universitas Jember
Penelitian ini memberikan hasil bahwa dalam KPRI Universitas Jember

terdapat kontribusi faktor budaya kaizen dalam pengelolaannya. Faktor-faktor organisasi dan kelembagaan, orientasi, dan komunikasi internal sebaiknya lebih dikembangkan agar pengelolaan KPRI Universitas Jember menjadi lebih maju. Selain itu, ada kemungkinan perkembangan dari koperasi Universitas Jember yang dipengaruhi oleh faktor lain. Maka dari itu, faktor lain seperti lingkungan kerja dan kepemimpinan hendaknya juga dijaga agar tetap berkualitas.

b. Bagi penelitian selanjutnya

Keterbatasan penelitian ini adalah penelitian ini hanya meneliti faktor-faktor budaya kaizen apa saja yang terdapat dalam KPRI Universitas Jember. Sehingga bagi peneliti selanjutnya terbuka peluang untuk mengembangkan hasil penelitian ini dengan menambah observed variabel budaya kaizen dan meneruskan penelitian ini sehingga diketahui pengaruhnya terhadap kinerja karyawan yang bekerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Cane, Sheila. 1998. *Strategi Kaizen untuk Menang Melalui Manusia*. :Interaksara
- Cascio, Wayne F. 1995. *Managing Human Resources: Productivity, Quality of worklife, Profits. Fourth Edition*. Singapore: McGraw Hill Inc.
- Depdikbud dan Balai Pustaka. 2008. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Depdikbud dan Balai Pustaka.
- Djarwoto. 2001. *Mengenal Beberapa Uji Statistik dalam Penelitian*. Yogyakarta: Liberty.
- Imai, Masaki. 1991. *Kaizen Kunci Sukses Jepang dalam Persaingan*. Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo
- Jackson, A. S.E., & Schuler, R.S. 1990. *Human Resource Planning: Challenges for Industrial/Organization Psychologists*. New York: West Publishing Company.
- Mangkunegara, AA Anwar Prabu, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT.Remaja Rosdakarya.
- Santoso, Singgih dan Fandy Tjiptono. 2001. *Riset Pemasaran: Konsep dan Aplikasi SPSS*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Sekaran, U. 2006. *Metode Penelitian Untuk Bisnis*. Jakarta : Salemba Empat.
- Soeprihantono, J., 1988, *Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan dan Pengembangan Karyawan*. Yogyakarta : BPFE-Yogyakarta..
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV Alfabeta.
- Universitas Jember. 2006. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*. Jember: Badan Penerbit Universitas Jember.
- Yukl, G. 1998. *Kepemimpinan dalam Organisasi (Edisi Bahasa Indonesia)* . Jakarta: Prenhallindo.

KUESIONER PENELITIAN

Analisis Penerapan Budaya Kaizen dalam Pengelolaan KPRI Universitas Jember

Kepada

Yth. Bapak/Ibu/Saudara

Di Tempat

Dengan hormat,

Dalam rangka penyusunan skripsi dengan judul “Analisis Penerapan Budaya Kaizen dalam Pengelolaan KPRI Universitas Jember”, peneliti memohon bantuan Bapak/Ibu/Saudara untuk mengisi kuesioner penelitian ini. Melalui penelitian ini, peneliti ingin mengetahui faktor-faktor apa saja dalam budaya kaizen yang terdapat dalam pengelolaan KPRI Universitas Jember dan menganalisisnya sehingga didapatkan bagaimana pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.

Informasi yang Bapak/Ibu/Saudara berikan hanya untuk kepentingan terbatas, yaitu informasi tersebut hanya digunakan dalam penelitian ini saja. Peneliti menjamin rahasia pribadi Bapak/Ibu/Saudara dalam memberikan kebenaran data kepada peneliti.

Kerja sama Bapak/Ibu/Saudara sangat berarti bagi kesuksesan penelitian ini, oleh karena itu peneliti menyampaikan banyak terima kasih sebelumnya atas kerja samanya.

Hormat Saya,

Edy Santoso

070810201158

KUESIONER

I KARAKTERISTIK RESPONDEN

Nomor Responden :(diisi oleh peneliti)
Nama :
Umur : Tahun
Lama menjadi anggota koperasi : Tahun
Menjabat sebagai :

II PETUNJUK PENGISIAN

1. Pernyataan berikut ini mohon diisi dengan jujur dan sesuai dengan keadaan dan kenyataan yang ada.
2. Berilah tanda (√) pada salah satu jawaban disetiap pernyataan sesuai apa yang anda alami dan rasakan selama ini. Terdapat 4 pilihan jawaban pernyataan, yaitu:

jawaban sangat tidak setuju/sangat buruk/tidak pernah,	1
jawaban tidak setuju/buruk/kadang-kadang,	2
jawaban setuju/baik/sering,	3
jawaban sangat setuju/sangat baik/selalu,	4

Unsur-unsur Budaya Kaizen yang terdapat dalam KPRI Universitas Jember

NO	Pernyataan	1	2	3	4
1.	Rapat antar pengurus berjalan dengan baik dan berjalan secara periodik				
2.	Rapat antara pengurus dengan pengelola dalam KPRI Universitas Jember terjalin dengan baik dan berjalan secara periodik				
3.	Pertemuan yang diselenggarakan untuk mempertemukan pengurus dengan anggota secara periodik				
4.	Iklan yang dibuat oleh KPRI Universitas Jember tertulis dan lengkap mengenai lowongan pekerjaan yang ada				
5.	Proses wawancara dalam proses perekrutan seseorang menjadi karyawan KPRI Universitas Jember				
6.	Karyawan baru diberikan masa untuk mengenali keadaan kerja dari KPRI Universitas Jember				
7.	Bimbingan diberikan secara resmi oleh para senior kepada juniornya dalam KPRI Universitas Jember				
8.	Para junior dapat meminta nasehat-nasehat mengenai pekerjaan mereka kepada para seniornya				
9.	Pembuatan tim dalam menyelesaikan suatu tugas di KPRI Universitas Jember				
10.	Standar prestasi kerja dilakukan dalam pengelolaan KPRI Universitas Jember				
11.	Pemimpin tim memiliki kemampuan yang bagus dalam mengelola timnya				

NO	Pernyataan	1	2	3	4
12.	Pemimpin tim dapat membuat timnya menyelesaikan tugas yang diberikan dengan baik				
13.	Pelatihan yang dilakukan oleh KPRI Universitas Jember didalam organisasi				
14.	Diberikan kesempatan pelatihan dengan cara magang di koperasi lain atau organisasi lain				
15.	Pendidikan mengenai perkoperasian yang dilakukan oleh KPRI Universitas Jember diadakan secara periodik				
16.	Proses penilaian dari diri sendiri dengan pemberian suatu lembar penilaian				
17.	Proses penilaian dari rekan kerja dengan suatu lembar penilaian				
18.	Penilaian dari atasan kepada bawahannya dengan suatu lembar penilaian				
19.	Penghargaan yang diberikan kepada seorang karyawan yang telah memberikan saran yang membantu dalam proses pengelolaan KPRI Universitas Jember				
20.	Penghargaan yang diberikan kepada seorang karyawan yang berprestasi dalam KPRI Universitas Jember				

Lampiran 1 Hasil Tabulasi Kuesioner Penelitian

Responden	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18	X19	X20
1	3	4	3	4	1	3	3	3	3	4	4	4	4	1	3	1	1	4	4	4
2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3
3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4
4	3	2	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	2	4	1	1	4	1	3
6	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
7	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	2	3	2	2	3	2	3
8	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2
9	3	3	3	4	2	2	3	2	4	3	3	4	3	3	1	1	1	1	2	2
10	3	2	3	2	4	4	4	3	4	1	3	3	2	2	2	3	1	3	1	1
11	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2
12	3	2	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2
13	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
14	4	2	2	3	3	3	3	3	3	1	2	3	2	2	2	1	2	2	1	1
15	4	2	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	4	2	2	2	3	3
17	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2
18	2	1	2	3	2	2	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	2	2	1
19	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2
20	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	2	4	1	1	4	1	3
21	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2
22	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	2	3	4	3	3	3	3
23	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	2	2	2	2	3
24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3
25	3	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	2	1	1	1	3	4
26	3	3	3	2	3	3	3	1	2	3	3	3	3	2	2	1	1	2	3	3
27	3	3	3	2	4	4	4	4	2	3	3	2	2	2	2	1	1	4	2	2
28	3	2	3	1	3	2	2	3	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2
29	4	3	3	2	4	3	1	2	2	4	3	2	2	3	2	1	3	3	2	2
30	3	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	3	3	3	2	2	2	3	3

Lampiran 2 KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,530
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	417,704
	df	190
	Sig.	,000

Lampiran 3 Anti-image Matrices tanpa ada variable yang dikeluarkan

		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18	X19	X20
Anti-image Covariance	X1	,143	-,038	,025	,057	-,015	-,032	-,025	,086	-,078	-,010	-,007	-,005	-,033	,093	-,090	,087	-,061	-,007	,044	,012
	X2	-,038	,106	-,011	-,078	-,025	,002	,029	-,045	-,023	-,010	,045	,029	-,001	-,032	,055	,001	,032	-,040	,022	-,050
	X3	,025	-,011	,164	-,016	-,035	,018	-,014	,044	-,085	-,038	,056	,058	-,066	,014	-,032	-,015	-,001	-,073	,036	-,023
	X4	,057	-,078	-,016	,193	,086	-,002	-,079	,086	,027	-,036	-,050	-,013	-,025	,094	-,133	,023	-,060	,106	,010	,055
	X5	-,015	-,025	-,035	,086	,180	-,070	-,033	,010	,060	-,047	-,035	,038	-,026	,031	-,034	-,031	-,014	,112	,051	,020
	X6	-,032	,002	,018	-,002	-,070	,212	-,066	-,021	,011	,001	-,010	,048	,003	-,008	-,014	,000	,007	-,009	-,037	,007
	X7	-,025	,029	-,014	-,079	-,033	-,066	,101	-,071	-,026	,040	,013	-,026	,004	-,066	,083	-,024	,037	-,047	-,011	-,027
	X8	,086	-,045	,044	,086	,010	-,021	-,071	,189	-,055	-,048	,025	-,006	-,027	,109	-,100	,038	-,059	-,003	,039	,017
	X9	-,078	-,023	-,085	,027	,060	,011	-,026	-,055	,184	,012	-,070	-,033	,052	-,033	,015	-,050	,015	,119	-,043	,034
	X10	-,010	-,010	-,038	-,036	-,047	,001	,040	-,048	,012	,101	-,046	-,019	,002	-,043	,035	,020	,008	-,011	-,033	-,008
	X11	-,007	,045	,056	-,050	-,035	-,010	,013	,025	-,070	-,046	,131	,006	-,024	-,011	,032	-,010	,020	-,101	,026	-,040
	X12	-,005	,029	,058	-,013	,038	,048	-,026	-,006	-,033	-,019	,006	,179	-,113	,015	-,010	-,012	,008	,011	,078	-,042
	X13	-,033	-,001	-,066	-,025	-,026	,003	,004	-,027	,052	,002	-,024	-,113	,223	-,021	,005	-,006	,009	,001	-,088	,030
	X14	,093	-,032	,014	,094	,031	-,008	-,066	,109	-,033	-,043	-,011	,015	-,021	,135	-,125	,060	-,066	,055	,046	,021
	X15	-,090	,055	-,032	-,133	-,034	-,014	,083	-,100	,015	,035	,032	-,010	,005	-,125	,213	-,060	,072	-,079	-,017	-,039
	X16	,087	,001	-,015	,023	-,031	,000	-,024	,038	-,050	,020	-,010	-,012	-,006	,060	-,060	,112	-,049	-,013	,014	,003
	X17	-,061	,032	-,001	-,060	-,014	,007	,037	-,059	,015	,008	,020	,008	,009	-,066	,072	-,049	,045	-,029	-,015	-,020
	X18	-,007	-,040	-,073	,106	,112	-,009	-,047	-,003	,119	-,011	-,101	,011	,001	,055	-,079	-,013	-,029	,233	,017	,037
	X19	,044	,022	,036	,010	,051	-,037	-,011	,039	-,043	-,033	,026	,078	-,088	,046	-,017	,014	-,015	,017	,103	-,036
	X20	,012	-,050	-,023	,055	,020	,007	-,027	,017	,034	-,008	-,040	-,042	,030	,021	-,039	,003	-,020	,037	-,036	,048

		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18	X19	X20
Anti-image Correlation	X1	,328 ^a	-,307	,162	,345	-,091	-,183	-,209	,522	-,480	-,082	-,053	-,033	-,185	,668	-,516	,686	-,763	-,036	,361	,147
	X2	-,307	,665 ^a	-,083	-,543	-,179	,012	,279	-,319	-,164	-,099	,383	,213	-,004	-,270	,363	,009	,467	-,255	,214	-,700
	X3	,162	-,083	,767 ^a	-,088	-,205	,097	-,111	,248	-,487	-,297	,380	,339	-,345	,095	-,172	-,108	-,017	-,373	,275	-,261
	X4	,345	-,543	-,088	,375 ^a	,460	-,009	-,565	,451	,142	-,256	-,315	-,069	-,122	,582	-,657	,157	-,651	,500	,069	,570
	X5	-,091	-,179	-,205	,460	,494 ^a	-,358	-,240	,056	,329	-,346	-,226	,210	-,131	,200	-,173	-,221	-,155	,544	,371	,214
	X6	-,183	,012	,097	-,009	-,358	,807 ^a	-,451	-,106	,058	,008	-,062	,246	,012	-,050	-,066	,002	,068	-,040	-,251	,068
	X7	-,209	,279	-,111	-,565	-,240	-,451	,561 ^a	-,516	-,187	,399	,113	-,194	,026	-,563	,567	-,226	,552	-,304	-,110	-,382
	X8	,522	-,319	,248	,451	,056	-,106	-,516	,481 ^a	-,297	-,349	,158	-,035	-,131	,682	-,497	,261	-,642	-,013	,283	,183
	X9	-,480	-,164	-,487	,142	,329	,058	-,187	-,297	,572 ^a	,089	-,449	-,182	,257	-,210	,075	-,350	,166	,576	-,310	,359
	X10	-,082	-,099	-,297	-,256	-,346	,008	,399	-,349	,089	,782 ^a	-,400	-,141	,012	-,366	,239	,192	,115	-,073	-,327	-,110
	X11	-,053	,383	,380	-,315	-,226	-,062	,113	,158	-,449	-,400	,696 ^a	,036	-,143	-,081	,190	-,082	,263	-,576	,228	-,506
	X12	-,033	,213	,339	-,069	,210	,246	-,194	-,035	-,182	-,141	,036	,653 ^a	-,567	,099	-,052	-,082	,088	,052	,578	-,458
	X13	-,185	-,004	-,345	-,122	-,131	,012	,026	-,131	,257	,012	-,143	-,567	,765 ^a	-,124	,021	-,039	,087	,005	-,579	,291
	X14	,668	-,270	,095	,582	,200	-,050	-,563	,682	-,210	-,366	-,081	,099	-,124	,131 ^a	-,736	,489	-,847	,308	,387	,256
	X15	-,516	,363	-,172	-,657	-,173	-,066	,567	-,497	,075	,239	,190	-,052	,021	-,736	,358 ^a	-,391	,737	-,356	-,116	-,385
	X16	,686	,009	-,108	,157	-,221	,002	-,226	,261	-,350	,192	-,082	-,082	-,039	,489	-,391	,421 ^a	-,694	-,082	,133	,046
	X17	-,763	,467	-,017	-,651	-,155	,068	,552	-,642	,166	,115	,263	,088	,087	-,847	,737	-,694	,221 ^a	-,288	-,225	-,435
	X18	-,036	-,255	-,373	,500	,544	-,040	-,304	-,013	,576	-,073	-,576	,052	,005	,308	-,356	-,082	-,288	,336 ^a	,111	,353
	X19	,361	,214	,275	,069	,371	-,251	-,110	,283	-,310	-,327	,228	,578	-,579	,387	-,116	,133	-,225	,111	,436 ^a	-,509
	X20	,147	-,700	-,261	,570	,214	,068	-,382	,183	,359	-,110	-,506	-,458	,291	,256	-,385	,046	-,435	,353	-,509	,617 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Lampiran 4 Anti-image Matrices dengan variable 14 dikeluarkan

		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X15	X16	X17	X18	X19	X20
Anti-image Covariance	X1	,259	-,030	,027	-,020	-,068	-,047	,053	,037	-,104	,041	,000	-,029	-,034	-,017	,108	-,101	-,088	,026	-,004
	X2	-,030	,114	-,008	-,090	-,019	,000	,021	-,039	-,035	-,025	,046	,036	-,006	,058	,022	,063	-,032	,042	-,052
	X3	,027	-,008	,165	-,039	-,040	,019	-,011	,061	-,086	-,039	,058	,057	-,065	-,042	-,028	,019	-,088	,037	-,027
	X4	-,020	-,090	-,039	,292	,101	,006	-,074	,029	,079	-,010	-,065	-,036	-,016	-,153	-,037	-,079	,114	-,039	,065
	X5	-,068	-,019	-,040	,101	,188	-,071	-,026	-,029	,074	-,044	-,034	,036	-,022	-,011	-,062	,005	,114	,049	,017
	X6	-,047	,000	,019	,006	-,071	,213	-,103	-,027	,010	-,002	-,011	,050	,001	-,048	,005	,009	-,006	-,040	,009
	X7	,053	,021	-,011	-,074	-,026	-,103	,149	-,050	-,064	,033	,012	-,027	-,010	,072	,010	,026	-,033	,019	-,026
	X8	,037	-,039	,061	,029	-,029	-,027	-,050	,352	-,056	-,030	,063	-,035	-,018	,003	-,026	-,040	-,096	,006	,001
	X9	-,104	-,035	-,086	,079	,074	,010	-,064	-,056	,193	,002	-,076	-,031	,050	-,036	-,049	-,004	,153	-,039	,043
	X10	,041	-,025	-,039	-,010	-,044	-,002	,033	-,030	,002	,116	-,057	-,016	-,006	-,011	,060	-,053	,008	-,026	-,001
	X11	,000	,046	,058	-,065	-,034	-,011	,012	,063	-,076	-,057	,132	,007	-,027	,048	-,007	,053	-,107	,036	-,041
	X12	-,029	,036	,057	-,036	,036	,050	-,027	-,035	-,031	-,016	,007	,181	-,114	,009	-,025	,055	,005	,087	-,048
	X13	-,034	-,006	-,065	-,016	-,022	,001	-,010	-,018	,050	-,006	-,027	-,114	,227	-,034	,004	-,006	,011	-,096	,036
	X15	-,017	,058	-,042	-,153	-,011	-,048	,072	,003	-,036	-,011	,048	,009	-,034	,465	-,014	,085	-,070	,064	-,046
	X16	,108	,022	-,028	-,037	-,062	,005	,010	-,026	-,049	,060	-,007	-,025	,004	-,014	,147	-,092	-,054	-,009	-,008
	X17	-,101	,063	,019	-,079	,005	,009	,026	-,040	-,004	-,053	,053	,055	-,006	,085	-,092	,158	-,011	,029	-,038
	X18	-,088	-,032	-,088	,114	,114	-,006	-,033	-,096	,153	,008	-,107	,005	,011	-,070	-,054	-,011	,257	-,002	,034
	X19	,026	,042	,037	-,039	,049	-,040	,019	,006	-,039	-,026	,036	,087	-,096	,064	-,009	,029	-,002	,121	-,054
	X20	-,004	-,052	-,027	,065	,017	,009	-,026	,001	,043	-,001	-,041	-,048	,036	-,046	-,008	-,038	,034	-,054	,051

		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X15	X16	X17	X18	X19	X20
Anti-image Correlation	X1	,514 ^a	-,177	,133	-,072	-,308	-,202	,271	,123	-,467	,234	,001	-,134	-,139	-,048	,553	-,499	-,341	,149	-,033
	X2	-,177	,698 ^a	-,059	-,493	-,132	-,002	,160	-,192	-,235	-,221	,376	,250	-,039	,253	,168	,466	-,187	,359	-,678
	X3	,133	-,059	,754 ^a	-,177	-,229	,102	-,070	,251	-,480	-,283	,391	,333	-,338	-,152	-,178	,120	-,425	,259	-,297
	X4	-,072	-,493	-,177	,528 ^a	,431	,024	-,353	,091	,331	-,057	-,331	-,156	-,062	-,416	-,180	-,367	,415	-,208	,535
	X5	-,308	-,132	-,229	,431	,497 ^a	-,356	-,158	-,112	,387	-,299	-,215	,195	-,109	-,038	-,373	,028	,518	,325	,171
	X6	-,202	-,002	,102	,024	-,356	,763 ^a	-,580	-,098	,049	-,011	-,066	,253	,006	-,152	,030	,049	-,026	-,252	,084
	X7	,271	,160	-,070	-,353	-,158	-,580	,737 ^a	-,219	-,377	,251	,082	-,168	-,054	,273	,069	,172	-,167	,141	-,298
	X8	,123	-,192	,251	,091	-,112	-,098	-,219	,816 ^a	-,215	-,146	,292	-,141	-,064	,008	-,113	-,168	-,320	,029	,011
	X9	-,467	-,235	-,480	,331	,387	,049	-,377	-,215	,535 ^a	,013	-,478	-,166	,238	-,121	-,290	-,023	,689	-,254	,436
	X10	,234	-,221	-,283	-,057	-,299	-,011	,251	-,146	,013	,799 ^a	-,463	-,113	-,036	-,048	,457	-,393	,044	-,216	-,018
	X11	,001	,376	,391	-,331	-,215	-,066	,082	,292	-,478	-,463	,667 ^a	,044	-,155	,194	-,049	,367	-,581	,282	-,504
	X12	-,134	,250	,333	-,156	,195	,253	-,168	-,141	-,166	-,113	,044	,618 ^a	-,562	,030	-,150	,325	,022	,588	-,502
	X13	-,139	-,039	-,338	-,062	-,109	,006	-,054	-,064	,238	-,036	-,155	-,562	,771 ^a	-,104	,024	-,033	,045	-,581	,336
	X15	-,048	,253	-,152	-,416	-,038	-,152	,273	,008	-,121	-,048	,194	,030	-,104	,695 ^a	-,053	,316	-,201	,270	-,300
	X16	,553	,168	-,178	-,180	-,373	,030	,069	-,113	-,290	,457	-,049	-,150	,024	-,053	,476 ^a	-,603	-,280	-,070	-,094
	X17	-,499	,466	,120	-,367	,028	,049	,172	-,168	-,023	-,393	,367	,325	-,033	,316	-,603	,342 ^a	-,055	,209	-,424
	X18	-,341	-,187	-,425	,415	,518	-,026	-,167	-,320	,689	,044	-,581	,022	,045	-,201	-,280	-,055	,337 ^a	-,009	,297
	X19	,149	,359	,259	-,208	,325	-,252	,141	,029	-,254	-,216	,282	,588	-,581	,270	-,070	,209	-,009	,444 ^a	-,683
	X20	-,033	-,678	-,297	,535	,171	,084	-,298	,011	,436	-,018	-,504	-,502	,336	-,300	-,094	-,424	,297	-,683	,618 ^a

Lampiran 5 Anti-image Matrices dengan variable 18 dikeluarkan

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X15	X16	X17	X19	X20	
Anti-image Covariance	X1	,293	-,048	-,003	,026	-,045	-,056	,049	,005	-,112	,049	-,062	-,031	-,034	-,048	,109	-,119	,029	,010
	X2	-,048	,118	-,024	-,095	-,007	-,001	,018	-,058	-,031	-,025	,051	,038	-,005	,053	,017	,064	,043	-,054
	X3	-,003	-,024	,201	,000	-,003	,021	-,028	,038	-,077	-,045	,039	,072	-,075	-,084	-,061	,019	,044	-,021
	X4	,026	-,095	,000	,352	,084	,011	-,073	,097	,025	-,017	-,032	-,046	-,025	-,154	-,017	-,089	-,046	,066
	X5	-,045	-,007	-,003	,084	,257	-,094	-,017	,021	,015	-,065	,028	,046	-,037	,028	-,056	,013	,068	,003
	X6	-,056	-,001	,021	,011	-,094	,213	-,107	-,033	,026	-,002	-,021	,050	,002	-,051	,004	,009	-,040	,011
	X7	,049	,018	-,028	-,073	-,017	-,107	,153	-,071	-,087	,035	-,003	-,028	-,009	,067	,004	,026	,019	-,024
	X8	,005	-,058	,038	,097	,021	-,033	-,071	,392	,003	-,030	,039	-,038	-,016	-,026	-,056	-,049	,006	,017
	X9	-,112	-,031	-,077	,025	,015	,026	-,087	,003	,367	-,005	-,036	-,065	,082	,011	-,034	,005	-,072	,048
	X10	,049	-,025	-,045	-,017	-,065	-,002	,035	-,030	-,005	,116	-,082	-,017	-,006	-,010	,067	-,053	-,026	-,003
	X11	-,062	,051	,039	-,032	,028	-,021	-,003	,039	-,036	-,082	,199	,013	-,034	,030	-,048	,073	,053	-,045
	X12	-,031	,038	,072	-,046	,046	,050	-,028	-,038	-,065	-,017	,013	,181	-,114	,011	-,025	,055	,087	-,054
	X13	-,034	-,005	-,075	-,025	-,037	,002	-,009	-,016	,082	-,006	-,034	-,114	,227	-,032	,007	-,006	-,096	,038
	X15	-,048	,053	-,084	-,154	,028	-,051	,067	-,026	,011	-,010	,030	,011	-,032	,484	-,032	,086	,066	-,042
	X16	,109	,017	-,061	-,017	-,056	,004	,004	-,056	-,034	,067	-,048	-,025	,007	-,032	,159	-,102	-,010	-,001
	X17	-,119	,064	,019	-,089	,013	,009	,026	-,049	,005	-,053	,073	,055	-,006	,086	-,102	,158	,029	-,040
	X19	,029	,043	,044	-,046	,068	-,040	,019	,006	-,072	-,026	,053	,087	-,096	,066	-,010	,029	,121	-,059
	X20	,010	-,054	-,021	,066	,003	,011	-,024	,017	,048	-,003	-,045	-,054	,038	-,042	-,001	-,040	-,059	,056

		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X15	X16	X17	X19	X20
Anti-image Correlation	X1	,543 ^a	-,260	-,014	,081	-,163	-,224	,231	,015	-,340	,266	-,258	-,135	-,131	-,127	,507	-,552	,156	,076
	X2	-,260	,708 ^a	-,156	-,465	-,042	-,007	,133	-,271	-,148	-,217	,335	,259	-,031	,223	,123	,465	,364	-,663
	X3	-,014	-,156	,814 ^a	-,001	-,012	,101	-,158	,134	-,285	-,292	,195	,378	-,352	-,267	-,342	,107	,282	-,198
	X4	,081	-,465	-,001	,632 ^a	,278	,039	-,317	,260	,069	-,083	-,121	-,182	-,089	-,373	-,073	-,378	-,225	,473
	X5	-,163	-,042	-,012	,278	,650 ^a	-,400	-,085	,067	,049	-,377	,124	,215	-,155	,079	-,278	,066	,385	,021
	X6	-,224	-,007	,101	,039	-,400	,743 ^a	-,593	-,113	,092	-,010	-,100	,254	,007	-,160	,024	,048	-,252	,096
	X7	,231	,133	-,158	-,317	-,085	-,593	,749 ^a	-,292	-,367	,262	-,018	-,166	-,047	,248	,024	,165	,142	-,263
	X8	,015	-,271	,134	,260	,067	-,113	-,292	,838 ^a	,008	-,139	,138	-,141	-,052	-,061	-,223	-,196	,027	,117
	X9	-,340	-,148	-,285	,069	,049	,092	-,367	,008	,754 ^a	-,024	-,132	-,250	,285	,026	-,140	,021	-,342	,334
	X10	,266	-,217	-,292	-,083	-,377	-,010	,262	-,139	-,024	,767 ^a	-,538	-,114	-,038	-,040	,489	-,392	-,216	-,032
	X11	-,258	,335	,195	-,121	,124	-,100	-,018	,138	-,132	-,538	,752 ^a	,071	-,158	,096	-,271	,412	,340	-,426
	X12	-,135	,259	,378	-,182	,215	,254	-,166	-,141	-,250	-,114	,071	,592 ^a	-,564	,036	-,150	,327	,588	-,533
	X13	-,131	-,031	-,352	-,089	-,155	,007	-,047	-,052	,285	-,038	-,158	-,564	,760 ^a	-,096	,039	-,031	-,581	,338
	X15	-,127	,223	-,267	-,373	,079	-,160	,248	-,061	,026	-,040	,096	,036	-,096	,707 ^a	-,116	,312	,274	-,257
	X16	,507	,123	-,342	-,073	-,278	,024	,024	-,223	-,140	,489	-,271	-,150	,039	-,116	,475 ^a	-,645	-,075	-,012
	X17	-,552	,465	,107	-,378	,066	,048	,165	-,196	,021	-,392	,412	,327	-,031	,312	-,645	,319 ^a	,209	-,427
	X19	,156	,364	,282	-,225	,385	-,252	,142	,027	-,342	-,216	,340	,588	-,581	,274	-,075	,209	,420 ^a	-,712
	X20	,076	-,663	-,198	,473	,021	,096	-,263	,117	,334	-,032	-,426	-,533	,338	-,257	-,012	-,427	-,712	,647 ^a

Lampiran 6 Anti-image Matrices dengan variable 17 dikeluarkan

		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X15	X16	X19	X20
Anti-image Covariance	X1	,421	-,001	,016	-,069	-,050	-,071	,101	-,047	-,155	,016	-,013	,017	-,055	,027	,080	,077	-,036
	X2	-,001	,151	-,041	-,088	-,016	-,006	,010	-,051	-,042	-,006	,034	,022	-,003	,027	,127	,043	-,059
	X3	,016	-,041	,204	,012	-,004	,020	-,032	,046	-,079	-,046	,037	,074	-,076	-,105	-,085	,043	-,020
	X4	-,069	-,088	,012	,411	,107	,018	-,071	,084	,032	-,064	,013	-,019	-,033	-,136	-,150	-,037	,062
	X5	-,050	-,016	-,004	,107	,258	-,095	-,020	,026	,015	-,072	,026	,047	-,037	,023	-,082	,069	,007
	X6	-,071	-,006	,020	,018	-,095	,213	-,112	-,031	,025	,002	-,030	,052	,002	-,062	,017	-,044	,016
	X7	,101	,010	-,032	-,071	-,020	-,112	,157	-,068	-,090	,053	-,019	-,042	-,008	,061	,036	,016	-,022
	X8	-,047	-,051	,046	,084	,026	-,031	-,068	,408	,005	-,057	,077	-,024	-,018	,000	-,155	,016	,006
	X9	-,155	-,042	-,079	,032	,015	,025	-,090	,005	,367	-,004	-,046	-,074	,083	,009	-,052	-,076	,060
	X10	,016	-,006	-,046	-,064	-,072	,002	,053	-,057	-,004	,138	-,082	,003	-,010	,025	,065	-,020	-,023
	X11	-,013	,034	,037	,013	,026	-,030	-,019	,077	-,046	-,082	,240	-,016	-,037	-,013	-,002	,050	-,039
	X12	,017	,022	,074	-,019	,047	,052	-,042	-,024	-,074	,003	-,016	,203	-,126	-,024	,020	,090	-,054
	X13	-,055	-,003	-,076	-,033	-,037	,002	-,008	-,018	,083	-,010	-,037	-,126	,227	-,032	,006	-,100	,045
	X15	,027	,027	-,105	-,136	,023	-,062	,061	,000	,009	,025	-,013	-,024	-,032	,537	,045	,059	-,028
	X16	,080	,127	-,085	-,150	-,082	,017	,036	-,155	-,052	,065	-,002	,020	,006	,045	,273	,015	-,057
	X19	,077	,043	,043	-,037	,069	-,044	,016	,016	-,076	-,020	,050	,090	-,100	,059	,015	,127	-,066
	X20	-,036	-,059	-,020	,062	,007	,016	-,022	,006	,060	-,023	-,039	-,054	,045	-,028	-,057	-,066	,068

		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X15	X16	X19	X20
Anti-image Correlation	X1	,656 ^a	-,005	,054	-,165	-,152	-,237	,392	-,114	-,394	,065	-,040	,058	-,178	,056	,237	,332	-,212
	X2	-,005	,759 ^a	-,234	-,352	-,082	-,033	,065	-,207	-,179	-,042	,177	,128	-,019	,093	,625	,308	-,580
	X3	,054	-,234	,806 ^a	,042	-,019	,096	-,179	,159	-,289	-,273	,167	,366	-,351	-,318	-,359	,267	-,169
	X4	-,165	-,352	,042	,663 ^a	,328	,061	-,279	,204	,083	-,271	,041	-,067	-,109	-,290	-,449	-,161	,373
	X5	-,152	-,082	-,019	,328	,634 ^a	-,405	-,097	,081	,048	-,382	,106	,205	-,153	,061	-,308	,380	,055
	X6	-,237	-,033	,096	,061	-,405	,727 ^a	-,610	-,106	,091	,009	-,132	,252	,009	-,184	,072	-,268	,129
	X7	,392	,065	-,179	-,279	-,097	-,610	,725 ^a	-,268	-,376	,360	-,096	-,236	-,042	,210	,172	,111	-,216
	X8	-,114	-,207	,159	,204	,081	-,106	-,268	,789 ^a	,012	-,240	,245	-,083	-,060	,000	-,466	,071	,038
	X9	-,394	-,179	-,289	,083	,048	,091	-,376	,012	,725 ^a	-,018	-,155	-,272	,286	,020	-,165	-,354	,380
	X10	,065	-,042	-,273	-,271	-,382	,009	,360	-,240	-,018	,813 ^a	-,449	,017	-,055	,093	,336	-,149	-,240
	X11	-,040	,177	,167	,041	,106	-,132	-,096	,245	-,155	-,449	,856 ^a	-,075	-,160	-,037	-,008	,285	-,303
	X12	,058	,128	,366	-,067	,205	,252	-,236	-,083	-,272	,017	-,075	,638 ^a	-,586	-,074	,084	,562	-,461
	X13	-,178	-,019	-,351	-,109	-,153	,009	-,042	-,060	,286	-,055	-,160	-,586	,748 ^a	-,091	,024	-,588	,360
	X15	,056	,093	-,318	-,290	,061	-,184	,210	,000	,020	,093	-,037	-,074	-,091	,800 ^a	,117	,225	-,144
	X16	,237	,625	-,359	-,449	-,308	,072	,172	-,466	-,165	,336	-,008	,084	,024	,117	,318 ^a	,080	-,417
	X19	,332	,308	,267	-,161	,380	-,268	,111	,071	-,354	-,149	,285	,562	-,588	,225	,080	,427 ^a	-,705
	X20	-,212	-,580	-,169	,373	,055	,129	-,216	,038	,380	-,240	-,303	-,461	,360	-,144	-,417	-,705	,678 ^a

Lampiran 7 Anti-image Matrices dengan variable 16 dikeluarkan

		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X15	X19	X20
Anti-image Covariance	X1	,446	-,067	,049	-,033	-,030	-,081	,098	-,002	-,152	-,004	-,013	,012	-,060	,015	,077	-,025
	X2	-,067	,248	-,003	-,037	,040	-,023	-,011	,044	-,030	-,067	,057	,022	-,010	,010	,059	-,064
	X3	,049	-,003	,234	-,049	-,038	,029	-,025	-,003	-,112	-,033	,042	,093	-,085	-,106	,055	-,052
	X4	-,033	-,037	-,049	,515	,085	,035	-,066	-,003	,005	-,040	,015	-,011	-,038	-,141	-,036	,047
	X5	-,030	,040	-,038	,085	,285	-,100	-,010	-,028	-,001	-,065	,029	,059	-,039	,041	,081	-,013
	X6	-,081	-,023	,029	,035	-,100	,214	-,118	-,027	,030	-,003	-,030	,052	,002	-,067	-,046	,023
	X7	,098	-,011	-,025	-,066	-,010	-,118	,162	-,063	-,088	,052	-,019	-,046	-,009	,058	,014	-,019
	X8	-,002	,044	-,003	-,003	-,028	-,027	-,063	,521	-,033	-,028	,096	-,016	-,019	,033	,032	-,040
	X9	-,152	-,030	-,112	,005	-,001	,030	-,088	-,033	,377	,010	-,048	-,073	,086	,018	-,076	,061
	X10	-,004	-,067	-,033	-,040	-,065	-,003	,052	-,028	,010	,155	-,091	-,002	-,013	,017	-,026	-,013
	X11	-,013	,057	,042	,015	,029	-,030	-,019	,096	-,048	-,091	,240	-,016	-,037	-,013	,050	-,047
	X12	,012	,022	,093	-,011	,059	,052	-,046	-,016	-,073	-,002	-,016	,204	-,127	-,028	,090	-,061
	X13	-,060	-,010	-,085	-,038	-,039	,002	-,009	-,019	,086	-,013	-,037	-,127	,228	-,033	-,101	,056
	X15	,015	,010	-,106	-,141	,041	-,067	,058	,033	,018	,017	-,013	-,028	-,033	,544	,057	-,022
	X19	,077	,059	,055	-,036	,081	-,046	,014	,032	-,076	-,026	,050	,090	-,101	,057	,127	-,076
	X20	-,025	-,064	-,052	,047	-,013	,023	-,019	-,040	,061	-,013	-,047	-,061	,056	-,022	-,076	,083

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X15	X19	X20	
Anti-image Correlation	X1	,681 ^a	-,202	,153	-,068	-,085	-,262	,366	-,004	-,371	-,016	-,039	,039	-,189	,030	,324	-,128
	X2	-,202	,854 ^a	-,013	-,102	,149	-,100	-,056	,122	-,098	-,344	,233	,096	-,043	,026	,331	-,451
	X3	,153	-,013	,794 ^a	-,142	-,146	,131	-,127	-,010	-,378	-,173	,176	,426	-,367	-,298	,318	-,376
	X4	-,068	-,102	-,142	,844 ^a	,223	,105	-,229	-,006	,011	-,143	,042	-,033	-,110	-,267	-,140	,228
	X5	-,085	,149	-,146	,223	,671 ^a	-,403	-,047	-,074	-,003	-,311	,109	,244	-,153	,103	,427	-,085
	X6	-,262	-,100	,131	,105	-,403	,707 ^a	-,633	-,082	,105	-,016	-,131	,248	,007	-,195	-,276	,176
	X7	,366	-,056	-,127	-,229	-,047	-,633	,747 ^a	-,216	-,358	,325	-,096	-,256	-,047	,194	,099	-,161
	X8	-,004	,122	-,010	-,006	-,074	-,082	-,216	,895 ^a	-,074	-,099	,273	-,049	-,055	,063	,123	-,194
	X9	-,371	-,098	-,378	,011	-,003	,105	-,358	-,074	,733 ^a	,041	-,158	-,263	,294	,040	-,347	,347
	X10	-,016	-,344	-,173	-,143	-,311	-,016	,325	-,099	,041	,854 ^a	-,474	-,013	-,067	,058	-,187	-,117
	X11	-,039	,233	,176	,042	,109	-,131	-,096	,273	-,158	-,474	,838 ^a	-,074	-,160	-,037	,286	-,337
	X12	,039	,096	,426	-,033	,244	,248	-,256	-,049	-,263	-,013	-,074	,628 ^a	-,591	-,084	,560	-,470
	X13	-,189	-,043	-,367	-,110	-,153	,007	-,047	-,055	,294	-,067	-,160	-,591	,736 ^a	-,095	-,592	,407
	X15	,030	,026	-,298	-,267	,103	-,195	,194	,063	,040	,058	-,037	-,084	-,095	,824 ^a	,218	-,106
	X19	,324	,331	,318	-,140	,427	-,276	,099	,123	-,347	-,187	,286	,560	-,592	,218	,406 ^a	-,741
	X20	-,128	-,451	-,376	,228	-,085	,176	-,161	-,194	,347	-,117	-,337	-,470	,407	-,106	-,741	,705 ^a

Lampiran 8 Anti-image Matrices dengan variable 19 dikeluarkan

		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X15	X20
Anti-image Covariance	X1	,498	-,129	,020	-,012	-,109	-,065	,101	-,024	-,135	,013	-,052	-,070	,001	-,024	,053
	X2	-,129	,278	-,036	-,023	,003	-,002	-,020	,033	,007	-,064	,041	-,033	,063	-,020	-,073
	X3	,020	-,036	,260	-,039	-,099	,059	-,035	-,019	-,101	-,025	,024	,088	-,070	-,153	-,048
	X4	-,012	-,023	-,039	,525	,135	,024	-,064	,006	-,019	-,050	,032	,022	-,104	-,134	,058
	X5	-,109	,003	-,099	,135	,349	-,094	-,024	-,061	,066	-,062	-,005	,002	,048	,005	,096
	X6	-,065	-,002	,059	,024	-,094	,232	-,123	-,018	,003	-,014	-,014	,132	-,057	-,052	-,009
	X7	,101	-,020	-,035	-,064	-,024	-,123	,163	-,068	-,092	,057	-,027	-,083	,003	,054	-,023
	X8	-,024	,033	-,019	,006	-,061	-,018	-,068	,529	-,016	-,023	,093	-,057	,010	,020	-,048
	X9	-,135	,007	-,101	-,019	,066	,003	-,092	-,016	,429	-,007	-,022	-,032	,046	,063	,040
	X10	,013	-,064	-,025	-,050	-,062	-,014	,057	-,023	-,007	,161	-,092	,025	-,053	,031	-,066
	X11	-,052	,041	,024	,032	-,005	-,014	-,027	,093	-,022	-,092	,261	-,082	,004	-,041	-,043
	X12	-,070	-,033	,088	,022	,002	,132	-,083	-,057	-,032	,025	-,082	,297	-,125	-,105	-,023
	X13	,001	,063	-,070	-,104	,048	-,057	,003	,010	,046	-,053	,004	-,125	,350	,019	-,015
	X15	-,024	-,020	-,153	-,134	,005	-,052	,054	,020	,063	,031	-,041	-,105	,019	,571	,028
	X20	,053	-,073	-,048	,058	,096	-,009	-,023	-,048	,040	-,066	-,043	-,023	-,015	,028	,183

		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X15	X20
Anti-image Correlation	X1	,687 ^a	-,347	,056	-,024	-,261	-,190	,355	-,047	-,291	,048	-,145	-,181	,003	-,044	,176
	X2	-,347	,890 ^a	-,132	-,060	,009	-,009	-,095	,087	,019	-,304	,153	-,114	,201	-,050	-,324
	X3	,056	-,132	,837 ^a	-,104	-,329	,240	-,168	-,052	-,301	-,122	,094	,315	-,233	-,397	-,220
	X4	-,024	-,060	-,104	,822 ^a	,316	,070	-,218	,011	-,041	-,173	,087	,056	-,242	-,245	,187
	X5	-,261	,009	-,329	,316	,652 ^a	-,329	-,099	-,141	,171	-,260	-,015	,006	,137	,011	,381
	X6	-,190	-,009	,240	,070	-,329	,699 ^a	-,634	-,050	,010	-,071	-,057	,504	-,201	-,144	-,044
	X7	,355	-,095	-,168	-,218	-,099	-,634	,728 ^a	-,231	-,347	,352	-,130	-,377	,014	,177	-,132
	X8	-,047	,087	-,052	,011	-,141	-,050	-,231	,903 ^a	-,034	-,078	,250	-,144	,023	,037	-,154
	X9	-,291	,019	-,301	-,041	,171	,010	-,347	-,034	,856 ^a	-,026	-,066	-,089	,118	,126	,143
	X10	,048	-,304	-,122	-,173	-,260	-,071	,352	-,078	-,026	,828 ^a	-,447	,113	-,225	,103	-,387
	X11	-,145	,153	,094	,087	-,015	-,057	-,130	,250	-,066	-,447	,876 ^a	-,295	,013	-,106	-,195
	X12	-,181	-,114	,315	,056	,006	,504	-,377	-,144	-,089	,113	-,295	,716 ^a	-,388	-,255	-,100
	X13	,003	,201	-,233	-,242	,137	-,201	,014	,023	,118	-,225	,013	-,388	,877 ^a	,043	-,058
	X15	-,044	-,050	-,397	-,245	,011	-,144	,177	,037	,126	,103	-,106	-,255	,043	,800 ^a	,085
	X20	,176	-,324	-,220	,187	,381	-,044	-,132	-,154	,143	-,387	-,195	-,100	-,058	,085	,852 ^a

Lampiran 9 Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6,665	44,430	44,430	6,665	44,430	44,430	4,992	33,278	33,278
2	2,039	13,594	58,025	2,039	13,594	58,025	3,134	20,893	54,171
3	1,341	8,940	66,965	1,341	8,940	66,965	1,919	12,794	66,965
4	,965	6,436	73,400						
5	,843	5,618	79,019						
6	,603	4,022	83,040						
7	,551	3,675	86,716						
8	,495	3,300	90,016						
9	,391	2,606	92,622						
10	,302	2,015	94,637						
11	,294	1,958	96,595						
12	,185	1,234	97,830						
13	,134	,896	98,726						
14	,105	,699	99,425						
15	,086	,575	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Lampiran 10 Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
X1	,439	,245	,586
X2	,799	-,097	,304
X3	,813	,069	,052
X4	,541	-,344	-,333
X5	,368	,746	,335
X6	,571	,660	-,115
X7	,713	,362	-,488
X8	,578	,382	-,349
X9	,652	,262	-,263
X10	,808	-,197	,339
X11	,787	-,229	,199
X12	,623	-,418	-,185
X13	,746	-,319	-,164
X15	,536	-,223	,141
X20	,804	-,302	,042

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 3 components extracted.

Lampiran 11 Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
X1	,272	,050	,721
X2	,731	,193	,412
X3	,616	,448	,298
X4	,599	,268	-,302
X5	-,109	,466	,758
X6	,055	,780	,403
X7	,303	,886	-,015
X8	,199	,746	,072
X9	,338	,663	,099
X10	,800	,116	,391
X11	,787	,165	,256
X12	,725	,181	-,198
X13	,767	,296	-,097
X15	,576	,068	,143
X20	,826	,220	,095

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 8 iterations.