

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

A. Landasan Teori

1. Budaya *Kaizen*

a. Pengertian Budaya *Kaizen*

Budaya kerja atau organisasi merupakan suatu prestasi kerja yang dimulai dari standar yang dicita-citakan dan cara berperilaku yang dijalankan. Standar-standar ini dimulai dari adat istiadat, agama dan keputusan yang diterima menjadi kecenderungan dalam pekerjaan atau cara berperilaku yang hierarkis. Mengutip jurnal karya Hasan Muzaki dan Priyo Anggoro (2022) menyimpulkan bahwa Budaya kerja atau organisasi dan kinerja merupakan dua hal yang satu dan lainnya saling berkaitan sebab setiap organisasi atau perusahaan mempunyai budaya dan jati dirinya sendiri, semakin kuat budaya organisasi, maka semakin mantap pula kesepakatan bersama dalam menunjang kinerja organisasi atau perusahaan.

Budaya *Kaizen* merupakan budaya kerja yang berasal dari cara berpikir orang Jepang. Kata *kaizen* terdiri dari dua kata, yaitu "*Kai*" yang berarti "perubahan" dan "*zen*" yang berarti "benar". Oleh karena itu, kata *kaizen* mengandung arti perbaikan (Miura, 2018). Miura juga menerima bahwa *kaizen* berarti mencoba membawa segala sesuatunya ke keadaan yang lebih baik. Perubahan

selanjutnya tidak perlu terlalu besar, namun mengarah pada peningkatan yang lebih baik. Dengan pandangan seperti ini, *kaizen* dapat menyebabkan keadaan yang lebih pada keadaan saat ini atau masa lalu. Dalam penerapannya di lapangan, *kaizen* mengandung makna perbaikan yang konsisten. Cara pelaksanaan budaya *kaizen* yang efektif terletak pada penekanan pada siklus dan bukan pada hasil.

Kaizen merupakan suatu kerangka untuk menciptakan efisiensi, kualitas, budaya kerja, disiplin kerja dan inisiatif yang diselesaikan secara konsisten (Imai M. , 2008). Jadi untuk memperbaiki manajemen dan aktivitas bisnis atau pekerjaan secara terus-menerus dan seluruh karyawan aktif dalam komitmen pekerjaannya diperlukan peranan budaya *kaizen*. *Kaizen* sangat berpengaruh terhadap pengembangan dan proses manufaktur produk lewat penekanan pada perbaikan secara terus-menerus, pengendalian mutu, penghematan biaya, menghilangkan barang sisa, dan proses manufaktur serta pengendalian ketersediaan barang.

b. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Budaya *Kaizen*

Faktor – faktor yang mempengaruhi Budaya *Kaizen* menurut penelitian (Mulyawati, 2015) adalah sebagai berikut :

- 1) *Teamwork* merupakan budaya kerja dengan mengandalkan kerja team / kelompok. Dengan mengandalkan semua unsur baik

dari atasan sampai bawahan bekerja secara bersama guna untuk mencapai target dan tujuan yang telah perusahaan tentukan.c

- 2) *Personal discipline* atau nilai dari disiplin tidak ada hubungannya dengan kebiadaban atau kekerasan, namun disiplin erat kaitannya dengan inspirasi. Inspirasi dapat berkembang apabila para karyawan mempunyai keinginan yang luar biasa terhadap suatu tujuan. Disiplin individu adalah suatu keahlian, dan itu berarti bahwa disiplin tersebut dapat dipersiapkan dan dikembangkan dengan baik.
- 3) *Improved morale* atau pengembangan kualitas moral lebih lanjut memegang peranan penting dalam budaya *kaizen*, dengan alasan bahwa budaya yang tidak dijunjung tinggi oleh kualitas moral dapat dianggap sebagai budaya yang gagal. Budaya Kaizen diarahkan oleh bagian etis dari individu unik yang mempraktikkan budaya ini.
- 4) *Quality circle* atau lingkaran kualitas adalah penilaian kualitas yang juga bekerja pada korespondensi dua arah antara pimpinan dan karyawan.
- 5) *Suggestion for improvement* atau ide pengembangan budaya *kaizen* tidak semudah untuk diterapkan dalam suatu organisasi karena memerlukan kontribusi seluruh komponen dalam perusahaan.

c. Indikator- Indikator Budaya *Kaizen*

Berdasarkan pendapat Imai diatas, Indikator budaya *kaizen* adalah Konsep 5S antara lain :

1) *Seiri* (Ringkas)

Tahapan pertama dalam menjalankan budaya 5S, yaitu membuang/menata/merawat barang dan dokumen yang umumnya tidak dimanfaatkan ke tempat pembuangan akhir. Hal ini bertujuan agar ruang penyimpanan menjadi lebih produktif dan ringkas, sebab digunakan untuk menyimpan barang-barang yang dibutuhkan saja.

2) *Seiton* (Rapih)

Setelah menyortir barang atau dokumen, tahap selanjutnya meletakkan barang pada tempat yang telah ditentukan. Hal ini bertujuan agar ruang penyimpanan dan lingkungan kerja terlihat lebih rapi. Pastikan juga :

- a) Setiap benda mempunyai tempatnya.
- b) Kapasitas menjadi terkoordinasi.
- c) Memberi nama pada setiap tempat kapasitas agar mudah mengingatnya.

3) *Seiso* (Resik)

Setelah rapi, tahap selanjutnya membersihkan peralatan, tempat dan lingkungan kerja. Kondisikan lingkungan kerja agar tetap bersih sebab jika tidak lingkungan kerja akan terlihat

kumuh dan menjadi sarang penyakit. Hal ini menyebabkan berkurangnya efisiensi dan kinerja karyawan. Dengan demikian, penting untuk pembersihan sehari-hari, pemeriksaan kerapian, dan menjaga ruang kerja tetap terkondisiakan.

4) *Seiketsu* (Rawat)

Setelah menjaga kebersihan, tahapan selanjutnya merawat/memelihara ketiga tahapan sebelumnya secara konsisten. Hal ini bertujuan menjaga lingkungan kerja menjadi lebih nyaman dan kinerja karyawan lebih optimal lagi.

5) *Shitsuke* (Rajin)

Tahapan ini merupakan tahapan yang paling sulit, sebab kembali lagi pada setiap individu/ kedisiplinan individu untuk menerapkan konsep 5s. Oleh karenanya penting bagi perusahaan untuk memberikan pelatihan dan standarisasi akan manfaat konsep 5s. Penerapan konsep 5s bertujuan meningkatkan produktifitas kinerja karyawan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

2. *Reward*

a. *Pengertian Reward*

Reward tidak hanya terdiri dari komponen-komponen materi seperti kompensasi, imbalan, dan lain-lain, tetapi juga terdiri dari komponen-komponen non-materi, misalnya kesempatan untuk mengemban tanggung jawab yang lebih besar, jalur profesi,

kesempatan untuk belajar dan berkreasi serta kepuasan pribadi dalam organisasi, dan sebagainya (Thompson, 2015).

Reward juga dapat diartikan sebagai sesuatu yang substansial atau sulit dipahami yang ditawarkan oleh suatu perusahaan atau organisasi kepada individu atau pekerja sebagai imbalan atas komitmen yang telah mereka buat untuk perusahaan yang berhubungan langsung dengan tercapinya visi dan misi perusahaan atau organisasi. *Reward* yang diterapkan oleh perusahaan atau organisasi dengan mempertimbangkan kinerja para pekerjanya sesuai dengan prinsip-prinsip fungsional dan tata tertib perusahaan atau organisasi tersebut sehingga dapat diharapkan dengan adanya *reward* dapat memberikan inspirasi kepada seluruh karyawan agar kinerjanya jauh lebih baik (Suak, 2017).

b. Indikator *Reward*

Berikut ini adalah indikator *Reward* :

1) *Insentif*

Insentif adalah pemberian berupa uang di luar imbalan yang diberikan oleh pemimpin atas pelaksanaan pekerjaan dan komitmen sebagai karyawan. Biasanya, penetapan *insentif* selalu dikaitkan dengan kompensasi atas pelaksanaan kerja yang representatif yang melampaui norma yang telah ditetapkan dan disepakati secara umum.

2) Bonus

Bonus merupakan pendapatan tambahan yang diberikan perusahaan diluar pendapatan atau gaji pokok karyawan sebagai imbalan atau hadiah karena sudah memberikan kontribusi terhadap perusahaan dengan baik. Dengan pemberian bonus kepada karyawan perusahaan berharap karyawannya bisa termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.

3) Penghargaan secara formal dari pimpinan

Penghargaan secara formal diberikan kepada pekerja luar biasa atau karyawan yang memberikan kontribusi lebih kepada perusahaan dan diperkenalkan kepada karyawan lain dengan maksud bahwa karyawan tersebut telah berprestasi dan harus diberi penghargaan. Biasanya, pemberian penghargaan diberikan ketika perusahaan sedang mengadakan kegiatan yang formal.

4) Pujian

Pujian merupakan salah satu jenis komunikasi sosial yang bersifat positif dan hebat. Pujian dikomunikasikan secara verbal maupun dengan komunikasi non-verbal. Ucapan pujian dengan timing yang tepat dapat dimanfaatkan sebagai instrumen persuasif bagi karyawan dalam meningkatkan kinerjanya.

5) Promosi jabatan

Promosi jabatan yaitu apabila seorang karyawan ditugas pindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar dari pada tanggung jawab yang telah diberikan sebelumnya. Pada dasarnya setiap karyawan memerlukan suatu kemajuan karena hal tersebut dipandang sebagai kompensasi atas kemajuan karyawan tersebut dalam menunjukkan kinerja kerja yang tinggi dan sebagai pengakuan terhadap kapasitas dan kapabilitas individu yang berkeinginan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.

3. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

“ Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang memiliki ikatan yang kuat terhadap tujuan strategis organisasi atau perusahaan, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi” (Amstrong, M dan Baron F, 2016). Menurut (Wibowo, 2012) Kinerja adalah nilai dari sekumpulan perilaku pekerjaan yang memberikan kontribusi, baik secara positif maupun negatif, pada cara penyelesaian pekerjaan.

b. Indikator Kinerja Karyawan

Kinerja memiliki tujuh indikator menurut (Wibowo, 2012) antara lain sebagai berikut :

1) Tujuan (*goals*)

Tujuan adalah suatu ekspresi yang ingin dicapai secara efektif oleh individu atau organisasi. Dari definisi tersebut dapat diuraikan bahwa suatu tujuan bukanlah suatu prasyarat, juga bukan suatu keinginan, namun tujuan adalah suatu ekspresi yang bekerja pada pelaksanaan individu dan organisasi. Tujuan individu atau organisasi akan tercapai, jika kinerja individu atau organisasi lebih optimal dan konsisten.

2) Standar (*standart*)

Standar merupakan indikator dari kinerja individu atau organisasi untuk mencapai tujuan yang ditentukan. Kinerja seseorang dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan atau disepakati bersama antara pimpinan dan karyawan.

3) Umpan balik (*feedback*)

Antara tujuan, standar dan umpan balik mempunyai hubungan yang saling berhubungan. Umpan balik melaporkan kemajuan, baik kualitas maupun jumlah pencapaian yang telah ditentukan oleh standar. *Feedback* merupakan masukan yang digunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, norma pelaksanaan dan pencapaian tujuan. Dengan umpan balik,

penilaian kinerja dapat diselesaikan sehingga perbaikan kinerja dapat dilakukan.

4) Alat atau Sarana (*means*)

Alat atau sarana merupakan unsur pendukung untuk mencapai tujuan. Tanpa alat atau sarana, kinerja pekerjaan tertentu tidak dapat diselesaikan dan tujuan tidak dapat dicapai sesuai kesepakatan. Tanpa alat atau sarana, sulit untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik.

5) Kompetensi (*competence*)

Kompetensi merupakan alasan mendasar dalam melakukan pekerjaan, dengan kompetensi seseorang digerakkan untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik. Memiliki kompetensi memungkinkan seseorang untuk memahami tugas-tugas yang terkait dengan pekerjaan yang diharapkan untuk mencapai tujuan.

6) Motif (*motive*)

Motif merupakan pendorong bagi karyawan untuk melakukan pekerjaan, perusahaan memberikan motivasi kepada karyawan dengan bentuk materi ataupun non-materi berupa memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan standar realitis, memberikan kebebasan dalam pekerjaan dan menyediakan alat atau sarana yang diperlukan.

7) Peluang (*opportunity*)

Peluang adalah kesempatan untuk memberikan pintu terbuka bagi karyawan untuk bisa berprestasi, oleh karena itu karyawan perlu mendapat peluang. Ada dua faktor yang mempengaruhi kecilnya peluang karyawan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan memenuhi syarat.

B. Penelitian Terdahulu

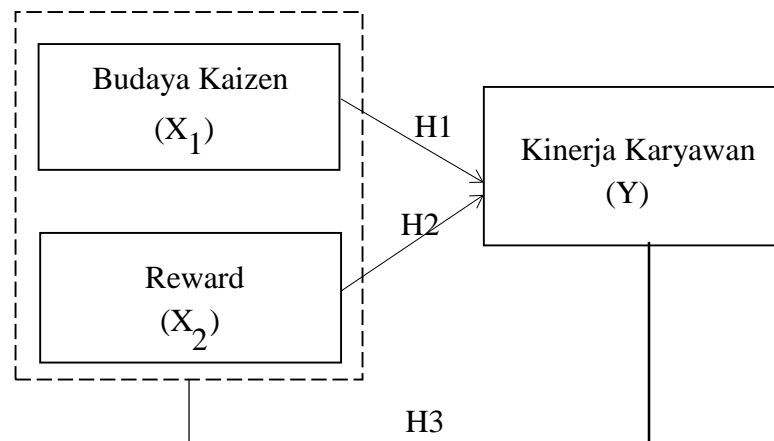
Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

| Nama Dan Tahun Penelitian | Judul Penelitian | Alat Analisis | Hasil |
|---------------------------|--|--|---|
| (Lestari, 2018) | Pengaruh Budaya <i>Kaizen</i> dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pos Lumajang | 1. Uji Validitas dan realibilitas 2. Analisis regresi linear berganda | Hasil penelitian menunjukkan, baik secara parsial dan simultan budaya <i>kaizen</i> dan kompensasi tidak menunjukkan adanya pengaruh terhadap kinerja karyawan Kantor Pos Lumajang. |

| | | | |
|---------------------------|--|--|---|
| (Sihotang, 2021) | Pengaruh Penerapan Budaya <i>Kaizen</i> Dan <i>Reward</i> Terhadap Kinerja Pegawai KPPN di Sumatera Barat | 1.Uji Asumsi Klasik 2.Analisis Regresi Linier Berganda 3.Uji Koefisien Determinasi 4.Uji Hipotesis Data diolah dengan bantuan SPSS (Statistical Package for Social Science) versi 20.0. | Hasil penelitian menunjukkan secara parsial penerapan Budaya <i>Kaizen</i> berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai KPPN di Sumatera Barat. Akan tetapi, <i>reward</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai KPPN di Sumatera Barat. Sedangkan secara simultan penerapan budaya <i>Kaizen</i> dan <i>reward</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai KPPN di Sumatera Barat. |
| (Tiara Suci Bentar, 2019) | Peran Budaya <i>Kaizen</i> dan <i>Reward</i> Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan PT. VS Technology Indonesia Cikarang Selatan. | 1.Uji Instrument 2.Analisis regresi linear berganda 3.Uji koefisien determinasi dan koefisien korelasi ganda. | Hasil penelitian menunjukan baik secara parsial dan simultan peranan budaya <i>kaizen</i> dan <i>reward</i> berpengaruh kinerja karyawan PT. VS Technology Indonesia Cikarang Selatan. |

C. Kerangka Pemikiran

Dari uraian teori diatas dengan diperjelas dengan adanya pengaruh varaibel budaya *kaizen* dan *reward* terhadap kinerja karyawan Nasmoco Cilacap, secara skematis dapat dilihat pada gambar 2.1 sebagai berikut :



Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran

D. Hipotesis

Hipotesis penelitian sebagai berikut :

- H1 : Budaya *Kaizen* berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
- H2 : *Reward* berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
- H3 : Budaya *Kaizen* dan *reward* secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan?