

**PELATIHAN *GEMBA KAIZEN* UNTUK MENERAPKAN  
SIKAP KERJA *SEIRI, SEITON, SEISO, SEIKETSU* DAN  
*SHITSUKE* (5S) DI PT. DUTA PANGAN NUSANTARA**

**TESIS**

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk  
Mendapat Gelar  
Magister Psikologi Terapan



**Diajukan Oleh:**

**Ardiansyah Jasman  
NIM. 111814353001**

**Program Studi  
Magister Psikologi Terapan Fakultas Psikologi Universitas  
Airlangga Surabaya  
Semester Gasal 2021/2022**

**HALAMAN PERSETUJUAN**

Tesis ini telah disetujui

Pada hari **Kamis, 28 Oktober 2021**

Untuk diajukan pada ujian tesis

Pembimbing 1



**Prof. Dr. Fendy Suhariadi, M.T., Psikolog**  
NIP. 196601171990021001

Pembimbing 2



**Dr. Maria Eko Sulistyawati, MM., LCPC., Psikolog**  
NIP.

Mengetahui,  
Ketua Program Studi  
Magister Psikologi Terapan  
Fakultas Psikologi



**Prof. Dr. Cholichul Hadi, Drs., M.Si., Psikolog**  
NIP. 196403231989031002

**HALAMAN PENGESAHAN**

Tesis ini telah dipertahankan pada ujian tesis di hari Jumat, 03 Desember 2021, dengan susunan Dewan Penguji:

Ketua,

**Prof. Dr. Cholicul Hadi, Drs., M.Si., Psikolog**  
NIP. 196403231989031002

Sekretaris,

**Dr. Fajrianthi, M.Psi., Psikolog**  
NIP. 196803081998022001

Pembimbing 1

**Prof. Dr. Fendy Suhariadi, M.T., Psikolog**  
NIP. 196601171990021001

Pembimbing 2

**Dr. Maria Eko Sulistyawati, MM., LCPC., Psikolog**  
NIP.

Program Studi  
Magister Psikologi Terapan Fakultas Psikologi Universitas Airlangga

Ketua Program

**Prof. Dr. Cholicul Hadi, Drs., M.Si., Psikolog**  
NIP. 196403231989031002

**LEMBAR PERNYATAAN**

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang saya susun ini merupakan hasil karya tulis saya sendiri. Adapun bagian-bagian tertentu dalam tesis yang saya peroleh dari hasil karya tulis orang lain, telah saya tuliskan sumbernya dengan jelas, sesuai dengan kaidah penulisan ilmiah.

Apabila pada kemudian hari ditemukan adanya plagiat dalam tesis saya, maka saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang telah saya sandang, beserta segala konsekuensinya, sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Surabaya, 28 Oktober 2021

Yang membuat pernyataan



*Ardiansyah Jasman*  
Ardiansyah Jasman  
NIM. 111814353001

**HALAMAN PERSEMBAHAN**

Padanya Yang Kelak Tumbuh Dewasa, Lalu Menjadi Manusia Unggul dan  
Membanggakan.

Saya Persembahkan Karya Ini Kepada Anakku, **Mahardika Arya Rama** dan  
Adik-adiknya Kelak Berharap Nanti Dapat Melampaui Pencapaian Ini.

### UCAPAN TERIMA KASIH

Sejenak saya terdiam memejamkan mata lalu menghela nafas panjang. Akhirnya, Alhamdulillah, saya (mampu) menyelesaikan tesis ini meski dengan waktu yang tidak singkat (4 tahun). Jujur, saya tidak percaya bisa sampai di tahap ini, bersanding dengan senior, teman sebaya dan junior yang lebih dahulu menyelesaikan studinya. Ini capaian paling membanggakan yang akan saya ceritakan kepada anak keturunan saya kelak karena telah berhasil menjadi bagian dari orang-orang hebat yang pernah berkampus di almamater ini, Fakultas Psikologi Universitas Airlangga. Oleh karena itu ijin saya mengucapkan rasa syukur dan terima kasih yang setinggi-tingginya kepada :

1. Allah SWT, atas limpahan karunianya meliputi kesehatan, kekuatan dan rezeki, karena saya yakin ini semua terjadi karena ada campur tangan Tuhan. Subhanallah.
2. Orangtua saya, khususnya mamak, Martini Harun yang diusia senjanya selalu mengiringi doa-doanya. Terima kasih sebesar-besarnya yang tak terhingga.
3. Manusia unggul yang dilahirkan dari genetika yang tangguh, cerdas dan berakhlak. Kepada anak-anakku: Mahardika, Maharani, Mahaka dan Mahaya jadilah penopang martabat keluarga kelak.
4. Semua keluarga di Makassar, Adik (Arnita Jasman & Ariansyah Jasman) dan para keponakan. Tetaplah menjadi keluarga yang baik, utuh dan tetap bersatu.

5. Perempuan yang saat ini mendampingi bersama balutan norma, fokus, lepas dan endap yang mengikatnya. Saya tahu ini tidak mudah, tapi engkaulah sumber kebahagiaan yang menyertai perjalanan ini.
6. Bapak, Prof. Dr. Cholichul Hadi, Drs., M.Si., Psikolog selaku Ketua Tim Penguji Sidang tesis saya yang juga merupakan Ketua Program Studi Magister Psikologi Terapan Fakultas Psikologi Universitas Airlangga.
7. Bapak, Prof. Dr. Fendy Suhariadi, M.T., Psikolog selaku pembimbing 1 tesis saya. Terima kasih prof, atas bimbingannya selama ini.
8. Ibu, Dr. Maria Eko Sulistyawati, MM., LCPC., Psikolog selaku pembimbing 2 tesis. Sungguh, kalau bukan karena motivasi dan dukungan dari ibu, saya tidak tau bakalan bagaimana jadinya, karena atas “reminder” dari ibu eko saya terus terpacu untuk menyelesaikan tesis ini. Terima kasih, Bu.
9. Rektor Universitas Airlangga Prof. Dr. Mohammad Nasih SE., M.T., Ak., CMA dan Dekan Fakultas Psikologi Universitas Airlangga, Prof. Dr. Suryanto, M.Si., Psikolog.
10. Dosen pengajar di Fakultas Psikologi Universitas Airlangga, Bapak Prof. Dr. Fendy Suhariadi, MT., Psikolog, Bapak Prof. Dr. Cholichul Hadi, Drs., M.Si., Psikolog, Bapak Prof. Dr. Seger Handoyo Drs., M.Si., Bapak Dr Nono Hery Yoenanto, S.Psi., M.Pd., Ibu Dr Dewi Retno Suminar., M.Si., Psikolog., Ibu Dr Fajrianthi., M.Psi., Psikolog., Ibu Dr Maria Eko Sulistyawati MM., LPCP., Psikolog., Bapak Dr Abdul Malik Gismar., Ibu Heriati Gunawan, M.POD Mas Dimas Aryo Wicaksono S.Psi., M.Sc., Ibu rovien Aryunita, S.Pd. MM., M.PPO Bapak Ilham Nur Alfian., S.Psi., M.Psi., Ibu Reza Lidia

Sari., S.Psi., M.Si., Bapak Herison Pandapotan Purba., S.Psi., M.Sc., Ibu Dewi Syarifah S. Psi., M.Psi., Psikolog., Terima Kasih, Love All.

11. Soeprapto, S.Psi., M.Psi., Psikolog yang telah bersedia menjadi “pembimbing ketiga” tesis saya. Terima kasih atas kesediaan dan kemudahan yang diberikan. Saya doakan sukses selalu menyertai karir Anda. Aamiin.
12. Abd. Rahmat S.Psi., M.Psi, T (Daeng Maro) atas informasi, inspirasi motivasinya untuk berkuliah kembali. Sesungguhnya tanpa Anda, saya kemungkinann besar tidak akan menyangang gelar ini. Karena itu, patut rasanya saya menghaturkan terima kasih.
13. Rahmad Permadi. S.Psi., M.Psi., Psikolog yang telah membantu dalam hal kelengkapan administrasi saat proses pendaftaran kuliah, karena itu juga faktor penentu pencapaian ini. Terima kasih Bro.
14. Keluarga Besar Ibu Lusiana Sumawi selaku Owner dan Seluruh staf serta karyawan PT. Duta Pangan Nusantara terkhusus para subjek yang telah membantu saya.
15. Mamaknya Rama, Terima kasih telah menjadi istri yang baik, ibu terhadap anak saya yang telah memberi warna untuk kehidupan saya. Semoga Tuhan memberikan kebahagiaan hidup di masa akan datang.
16. Kepada semua pihak-pihak yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu. Terima kasih.

Surabaya, Jumat 03 Desember 2021

Ardiansyah Jasman

**DAFTAR ISI**

|                                   |          |
|-----------------------------------|----------|
| Halaman Judul .....               | i        |
| Halaman Persetujuan .....         | ii       |
| Halaman Pengesahan .....          | iii      |
| Lembar Pernyataan .....           | iv       |
| Halaman Persembahan .....         | v        |
| Ucapan Terima Kasih .....         | vi       |
| Daftar Isi .....                  | ix       |
| Daftar Gambar .....               | xiv      |
| Daftar Tabel .....                | xv       |
| Abstrak .....                     | xvi      |
| Daftar Pustaka .....              | xvii     |
| Daftar Lampiran .....             | xxv      |
| <b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>    | <b>1</b> |
| 1.1. Latar Belakang Masalah ..... | 1        |
| 1.2. Rumusan Masalah .....        | 6        |
| 1.3. Tujuan Penelitian .....      | 6        |
| 1.4. Hipotesis Penelitian .....   | 6        |
| 1.5. Manfaat Penelitian .....     | 6        |
| 1.5.1. Manfaat Teoritis .....     | 6        |
| 1.5.2. Manfaat Praktis .....      | 6        |

|                                                                               |          |
|-------------------------------------------------------------------------------|----------|
| <b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>                                          | <b>8</b> |
| 2.1. Organisasi .....                                                         | 8        |
| 2.1.1. Pengertian Organisasi .....                                            | 8        |
| 2.1.2. Teori dan Asas Organisasi .....                                        | 10       |
| 2.1.3. Perilaku Organisasi .....                                              | 14       |
| 2.1.4. Budaya Organisasi .....                                                | 16       |
| 2.1.5. Pengembangan Organisasi .....                                          | 21       |
| 2.2. Pelatihan .....                                                          | 26       |
| 2.2.1. Pengertian, Hakikat dan Kebutuhan Pelatihan .....                      | 27       |
| 2.2.2. Tujuan dan Manfaat Pelaksanaan Pelatihan .....                         | 30       |
| 2.2.3. Pendekatan, Metode, Teknik dan Jenis Pelatihan .....                   | 32       |
| 2.2.4. Efektifitas Pelatihan .....                                            | 38       |
| 2.2.5. Teknis Pelaksanaan Pelatihan .....                                     | 40       |
| 2.3. Gemba Kaizen .....                                                       | 43       |
| 2.3.1. Budaya Kerja .....                                                     | 43       |
| 2.3.2. Sejarah Budaya Kerja Kaizen Di Jepang .....                            | 48       |
| 2.3.3. Pengertian Gemba Kaizen .....                                          | 51       |
| 2.3.4. Konsep, Sistem dan Manfaat Kaizen .....                                | 53       |
| 2.3.5. Penerapan Kaizen .....                                                 | 61       |
| 2.4. Sikap Kerja 5S ( <i>Seiri, Seiso, Seiton, Seiketsu, Shitsuke</i> ) ..... | 64       |
| 2.4.1. Sikap Kerja .....                                                      | 65       |
| 2.4.2. Istilah Sikap Kerja 5S .....                                           | 76       |
| 2.4.3. Tujuan dan Manfaat Sikap Kerja 5S .....                                | 79       |

|                                                          |           |
|----------------------------------------------------------|-----------|
| 2.4.4. Penerapan Sikap Kerja 5S .....                    | 82        |
| 2.4.5. Teknis Pelaksanaan Sikap Kerja 5S .....           | 84        |
| 2.5. Dasar Teori Penelitian dan Kerangka Berpikir .....  | 95        |
| <b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>                   | <b>98</b> |
| 3.1. Tipe Penelitian .....                               | 98        |
| 3.2. Desain Eksperimen .....                             | 99        |
| 3.3. Variabel Penelitian .....                           | 100       |
| 3.3.1. Variabel Bebas .....                              | 100       |
| 3.3.2. Variabel Terikat .....                            | 101       |
| 3.4. Definisi Operasional .....                          | 101       |
| 3.4.1. Gemba Kaizen .....                                | 101       |
| 3.4.2. Sikap Kerja 5S .....                              | 101       |
| 3.5. Tahapan Penelitian .....                            | 101       |
| 3.5.1. Memilih Ide/Topik Penelitian .....                | 102       |
| 3.5.2. Merumuskan Masalah dan Hipotesis Penelitian ..... | 102       |
| 3.5.3. Menentukan Variabel Penelitian .....              | 103       |
| 3.5.4. Menentukan Tipe dan Desain Penelitian .....       | 103       |
| 3.5.5. Perencanaan dan Pelaksanaan Penelitian .....      | 104       |
| 3.6. Teknik Pengumpulan Data .....                       | 105       |
| 3.6.1. Skala Psikologi .....                             | 105       |
| 3.6.2. Wawancara .....                                   | 106       |
| 3.6.3. Kuisioner .....                                   | 106       |
| 3.6.4. Observasi .....                                   | 107       |

|                                                                 |            |
|-----------------------------------------------------------------|------------|
| 3.7. Teknik Analisa Data .....                                  | 107        |
| <b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>                        | <b>109</b> |
| 4.1. Gambaran Lokasi Penelitian .....                           | 109        |
| 4.2. Pelaksanaan Penelitian .....                               | 111        |
| 4.2.1. Pretest .....                                            | 112        |
| 4.2.2. Pembukaan Pelatihan .....                                | 113        |
| 4.2.3. Penyampaian Materi: Budaya Kerja Masyarakat Jepang ..... | 113        |
| 4.2.4. Ice Breaking (Menyebut Warna) .....                      | 113        |
| 4.2.5. Penyampaian Materi : Pengantar Gemba Kaizen .....        | 113        |
| 4.2.6. Penyampaian Materi : Sikap Kerja 5S .....                | 113        |
| 4.2.7. Ice Breaking (Permainan Whuzh) .....                     | 114        |
| 4.2.8. Brainstorming .....                                      | 114        |
| 4.2.9. Pembentukan Tim Kaizen 5S .....                          | 114        |
| 4.2.10. Evaluasi Umum .....                                     | 114        |
| 4.2.11. Penyerahan Souvenir .....                               | 114        |
| 4.2.12. Penutupan Pelatihan .....                               | 115        |
| 4.2.13. Observasi .....                                         | 115        |
| 4.2.14. Posttest .....                                          | 115        |
| 4.2.15. Pengolahan Data .....                                   | 115        |
| 4.3. Hasil Penelitian .....                                     | 115        |
| 4.3.1. Uji Validitas Instrumen Penelitian .....                 | 115        |
| 4.3.2. Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian .....              | 122        |
| 4.3.3. Analisis Deskriptif .....                                | 124        |

|                                                                       |     |
|-----------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.3.4. Uji Hipotesis (Wilcoxon) .....                                 | 125 |
| 4.4. Pembahasan .....                                                 | 127 |
| 4.4.1. Organisasi, Budaya Organisasi dan Budaya Kerja .....           | 127 |
| 4.4.2. Intervensi Pelatihan Gemba Kaizen .....                        | 130 |
| 4.4.3. Pelatihan Gemba Kaizen Efektif Menerapkan Sikap Kerja 5S ..... | 132 |
| <b>BAB V PENUTUP</b> .....                                            | 135 |
| 5.1. Kesimpulan .....                                                 | 135 |
| 5.2. Saran .....                                                      | 136 |

**DAFTAR GAMBAR**

|                                          |     |
|------------------------------------------|-----|
| Gambar 2.1 Kerangka Berpikir .....       | 97  |
| Gambar 4.1 Rumus Perlakuan Tunggal ..... | 100 |

**DAFTAR TABEL**

|                                                                                |     |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabel 1.1 Penjelasan Terkait Sikap Kerja 5S .....                              | 3   |
| Tabel 2.1 Gerakan 5S ( <i>Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke</i> ) ..... | 63  |
| Tabel 2.2 Siklus PDCA ( <i>Plan, Do, Check, Action</i> ) .....                 | 63  |
| Tabel 2.3 Pembentukan Sikap .....                                              | 69  |
| Tabel 2.4 Azas Pemilihan .....                                                 | 85  |
| Tabel 2.5 Menyimpan Barang Yang Diperlukan .....                               | 86  |
| Tabel 4.1 Penerapan Sikap Kerja 5S Di PT. Duta Pangan Nusantara .....          | 109 |
| Tabel 4.2 Data Subjek Penelitian .....                                         | 110 |
| Tabel 4.3 Jadwal Pelaksanaan Pelatihan .....                                   | 111 |
| Tabel. 4.4 Item Skala Sikap Kerja 5S .....                                     | 115 |
| Tabel 4.5 Distribusi Item Skala Sikap 5S .....                                 | 118 |
| Tabel 4.6 Uji Validasi .....                                                   | 119 |
| Tabel 4.7 Uji Reliabilitas .....                                               | 123 |
| Tabel 4.8 Analisis Deskriptif .....                                            | 123 |
| Tabel 4.9 Tabulasi Data Hasil Penelitian .....                                 | 125 |
| Tabel 4.10 Hasil-hasil penelitian terkait Gemba Kaizen .....                   | 132 |

### ABSTRAK

Penerapan budaya kerja merupakan salah satu indikator keberhasilan dan kesuksesan sebuah perusahaan dalam mencapai tujuannya. Gemba kaizen merupakan budaya kerja masyarakat Jepang yang digunakan untuk melakukan perbaikan dan peningkatan secara terus menerus atau berkesinambungan di sebuah tempat kerja (Fitri, 2016).

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui perbedaan sikap kerja (5S) sebelum dan sesudah diberikan Pelatihan Gemba Kaizen. Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan pendekatan eksperimen disimpulkan bahwa terdapat perbedaan sikap kerja 5S pada subjek antara sebelum (*pretest*) dan setelah (*posttest*) diberikan pelatihan Gemba Kaizen.

Hal ini dilihat berdasarkan hasil signifikansi menunjukkan p-value sebesar 0,002, dimana jika p-value kurang dari 0,05 maka hipotesis dinyatakan diterima. Artinya dengan memberikan Pelatihan Gemba Kaizen penerapan sikap kerja 5S dapat terbentuk atau tampak pada subjek tertentu.

Kata Kunci :Penerapan 5S, budaya kerja, pelatihan Gemba Kaizen.

### ABSTRACT

The application of work is one of the indicators of success and success of a company in achieving its goals. Gemba kaizen is a Japanese working culture that is used to make continuous or continuous improvements and improvements in a work place (Fitri, 2016).

The purpose of this study is to find out the difference in work attitudes (5S) before and after being given Gemba Kaizen training. This study is a quantitative study with an experimental approach concluded that there is a difference in 5S work attitudes in subjects between before (*pretest*) and after (*posttest*) given Gemba Kaizen training.

This is seen based on the results of significance showing a p-value of 0.002, where if the p-value is less than 0.05 then the hypothesis is declared acceptable. This means that by providing Gemba Kaizen Training the application of 5S work attitudes can be formed or appeared on a particular subject.

Keyword : Implementation of 5S, work culture, Gemba Kaizen training.