

KAIZEN COSTING SEBAGAI PERBAIKAN BERKELANJUTAN UNTUK MENINGKATKAN KEUNGGULAN BERSAING PADA E-COMMERCE

Nurlaeli Aprilia Sahri¹ Novita²

¹Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Trilogi
nurlaeliapriliasahri@gmail.com; novita_1210@trilogi.ac.id

Abstract

This study aims to analyze the application of Kaizen Costing as a continuous improvement to improve the competitive advantage of e-commerce. Kaizen is widely applied to Japanese companies with the concepts of 3M (Muda, Mura, Muri) and 5S (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke) that can help management in managing workplaces, improve employee discipline, reduce waste, improve company quality and efficiency. E-commerce as the object of research is PT Aplikasi Karya Anak Bangsa (Go-Jek Indonesia) which involves employees, drivers, and customers as research samples. The method of data collection is done through observation, documentation, interviews and questionnaires. Methods of data analysis through descriptive analysis and verification using the Partial Least Square (PLS) progazaafcrum. Based on the survey results, respondents' responses and company conditions concluded that Go-Jek had implemented the kaizen costing concept in the face of e-commerce competition. However, only the variables Muri, Seiso, Seiketsu, Shitsuke which only have a significant effect on the variable of competitive advantage. This is because the number of respondents who have not felt the effectiveness of the company in implementing Kaizen Costing.

Keywords: Kaizen Costing, Continuous improvement, 3M, 5S, Competitive advantage

Abstrak

Kajian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan kaizen costing sebagai perbaikan berkelanjutan untuk meningkatkan keunggulan bersaing pada e-commerce. Kaizen banyak diterapkan pada perusahaan Jepang dengan konsep 3M (Muda, Mura, Muri) dan 5S (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke) yang dapat membantu manajemen dalam mengelola tempat kerja, meningkatkan kedisiplinan karyawan, mengurangi limbah, meningkatkan kualitas dan efisiensi perusahaan. E-commerce yang dijadikan sebagai objek penelitian ialah PT Aplikasi Karya Anak Bangsa (Go-Jek Indonesia) yang melibatkan karyawan, driver, dan pelanggan sebagai sampel kajian. Metode pengumpulan data dilakukan melalui obeservasi, dokumentasi, wawancara dan kuesioner. Metode analisis data melalui analisis deskriptif dan verifikatif dengan menggunakan program Partial Least Square (PLS). Berdasarkan hasil survei, tanggapan responden dan kondisi perusahaan menyimpulkan bahwa Go-Jek telah menerapkan konsep kaizen costing dalam menghadapi persaingan e-commerce. Namun, hanya variabel Muri, Seiso, Seiketsu, Shitsuke yang hanya berpengaruh signifikan terhadap variabel keunggulan bersaing. Hal tersebut dikarenakan banyaknya responden yang belum merasakan efektivitas perusahaan dalam menerapkan kaizen costing.

Kata kunci: Kaizen costing, Perbaikan berkelanjutan, 3M, 5S, Keunggulan bersaing

Cronicle of Article: Received (April 2019); Revised (May 2019); and Published (June 2019).

©2019 Jurnal Kajian Akuntansi Lembaga Penelitian Universitas Swadaya Gunung Jati.

Profile and corresponding author: Nurlaeli Aprilia Sahri and Novita are from Accounting Departement in Economic Faculty, Trilogi University, Corresponding Author: nurlaeliapriliasahri@gmail.com; novita_1210@trilogi.ac.id

How to cite this article: Sahri, N. A. & Novita. (2019). Kaizen Costing Sebagai Perbaikan Berkelanjutan Untuk Meningkatkan Keunggulan Bersaing Pada E-commerce. Jurnal Kajian Akuntansi, 3(1): 14-40

PENDAHULUAN

Perkembangan internet menyebabkan perubahan dalam proses bisnis konvensional yang mempertemukan antara penjual dan pembeli secara langsung kini mulai beralih ke bisnis *digital* karena dapat memenuhi kebutuhan masyarakat dengan mudah dan cepat. Proses tersebut dikenal dengan istilah *electronic commerce* (*e-commerce*) yang memberikan keuntungan baik bagi perusahaan maupun konsumen karena dapat meminimalisir biaya-biaya yang harus dikeluarkan. Indonesia memiliki potensi dan prospek yang cukup menjanjikan bagi perkembangan *e-commerce* dibuktikan selama tahun 2000-2016 *e-commerce* tumbuh sekitar 17% dengan total jumlah usahanya (Statistik, 2016) dan selama tahun 2014-2017 rata-rata pertumbuhan tahunan bisnis *online* di Indonesia diperkirakan mencapai 38%. Hal ini menjadikan potensi pasar *e-commerce* di Indonesia sebagai pasar terbesar di ASEAN (Katadata, 2016). Selain itu, Indonesia diprediksi akan mencapai nilai transaksi *e-commerce* hingga Rp 144 Triliun pada tahun 2018 (Abdurrahman, 2017) dan diprediksi juga akan tumbuh Rp 808 Triliun hingga Rp 955 Triliun pada tahun 2022 (Nurfadilah & McKinsey, 2018).

Berdasarkan data tersebut menunjukkan bahwa *e-commerce* merupakan gaya hidup yang digandrungi banyak orang saat ini. Peluang bisnis ini mendorong munculnya berbagai situs *e-commerce* baru ditambah dengan perusahaan-perusahaan besar yang mulai beralih ke bisnis *digital* sebagai pendukung bisnis utamanya karena dinilai dapat menghasilkan keuntungan yang lebih besar, hal ini sebagai tantangan yang dihadapi *e-commerce* untuk terus berupaya menciptakan strategi dan inovasi agar lebih unggul dari pesaingnya serta dapat memenuhi harapan pelanggan (Mulyani & Wijayani, 2017). Fenomena tersebut menyebabkan pengguna *e-commerce* saat ini dapat dengan mudah beralih dari satu perusahaan ke perusahaan penyedia layanan *e-commerce* lainnya. Apabila dalam

pelayanan *e-commerce* memiliki kualitas yang rendah, konsumen akan memperoleh pengalaman buruk saat menggunakannya dan dapat menyebabkan konsumen berhenti menggunakan *e-commerce* tersebut sehingga beralih menggunakan *e-commerce* lain. Oleh karena itu, perusahaan dituntut untuk mengembangkan strategi bersaing yang tepat dalam menghadapi perubahan situasi pasar agar lebih unggul dari pesaingnya. Bagi perusahaan yang ingin mempertahankan posisinya di dalam persaingan yang sangat ketat ini tidak cukup hanya mengandalkan strategi yang hanya berfokus pada jangka pendek saja, namun juga harus berfokus pada strategi jangka panjang.

Kaizen Costing merupakan salah satu strategi jangka panjang yang dapat dilakukan *e-commerce* untuk menghadapi persaingannya melalui perbaikan berkelanjutan. Pada awal pelaksanaannya, *kaizen costing* bertujuan untuk mengurangi banyaknya proses kerja, meningkatkan kualitas, mempersingkat waktu dan mengurangi biaya dengan implementasinya menggunakan konsep 3M yaitu *Muda*, *Mura*, *Muri*. Selain itu, tujuan lainnya dari *kaizen costing* ialah mengatur tempat kerja, kebersihan dan ketertiban di dalam tempat kerja dengan melibatkan setiap orang baik manajer maupun karyawan dengan menggunakan konsep 5S (*Seiri*, *Seiton*, *Seiso*, *Seiketsu* *Shitsuke*) yang berguna untuk meningkatkan disiplin dan kesadaran diri pada setiap karyawan. Perbaikan *kaizen costing* sifatnya sedikit demi sedikit dan berlangsung terus-menerus sehingga pada akhirnya mampu memberikan hasil yang lebih baik dalam menghadapi persaingan perusahaan.

Strategi *kaizen costing* dijalankan agar perusahaan memperoleh keunggulan bersaing dalam industrinya karena setiap aktivitas yang dijalankan perusahaan akan mencerminkan kemampuan dan menjadi dasar dalam membangun keunggulan bersaing. Menurut Porter (2008) keunggulan bersaing merupakan suatu kemampuan

perusahaan untuk meraih keuntungan ekonomis di atas laba yang mampu diraih oleh pesaing di industri yang sama. Hal ini dinilai sebagai jantung kinerja perusahaan agar mampu bersaing dengan para kompetitornya.

E-commerce yang menjadi objek penelitian adalah PT Aplikasi Karya Anak Bangsa (Go-Jek Indonesia) yang dikenal sebagai revolusi sarana transportasi rakyat yang menyebabkan pergeseran kultur dan fenomena kekinian dalam ranah bisnis teknologi di Indonesia. Kegiatan operasional Go-Jek dikenal dengan mempunyai tingkat efisiensi yang tinggi karena dapat meminimalisir proses bisnis, efisiensi waktu dan biaya dengan tidak terjun langsung ke pelanggan melainkan melalui para mitra. Oleh karena itu, penilaian pelanggan terhadap perusahaan bergantung pada performa mitra yang dapat mempengaruhi keunggulan bersaingnya sehingga setiap mitra harus mempunyai tingkat disiplin yang tinggi dengan memberikan layanan yang terbaik dan sesuai dengan standar. Dalam memenangkan pasar, Go-Jek mempunyai salah satu strategi yaitu strategi menetapkan harga yang murah ditambah dengan berbagai macam potongan harga seperti *voucher discount*, potongan harga pada hari-hari tertentu, kode promo, potongan 50% dan lain sebagainya. Potongan harga tersebut diberikan kepada seluruh pelanggan dalam setiap pesanan dengan ketentuan yang ditetapkan. Strategi tersebut bertujuan untuk memperoleh keunggulan diantara pesaingnya dengan menawarkan harga yang lebih murah namun tetap memperhatikan kualitas pelayanan yang diberikan.

Berdasarkan uraian di atas, tujuan penelitian ini adalah membahas mengenai penerapan *kaizen costing* sebagai perbaikan berkelanjutan untuk meningkatkan keunggulan bersaing pada *e-commerce*.

TINJAUAN PUSTAKA

Perbaikan Berkelanjutan

Perbaikan berkelanjutan adalah unsur utama yang perlu dilakukan perusahaan secara

sistematis untuk mencapai kualitas yang terbaik pada produk atau jasa yang dihasilkan perusahaan. Sesuai dengan pendapat Almansour (2012) yang menjelaskan perbaikan berkelanjutan adalah usaha untuk memperoleh kualitas yang harus dilakukan secara terus-menerus dan karyawan perlu didorong untuk mengadopsi program peningkatan produktivitas yang akan berdampak pada peningkatan kinerja keuangan perusahaan.

Kaizen Costing

Kaizen digunakan untuk menguraikan suatu proses manajemen dan budaya bisnis secara *continuous improvement* dengan partisipasi aktif dan komitmen dari seluruh karyawan dalam operasional perusahaan. Hal ini memungkinkan keterlibatan ide para karyawan melalui sistem saran dan mengarahkan kegiatan mereka melalui tim multifungsi dalam perusahaan yang memungkinkan pertukaran informasi, panduan kegiatan dan kontrol yang lebih baik. *Kaizen costing* adalah konsep yang bertujuan untuk mengurangi biaya, meningkatkan pangsa pasar, memperkuat merek, meningkatkan laba, meningkatkan pertukaran informasi dalam perusahaan, mengurangi kapasitas yang tidak terpakai, menghilangkan pemborosan, meningkatkan proses dan kualitas produk (Malinic 2008; Radović, 2017). Menurut Recht & Wilderom (dalam Radović, 2017) karakteristik dasar keberhasilan penerapan *kaizen costing* dalam kehidupan bisnis adalah *Continuity* penerapan *kaizen* tidak mengarah pada satu tujuan, *Incremental nature* perbaikan dilakukan melalui perubahan kecil, *Participatory approach* melibatkan ide-ide karyawan dalam perusahaan. Hal ini memberikan kepercayaan kepada karyawan untuk menciptakan inovasi dan loyalitas terhadap perusahaan.

Keunggulan Bersaing

Porter (2008) mendefinisikan keunggulan bersaing sebagai jantung kinerja perusahaan dengan melihat kemampuan perusahaan untuk meraih keuntungan ekonomis di atas

laba yang mampu diraih oleh pesaing di industri yang sama. Keunggulan bersaing perusahaan dapat dilihat dari berbagai aspek seperti kualitas pelayanan, diferensiasi dan kualitas hubungan dengan mitra (Kadarningsih, 2013).

Pengembangan Hipotesis

Pengaruh *Muda* sebagai perbaikan berkelanjutan terhadap Keunggulan Bersaing

Menurut Imai (2018) *Muda* adalah pemborosan atau segala kegiatan yang tidak memberikan nilai tambah. Oleh karena itu, *muda* berperan sebagai pengurangan pemborosan yang dapat memberikan manfaat besar bagi perbaikan *quality*, *cost*, *delivery* dengan menghilangkan *waste* yang sering terjadi dalam operasional perusahaan. Kajian terdahulu yang menjadi dasar dalam kajian ini adalah kajian Yohendry et al (2017) menghasilkan bahwa implementasi *kaizen costing* dapat berimplikasi terhadap efisiensi biaya produksi. Selain itu, kajian Radović (2017) menyimpulkan bahwa implementasi *kaizen* dapat menghasilkan proses produksi lebih cepat, penghentian produksi yang semakin berkurang dan terjadinya peningkatan kapasitas produksi.

H₁ *Muda* sebagai perbaikan berkelanjutan berpengaruh terhadap keunggulan bersaing

Pengaruh *Mura* sebagai perbaikan berkelanjutan terhadap Keunggulan Bersaing

Mura untuk menyatakan tidak seimbang, tidak rata, tidak harmonis dan tidak teratur (Imai, 2018). *Mura* terjadi karena kesalahan pimpinan perusahaan dalam memberikan tugas dan tanggung jawab terhadap bawahan. Dengan adanya ketidakseimbangan atau ketimpangan mengandung pemborosan yang harus dihapuskan. Sesuai dengan penelitian Fatkhurrohman & Subawa (2016) yang memberikan kesimpulan bahwa penerapan *kaizen* dapat menghemat penggunaan sumber daya perusahaan, menghilangkan *loss time* sehingga *delivery* menjadi tidak terlambat dan memperlancar proses produksi.

H₂ *Mura* sebagai perbaikan berkelanjutan berpengaruh terhadap keunggulan bersaing

Pengaruh *Muri* sebagai perbaikan berkelanjutan terhadap Keunggulan Bersaing

Muri dalam bahasa Jepang untuk menunjukkan sesuatu yang dipaksakan sehingga menghadapi kesulitan dan berakibat pada ketegangan, tekanan, dan kelelahan (Imai, 2018). Dengan adanya keterpaksaan dapat menimbulkan pemborosan yang harus dihapuskan. Penelitian yang menjadi dasar dalam kajian ini ialah penelitian Yohendry et al (2017) yang menghasilkan bahwa implementasi *kaizen costing* dapat berimplikasi terhadap efisiensi biaya produksi. Penelitian Fatkhurrohman & Subawa (2016) yang memberikan kesimpulan bahwa penerapan *kaizen* dapat menghemat penggunaan sumber daya perusahaan, menghilangkan *loss time* sehingga *delivery* menjadi tidak terlambat dan memperlancar proses produksi.

H₃ *Muri* sebagai perbaikan berkelanjutan berpengaruh terhadap keunggulan bersaing

Pengaruh *Seiri* sebagai perbaikan berkelanjutan terhadap Keunggulan Bersaing

Seiri artinya membedakan antara yang diperlukan dan tidak diperlukan. Setelah itu, menyingkirkan yang tidak diperlukan agar menciptakan ruang kerja yang aman (Imai, 2018). Proses ini menumbuhkan sikap disiplin pribadi, memperbaiki sistem penyimpanan, dan meningkatkan kemampuan karyawan dalam bekerja lebih efektif. Sesuai dengan penelitian Mulyati & Darmawan (2013) penerapan manajemen 5S dengan baik dan benar dapat meningkatkan produktivitas karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang bersih, aman dan menyenangkan bagi semua orang. Penelitian Supriyanto (2014) menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara sikap kerja 5S dengan produktivitas.

H₄ *Seiri* sebagai perbaikan berkelanjutan berpengaruh terhadap keunggulan bersaing

Pengaruh Seiton sebagai perbaikan berkelanjutan terhadap Keunggulan Bersaing

Seiton artinya mengelompokkan barang berdasarkan penggunaannya dan menatanya secara memadai sehingga dapat menghilangkan waktu pencarian yang tidak produktif (Imai, 2018). Dengan pola ini, *seiton* menjamin adanya aliran barang yang tertib dengan penundaan yang minimum. Sesuai dengan penelitian Fatkhurrohman & Subawa (2016) yang memberikan kesimpulan bahwa penerapan *kaizen* dapat menghemat penggunaan sumber daya perusahaan, menghilangkan *loss time* sehingga *delivery* menjadi tidak terlambat dan memperlancar proses produksi. Penelitian Supriyanto (2014) yang menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara sikap kerja 5S dengan produktivitas.

H₅ *Seiton* sebagai perbaikan berkelanjutan berpengaruh terhadap keunggulan bersaing

Pengaruh Seiso sebagai perbaikan berkelanjutan terhadap Keunggulan Bersaing

Seiso artinya membersihkan lingkungan kerja, mesin dan peralatan agar menciptakan suasana yang bersih dan nyaman (Imai, 2018). Berdasarkan penelitian Mulyati dan Darmawan (2013) penerapan manajemen 5S dengan baik dan benar dapat meningkatkan produktivitas karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang bersih, aman dan menyenangkan bagi semua orang.

H₆ *Seiso* sebagai perbaikan berkelanjutan berpengaruh terhadap keunggulan bersaing

Pengaruh Seiketsu sebagai perbaikan berkelanjutan terhadap Keunggulan Bersaing

Seiketsu artinya membiasakan untuk bersih dan rapi yang didukung dengan adanya standar (Imai, 2018). Penelitian Mulyati dan Darmawan (2013) menunjukkan bahwa penerapan manajemen 5S dengan baik dan benar dapat meningkatkan produktivitas karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang bersih, aman dan menyenangkan bagi semua orang. Penelitian Indrajaya et al

(2016) menjelaskan bahwa *seiketsu* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H₇ *Seiketsu* sebagai perbaikan berkelanjutan berpengaruh terhadap keunggulan bersaing

Pengaruh Shitsuke sebagai perbaikan berkelanjutan terhadap Keunggulan Bersaing

Shitsuke artinya membangun disiplin dan membiasakan diri untuk taat pada norma dan standarisasi perusahaan (Imai, 2018). Penelitian Mulyati & Darmawan (2013) menyimpulkan bahwa penerapan manajemen 5S dengan baik dan benar dapat meningkatkan produktivitas karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang bersih, aman dan menyenangkan bagi semua orang. Penelitian Supriyanto (2014) menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara sikap kerja 5S dengan produktivitas.

H₈ *Shitsuke* sebagai perbaikan berkelanjutan berpengaruh terhadap keunggulan bersaing.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah kajian dasar yang menggunakan metode verifikatif yaitu penelitian yang dilakukan kembali berdasarkan penelitian sebelumnya untuk memastikan dan memberikan hasil yang lebih *update* berdasarkan keadaan sesungguhnya

Populasi dan Sampel

Kajian ini melibatkan karyawan, *driver* dan pelanggan dengan menggunakan populasi tidak terbatas karena jumlah sampel kajian yang tidak diketahui dengan jelas. Kajian ini menggunakan *nonprobability sampling* dengan teknik *convenience sampling* yang mengacu pada anggota populasi yang bersedia memberikan informasi (Sekaran & Bougie, 2016). Rumus ukuran sampel menggunakan rumus Wibisono yaitu:

$$n = \left(\frac{Z_{\alpha/2} \sigma}{e} \right)^2$$

Jenis dan Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data

sekunder. Data primer adalah data yang mengacu pada informasi yang diperoleh dari sumber asli atau pertama melalui observasi, dokumentasi, wawancara dan kuesioner sehingga keakuratan data dapat dipertanggungjawabkan dan dapat memberikan informasi yang bermanfaat dalam kajian ini. Sedangkan, data sekunder adalah data yang mengacu pada informasi yang dikumpulkan dari sumber yang telah tersedia dengan menggunakan dokumen sejarah atau profil perusahaan, berita dan artikel tentang perusahaan, serta informasi mengenai proses pertumbuhan bisnis perusahaan.

Operasional Variabel

Operasional variabel digunakan untuk menentukan pengukuran variabel yang dapat ditampilkan pada Tabel 1. Instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian menggunakan Skala Likert yaitu skala yang menunjukkan seberapa kuat tingkat setuju atau tidak setuju terhadap suatu pernyataan (McDaniel & Gates, 2013). Dalam penelitian ini menggunakan Skala Likert tujuh poin karena pemilihan kategori dalam kuesioner menjadi lebih spesifik dan skala yang paling sering digunakan.

Tabel 1. Operasional Variabel

Variabel	Operasional Variabel	Indikator
Kaizen Costing	Muda	Mengurangi inventaris yang berlebihan
		Meminimalisir proses kerja
		Mengurangi kegagalan pada proses kerja
	Mura	Meningkatkan kemampuan karyawan
		Kesetaraan karyawan
	Muri	Mempunyai batasan karyawan
	Seiri	Memberikan kenyamanan dalam pelayanan
		Standar penampilan karyawan
	Seiton	Efisiensi pelaksanaan kerja
	Seiso	Kebersihan lingkungan kerja
Pemeliharaan aset operasional		
Seiketsu	Standar lingkungan kerja	
Shitsuke	Disiplin terhadap standar	
Keunggulan Bersaing		Tangible
		Reliability
		Responsiveness
		Assurance
		Empathy
		Fitur Layanan Teknologi
		Keunikan produk
		Kegiatan inovasi produk
		Kelancaran komunikasi
		Kerjasama yang saling menguntungkan

Sumber : Yohendry et al (2017), Pamungkas & Franksiska (2018), Kadarningsih (2013)

Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini ialah analisis deskriptif dan analisis verifikatif dengan aplikasi *Partial Least Square* (PLS) yang didukung dengan program SmartPLS versi 3.2.7. Dalam analisis verifikatif terdiri dari tiga langkah

yaitu Pengukuran *outer model* untuk menunjukkan hubungan setiap blok indikator dengan variabel latennya yang digunakan untuk menilai validitas dan reliabilitas data. *Inner model* digunakan untuk menunjukkan hubungan atau kekuatan estimasi antar variabel laten. Pengujian

hipotesis yang mempunyai kriteria jika t-statistik lebih baik dibandingkan t-tabel berarti hipotesis didukung atau diterima (Ghozali, 2015). Dalam penelitian ini, *alpha* sebesar 5% dan t-tabel sebesar 1,96.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penyajian data dilakukan dalam bentuk tabel yang menunjukkan hasil pengujian dengan menggunakan program SmartPLS versi 3. Hasil pengujian didukung dengan hasil kuesioner yang telah disebar ke 100 responden *driver* dan 100 responden pelanggan agar dapat memastikan data antar

kedua responden. Pernyataan kuesioner dari kedua responden mempunyai konteks yang sama sesuai dengan variabel penelitian hanya disesuaikan dengan responden yang dituju. Kuesioner tersebut juga berisi informasi pribadi dari seluruh responden yang telah terangkum dalam Tabel 2. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa kuesioner disebarkan ke seluruh segmen responden yang berada di Jakarta dan Depok. Hal ini dilakukan agar data yang diperoleh dapat memberikan hasil yang sesuai dan dapat dipertanggungjawabkan.

Tabel 2. Informasi Responden

Informasi Responden	<i>Driver</i>	Pelanggan
Jenis Kelamin :		
Pria	95%	33%
Wanita	5%	67%
Usia :		
15-25 tahun	23%	85%
26-35 tahun	43%	10%
36-45 tahun	19%	4%
46-55 tahun	11%	1%
>55 tahun	4%	
Pendidikan :		
SD	9%	
SMP	18%	3%
SMA/SMK	66%	78%
D3	3%	5%
S1	4%	13%
S2		1%
Informasi Responden	<i>Driver</i>	Pelanggan
Lamanya bergabung dengan Go-Jek :		
1-2 tahun	57%	39%
3-4 tahun	39%	56%
5-6 tahun	4%	5%

Sumber : Pengolahan data kuesioner, 2019

Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif memberikan gambaran dari suatu data yang dilihat dari hasil rata-rata (*mean*) dan standar deviasi dari masing-masing variabel berdasarkan hasil pengujian data yang diperoleh dari kuesioner

responden *driver* dan pelanggan dengan menggunakan program SmartPLS versi 3. Hasil tersebut dapat ditampilkan pada Tabel 3.

Tabel 3. Statistik Deskriptif

	Mean (Driver)	Mean (Pelanggan)	Standard (Driver)	Deviation	Std. (Pelanggan)	Deviation
MUDA	0,179	0,138	0,092		0,096	
MURA	0,105	0,141	0,120		0,101	
MURI	0,265	-0,034	0,102		0,069	
SEIRI	0,077	0,117	0,119		0,104	
SEITON	0,145	0,018	0,110		0,080	
SEISO	0,128	0,269	0,133		0,116	
SEIKETSU	0,001	0,248	0,150		0,101	
SHITSUKE	-0,257	0,124	0,090		0,106	

Sumber : Pengolahan data kuesioner dengan SmartPLS versi 3.2.7, 2019

Uji Validitas

Berdasarkan Ghazali (2015) *convergent validity* dapat dilihat pada hasil *outer loading* dari korelasi antara skor indikator dengan skor variabelnya dengan ketentuan memiliki nilai korelasi di atas 0,70. Namun demikian pada riset tahap pengembangan skala, *loading* 0,50 sampai 0,60 masih dapat diterima. Hasil pengujian berdasarkan data *driver* ditampilkan pada Tabel 4 yang dapat disimpulkan bahwa pada awal pengujian masih terdapat dua indikator yang memiliki nilai *outer loading* tidak sesuai kriteria yaitu indikator kelancaran komunikasi (KB9) dan indikator kerjasama yang saling menguntungkan (KB10). Hasil tersebut berbeda dengan tanggapan kuesioner terhadap indikator yang mayoritas responden memberikan tanggapan setuju atas pernyataan dalam indikator tersebut. Ketidakvalidan data karena masih banyaknya *driver* yang merasa tidak diuntungkan bekerjasama dengan Go-Jek termasuk sistem bonus yang diterapkan saat ini karena memaksa *driver* untuk memperpanjang jam kerjanya. Hal tersebut dapat terjadi karena tidak baiknya jalinan komunikasi antar mitra dan Go-Jek yang dibuktikan dengan tidak dilibatkannya mitra dalam pengambilan keputusan terkait suatu kebijakan yang berhubungan dengan mitra. Oleh karena itu, tahapan selanjutnya perlu dilakukan modifikasi pada model struktural

dengan menghilangkan indikator yang tidak valid kemudian *running* kembali sehingga dapat dihasilkan nilai *loading* di atas 0,70 walaupun masih terdapatnya indikator di bawah 0,70 yaitu indikator KB8 sebesar 0,678. Indikator tersebut masih dapat diuji karena berdasarkan Ghazali (2015) pada riset tahap pengembangan skala, *loading* 0,50 sampai 0,60 masih dapat diterima

Pengujian yang sama juga dilakukan pada data responden pelanggan yang dapat ditampilkan pada Tabel 5. Hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk atau indikator memiliki nilai *outer loading* di atas 0,70 sehingga data responden pelanggan memiliki nilai validitas yang sangat baik jadi tidak perlu melakukan modifikasi model struktural. Hasil validitas dapat dibuktikan dengan keberhasilan Go-Jek menjadi *startup* pertama mendapatkan julukan *unicorn* karena mempunyai nilai valuasi lebih dari USD\$1 miliar atau sekitar Rp 13,9 Triliun. Selain itu, pada awal tahun 2019 Go-Jek juga berhasil menjadi *startup* pertama dalam meraih julukan *decacorn* karena memiliki nilai valuasi di atas USD\$10 miliar atau sekitar Rp 139,4 Triliun setelah mendapatkan suntikan dana baru yang dipimpin oleh Google, JD.com, Tencent, Mitsubishi Corporation, dan Provident Capital. Pencapaian tersebut membuat Go-Jek dinilai lebih unggul dari pada e-commerce lainnya.

Tabel 4. Outer Loading Driver

Indikator	Keunggulan Bersaing	Muda	Mura	Muri	Seiri	Seiton	Seiso	Seiketsu	Shitsuke
1	0,787	0,863	0,929	1,000	0,877	1,000	0,918	1,000	1,000
2	0,803	0,897	0,827		0,819		0,858		
3	0,881	0,714							
4	0,786								
5	0,825								
6	0,721								
7	0,732								
8	0,678								

Sumber : Pengolahan data kuesioner dengan SmartPLS versi 3.2.7, 2019

Tabel 5. Outer Loading Pelanggan

Indikator	Keunggulan Bersaing	Muda	Mura	Muri	Seiri	Seiton	Seiso	Seiketsu	Shitsuke
1	0,720	0,796	0,918	1,000	0,914	1,000	0,935	1,000	1,000
2	0,731	0,782	0,888		0,857		0,945		
3	0,778	0,780							
4	0,739								
5	0,730								
6	0,789								
7	0,702								
8	0,738								
9	0,723								
10	0,718								

Sumber : Pengolahan data kuesioner dengan SmartPLS versi 3.2.7, 2019

Pengujian kedua pada tahap ini yaitu *discriminant validity* yang dapat dilihat pada *cross loading* antara indikator dengan konstraknya yang harus memiliki nilai korelasi konstruk dengan indikatornya lebih baik dibandingkan korelasi indikator dengan konstruk lainnya (Ghozali, 2015). Hasil pengujian ini dapat ditampilkan pada Lampiran 1 dan Lampiran 2 yang menunjukkan bahwa hasil dari kedua data responden memiliki hasil yang sama bahwa keseluruhan konstruk memiliki *loading factor* terbaik pada konstruk yang dibentuknya daripada *loading factor* dengan konstruk lainnya. Salah satu contohnya yaitu *loading factor* KB1 terhadap Keunggulan Bersaing sebesar 0,787 yang lebih baik daripada *loading factor* pada variabel lainnya seperti *loading factor* pada *muda* (0,181), *mura* (0,197), *muri* (0,349), *seiri*

(0,277), *seiton* (0,285), *seiso* (0,291), *seiketsu* (0,264), dan *shitsuke* (-0,116). Begitupun dengan indikator lainnya sehingga dapat ditunjukkan hasil pengujian indikator dari kedua data responden memiliki diskriminasi yang baik dan menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi indikator pada bloknya lebih baik dibandingkan dengan indikator di blok lainnya.

Pengujian selanjutnya pada uji validitas ialah *Average Variance Extraced* (AVE) yang memiliki kriteria baik jika nilai AVE masing-masing konstruk memiliki nilai di atas 0,50 (Ghozali, 2015). Hasil AVE berdasarkan data *driver* dan pelanggan dapat ditampilkan pada Tabel 6 yang menunjukkan bahwa semua konstruk memiliki nilai AVE antara indikator dengan konstraknya lebih dari 0,50. Artinya,

korelasi antar indikator dapat disimpulkan sangat baik dan memiliki nilai AVE yang baik pada setiap konstruknya sehingga dapat

disimpulkan bahwa rata-rata tingkat eror lebih rendah.

Tabel 6. Hasil AVE

	Average Variance Extracted (AVE) Driver	Average Variance Extracted (AVE) Pelanggan
KEUNGGULAN BERSAING	0,607	0,544
MUDA	0,686	0,618
MURA	0,773	0,816
MURI	1,000	1,000
SEIRI	0,720	0,786
SEITON	1,000	1,000
SEISO	0,789	0,883
SEIKETSU	1,000	1,000
SHITSUKE	1,000	1,000

Sumber : Pengolahan data kuesioner dengan SmartPLS versi 3.2.7, 2019

Uji Reliabilitas

Pengujian *composite reliability* dikatakan reliabel jika nilainya di atas 0,70 (Ghozali, 2015). Hasil pengujian data responden *driver* dan pelanggan dapat ditampilkan pada Tabel 7 yang menunjukkan bahwa keseluruhan konstruk memiliki nilai lebih dari 0,70 sehingga dapat dikatakan bahwa data memiliki nilai reliabilitas yang baik dan adanya konsistensi nilai yang dicapai sehingga apabila diuji kembali akan menghasilkan yang sama. Artinya, responden menyetujui bahwa dengan *kaizen costing* melalui perbaikan berkelanjutan dapat meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan yang dinilai berdasarkan strategi dan kegiatan operasional perusahaan. Pengujian selanjutnya ialah *cronbach's alpha* yang memiliki kriteria baik jika memiliki nilai di atas 0,70 (Ghozali, 2015). Hasil pengujian data kedua responden dapat ditampilkan pada Tabel 7 yang menunjukkan bahwa konstruk *seiri* dalam data *driver* tidak dapat dikategorikan baik karena tidak memiliki nilai lebih dari 0,70. Hal tersebut disebabkan masih banyaknya *driver* yang tidak menerapkan variabel *seiri*

dengan efektif seperti tidak menggunakan kelengkapan atribut sesuai dengan standar yang ditetapkan. Akibatnya, membuat Go-Jek dinilai negatif oleh masyarakat mengenai keselamatan yang diterapkan sehingga dapat menyebabkan pelanggan beralih ke penyedia layanan *e-commerce* lainnya dan perusahaan tidak dapat meningkatkan keunggulan bersaing akibat tidak efektifnya penerapan konsep tersebut. Berbeda dengan data pelanggan yang menghasilkan bahwa konstruk *muda* tidak dapat dikategorikan baik karena penerapan *muda* yang dijalankan Go-Jek melalui tidak disediakannya pangkalan khusus bagi *driver* dapat memberikan dampak negatif terhadap citra perusahaan karena biasanya *driver* membuat pangkalan sendiri dan berhenti di pinggir jalan untuk menjemput pelanggan sehingga menyebabkan kemacetan dan keramaian hingga masyarakat merasa tidak nyaman dengan keberadaan *driver* Go-Jek. Hal tersebut dapat menyebabkan perusahaan tidak dapat meningkatkan keunggulan bersaingnya karena kedisiplinan *driver* yang masih minim.

Tabel 7. Hasil Uji Reliabilitas

	Driver		Pelanggan	
	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
KEUNGGULAN BERSAING	0,906	0,925	0,907	0,922
MUDA	0,773	0,866	0,602	0,829
MURA	0,718	0,872	0,776	0,899
MURI	1,000	1,000	1,000	1,000
SEIRI	0,614	0,837	0,731	0,880
SEITON	1,000	1,000	1,000	1,000
SEISO	0,737	0,882	0,868	0,938
SEIKETSU	1,000	1,000	1,000	1,000
SHITSUKE	1,000	1,000	1,000	1,000

Sumber : Pengolahan data kuesioner dengan SmartPLS versi 3.2.7, 2019

Analisis Inner Model

Analisis ini berguna untuk menguji hubungan antar konstruk laten melalui beberapa pengujian. Pengujian pertama yaitu *path coefficient* merupakan nilai koefisien jalur atau besarnya hubungan atau pengaruh dengan konstruk laten (Ghozali, 2015). Hasil *path coefficient* dapat ditampilkan pada Tabel 8 yang menunjukkan bahwa pada data *driver* terdapat satu variabel yaitu *shitsuke* memiliki pengaruh negatif terhadap keunggulan bersaing. Hal ini karena masih terdapatnya *driver* Go-Jek yang tidak menunjukkan sikap disiplin dengan melanggar aturan tiga pilar perusahaan salah satunya ialah melakukan segala tindakan kecurangan dengan tujuan untuk memperkaya diri. Berdasarkan hasil survei *Institute for Development of Economic and Finance* (2018) ditemukan banyaknya order fiktif yang dilakukan Go-Jek maupun kompetitornya dengan mayoritas *driver* Go-Jek sebesar 42% melakukan order fiktif. Oleh karena itu, walaupun penerapan *shitsuke* menunjukkan efektivitas dalam perusahaan maka tidak dapat meningkatkan keunggulan bersaing karena tindakan ketidakdisiplinan juga dilakukan kompetitornya dan mengingat tidak adanya kompetitor baru yang masuk dalam industri ini sehingga tidak dapat diukurnya keunggulan bersaing perusahaan yang dilihat dari tindakan *driver* dalam mematuhi

peraturan. Hasil pengujian pada data responden pelanggan menunjukkan konstruk *muri* berpengaruh negatif dengan keunggulan bersaing. Hal ini karena banyaknya pelanggan tidak mengetahui batasan yang diberikan Go-Jek kepada *driver* dibuktikan dengan hasil tanggapan responden yaitu mayoritas memberikan tanggapan agak tidak setuju. Pelanggan tidak mengetahui bahwa orderan yang diberikan manajemen Go-Jek disesuaikan dengan kinerja *driver* yang dinilai berdasarkan hasil *rating* dan penilaian yang dilakukan perusahaan. Pelanggan hanya mengetahui bahwa penilaian *rating* yang diberikan pelanggan hanya akan berpengaruh terhadap penilaian kinerja *driver* melainkan bukan pada jumlah orderan yang akan diterima *driver*. Selain itu, pelanggan juga tidak mengetahui bahwa adanya jumlah minimum rata-rata poin yang harus diraih *driver* setiap harinya yaitu 4,5 poin. Oleh karena itu dengan tidak dimilikinya informasi tersebut oleh pelanggan maka walaupun penerapan *muri* telah efektif menurut data responden pelanggan tidak dapat meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan.

Pengujian selanjutnya ialah *R Square* yang mempunyai kriteria ukuran 0,19 dikatakan lemah, 0,33 dikatakan moderat, dan 0,67 dikatakan kuat (Ghozali, 2015). Hasil *R Square* berdasarkan data responden *driver* sebesar 0,360 sehingga memiliki hubungan

moderat karena nilai *R Square* di atas 0,33. Artinya, sebesar 36% variabel keunggulan bersaing dapat dipengaruhi oleh variabel *muda, mura, muri, seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke* dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak digunakan dalam penelitian ini. Berdasarkan data pelanggan, *R Square* sebesar 0,581 sehingga memiliki hubungan moderat karena memiliki nilai *R Square* di atas 0,33. Artinya, sebesar 58,1% variabel keunggulan bersaing dipengaruhi oleh variabel *muda, mura, muri, seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke* dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak digunakan dalam penelitian ini.

Pengujian selanjutnya ialah *predictive relevance* yang mempunyai kriteria ukuran 0,02 dikatakan lemah, 0,15 dikatakan moderat, dan 0,35 dikatakan kuat (Ghozali, 2015). Berdasarkan data *driver* memiliki nilai *predictive relevance* sebesar 0,194 sehingga menunjukkan bahwa variabel *muda, mura, muri, seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke* memiliki relevansi prediktif moderat pada variabel keunggulan bersaing. Hasil tersebut sesuai dengan data pelanggan yang menunjukkan hasil *predictive relevance* sebesar 0,276 sehingga variabel *muda, mura, muri, seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke* memiliki relevansi prediktif moderat pada keunggulan bersaing.

Tabel 8. Hasil Path Coefficient

	Driver	Pelanggan
	Path Coefficient	Path Coefficient
MUDA	0,166	0,144
MURA	0,094	0,126
MURI	0,272	-0,039
SEIRI	0,140	0,115
SEITON	0,013	0,021
SEISO	0,122	0,277
SEIKETSU	0,079	0,252
SHITSUKE	-0,253	0,117

Sumber : Pengolahan data kuesioner dengan SmartPLS versi 3.2.7, 2019

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat *path coefficient*. jika nilai t-statistik lebih baik dibandingkan t-tabel 1,96 berarti

hipotesis didukung atau diterima (Ghozali, 2015). Hasil pengujian hipotesis dari kedua data responden dapat ditampilkan pada Tabel 9 berikut ini :

Tabel 9 Hasil Uji Hipotesis

	Driver			Pelanggan		
	Original Sample (O)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values	Original Sample (O)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
MUDA -> KB	0,166	1,800	0,073	0,144	1,500	0,134
MURA -> KB	0,094	0,778	0,437	0,126	1,241	0,215
MURI -> KB	0,272	2,664	0,008	-0,039	0,568	0,570
SEIRI -> KB	0,079	0,660	0,509	0,115	1,096	0,274
SEITON -> KB	0,140	1,274	0,203	0,021	0,261	0,795
SEISO -> KB	0,122	0,915	0,361	0,277	2,387	0,017
SEIKETSU -> KB	0,013	0,086	0,932	0,252	2,491	0,013
SHITSUKE -> KB	-0,253	2,809	0,005	0,117	1,106	0,269

Sumber : Pengolahan data kuesioner dengan SmartPLS versi 3.2.7, 2019

Pengujian H₁: Pengaruh antara *Muda* sebagai perbaikan berkelanjutan dengan Keunggulan Bersaing

Tabel 9 menunjukkan hasil pengujian hipotesis pada data *driver* dan pelanggan. Data *driver* memiliki nilai t-statistik sebesar 1,800 tidak sesuai dengan kriteria sehingga menunjukkan bahwa tidak adanya pengaruh antara *muda* dengan keunggulan bersaing. Sesuai dengan data pelanggan yang menunjukkan nilai t-statistik sebesar 1,500 tidak sesuai dengan kriteria sehingga menunjukkan bahwa tidak adanya pengaruh antara *muda* dengan keunggulan bersaing. Oleh karena itu, hasil dari kedua responden menunjukkan hasil yang sama bahwa Hipotesis 1 ditolak.

Dalam operasionalnya, Go-Jek telah menerapkan pengurangan pemborosan melalui pengurangan inventaris seperti tidak disediakan pangkalan khusus untuk *driver* sehingga tidak adanya biaya yang dibebankan kepada gedung atau tanah untuk pangkalan tersebut. Namun hal tersebut dapat memberikan dampak negatif pada perusahaan karena banyaknya *driver* yang berhenti di jalan bukan pada tempatnya untuk menjemput pelanggan sehingga membuat kemacetan di area jalan tersebut. Go-Jek juga melakukan pengurangan pemborosan waktu yang dibuktikan dengan jenjang waktu *driver* dalam mendapatkan penumpang kurang dari 1 jam dengan tujuan untuk meningkatkan pendapatan *driver* karena selama menjadi ojek konvensional membutuhkan waktu sangat lama untuk mendapatkan pelanggan akibat terbatasnya pangkalan serta jaraknya yang jauh. Namun, implementasinya juga masih tidak efektif karena sering terjadinya eror pada sistem aplikasi Go-Jek sehingga membuat *driver* merasa kesulitan dalam mendapatkan penumpang begitupun juga dengan pelanggan. Dari penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa konsep *Muda* yang dijalankan oleh Go-Jek tidak dapat mendukung dalam meningkatkan

keunggulan bersaing di industrinya karena setiap perusahaan pastinya melakukan strategi untuk mengurangi pemborosan dalam kegiatan usahanya sehingga menunjang sedikitnya pengeluaran yang dapat meningkatkan pendapatan perusahaan. Oleh karena itu, dengan pengurangan pemborosan saja tidak cukup untuk meraih keunggulan bersaing perusahaan.

Hasil di atas tidak sesuai dengan penelitian Yohendry et al (2017) yang berhasil mengimplementasikan *kaizen costing* dan berimplikasi terhadap efisiensi biaya produksi. Penelitian Radović (2017) yang memberikan kesimpulan bahwa setelah diterapkannya *kaizen* dapat menghasilkan proses produksi lebih cepat, penghentian produksi yang semakin berkurang, dan terjadinya peningkatan kapasitas produksi.

Pengujian H₂: Pengaruh antara *Mura* sebagai perbaikan berkelanjutan dengan Keunggulan Bersaing

Pada Tabel 9 menunjukkan hasil pengujian hipotesis berdasarkan data *driver* dan pelanggan. Responden *driver* menunjukkan nilai t-statistik sebesar 0,778 tidak sesuai dengan kriteria sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak adanya pengaruh antara *mura* dengan keunggulan bersaing. Berdasarkan data pelanggan menunjukkan nilai t-statistik sebesar 1,241 tidak sesuai dengan kriteria sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak adanya pengaruh antara *mura* dengan keunggulan bersaing. Hasil pengujian dari kedua responden menunjukkan hasil yang sama yaitu Hipotesis 2 ditolak.

Salah satu tindakan Go-Jek dalam mengimplementasikan *mura* dengan tujuan untuk menghilangkan perbedaan pada karyawan yaitu memberikan program Bengkel Belajar Mitra yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan, daya pikir dan pengalaman mitra. Pembelajaran yang diberikan dalam program tersebut mulai dari pelatihan bahasa Inggris, pelatihan perawatan sepeda motor, pengetahuan tentang manajemen

keuangan, pelatihan usaha, dan masih banyak yang lainnya. Salah satu programnya yaitu pelatihan usaha bertujuan untuk terus memberdayakan para pelaku usaha mikro dan untuk meningkatkan taraf hidup keluarga mitranya dengan memberikan pengembangan *skill* dan pengetahuan tambahan. Tujuan tersebut sesuai dengan misi Go-Jek untuk memberikan dampak sosial yang seluas-luasnya bagi masyarakat Indonesia khususnya mitra Go-Jek. Berdasarkan riset Lembaga Demografi Universitas Indonesia (LDUI) Go-Jek telah memberikan kontribusi sebesar Rp 9,9 triliun per tahun ke dalam perekonomian Indonesia melalui penghasilan mitra *driver* dan UMKM yang bergabung dalam ekosistem Go-Jek. Namun masih terdapatnya mitra yang belum mengikuti kegiatan Bengkel Belajar Mitra karena hanya dilakukan di Jakarta dengan para *driver* jempolan sehingga tidak diberikan kepada seluruh *driver* mengingat jumlah *driver* Go-Jek sangat banyak sehingga tidak memungkinkan untuk mengikutsertakan seluruh *driver*. Oleh karena itu implementasi *mura* dalam Go-Jek belum optimal sehingga tidak dapat meningkatkan keunggulan bersaingnya. Mengingat bahwa *driver* merupakan patokan utama dalam menilai Go-Jek sehingga jika *driver* tidak berkembang maka perusahaan dinilai belum mencapai keunggulan bersaing di industrinya oleh masyarakat. Hasil pengujian hipotesis sesuai dengan penelitian Yohendry et al (2017) yang menyimpulkan bahwa implementasi *Mura* tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap efisiensi biaya karena pengeluaran biaya yang tinggi dan tidak berkaitan dengan kualitas perusahaan yang dapat mempengaruhi keunggulan bersaing di industrinya.

Pengujian H₃ : Pengaruh antara Muri sebagai perbaikan berkelanjutan dengan Keunggulan Bersaing

Tabel 9 menunjukkan pengujian hipotesis untuk kedua data responden. Berdasarkan data *driver*, nilai *original sample* sebesar 0,272 sehingga adanya pengaruh positif antara variabel *muri* dengan keunggulan bersaing. Jadi, semakin efektifnya penerapan *muri* dapat meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan dengan nilai t-statistik sebesar 2,664 sesuai dengan kriteria. Oleh karena itu berdasarkan hasil pengujian, Hipotesis 3 diterima sehingga variabel *Muri* berpengaruh signifikan positif terhadap Keunggulan Bersaing. Hasil tersebut berbeda dengan pengujian hipotesis data pelanggan yang menunjukkan nilai *original sampel* sebesar -0,039 sehingga semakin efektifnya penerapan *muri* maka semakin rendahnya keunggulan bersaing perusahaan dengan nilai t-statistik sebesar 0,568 tidak sesuai dengan kriteria sehingga tidak adanya pengaruh antara *muri* dengan keunggulan bersaing.

Perbedaan hasil pengujian hipotesis dapat disebabkan oleh perbedaan tanggapan yang diberikan responden yaitu mayoritas tanggapan responden *driver* pada indikator variabel *muri* ialah setuju dengan presentase sebesar 60% sedangkan mayoritas responden pelanggan memberikan tanggapan agak tidak setuju dengan presentase sebesar 25,5%. Artinya, kedua responden tersebut mempunyai pengetahuan dan informasi yang berbeda dan pelanggan tidak mengetahui bahwa adanya penerapan *muri* pada Go-Jek sehingga memberikan hasil pengujian hipotesis yang berbeda.

Penerapan *muri* dalam operasional Go-Jek yaitu dengan menetapkan batasan kepada setiap *driver* termasuk batasan jumlah pelanggan yang diberikan kepada *driver* disesuaikan dengan penilaian performanya. Go-Jek juga menyediakan batasan minimum *rating* kepada *driver* setiap harinya yaitu mencapai nilai rata-rata 4,5 poin bintang. Batasan tersebut bertujuan untuk menunjang peningkatan kualitas kinerja sehingga dapat

mempengaruhi keunggulan bersaing perusahaan karena dapat menghasilkan *driver* yang berkualitas dengan mempunyai kinerja yang baik. Namun, batasan yang ditetapkan Go-Jek tersebut tidak diketahui oleh pelanggan sehingga membuat hasil hipotesis dalam data pelanggan tidak mendukung perusahaan dalam meningkatkan keunggulan bersaing. Hasil pengujian tersebut sesuai dengan penelitian Yohendry et al (2017) yang berhasil mengimplementasikan *kaizen costing* dan berimplikasi terhadap efisiensi biaya produksi. Penelitian Fatkhurrohman & Subawa (2016) yang memberikan kesimpulan bahwa penerapan *kaizen* dapat menghemat penggunaan sumber daya perusahaan, menghilangkan *loss time* sehingga *delivery* menjadi tidak terlambat dan memperlancar proses produksi.

Pengujian H₄ : Pengaruh antara Seiri sebagai perbaikan berkelanjutan dengan Keunggulan Bersaing

Tabel 9 menunjukkan hasil pengujian hipotesis untuk kedua responden. Berdasarkan responden *driver*, nilai t-statistik data responden *driver* sebesar 0,660 tidak sesuai dengan kriteria sehingga tidak adanya pengaruh antara *Seiri* dengan Keunggulan Bersaing. Sesuai dengan data responden pelanggan yang menunjukkan nilai t-statistik sebesar 1,096 tidak sesuai dengan kriteria sehingga menunjukkan bahwa tidak adanya pengaruh antara *Seiri* dengan Keunggulan Bersaing. Oleh karena itu, hasil pengujian hipotesis pada kedua data responden menunjukkan hasil yang sama bahwa hipotesis 4 ditolak.

Hasil pengujian hipotesis tersebut tidak sesuai dengan penerapan *seiri* dalam operasional Go-Jek melalui pemberian kenyamanan dalam pelayanan. Dalam menunjang implementasi *seiri*, para *driver* diberikan pelatihan untuk menjaga kenyamanan pelanggan dalam *Rifat Driver Labs* (RDL) salah satu caranya dengan menyediakan ruangan yang nyaman bagi pelanggan dengan tidak meletakkan

barang-barang tidak penting dalam kendaraan *driver* yang dapat mengganggu pelanggan seperti box atau peralatan lainnya. Dalam hal ini, mayoritas dari pelanggan menyetujui bahwa *driver* Go-Jek memberikan kenyamanan dalam pelayanannya. Go-Jek juga memberikan kenyamanan pada karyawannya dengan memberikan fasilitas yang mendukung operasional perusahaan. Fasilitas tersebut berupa Go-Cafe, Go-Kantin, Go-Play, Go-Gym, Go-Chill, Sleeping room. Setiap fasilitas yang disediakan Go-Jek tentu dimaksudkan untuk menunjang pekerjaan agar berjalan dengan baik. Selain itu, Go-Jek juga memberikan apresiasi kepada mitra berprestasi agar dapat memotivasi dan memberikan semangat kepada mitra Go-Jek dalam memberikan layanan terbaik bagi pelanggan. Namun tindakan tersebut telah banyak dilakukan oleh *e-commerce* lainnya demi menjaga loyalitas karyawan dan pelanggannya. Oleh karena itu, dengan tindakan tersebut perusahaan tidak dapat meningkatkan keunggulan bersaingnya. Selain itu, Go-Jek juga menerapkan standar penampilan karyawan untuk menunjang keberhasilan implementasi *seiri* yang dapat memberikan dampak positif terhadap citra perusahaan. Standar penampilan *driver* yang ditetapkan Go-Jek berkaitan dengan kelengkapan atribut dalam berkendara yaitu dengan menggunakan jaket Go-Jek dan helm baik *driver* maupun pelanggan agar tetap terjaga keselamatan dan kenyamanan dari pengguna kendaraan tersebut. Namun masih terdapatnya *driver* yang tidak mengenakan kelengkapan atribut berkendara sehingga dapat membuat masyarakat menilai negatif tentang perusahaan mengenai kenyamanan dan keselamatan yang diterapkan dan akan berpengaruh pada tidak menjungunya dalam meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan.

Hasil pengujian tersebut sesuai penelitian Laelasari (2016) yang menyimpulkan bahwa masing-masing variabel metode 5S

secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kualitas kerja karyawan. Penelitian Indrajaya et al (2016) juga menjelaskan bahwa *seiri* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan tidak sesuai dengan kajian Mulyati & Darmawan (2013) penerapan manajemen 5S dengan baik dan benar dapat meningkatkan produktivitas karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang bersih, aman dan menyenangkan bagi semua orang.

Pengujian H₅ : Pengaruh antara *Seiton* sebagai perbaikan berkelanjutan dengan Keunggulan Bersaing

Pada Tabel 9 menunjukkan hasil pengujian hipotesis kedua responden. Berdasarkan responden *driver*, nilai t-statistik responden *driver* sebesar 1,274 tidak sesuai dengan kriteria sehingga tidak adanya pengaruh antara *Seiton* dengan Keunggulan Bersaing. Sesuai dengan responden pelanggan yang menunjukkan nilai t-statistik sebesar 0,261 tidak sesuai dengan kriteria sehingga hasil tersebut juga menunjukkan bahwa tidak adanya pengaruh antara *Seiton* dengan Keunggulan Bersaing. Jadi, kedua responden memberikan hasil yang sama yaitu Hipotesis 5 ditolak.

Go-Jek telah menerapkan konsep *seiton* dalam kegiatan operasionalnya melalui efisiensi pelaksanaan kerja sehingga dapat meminimalisir waktu dengan memberikan orderan yang cepat dan mudah. Go-Jek juga memberikan pelanggan tidak hanya pada satu tempat saja melainkan menyeluruh di suatu daerah dengan jarak penjemputan kurang dari satu km agar memberikan pelayanan yang optimal kepada pelanggan dengan tidak menunggu terlalu lama. Namun terkadang sistem manajemen Go-Jek memberikan *driver* yang jaraknya cukup jauh dengan pelanggan karena sistemnya yang eror atau biasanya *driver* terdekat tidak menerima orderan tersebut dengan tujuan menunggu waktu ramai orderan sehingga mendapatkan penghasilan yang lebih

banyak. Oleh karena itu, penerapan *seiton* dalam Go-Jek belum optimal sehingga tidak mempunyai pengaruh dengan keunggulan bersaing karena memberikan *driver* yang jaraknya cukup jauh dengan pelanggan dapat mengurangi kepuasan pelanggan dalam menggunakan layanan jasa yang diberikan Go-Jek. Hasil kajian ini sesuai dengan kajian Indrajaya et al (2016) yang menjelaskan bahwa *seiton* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan sesuai dengan kajian Laelasari (2014) yang menyimpulkan bahwa tidak adanya hubungan signifikan antara metode 5S dengan kualitas kerja karyawan.

Pengujian H₆: Pengaruh antara *Seiso* sebagai perbaikan berkelanjutan dengan Keunggulan Bersaing

Pada Tabel 9 menunjukkan hasil pengujian hipotesis kedua responden. Berdasarkan data *driver* menunjukkan nilai *original sample* sebesar 0,122 sehingga dapat disimpulkan bahwa adanya pengaruh positif antara *seiso* dengan keunggulan bersaing. Artinya, semakin baiknya penerapan *seiso* maka semakin meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan dengan nilai t-statistik sebesar 0,915 tidak sesuai dengan kriteria sehingga tidak adanya pengaruh antara *seiso* dengan keunggulan bersaing. Berbeda dengan data responden pelanggan yang menunjukkan nilai *original sample* sebesar 0,277 menunjukkan adanya pengaruh positif antara *seiso* dengan keunggulan bersaing. Artinya, semakin baiknya penerapan *seiso* maka semakin meningkatnya keunggulan bersaing perusahaan dengan nilai t-statistik sebesar 2,387 sesuai dengan kriteria sehingga menunjukkan adanya pengaruh signifikan positif antara *seiso* dengan keunggulan bersaing. Oleh karena itu, Hipotesis 6 diterima.

Perbedaan hasil dari kedua responden ini didukung dengan penerapan *Seiso* pada Go-Jek yang dinilai hanya menguntungkan pihak perusahaan. Pelanggan menilai bahwa keuntungan tersebut dapat

meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan sedangkan *driver* menilai sebaliknya. Hal tersebut karena Go-Jek tidak menyediakan kendaraan operasional untuk *driver* yang menyebabkan *driver* harus menggunakan kendaraan sendiri dengan tanggung jawab sepenuhnya melakukan *service* secara rutin. Berdasarkan implementasi tersebut, menurut pelanggan dengan dibebankannya aset operasional kepada *driver* dapat mendukung efisiensi biaya pengeluaran yang akan meningkatkan pendapatan perusahaan sehingga akan berpengaruh juga pada meningkatnya keunggulan bersaing perusahaan. Namun menurut *driver*, pembebanan aset operasional tersebut dapat membuat pengeluaran yang cukup banyak bagi *driver* yang digunakan untuk keperluan pemeliharaan dan perbaikan kendaraan agar tetap terjaga kualitasnya.

Hasil pengujian hipotesis ini sesuai dengan kajian Mulyati & Darmawan (2013) yang menunjukkan bahwa penerapan manajemen 5S dengan baik dan benar dapat meningkatkan produktivitas karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang bersih, aman dan menyenangkan bagi semua orang. Selain itu, dapat juga mengurangi pemborosan tempat dan material (Soesilo, 2017).

Pengujian H₇: Pengaruh antara *Seiketsu* sebagai perbaikan berkelanjutan dengan Keunggulan Bersaing

Pada Tabel 9 menunjukkan hasil pengujian hipotesis kedua responden. Berdasarkan responden *driver*, nilai *original sample* sebesar 0,013 sehingga adanya pengaruh positif antara *seiketsu* dengan keunggulan bersaing. Artinya, semakin baik pelaksanaan *seiketsu* maka semakin meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan dengan nilai t-statistik sebesar 0,086 tidak sesuai dengan kriteria sehingga menyimpulkan bahwa tidak adanya pengaruh antara *seiketsu* dengan keunggulan bersaing. Hasil tersebut berbeda dengan hasil pengujian pada data

pelanggan yang memiliki nilai *original sample* sebesar 0,252 sehingga menunjukkan adanya pengaruh positif antara *seiketsu* dengan keunggulan bersaing dengan nilai t-statistik sebesar 2,491 sesuai dengan kriteria sehingga menunjukkan adanya pengaruh signifikan secara positif antara *seiketsu* dengan keunggulan bersaing. Oleh karena itu, Hipotesis 7 diterima.

Perbedaan hasil pengujian hipotesis ini dikarenakan perbedaan nilai *path coefficient* pada variabel *Seiketsu* yang digunakan untuk mengukur koefisien jalur atau besarnya hubungan atau pengaruh konstruk laten (Ghozali, 2015). Berdasarkan data *driver* menunjukkan adanya pengaruh positif antara *seiketsu* dengan keunggulan bersaing sebesar 0,013 sedangkan menurut data pelanggan variabel *seiketsu* mempunyai pengaruh positif dengan keunggulan bersaing sebesar 0,021. Jadi, baiknya nilai *path coefficient* pelanggan dibandingkan *driver* membuat hasil pengujian hipotesis ini berbeda. Implementasi *seiketsu* dalam operasional Go-Jek diterapkan melalui standar lingkungan kerja dan standar kendaraan operasional. Standar pelayanan yang harus diberikan *driver* kepada pelanggan ialah pelanggan harus diberikan perlengkapan Go-Ride, menjemput pelanggan tepat waktu, mengikuti rute yang diminta pelanggan, tidak meminta pelanggan membatalkan orderan, mengenakan atribut lengkap pada saat menjalankan orderan, tidak menggunakan kendaraan dibawah standar layanan, tidak diperkenankan untuk merokok saat berkendara dan segala hal lainnya yang mengakibatkan ketidaknyamanan pelanggan. Selain itu untuk menjaga kualitas dan kelayakan kendaraan yang digunakan *driver*, Go-Jek menerapkan standar salah satunya ialah tahun motor itu sendiri yang peraturannya berubah seiring waktu dimana untuk tahun 2018 persyaratan tahun motor yang harus dipenuhi adalah minimal tahun 2008.

Dengan adanya standar tersebut, Go-Jek dapat meningkatkan disiplin karyawan karena setiap pelanggaran yang dilakukan memiliki sanksi atau *punishment* yang sesuai dengan tingkatan pelanggarannya. Hal tersebut menjadikan *seiketsu* berpengaruh dengan keunggulan bersaing karena tingkat disiplin karyawan perusahaan sangat diperhatikan oleh masyarakat melalui pelayanan yang diberikan.

Hasil kajian ini sesuai dengan kajian Laura & Paramita (2018) yang memberikan pembuktian bahwa *Seiketsu* memberikan pengaruh yang signifikan terhadap daya saing UKM. Kajian Supriyanto (2014) yang membuktikan bahwa *Seiketsu* memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas. Kajian Indrajaya et al (2016) yang menyimpulkan bahwa *Seiketsu* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengujian H₈: Pengaruh antara Shitsuke sebagai perbaikan berkelanjutan dengan Keunggulan Bersaing

Hasil pengujian hipotesis ditunjukkan pada Tabel 9 untuk kedua responden. Data *driver* menunjukkan nilai *original sample* sebesar -0,253 sehingga adanya pengaruh negatif antara *shitsuke* dengan keunggulan bersaing. Artinya, semakin baik penerapan *shitsuke* maka tidak dapat meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan dengan nilai t-statistik sebesar 2,809 sesuai dengan kriteria sehingga adanya pengaruh signifikan negatif antara variabel *shitsuke* dengan keunggulan bersaing. Oleh karena itu, Hipotesis 8 diterima. Berbeda dengan data responden pelanggan yang menunjukkan nilai *original sample* sebesar 0,117 sehingga memiliki pengaruh positif antara *shitsuke* dengan keunggulan bersaing. Artinya, semakin baik penerapan *shitsuke* maka akan meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan dengan nilai t-statistik sebesar 1,106 tidak sesuai dengan kriteria sehingga hasil tersebut

menunjukkan tidak adanya pengaruh antara *shitsuke* dengan keunggulan bersaing.

Perbedaan hasil kedua responden tersebut karena bedanya nilai *path coefficient* yang diperoleh yaitu menurut data *driver* hasil *path coefficient* sebesar -0,253 menunjukkan bahwa variabel *shitsuke* mempunyai pengaruh negatif dengan keunggulan bersaing sedangkan hasil *path coefficient* responden pelanggan sebesar 0,117 sehingga variabel *shitsuke* mempunyai pengaruh positif dengan keunggulan bersaing. Oleh karena itu, data *driver* memiliki pengaruh yang lebih besar pada keunggulan bersaing. *Driver* menilai bahwa karyawan dan mitra telah disiplin terhadap standar sehingga dapat menunjang penerapan *shitsuke* dalam perusahaan. Namun hal tersebut tidak sesuai dengan hasil survei *Institute for Development of Economic and Finance* (2018) yang menemukan banyaknya order fiktif dari Go-Jek maupun kompetitornya. Mayoritas *driver* Go-Jek sebesar 42% melakukan order fiktif untuk mendapatkan insentif. Tindakan tersebut telah melanggar aturan tiga pilar perusahaan yang salah satunya ialah melakukan tindakan memperkaya diri. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa semakin efektifnya penerapan *shitsuke* dalam perusahaan maka tidak dapat meningkatkan keunggulan bersaing karena tindakan ketidakdisiplinan juga banyak dilakukan kompetitornya dan mengingat tidak adanya kompetitor baru yang masuk dalam industri ini sehingga tidak dapat diukurnya keunggulan bersaing perusahaan yang dilihat dari tindakan *driver* dalam mematuhi peraturan. Hasil kajian ini tidak sesuai dengan kajian Laura & Paramita (2018) yang melakukan kajian terhadap usaha kecil dan menengah untuk peningkatan daya saing dengan menggunakan konsep *kaizen* (5S) yang menyimpulkan bahwa *shitsuke* tidak memberikan pengaruh terhadap daya saing UKM.

Simpulan dan Saran

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa Go-Jek telah menerapkan *kaizen costing* dalam menghadapi persaingannya untuk meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan. Namun, implementasi konsep *kaizen costing* yang digunakan dalam kajian ini hanya empat konsep saja yang berpengaruh terhadap peningkatan keunggulan bersaing yaitu *muri*, *seiso*, *seiketsu* berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing dan *shitsuke* berpengaruh negatif terhadap keunggulan bersaing. Hal ini karena masih banyaknya responden yang tidak merasakan efektivitas pelaksanaan *kaizen* dalam perusahaan.

Saran

Berdasarkan survei yang telah dilakukan, peneliti menyimpulkan bahwa penerapan *kaizen* dalam operasional Go-Jek masih kurang efektif yang dibuktikan dengan hasil pengujian dan analisis pembahasan di atas. Hal ini dikarenakan masih banyaknya mitra yang tidak mendukung implementasi *kaizen costing*. Go-Jek telah menetapkan budaya kinerja dengan memperhatikan pengeluaran dan tingkat disiplin yang baik namun mitra masih melakukan tindakan yang tidak sesuai dengan budaya Go-Jek. Selain itu, masih banyaknya mitra yang memiliki tingkat disiplin yang rendah dibuktikan dengan adanya pelanggaran yang dilakukan *driver* dalam menjalankan operasionalnya sehingga dapat berpengaruh terhadap citra perusahaan. Oleh karena itu, Go-Jek dirasa perlu untuk meningkatkan pengawasan dengan melihat ke lapangan dan menilai secara langsung tindakan *driver* serta memperbaiki peraturan perusahaan yang didiskusikan dengan pihak-pihak yang berkepentingan.

DAFTAR PUSTAKA

Abdurrahman, M. S. 2017. Transaksi e-commerce Indonesia akan capai Rp 144 Triliun. Diunduh tanggal 10 November 2018
<https://www.liputan6.com>

- Almansour, Y. M. (2012). The Impact of Total Quality Management Components on Small and Medium Enterprises Financial Performances in Jordan. *Journal of Arts, Science and Commerce*, 3(2). 2231-4172
- Fatkhurrohman, A., & Subawa. (2016). Penerapan *kaizen* dalam meningkatkan efisiensi dan kualitas produk. *Jurnal Administrasi Kantor*, 4 (1), 14–31.
- Ghozali, Imam. 2015. Partial Least Square Konsep, Teknik, dan Aplikasi menggunakan program AmartPLS 3.0. Universitas Diponegoro
- Indrajaya, Muhammad Herman. Fathoni, Aziz. Minarsih, Maria Magdalena. 2016. Pengaruh Budaya *Kaizen* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Self Efficacy Sebagai Variabel Moderating. *Journal Of Management*, 2 (2).
- Imai, Masaaki (2018). *Gemba Kaizen Pendekatan akal sehat, berbiaya rendah pada manajemen*. Jakarta: PPM
- JNP, CNN Indonesia., Institute for development of economics and finance (2018). Order fiktif bukan semata demi kantong insentif. Diunduh pada tanggal 5 Januari 2019. <http://m.cnnindonesia.com>
- Kadarningsih, A. (2013). Keunggulan Bersaing: Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Dan Dampaknya pada Kinerja Selling-In. *Media Ekonomi & Teknologi Informasi*, 21 (1), 1–18.
- Katadata, T. P. (2016). Infografik: Indonesia, Pusat E-commerce ASEAN. Diunduh pada tanggal 20 November 2019. <https://katadata.co.id/infografik/2016/01/04>
- Laura, Netty & Paramita, Catarina Cori Pradnya. 2018. Pengaruh Konsep *Kaizen* (5S) terhadap Peningkatan Daya Saing UKM. *Jurnal Pengabdian dan Kewirausahaan*. 38-50
- MALINIĆ, S.: Upravljačko-

- računovodstveni aspekt Kaizen Costing-a, Računovodstvo, SRRS, Beograd, Srbija, 2008
- McDaniel C & Gates R. 2013. Riset Pemasaran Kontemporer. Penerjemah: Sumiyarto dan Rambat Lupiyoadi. Jakarta: Salemba Empat
- Mulyati, D., & Darmawan, T. (2013). Implementasi Manajemen 5S pada CV . Rapi Vulkanisir Aceh Besar. *Malikussaleh Industrial Engineering Journal*, 2 (2), 10–15.
- Mulyani, S., & Wijayani, D. R. (2017). Penerapan TQM dan Kinerja Inovasi terhadap Kinerja Manajerial Industri Rokok Kabupaten Kudus. *Jurnal Kajian Akuntansi*, 1(2).
- Nurfadilah, P. S., & McKinsey. (2018). McKinsey: Tahun 2022, pasar E-commerce Indonesia capai Rp 955 Triliun. Diunduh pada tanggal 21 November 2018. <https://ekonomi.kompas.com>
- Pamungkas, E., & Franksiska, R. (2018). Analisis Pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Reward Sebagai Variabel Moderasi Dalam Rangka Penguatan Daya Saing Bisnis.
- Porter, M. (2008). *Strategi Bersaing (competitive strategy)*. Tangerang: Karisma publishing group.
- Radović, N. (2017). *Kaizen Costing in Serbian SMEs: A Case Study of Perform Ltd. International Scientific Conference*, (October), 24–31.
- Richard. (2018). Pengaruh Perceived Ease of Use dan Perceived Usefulness terhadap Buying Interest melalui fitur Go-Food pada aplikasi Gojek di kota. 6 (4), 1321–1333.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: a skill-building approach* (Seventh ed). Chichester, West Sussex, United Kingdom: John Wiley & Sons.
- Soesilo, Rahman. 2017. Implementasi Kaizen dan konsep 5S pada pengeringan produk diproses plating pabrik busi. *Jurnal Teknik Industri* 18 (2) 121-126
- Statistik, B. P. (2016). Data Sensus Ekonomi. Diunduh pada tanggal 23 November 2018 www.bps.co.id
- Supiah Laelasari. Pengaruh Metode 5S (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu dan Shitsuke) Terhadap Kualitas Kerja Karyawan (Survey Pada Staf Karyawan Perusahaan CV. Subur Jaya Honda Tasikmalaya). Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Siliwangi Tasikmalaya
- Supriyanto, Agus. 2014. Pengaruh Sikap Kerja 5S (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke) Terhadap Produktivitas Kerja. Riset Manajemen dan Akuntansi 5 (9)
- Yohendry, Hapsara, O., & Surono, Y. (2017). Implementasi Kaizen terhadap Efisiensi Biaya Produksi PT Dasa Anugerah Sejati Asian Agri Jambi. *J-Mas*, 2(2), 196–205.

Lampiran

Lampiran 1. Cross Loading (driver)

	KEUNGGULAN BERSAING	MUDA	MURA	MURI	SEIRI	SEITON	SEISO	SEIKETSU	SHITSUKE
KB1	0,787	0,181	0,197	0,349	0,277	0,285	0,291	0,264	-0,116
KB2	0,803	0,171	0,185	0,341	0,271	0,312	0,287	0,255	-0,164
KB3	0,881	0,312	0,326	0,343	0,295	0,254	0,269	0,280	-0,155
KB4	0,786	0,212	0,347	0,343	0,280	0,316	0,259	0,235	-0,151
KB5	0,825	0,198	0,214	0,314	0,214	0,269	0,273	0,276	-0,130
KB6	0,721	0,234	0,346	0,322	0,176	0,244	0,193	0,200	-0,131
KB7	0,732	0,192	0,341	0,287	0,283	0,286	0,285	0,163	-0,163
KB8	0,678	0,175	0,371	0,321	0,355	0,243	0,340	0,204	-0,004
M11	0,242	0,863	0,342	0,103	0,195	0,132	0,056	0,312	0,056
M12	0,259	0,897	0,331	0,184	0,128	0,231	0,176	0,218	0,218
M13	0,153	0,714	0,317	0,132	0,096	-0,044	0,111	0,325	0,019
M21	0,384	0,428	0,929	0,388	0,309	0,263	0,248	0,391	0,203
M22	0,253	0,232	0,827	0,518	0,389	0,263	0,245	0,293	-0,046
M31	0,421	0,168	0,494	1,000	0,330	0,354	0,296	0,236	0,157
S11	0,318	0,158	0,296	0,315	0,877	0,280	0,423	0,269	-0,035
S12	0,267	0,133	0,363	0,241	0,819	0,455	0,387	0,314	0,107
S21	0,356	0,154	0,296	0,354	0,423	1,000	0,394	0,215	0,072
S31	0,348	0,076	0,203	0,225	0,386	0,347	0,918	0,509	0,014
S32	0,269	0,184	0,306	0,315	0,479	0,357	0,858	0,561	-0,021
S41	0,302	0,330	0,396	0,236	0,341	0,215	0,596	1,000	-0,016
S51	-0,165	0,133	0,117	0,157	0,035	0,072	-0,001	-0,016	1,000

Sumber : Pengolahan data kuesioner dengan SmartPLS versi 3.2.7, 2019

Lampiran 2. Cross Loading (pelanggan)

	KEUNGGULAN BERSAING	MUDA	MURA	MURI	SEIRI	SEITON	SEISO	SEIKETSU	SHITSUKE
KB1	0,720	0,254	0,208	-0,002	0,376	0,140	0,415	0,472	0,412
KB10	0,718	0,315	0,352	0,040	0,481	0,339	0,528	0,432	0,487
KB2	0,731	0,262	0,144	-0,062	0,409	0,102	0,447	0,359	0,379
KB3	0,778	0,242	0,159	0,061	0,371	0,083	0,442	0,399	0,376
KB4	0,739	0,219	0,140	0,111	0,370	0,131	0,396	0,367	0,304
KB5	0,730	0,220	0,175	0,150	0,429	0,206	0,479	0,521	0,407
KB6	0,789	0,558	0,351	0,154	0,510	0,275	0,484	0,605	0,364
KB7	0,702	0,458	0,347	0,037	0,350	0,246	0,404	0,447	0,389
KB8	0,738	0,529	0,458	0,216	0,485	0,359	0,478	0,492	0,456
KB9	0,723	0,448	0,438	0,207	0,503	0,378	0,441	0,434	0,379
M11	0,408	0,796	0,409	0,048	0,275	0,196	0,278	0,333	0,162
M12	0,350	0,782	0,490	0,136	0,284	0,208	0,210	0,445	0,109

M13	0,404	0,780	0,445	0,144	0,364	0,269	0,286	0,285	0,326
M21	0,381	0,496	0,918	0,130	0,240	0,377	0,125	0,282	0,222
M22	0,329	0,531	0,888	0,210	0,225	0,322	0,161	0,343	0,199
M31	0,132	0,137	0,185	1,000	0,192	0,229	0,183	0,177	0,058
S11	0,579	0,375	0,203	0,191	0,914	0,275	0,600	0,518	0,549
S12	0,455	0,317	0,262	0,145	0,857	0,289	0,498	0,539	0,430
S21	0,323	0,286	0,389	0,229	0,316	1,000	0,299	0,294	0,236
S31	0,555	0,313	0,161	0,172	0,601	0,316	0,935	0,430	0,560
S32	0,604	0,310	0,134	0,173	0,574	0,250	0,945	0,533	0,608
S41	0,624	0,446	0,343	0,177	0,593	0,294	0,515	1,000	0,470
S51	0,541	0,258	0,234	0,058	0,559	0,236	0,622	0,470	1,000

Sumber : Pengolahan data kuesioner dengan SmartPLS versi 3.2.7, 2019

Lampran 3. Kuesioner

I. Kaizen Costing

1) Muda

No	Pernyataan	STS	TS	ATS	AS	S	SS
		1	2	3	4	5	6
1.	<i>Driver</i> tidak disediakan pangkalan khusus oleh Go-Jek						
2.	Jumlah <i>driver</i> diberikan batasan oleh Go-Jek di setiap daerahnya						
3.	Waktu tunggu <i>driver</i> untuk memperoleh orderan kurang dari 1 jam						
4.	Sebagai <i>driver</i> , saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan peraturan perusahaan						
5.	<i>Driver</i> disediakan sistem penilaian pelayanan “rating bintang” oleh Go-Jek yang diberikan langsung oleh pelanggan						

2) Mura

No	Pernyataan	STS	TS	ATS	AS	S	SS
		1	2	3	4	5	6
1.	<i>Driver</i> diberikan program pelatihan oleh Go-Jek						
2.	Sebagai <i>driver</i> , saya mengetahui kegiatan “Bengkel Belajar Mitra” yang diadakan oleh Go-Jek						
3.	Sebagai <i>driver</i> , saya pernah mengikuti kegiatan “Bengkel Belajar Mitra”						
4.	Go-Jek mensosialisasikan standar operasional secara menyeluruh						

3) Muri

No	Pernyataan	STS	TS	ATS	AS	S	SS
		1	2	3	4	5	6
1.	Jumlah orderan yang diberikan Go-Jek kepada <i>driver</i> disesuaikan dengan kinerja <i>driver</i>						
2.	Dalam mengantarkan pelanggan, Go-Jek memberikan batasan jumlah pelanggan kepada <i>driver</i> setiap harinya						

4) Seiri

No	Pernyataan	STS	TS	ATS	AS	S	SS
		1	2	3	4	5	6
1.	Sebagai <i>driver</i> , saya selalu menjaga kenyamanan pelayanan yang diberikan kepada pelanggan						
2.	Sebagai <i>driver</i> , saya tidak meletakkan barang-barang yang tidak diperlukan dalam kendaraan						
3.	Go-Jek menyediakan standar kelengkapan atribut dalam berkendara						

4.	<i>Driver</i> telah menerapkan standar terkait kelengkapan atribut dalam berkendara						
----	---	--	--	--	--	--	--

5) Seiton

No	Pernyataan	STS	TS	ATS	AS	S	SS
		1	2	3	4	5	6
1.	Go-Jek memberikan pelanggan yang jaraknya terdekat dengan <i>driver</i>						
2.	Jarak penjemputan pelanggan kurang dari 1 km						

6) Seiso

No	Pernyataan	STS	TS	ATS	AS	S	SS
		1	2	3	4	5	6
1.	<i>Driver</i> selalu berpakaian rapih dan sopan untuk kenyamanan pelanggan						
2.	<i>Driver</i> selalu menjaga kebersihan kendaraan						
3.	<i>Driver</i> menggunakan kendaraan layak pakai dalam beroperasi						
4.	<i>Driver</i> bertanggung jawab penuh jika terjadi kerusakan pada kendaraan yang digunakan						
5.	<i>Driver</i> selalu memelihara kendaraan dengan baik						
6.	Kendaraan dilakukan <i>service</i> dalam 1 bulan						

7) Seiketsu

No	Pernyataan	STS	TS	ATS	AS	S	SS
		1	2	3	4	5	6
1.	Go-Jek mempunyai aturan dalam pelayanan yang harus diberikan <i>driver</i> kepada pelanggan						
2.	Go-Jek mempunyai standar untuk kendaraan <i>driver</i> yang digunakan sehari-hari						

8) Shitsuke

No	Pernyataan	STS	TS	ATS	AS	S	SS
		1	2	3	4	5	6
1.	Sebagai <i>driver</i> , saya selalu mentaati peraturan perusahaan						
2.	Go-Jek memberikan sanksi kepada <i>driver</i> jika melanggar peraturan						

II. Keunggulan Bersaing

1) Kualitas Pelayanan

No	Pernyataan	STS	TS	ATS	AS	S	SS
		1	2	3	4	5	6
1.	Sebagai <i>driver</i> , saya memberikan pelayanan yang cepat kepada pelanggan						
2.	Sebagai <i>driver</i> , saya selalu profesional dalam bekerja						
3.	Go-Jek selalu tanggap akan kebutuhan <i>driver</i>						
4.	Go-Jek cepat dalam mengatasi keluhan <i>driver</i>						
5.	Go-Jek memberikan layanan jaminan kepada <i>driver</i>						
6.	Sebagai <i>driver</i> , saya selalu bersikap baik dan sopan terhadap pelanggan						

2) Diferensiasi

No	Pernyataan	STS	TS	ATS	AS	S	SS
		1	2	3	4	5	6
1.	Go-Jek selalu memperbarui tampilan fitur aplikasi						
2.	Go-Jek menyediakan fitur layanan yang bervariasi dibandingkan pesaing						
3.	Go-Jek menyediakan tampilan aplikasi yang menarik dan mudah digunakan						
4.	Go-Jek sering mengadakan promo berupa <i>voucher</i> dan potongan harga						
5.	Promo Go-Jek dapat meningkatkan bonus yang diperoleh <i>driver</i>						
6.	Go-Jek selalu menjadi yang terdepan berinovasi dalam mengikuti kebutuhan <i>driver</i>						
7.	Go-Jek mengeluarkan layanan jasa dengan fitur terbaru dalam 1 tahun terakhir						

3) Citra Perusahaan

No	Pernyataan	STS	TS	ATS	AS	S	SS
		1	2	3	4	5	6
1.	Sebagai <i>driver</i> , saya merekomendasikan Go-Jek kepada orang lain						
2.	Go-Jek memiliki nilai positif di masyarakat						
3.	Go-Jek mampu mempertahankan keunggulan bersaing diantara pesaingnya						
4.	Keluhan <i>driver</i> selalu diselesaikan dengan baik oleh manajemen						

4) Kualitas hubungan dengan driver

No	Pernyataan	STS	TS	ATS	AS	S	SS
		1	2	3	4	5	6
1.	<i>Driver</i> selalu mendapatkan informasi terbaru tentang Go-Jek						

2.	Go-Jek menyediakan layanan komunikasi kepada perusahaan untuk <i>driver</i>						
3.	Go-Jek mampu mengatasi keluhan <i>driver</i> dengan cepat						
4.	Go-Jek memberikan bonus yang sesuai dengan kinerja <i>driver</i>						
5.	Sebagai <i>driver</i> , saya merasa diuntungkan dengan sistem pembagian bonus Go-Jek						
6.	<i>Driver</i> merasa diuntungkan bekerjasama dengan Go-Jek						
7.	Go-Jek menyediakan jaminan asuransi kepada para <i>driver</i>						