

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Dalam kajian pustaka ini penulis akan membahas teori-teori yang berhubungan dengan masalah penelitian. Teori-teori yang akan dibahas yaitu mengenai pengertian manajemen sumber daya manusia, budaya *kaizen* dan kinerja karyawan. Buku referensi yang digunakan adalah buku berhubungan dengan masalah yang akan diteliti.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Secara etimologi (bahasa), manajemen diangkat dari bahasa latin yaitu yang berarti “tangan”. Tangan dalam konteks ini adalah sama dengan menangani. Selanjutnya para ahli atau para pakar manajemen mendefinisikan tentang manajemen tersebut.

Pengertian Manajemen menurut George Terry (dalam Nawawi, 2011:39) bahwa :

“Manajemen adalah pencapaian tujuan yang sudah ditentukan sebelumnya, dengan menggunakan bantuan orang lain”.

Menurut Stoner & Wankel (dalam Siswanto, 2010:22) menyatakan bahwa :

“Management is the process of planning, organizing, leading, and controlling the efforts of organizing members and of using all other

organizational resources to achieve stated organizational goals”

(Manajemen sebagai suatu proses berarti suatu usaha yang sistematis untuk menjalankan suatu pekerjaan).

Menurut Sudarwan dan Yunan Danim (2010: 18) mengemukakan bahwa:

“Manajemen sebagai sebuah proses yang khas, yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan, dan pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber-sumber lain untuk mencapai tujuan tertentu”.

Berdasarkan pendapat di atas dapat diambil makna bahwa manajemen mengandung arti optimalisasi sumber-sumber daya atau pengelolaan dan pengendalian. Sumber-sumber daya yang dioptimalkan, dikelola, dan dikendalikan tersebut meliputi sumber daya manusia dan sumber pendukung lainnya. Proses tersebut mencakup langkah-langkah perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian.

2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum, dimana manajemen umum sebagai proses meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian. Karena sumber daya manusia dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka manajemen sumber daya manusia mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya

mengelola sumber daya manusia. Berikut ini beberapa pengertian manajemen sumber daya manusia menurut beberapa ahli :

Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut Drs. Malayu S.P. Hasibuan (2011:10) adalah :

“Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat”.

Sedangkan menurut Edwin B. filippo yang dikutip oleh Malayu S.P. Hasibuan (2011:11) mengemukakan bahwa :

”Human resources management is the planning, organizing, directing and controlling of the procurement, compensation, integration, maintenance, and separation of human resources to the end that individual, organizational and societal objectives are accomplished”. (Manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu organisasi dan masyarakat)”.

Sedangkan menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2011:2) mengemukakan bahwa :

“Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balasa jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi”.

Dan pengertian manajemen sumber daya manusia menurut Noe dan Hollenbeck (2011:2) adalah :

“Manajemen sumber daya manusia adalah kombinasi kebijakan, praktik dan sistem yang mempengaruhi kebiasaan, tingkah laku dan performa karyawan dalam aktivitas berorganisasi”.

Dari pendapat para ahli di atas maka dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah sistem terintegrasi yang terdiri dari aktivitas-aktivitas sumber daya manusia berupa pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan secara efektif dan efisien untuk membantu tercapainya tujuan organisasi.

2.1.2.1 Tujuan dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Adapun tujuan dari manajemen sumber daya manusia menurut Veithzal Rivai (2009:51) dalam Suwatno dan donni (2013:47) adalah sebagai berikut :

- a. Menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
- b. Menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.
- c. Menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
- d. Mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronasi (KIS) sehingga produktivitas kerja meningkat.
- e. Menghindari kekurangan dan kelebihan karyawan.

- f. Menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.
- g. Menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi (vertikal atau horizontal)
- h. Menjadi dasar dalam penilaian karyawan.

Salah satu aspek penting yang akan menentukan keberhasilan ataupun kegagalan dalam organisasi adalah implementasi manajemen sumber daya manusia. Fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengawasan, motivasi dan evaluasi.

Adapun fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Edwin B. filippo dalam Malayu S.P Hasibuan (2015:21) adalah sebagai berikut :

1. Fungsi manajerial

a. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan adalah proses penentuan tujuan dan pedoman pelaksanaan dengan memilih yang terbaik dari alternatif-alternatif yang ada. Perencanaan dalam proses manajemen sumber daya manusia adalah rekrutmen tenaga kerja yang dibutuhkan oleh perusahaan. Perencanaan dalam proses perekrutan karyawan sangat penting untuk menganalisis jabatan yang perlu diisi dan jumlah karyawan yang dibutuhkan.

b. Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian diartikan suatu proses penentuan, pengelompokan, dan pengaturan berbagai aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Pengorganisasian dapat dilakukan dengan menempatkan karyawan sesuai dengan

bidang keahlian dan menyediakan alat-alat yang diperlukan oleh karyawan dalam menunjang pekerjaan. Adapun prinsip-prinsip pengorganisasian meliputi :

- a) Memiliki tujuan yang jelas
- b) Adanya kesatuan arah sehingga dapat terwujud kesatuan tindakan dan pikiran
- c) Adanya keseimbangan antara wewenang dengan tanggung jawab
- d) Adanya pembagian tugas atau pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan, keahlian dan bakat masing-masing, sehingga dapat menimbulkan kerjasama yang harmonis dan kooperatif
- e) Bersifat relatif permanen, dan terstruktur sesederhana mungkin, sesuai kebutuhan, koordinasi, pengawasan dan pengendalian
- f) Adanya jaminan keamanan pada anggota
- g) Adanya keseimbangan antara jasa dan imbalan
- h) Adanya tanggung jawab serta tata kerja yang jelas dalam struktur organisasi.

Disamping itu, perlu adanya struktur organisasi yang merupakan cerminan semua pekerjaan yang dapat terbagi sesuai dengan kompetensi yang dimiliki dan dapat dikerjakan sesuai dengan keahlian masing-masing.

c. Penggerakan

Dari seluruh rangkaian proses manajemen, pelaksanaan merupakan fungsi manajemen yang paling utama. Dalam fungsi perencanaan dan pengorganisasian lebih banyak berhubungan dengan aspek-aspek abstrak proses manajemen, sedangkan fungsi pergerakan justru lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi.

Penggerakan dapat didefinisikan sebagai keseluruhan proses pemberian dorongan bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis.

d. Pengawasan (*controlling*)

Pengawasan adalah proses pengaturan berbagai faktor dalam perusahaan agar sesuai dengan ketetapan-ketetapan dalam rencana. Pengawasan dapat diartikan sebagai proses monitoring kegiatan-kegiatan, tujuannya untuk menentukan harapan-harapan yang akan dicapai dan dilakukan perbaikan-perbaikan terhadap penyimpangan-penyimpangan yang terjadi. Harapan-harapan yang dimaksud adalah tujuan-tujuan yang telah ditetapkan untuk dicapai dan program-program yang telah direncanakan untuk dilakukan dalam periode tertentu. Tujuan utama dari pengawasan ialah mengusahakan agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan.

Untuk dapat benar benar merealisasi tujuan utama tersebut, maka pengawasan pada taraf pertama bertujuan agar pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan instruksi yang telah dikeluarkan, dan untuk mengetahui kelemahan-kelemahan serta kesulitan-kesulitan yang dihadapi dalam pelaksanaan rencana berdasarkan penemuan-penemuan tersebut dapat diambil tindakan untuk memperbaikinya, baik pada waktu itu ataupun waktu-waktu yang akan datang.

Dengan dilakukannya pengawasan secara menyeluruh akan mempermudah bagi suatu instansi dalam menganalisis kendala-kendala yang

timbul dalam manajemen. Sehingga, solusi dari permasalahan yang muncul akan bisa diambil secara bijak.

e. Motivasi (*Motivating*)

Motivasi adalah karakteristik psikologi manusia yang memberi kontribusi pada tingkat komitmen seseorang. Motivasi termasuk factor-faktor yang menyebabkan, menyalurkan, dan mempertahankan tingkah laku manusia dalam arah tekad tertentu.

Motivasi juga dapat diartikan pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mau bekerjasama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Pada dasarnya perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan yang mampu, cakap, dan terampil, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Motivasi penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai kinerja yang tinggi.

f. Evaluasi (*evaluating*)

Evaluasi atau disebut juga pengendalian merupakan kegiatan system pelaporan yang serasi dengan struktur pelaporan keseluruhan, mengembangkan standar perilaku, mengukur hasil berdasarkan kualitas yang diinginkan dalam kaitannya dengan tujuan, melakukan tindakan koreksi, dan memberikan ganjaran. Dengan evaluasi yang dilakukan perusahaan dapat mengukur tingkat keberhasilan suatu organisasi.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan (*procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

b. Pengembangan (*development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan, teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.

c. Kompensasi (*compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak, artinya sesuai dengan prestasi kerja karyawan, layak artinya memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

d. Integrasi (*integration*)

Integrasi adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

e. Pemeliharaan (*maintanance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mntal dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama

sampai pensiun. Pemeliharaan yang dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan.

f. Kedisiplinan (*Discipline*)

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

g. Pemberhentian (*separation*)

Pemberhentian adalah putusya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja yang berakhir, pensiun dan sebab – sebab lainnya.

Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan organisasi yang telah ditetapkan maupun tujuan individu dalam organisasi, peranan dari manajemen sumber daya manusia baik fungsi yang bersifat manajerial maupun operasional sangat menunjang dalam usaha-usaha untuk mencapai tujuan perusahaan. Melalui fungsi- fungsi tersebut, manajemen sumber daya manusia berusaha menangani masalah-masalah yang berhubungan dengan karyawan sehingga mereka selalu dapat memberikan kontribusi bagi keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya secara efektif dan efisien.

2.1.2.2 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah komponen penting dalam suatu perusahaan yang dominan. Menurut Hasibuan (2012:14) MSDM mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut.

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, *job requirement*, dan *job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

Peranan MSDM diakui sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan, tetapi untuk memimpin unsur manusia ini sangat sulit dan rumit.

Tenaga kerja manusia selain mampu, cakap, dan terampil, juga tidak kalah pentingnya kemauan dan kesungguhan mereka untuk bekerja efektif dan efisien. Kemampuan dan kecakapan kurang berarti jika tidak diikuti moral kerja dan kedisiplinan karyawan dalam mewujudkan tujuan.

2.1.2.3 Faktor yang Mempengaruhi Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam mengelola, mengembangkan, menggunakan dan memelihara sumber daya manusia dalam jumlah kualitas yang tepat, ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia.

Menurut P. Siagian (2002:48) ada dua faktor yang dapat mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia yaitu faktor dari luar organisasi (Eksternal), faktor yang berasal dari dalam lingkungan organisasi (Internal) dan faktor persediaan karyawan :

1. Faktor Eksternal

Perubahan-perubahan lingkungan sulit diprediksi dalam jangka pendek dan kadang-kadang tidak mungkin diperkirakan dalam jangka panjang.

a. Situasi Ekonomi

Perkembangan ekonomi mempunyai pengaruh yang besar tetapi sulit diestimasi. Sebagai contoh tingkat inflasi, pengangguran dan tingkat bunga sering merupakan faktor penentu kondisi bisnis yang dihadapi perusahaan.

b. Sosial dan Budaya

c. Politik

Kondisi sosial-politik-hukum mempunyai implikasi pada perencanaan sumber daya manusia melalui berbagai peraturan di bidang personalia, perubahan sikap dan tingkah laku, dan sebagainya.

d. Peraturan Undang-Undang

e. Teknologi

Sedangkan perubahan-perubahan teknologi sekarang ini tidak hanya sulit diramal tetapi juga sulit dinilai. Perkembangan komputer secara dasyat merupakan contoh jelas bagaimana perubahan teknologi menimbulkan gejolak sumber daya manusia.

f. Persaingan

Para pesaing merupakan suatu tantangan eksternal lainnya yang akan mempengaruhi permintaan sumber daya manusia organisasi. Sebagai contoh, “pembajakan” manajer akan memaksa perusahaan untuk selalu menyiapkan penggantinya melalui antisipasi dalam perencanaan sumber daya manusia.

2. Faktor Internal

Berbagai keputusan pokok organisasional mempengaruhi permintaan sumber daya manusia.

a. Rencana Stratejik

Rencana stratejik perusahaan adalah keputusan yang paling berpengaruh. Ini mengikat perusahaan dalam jangka panjang untuk mencapai sasaran-

sasaran seperti tingkat pertumbuhan, produk baru, atau segmen pasar baru. Sasaran-sasaran tersebut menentukan jumlah dan kualitas karyawan yang dibutuhkan di waktu yang akan datang.

b. Anggaran

c. Estimasi Produksi dan Penjualan

Forecast penjualan dan produksi meskipun tidak setepat anggaran juga menyebabkan perubahan kebutuhan personalia jangka pendek.

d. Usaha dan Kegiatan Baru

Perluasan usaha berarti kebutuhan sumber daya manusia baru.

e. Rencana Organisasi dan Tugas Pekerjaan

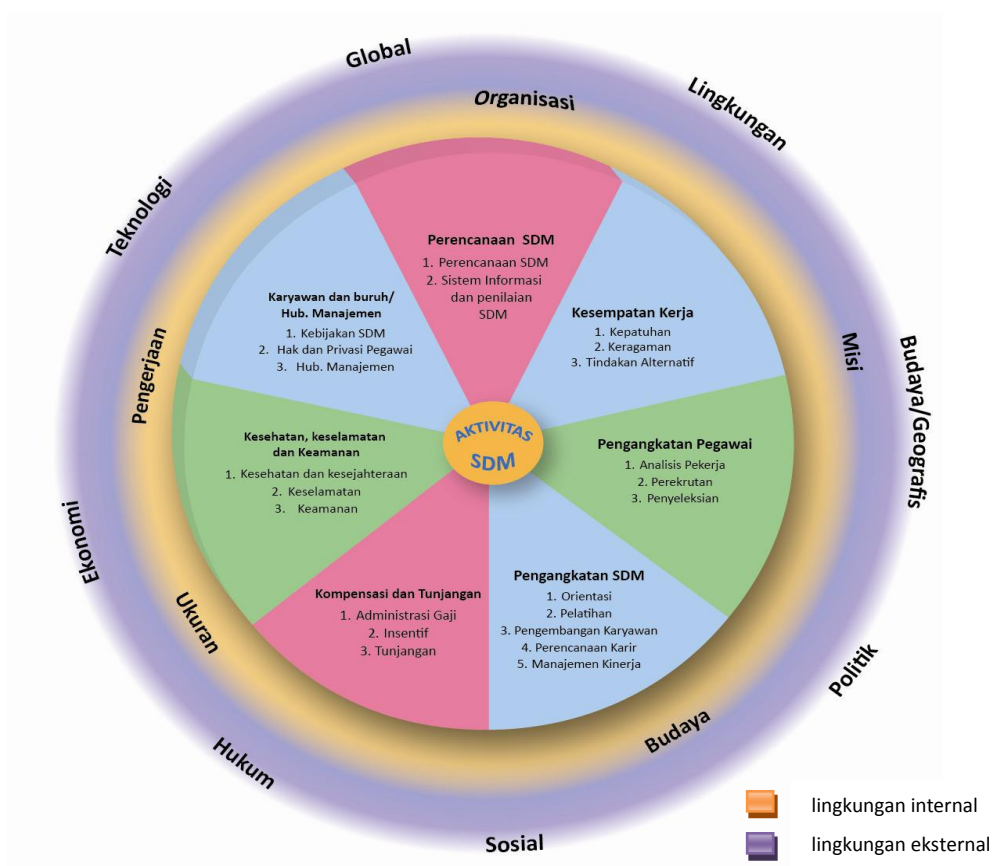
Begitu juga, reorganisasi atau perancangan kembali pekerjaan-pekerjaan dapat secara radikal merubah kebutuhan dan memerlukan berbagai tingkat ketrampilan yang berbeda dari para karyawan di masa mendatang.

3. Faktor Persediaan Karyawan

Permintaan sumber daya manusia dimodifikasi oleh kegiatan-kegiatan karyawan. Pensiun, permohonan berhenti, terminasi, dan kematian semuanya menaikkan kebutuhan personalia. Data masa lalu tentang faktor-faktor tersebut dan trend perkembangannya bisa berfungsi sebagai pedoman perencanaan yang akurat.

2.1.2.4 Aktivitas Sumber Daya Manusia

Mathis dan Jackson (dalam Rika 2011:6) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia terdiri dari beberapa kelompok yang saling terkait, aktivitas-aktivitas yang dilakukan dalam mengelola sumber daya manusia dalam organisasi di jelaskan dalam gambar berikut :



Sumber : Mathis and Jackson (2011)

Gambar 2.1
Aktivitas Sumber Daya Manusia (diolah kembali)

Aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia dipengaruhi oleh lingkungan eksternal, kekuatan hukum, politik, ekonomi, sosial dan budaya serta teknologi. Berikut ini adalah tujuh aktifitas sumber daya manusia:

1. Perancangan dan analisis sumber daya manusia, melalui perancangan sumber daya manusia, manajer berusaha untuk mengantisipasi usaha-usaha yang dapat -mempengaruhi permintaan dan penawaran terhadap kemungkinan-kemungkinan di masa mendatang.
2. Kesempatan kerja yang sama/*Equal Employment Opportunity*: kesempatan untuk mendapatkan pekerjaan secara adil hal ini tentunya didasarkan pada aspek-aspek hukum dan regulasi dan aspek-aspek lain yang mempengaruhi aktifitas sumber daya manusia dan perlu disesuaikan dengan aspek-aspek manajemen sumber daya manusia.
3. Penempatan kerja/*Staffing*: untuk menyediakan persediaan sumber daya manusia yang dibutuhkan dan berkualitas dalam memenuhi posisi atau lowongan yang tersedia.
4. Pengembangan sumber daya manusia: Dimulai sejak awal orientasi karyawan, pelatihan dan pelatihan ulang serta pengembangan-pengembangan keterampilan yang dibutuhkan seiring dengan pergerakan zaman.
5. Kompensasi dan keuntungan: suatu bentuk balas jasa dari perusahaan terhadap pengabdian seseorang, seperti gaji, insentif, keuntungan-keuntungan lain seperti akomodasi, transport, system penggajian.
6. Keselamatan, Kesehatan dan Keamanan kerja: memastikan seorang pekerja yang bekerja dalam lingkup organisasi memiliki standar prosedur yang meliputi keselamatan, kesehatan dan keamanan kerja yang sudah diatur sesuai undang-undang yang berlaku.

7. Serikat pekerja: berfungsi sebagai relasi antar karyawan dan antar karyawan dengan organisasi.

2.1.3 Pengertian Budaya *Kaizen*

Suatu keberhasilan kerja, berakar pada nilai-nilai yang dimiliki dan perilaku yang menjadi kebiasaannya. Nilai-nilai tersebut bermula dari adat kebiasaan, agama, norma dan kaidah yang menjadi keyakinannya menjadi kebiasaan dalam perilaku kerja atau organisasi. Nilai-nilai yang telah menjadi kebiasaan tersebut dinamakan budaya. Oleh karena budaya dikaitkan dengan mutu atau kualitas kerja, maka dinamakan budaya kerja menurut Widagdho (2004:76)

Budaya Kerja adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan, dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi yang tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja menurut Prasetya (2002: 54).

Budaya Kerja Jepang dikenal dengan sebutan *Kaizen*. *Kaizen* menurut Imai (2008 : 11) adalah “kemajuan dan perbaikan terus menerus dalam kehidupan seseorang, kehidupan berumah tangga, kehidupan bermasyarakat dan kehidupan kerja”. *Kaizen* adalah “konsep yang sederhana, yang dibentuk oleh dua karakter yaitu: *Kai* artinya perubahan dan *Zen* artinya baik, sehingga kalau digabungkan menjadi satu kata maka secara harfiah berarti “perbaikan”. *Kaizen* adalah penyempurnaan berkesinambungan yang melibatkan seluruh anggota perusahaan

dengan menciptakan cara berpikir yang berorientasi pada proses dan sebuah sistem manajemen yang menunjang serta menghargai usaha karyawan.

Kaizen (改善) secara aslinya dalam arti bahasa Jepang adalah sebagai berikut :

改 *kai* artinya perubahan

善 *zen* artinya kebaikan

Dalam bahasa China *gai shan* 改善 artinya perubahan untuk lebih baik atau *improve* dalam bahasa Inggris. 改 *gai* artinya perubahan atau tindakan perbaikan. 善 *shan* artinya baik atau keuntungan.

Konsep *kaizen* sangat penting untuk menjelaskan perbedaan antara pandangan Jepang dan pandangan Barat terhadap manajemen. Perbedaan yang paling penting antara konsep manajemen Jepang dan Barat adalah : *Kaizen* Jepang dan cara berpikirnya yang berorientasi pada proses sedangkan cara berpikir Barat tentang pembaharuan yang berorientasi pada hasil. Maasaki Imai, (1992).

Hardjosoedarmo (2001 : 147) mendefinisikan *Kaizen* atau perbaikan secara berkelanjutan adalah “perbaikan proses secara terus menerus untuk selalu meningkatkan mutu dan produktifitas output”

Budaya *Kaizen* Pertama kali diperkenalkan oleh Taichi Ohno, mantan Vice President Toyota Motors Corporation. Kata *kaizen* digunakan untuk menguraikan suatu proses manajemen dan budaya bisnis berarti perbaikan terus-menerus dan perlahan-lahan dengan keikutsertaan aktif dan komitmen dari semua karyawan dalam bentuk apapun yang dilakukan oleh perusahaan. *Kaizen* tidak hanya berlaku di Jepang, karena pada dasarnya setiap individu maupun organisasi

di negara manapun pasti menginginkan selalu menjadi yang terbaik, untuk itu perbaikan dan penyempurnaan setiap saat selalu diperlukan, hal ini berdasarkan arti dari *kaizen* itu sendiri yaitu perbaikan dan penyempurnaan terus-menerus dan berkesinambungan.

Kaizen secara harfiah memiliki arti “Penyempurnaan” atau dapat diartikan sebagai Perbaikan terus menerus (*continuous improvement*). Di dalam penerapan manajerial, *kaizen* sendiri lebih mengarah pada *Total Quality Management* (TQM), *Zero Defects* (ZD), *Just In-Time* (JIT) dan beberapa kegiatan lain yang mengarah pada pengendalian mutu dan pengembangan mutu melalui berbagai penyempurnaan menuju kesempurnaan sistem. *Kaizen* menempatkan kualitas sebagai landasan utama dalam proses produksi suatu organisasi dan juga menjadikan *kaizen* sebagai sebuah landasan berpikir dan bertindak agar tercipta hasil yang berkualitas.

Dengan kata lain dapat disimpulkan bahwa budaya *Kaizen* proses perbaikan yang terjadi secara terus menerus untuk memperbaiki cara kerja, meningkatkan mutu dan produktivitas output dengan cara antara lain menanamkan sikap disiplin terhadap karyawan serta menciptakan tempat kerja yang nyaman bagi karyan yang melibatkan semua anggota dalam hierarki perusahaan, baik manajemen maupun karyawan.

2.1.3.1 Konsep Budaya *Kaizen*

Konsep utama *Kaizen* menurut Imai (2008 : 15) untuk mewujudkan strategi *Kaizen* yaitu:

1. *Kaizen* dan Manajemen

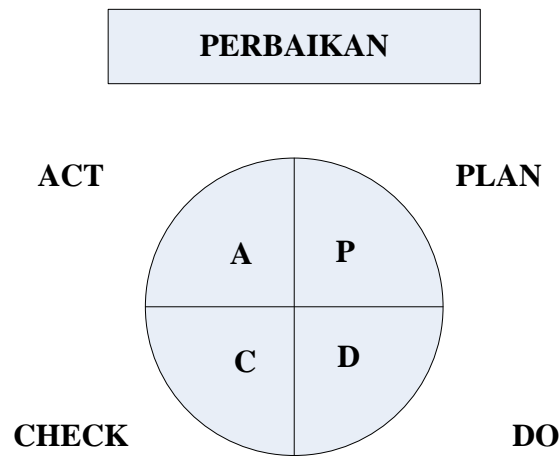
Dalam konteks *Kaizen*, manajemen memiliki dua fungsi utama yaitu : pemeliharaan dan perbaikan. Pemeliharaan berkaitan dengan kegiatan untuk memelihara teknologi, sistem manajerial, standar oprasional yang ada, dan menjaga standar oprasional melalui pelatihan serta disiplin. Sedangkan perbaikan berkaitan dengan kegiatan yang diarahkan untuk meningkatkan standar yang ada. Perbaikan dapat dibedakan sebagai: *Kaizen* dan Inovasi. *Kaizen* bersifat perbaikan kecil yang berlangsung secara berkesinambungan, sedangkan inovasi merupakan perbaikan drastis sebagai hasil investasi sumber daya berjumlah besar dalam teknologi atau peralatan.

2. Proses *Versus* Hasil

Kaizen menekankan pola pikir yang berorientasi proses , karna proses harus disempurnakan agar hasil dapat meningkat. Kegagalan mencapai hasil yang direncanakan merupakan cermin dari kegagalan proses. Manajemen harus menemukan, mengenali, dan memperbaiki kesalahan pada proses.

3. Siklus PDCA/SDCA

Langkah pertama dari *Kaizen* adalah menerapkan siklus PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) sebagai sarana yang menjamin terlaksananya kesinambungan dari *Kaizen* guna mewujudkan kebijakan untuk memelihara, memperbaiki dan meningkatkan standar. Pada Gambar 2.2 dapat dilihat bahwa, siklus ini merupakan konsep yang terpenting dari proses *kaizen*.

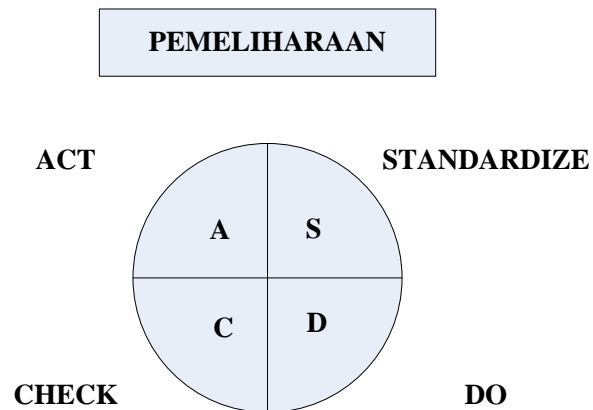


Sumber : Gemba Kaizen, Masaaki Imai

Gambar 2.2
Siklus PDCA (Plan, Do, Check, Act)

Siklus PDCA berputar secara berkesinambungan, segera setelah suatu perbaikan dicapai, keadaan perbaikan tersebut dapat memberikan inspirasi untuk perbaikan selanjutnya. Karena karyawan umumnya lebih suka dengan kemapanan dan mereka jarang memiliki prakarsa sendiri untuk meningkatkan keadaan, manajemen harus secara terus-menerus merumuskan sasaran dan target perbaikan yang memberikan tantangan.

Pada awalnya, setiap proses kerja baru belum cukup stabil. Sebelum kita mengerjakan siklus PDCA berikutnya, proses tersebut harus distabilkan melalui siklus SDCA (*standardize-do-check-act*) seperti pada Gambar 2.3 berikut ini :



Sumber : Gemba Kaizen, Masaaki Imai

Gambar 2.3
Siklus SDCA (*Standardize, Do, Check, Act*)

Setiap proses kerja yang baru biasanya belum stabil sehingga perlu distabilkan melalui siklus SDCA (*Standardize, Do, Check, Act*) dalam rangka mencapai kestabilan proses. Sedangkan PDCA menerapkan perubahan guna meningkatkannya. SDCA berkaitan dengan fungsi pemeliharaan sedangkan PDCA berkaitan dengan fungsi perbaikan.

4. Mengutamakan Kualitas

Kualitas merupakan prioritas tinggi dibandingkan dengan harga dan penyerahan produk yang ditawarkan kepada consume, karena perusahaan tidak dapat bersaing jika kualitas produk dan pelayanan tidak memadai.

5. Berbicara dengan Data

Mengumpulkan data tentang keadaan saat ini merupakan langkah awal dalam upaya perbaikan, karena data berguna untuk memecahkan suatu masalah.

6. Kepuasan Konsumen

Semua pekerjaan terselenggarakan melalui serangkaian proses dan masing-masing proses memiliki pemasok maupun konsumen.

Kaizen sebenarnya merupakan sebuah konsep atau *mindset*, agar orang selalu berpikir dan berusaha membuat lebih baik dari yang sudah ada, dengan melakukan pengamatan di tempat kerja atau *gemba*. Beberapa hal penting dalam proses penerapan budaya *kaizen* meliputi beberapa hal, yaitu:

1. Konsep 3 M (Muda, Mura, dan Muri)

Konsep ini dibentuk untuk mengurangi banyaknya proses kerja, meningkatkan mutu, mempersingkat waktu dan mengurangi atau efisiensi.

- a. Muda (無駄) diartikan sebagai pengurangan pemborosan atau kesia-siaan. Istilah lain dari pemborosan atau kesia-siaan adalah *waste* istilah lainnya adalah “*Non Value Added*”. Pada penerapan *Kai-Zen* didalam dunia industri terdapat 7 jenis waste yang perlu dieliminasi (Imai; 2008:72), yaitu:

- 1) Produksi berlebih (*Over production*) : Produksi berlebih termasuk juga sebagai pemborosan. Produksi yang dihasilkan berlebih dapat membuat produksi berjalan menunggu.
- 2) Aktivitas yang tidak terkoordinasi (*Uncoordinated Activity*): Pengerjaan ulang karena gagal atau cacat.
- 3) Menunggu (*Waiting in process*): Disebabkan oleh jumlah pekerjaan yang tidak merata, mesin rusak, bahan baku kurang.
- 4) Terlalu banyak pergerakan (*Motion*): Gerak kerja dari seseorang yang tidak berkaitan langsung dengan nilai tambah adalah tidak produktif.

- 5) Proses kerja yang tidak tepat (*Inappropriate Processing*): pemborosan dari pemisahan proses kerja
 - 6) Penyimpanan yang berlebihan/persediaan (*Stock/Inventory*): Stock adalah biaya, stock adalah disediakan. Pemborosan dari stock adalah permasalahan yang tersembunyi.
 - 7) Transportasi (*Carry*): Transportasi tidak menghasilkan nilai tambah.
- b. Mura (村) diartikan sebagai pengurangan perbedaan. Mura didefinisikan sebagai ketidakrataan, kurangnya stabilitas dan aliran. Ketidakrataan ini mendorong penciptaan Muda dan 7 waste (kegiatan *non-value added*) dan harus ditangani melalui penerapan prinsip-prinsip *Just in Time* (JIT).
- c. Muri (無理) diartikan sebagai pengurangan ketegangan. Terdapat tiga kunci keberhasilan budaya *kaizen* yaitu:
1. Filosofi *kaizen*, mengapa harus dilakukan *kaizen*. Pemahaman ini sangat penting karena jika tidak dipahami maka orang akan setengah hati menjalankannya dan tujuan *kaizen* tidak akan tercapai.
 2. Kemampuan menghilangkan pemborosan (7 Waste) yang terjadi didalam proses. Kemampuan tersebut adalah:
 - a. Sensitifitas terhadap segala sesuatu yang berkontribusi menciptakan pemborosan
 - b. Kemampuan untuk secara cepat menemukan solusi dari pemborosan yang ditemukan.
 - c. Habit atau Kebiasaan untuk secara langsung dan otomatis melakukan *improvement*.

3. Teknik mencari pemborosan Terdapat 3 macam pemborosan yang terdapat di lapangan atau shopfloor, yaitu:
 - a. Pemborosan yang terlihat, pemborosan ini sangat mudah ditemukan oleh semua orang sehingga pemborosan jenis ini jarang ditemukan.
 - b. Pemborosan yang tidak terlihat.
 - c. Pemborosan yang tersamar. Permasalahan akan muncul pada tipe tidak terlihat dan tersamar. Untuk merubah kedua pemborosan tersebut diperlukan latihan mencari pemborosan yang terus menerus.
2. Gerakan 5S (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu dan Shitsuke*).

2.1.3.2 Sistem Utama *Kaizen*

Berikut ini adalah sistem utama yang harus mendapat posisi penting, guna mencapai sukses strategi *kaizen* (Imai, 1999) :

1. *Total Quality Control / Total Quality Management (TQC/TQM)*

Salah satu prinsip dari manajemen Jepang adalah *total quality control* (TQC) yang pada awal pertumbuhannya menekankan pengendalian pada proses untuk mencapai kualitas. Prinsip ini telah berevolusi menjadi sistem yang mencakup semua aspek manajemen dan sekarang dirujuk dengan istilah *total quality management* (TQM), istilah yang lebih dikenal secara internasional. Dalam TQC/TQM, proses kunci harus ditemukenali, dikendalikan, dan diperbaiki secara berkesinambungan

agar hasilnya meningkat. Peran manajemen dalam TQC/TQM adalah menetapkan rencana untuk memeriksa proses dan membandingkan hasilnya guna memperbaiki proses tersebut, dan bukan mengecam proses berdasarkan hasil yang dicapai.

2. Sistem Produksi *Just-In-Time* (Sistem Produksi Toyota)

Lahir di Toyota Motor Company di bawah kepemimpinan Taiichi Ohno, sistem produksi *just-in-time* (JIT) bertujuan menghapuskan segala jenis kegiatan tak bernilai tambah dan mencapai sistem produksi yang ramping dan luwes dalam menampung fluktuasi dari permintaan dan pesanan konsumen.

3. *Total Productive Maintenance*

Saat ini, semakin banyak perusahaan manufaktur menerapkan *total productive maintenance* (TPM) di dalam maupun di luar Jepang. TPM bertujuan untuk memaksimalkan efisiensi peralatan melalui sistem terpadu untuk pemeliharaan preventif (penjagaan) guna memperpanjang usia hidup peralatan.

4. Penjabaran Kebijakan Perusahaan (*Policy Deployment*)

Manajemen harus menetapkan sasaran yang jelas guna memandu semua orang dan memastikan bahwa semua kepemimpinan dan kegiatan *kaizen* diarahkan guna mencapai tujuan tersebut. *Kaizen* yang sejati dalam pelaksanaan dan penerapannya membutuhkan pemantauan yang ketat dan terinci.

5. Sistem Saran (*Suggestion System*)

Sistem saran berfungsi sebagai bagian terpadu dari *kaizen* secara perorangan dan menekankan peningkatan moral serta memperbedar manfaat positif dari partisipasi karyawan. Manajer Jepang memandang peran utama sari sistem saran sebagai sarana menumbuhkan minat terhadap *kaizen*, yaitu dengan memberdayakan karyawan mereka dalam mengajukan saran.

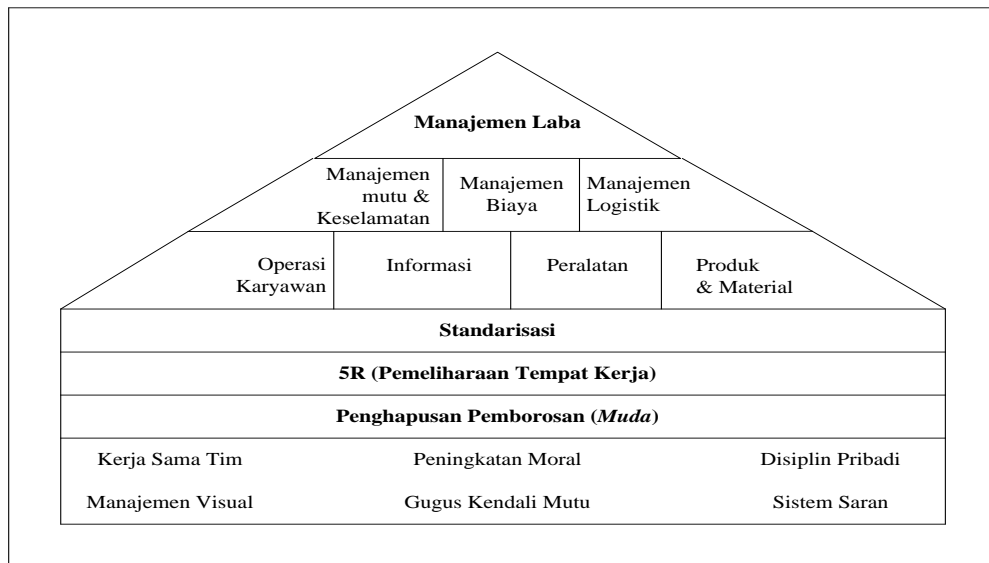
6. Kegiatan Kelompok Kecil (*Small-Group Activities*)

Kaizen dapat dilakukan secara perorangan. Tetapi, pada umumnya dilakukan per kelompok dalam bentuk *Quality Control Circle* (QCC) atau Gugus Kendali Mutu. Sekelompok karyawan pada satu bidang pekerjaan mengevaluasi masalah utama pada pekerjaannya, dan membuat target perbaikan yang ingin dicapai, dalam waktu tertentu. Strategi *kaizen* mencakup pula kegiatan kelompok kecil informal, sukarela, kelompok antarunit dalam perusahaan yang diorganisir untuk melakukan tugas spesifik dalam lingkungan gugus tugas. Jenis yang paling terkenal adalah gugus kendali mutu. Dirancang tidak hanya menanggapi masalah kualitas, namun juga masalah biaya, keselamatan kerja, dan produktifitas, gugus kendali mutu dapat dianggap sebagai kegiatan *kaizen* secara berkelompok.

2.1.3.3 *Gemba Kaizen*

Masaaki Imai (Imai, 1999), menjelaskan *gemba* berarti tempat yang sebenarnya – tempat dimana kejadian terjadi. Di kalangan industri Jepang, istilah *gemba* sama populernya seperti istilah *kaizen*. Semua bisnis memiliki tiga kegiatan utama yang berkaitan langsung dengan kegiatan menghasilkan keuntungan : mengembangkan, memproduksi, dan menjual. Tanpa kegiatan ini, perusahaan tak akan ada. Oleh karena itu, dalam pengertian umum, *gemba* berarti tempat dilaksanakannya tiga kegiatan utama ini. Dalam konteks yang lebih khusus, seringkali *gemba* berarti tempat di mana produk atau jasa layanan dibuat.

Dua kegiatan utama yang terjadi di *gemba* sehari-hari yang berkaitan dengan manajemen sumber daya adalah pemeliharaan dan *kaizen*. Yang pertama adalah merujuk pada kegiatan mematuhi standar dan menjaga keadaan yang ada, sedang yang terakhir berkaitan dengan meningkatkan standar tersebut. Manajer *gemba* melakukan fungsi kesatu dan kedua dari dua fungsi tersebut dan QCD (kualitas, biaya, dan penyerahan) merupakan hasilnya. Bangunan *Gemba* menggambarkan pandangan global dari kegiatan-kegiatan yang terjadi di *gemba* guna mencapai sasaran QCD tersebut. Bangunan *Gemba* dapat dilihat pada Gambar 2.4 berikut ini :



Sumber : Gemba Kaizen, Masaaki Imai

Gambar 2.4
Bangunan Gemba

2.1.3.4 Pengertian Konsep Kerja 5S

Filsafat *Kaizen* menganggap bahwa cara hidup kita baik cara kerja, kehidupan sosial, dan kehidupan rumah tangga perlu disempurnakan setiap saat. Salah satu implementasi *Kaizen* yaitu penerapan 5 S (*five-s*). Setiap kata S di sini merupakan inisial dari lima kata Jepang, sebagai berikut (Osada, 2002) :

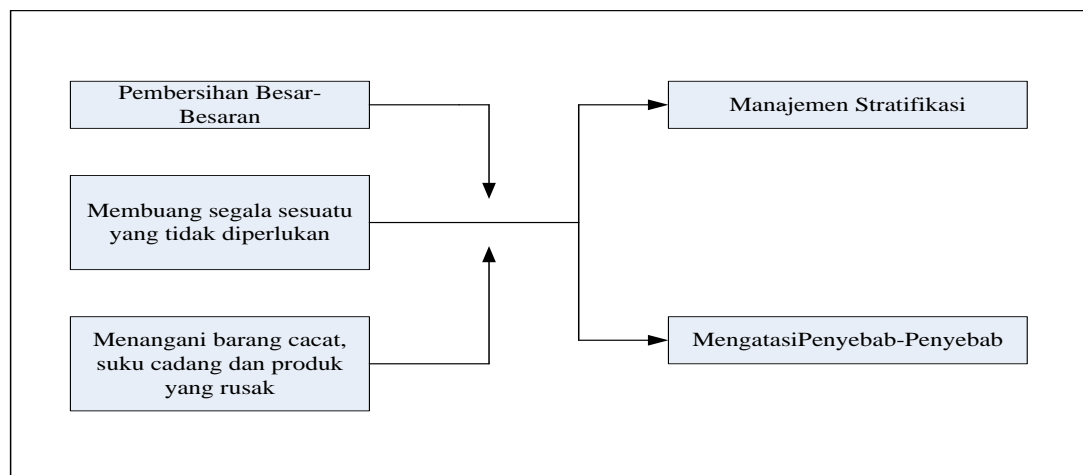
1. *Seiri* (整理) yaitu Ringkas

Istilah ini berarti mengatur segala sesuatu, memilah sesuai dengan aturan atau prinsip-prinsip yang spesifik. Sesuai dengan terminologi 5S, *Seiri* berarti membedakan atau memisahkan antara yang diperlukan dan yang tidak diperlukan, mengambil keputusan yang tegas, dan menerapkan manajemen stratifikasi untuk membuang hal-hal yang tidak diperlukan. Pada tahap ini, titik beratnya adalah

manajemen stratifikasi dan mencari faktor-faktor penyebab sebelum hal-hal yang tidak diperlukan tersebut menjadi sebuah masalah.

Dalam manajemen stratifikasi, hal pertama yang dilakukan adalah menggunakan diagram pareto, kemudian melakukan stratifikasi terhadap hasil metode pareto sebagai dasar penentuan prioritas pemecahan masalah.

Selanjutnya adalah mengatasi faktor-faktor penyebab. Merupakan hal yang sangat penting untuk melakukan pembersihan sampah-sampah apapun bentuknya, sehingga dapat diketahui mengapa suatu hal menjadi buruk dan dapat menemukan akar dari penyebab masalah. Dengan demikian, kita akan dapat menangani penyebabnya, dan ini merupakan hal yang sangat penting. Dari pengertian *Seiri* di atas, maka dapat digambarkan proses *Seiri* sebagai berikut :



Sumber : Sikap Kerja 5S, Takashi Osada

Gambar 2.5
Proses dalam *Seiri*

2. *Seiton* (整頓) yaitu Rapi

Penerapan 5S, *Seiton* berarti menyimpan barang-barang di tempat yang tepat atau dalam tata letak yang benar sehingga dapat dipergunakan dalam keadaan mendadak. Pada tahap ini, titik beratnya adalah pada manajemen fungsional dan mengeliminasi aktivitas mencari. Jika segala sesuatu disimpan pada tempatnya sehingga menjaga mutu dan keamanan, maka akan tercipta tempat kerja yang rapi.

Prinsip penataan berlaku di seluruh lapisan masyarakat dan disegala aspek kehidupan. Semua penataan ini memerlukan keterampilan. Segala sesuatunya dirancang untuk memudahkan dalam mengambil barang saat dibutuhkan tanpa adanya kegiatan mencari.

Untuk merancang suatu tata letak fungsional, langkah awal dilakukan dengan menentukan seberapa sering menggunakan suatu barang atau material antara lain :

- a. Barang-barang yang tidak dipergunakan singkirkan
- b. Barang-barang yang tidak digunakan tetap jika ingin digunakan dalam keadaan tertentu simpan sebagai barang-barang untuk keadaan yang tidak terduga.
- c. Barang-barang yang hanya dipergunakan sewaktu-waktu saja simpan sejauh mungkin.
- d. Barang-barang yang kadang-kadang dipergunakan simpan di tempat kerja.

- e. Barang-barang yang sering dipergunakan simpan di tempat kerja atau disimpan oleh pegawai yang bersangkutan.

Karena penataan dimaksudkan untuk meningkatkan efisiensi, maka perlu dilakukan studi waktu, penyempurnaan dan penerapan selama perbaikan dilakukan. Kunci untuk melakukan hal ini adalah dengan mempertanyakan 5W 1H (*what, when, where, why, who, dan how*) untuk setiap item.

3. *Seiso* (清楚) yaitu Resik

Seiso berarti melakukan pembersihan sehingga segala sesuatunya bersih. Pada terminologi 5S, *Seiso* berarti menyingkirkan sampah, kotoran, dan lain-lain sehingga segala sesuatunya bersih. Membersihkan merupakan salah satu bentuk pemeriksaan. Titik beratnya adalah membersihkan sebagai pemeriksaan dan menciptakan tempat kerja yang sempurna.

Sangat penting untuk mengetahui dengan tepat tempat melakukan pemeriksaan, terutama pada mesin-mesin dan fasilitas yang harus bebas kotoran. Semangat “Membersihkan adalah Memeriksa”, yaitu membersihkan lebih dari sekedar membuat tempat dan fasilitas bersih, melainkan juga memberikan kesempatan untuk melakukan pemeriksaan. Meskipun tempat kerja tidak kotor, tetap saja harus diperiksa.

Mencapai keadaan tanpa kotoran dengan pertimbangan bahwa aktivitas membersihkan memberikan dampak terhadap *downtime*, kualitas, keselamatan, moral dan aspek operasional lainnya. 5S berusaha mencapai keadaan tanpa kotoran dan mengeliminasi kerusakan-kerusakan dan kesalahan-kesalahan kecil pada titik-titik kunci pemeriksaan.

4. *Seiketsu* (清潔) yaitu Rawat

Pada terminologi 5S, standarisasi berarti perawatan ringkas, kerapian, dan kebersihan secara terus menerus. Hal tersebut meliputi kebersihan personil dan kebersihan secara terus menerus. Hal tersebut meliputi kebersihan personil dan kebersihan lingkungan. Titik beratnya adalah manajemen visual dan standarisasi 5S. Inovasi dan manajemen visual dilakukan untuk mencapai dan memelihara kondisi terstandarisasi sehingga tindakan dapat diambil dengan cepat. Manajemen visual menjadi salah satu alat yang merupakan penerapan *kaizen* yang efektif. Dewasa ini digunakan untuk produksi, kualitas, keselamatan, dan lain-lain.

Manajemen warna, atau disebut juga manajemen kode-warna digunakan untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif. Sebagai contoh adalah pengguna baju berwarna putih oleh karyawan sebagai indikator seberapa cepat baju itu kotor. Semakin cepat kotor berarti perlu diambil tindakan untuk menciptakan lingkungan kerja yang bersih. Demikian halnya dengan petunjuk-petunjuk atau instruksi kerja harus dapat disampaikan secara visual kepada seluruh pegawai dengan baik, dalam arti baik secara visual dan dipersepsikan secara benar.

5. *Shitsuke* (躰付) yaitu Rajin

Shitsuke berarti pelatihan yang diberikan dan kemampuan untuk melakukan sesuatu yang diinginkan walaupun sulit. Pada terminologi 5S, *Shitsuke* berarti memiliki kemampuan untuk melakukan pekerjaan sebagaimana seharusnya dikerjakan. Titik beratnya adalah melakukan pekerjaan sebagaimana seharusnya dilakukan. Titik beratnya adalah lingkungan kerja dengan kebiasaan dan disiplin

yang baik. Sengan mendidik dan melatih manusia, kebiasaan buruk dihilangkan, kebiasaan baik ditumbuhkan. Manusia akan terlatih dalam membuat dan mematuhi aturan. Disiplin adalah 5S yang pertama. Disiplin merupakan hal yang yang seringkali sulit diterapkan oleh orang-orang muda karena adanya anggapan suatu paksaan untuk mengubah kebiasaan dan perilakunya. Namun, disiplin menjadi dasar dan syarat minimum bagi berfungsinya suatu peran, baik masyarakat dan lingkungan kerja. Demikian juga dalam 5S, disiplin tidak mungkin untuk diletakan pada bagian terakhir, apalagi dihilangkan.

Disiplin dapat mengubah bentuk perilaku. Disiplin merupakan proses pengulangan dan praktek. Banyak kecelakaan ditempat kerja terjadi karena pegawai lupa atau sengaja mengabaikan prosedur kerja dan keselamatan. Disiplin dimulai dari hal-hal yang sederhana dan secara bertahap menjadi suatu kebiasaan yang baik dalam melakukan pekerjaan sehingga pekerjaan dapat dilakukan dengan baik dan aman.

2.1.3.5 Prinsip Budaya *Kaizen*

Penerapan sistem budaya organisasi pada sebuah perusahaan bergantung pada prinsip budaya *kaizen*. Antara lain prinsip Budaya *Kaizen* menurut Imai (2008 : 35) terdiri dari:

1. Orientasi Pelanggan
2. PMT (Pengendalian Mutu Terpadu)
3. Robotik
4. Gugus Kendali Mutu

5. Sistem Saran
6. Otomatisasi atau Fleksibel
7. Disiplin di tempat kerja
8. Pemeliharaan Produktivitas Terpadu
9. Kamban (tepat waktu)
10. Penyempurnaan Mutu
11. Tepat Waktu
12. Tanpa Cacat
13. Aktivitas Kelompok Kecil
14. Hubungan Kooperatif Karyawan-manajemen
15. Pengembangan produk baru

Menurut Wellington (1998 : 56), prinsip-prinsip Kaizen yang sering diterapkan dalam perusahaan di Jepang adalah:

1. Memfokuskan pada Pelanggan

Dalam Kaizen semua aktivitas diarahkan pada kepuasan pelanggan dan focus pandangan jangka panjang pada kebutuhan pelanggan. Perusahaan harus menyediakan produk bermutu tinggi dan pelayanan untuk menyampaikannya ke tangan konsumen untuk memenuhi kebutuhan konsumen.

2. Melakukan Perbaikan Secara Terus-Menerus

Perusahaan tidak akan berhenti setelah perbaikan berhasil diimplementasikan. Setiap kemajuan akan dipersatukan dalam proses desain/manufaktur/manajemen sebagai standar prestasi kerja yang baru dan formal.

3. Mengakui Masalah Secara Terbuka

Pada perusahaan Kaizen, setiap tim kerja dapat mengemukakan masalahnya secara terbuka. Mereka akan mendapat perhatian dari setiap orang yang ada di tim, departemen atau perusahaan dan menerima ide penyelesaian masalah dari siapapun.

4. Mendorong Keterbukaan

Pada perusahaan Kaizen, ruang kerja bersifat terbuka, kebersamaan lebih disukai sehingga membuat kepemimpinan semakin jelas dan komunikasi semakin hidup.

5. Menciptakan Tim Kerja

Setiap individu dalam sebuah perusahaan Kaizen menjadi anggota tim kerja yang diarahkan oleh seorang pimpinan tim. Keberhasilan tim tergantung sejauh mana tujuan tim dan tingkat kemampuan tim. Kegiatan tim dikendalikan dengan pemeriksaan yang memadai dan keseimbangan dalam prestasi kerjanya.

6. Mengelola Proyek Lewat Tim Lintas Fungsional

Kaizen menyatakan bahwa tidak seorang pun atau satu tim pun harus mempunyai semua keterampilan atau ide terbaik untuk mengelola satu proyek secara efisien, bahkan dalam hal yang menyangkut disiplin ilmunya sendiri.

7. Mengembangkan Proses Hubungan yang Tepat

Pada perusahaan *Kaizen* diharapkan terjalin hubungan yang harmonis pada komunikasi dan cara untuk menghindari konfrontasi antar pribadi.

8. Mengembangkan Disiplin Pribadi

Adanya rasa hormat pada diri sendiri dan perusahaan menunjukkan kekuatan dan keutuhan dalam diri seseorang serta kapasitas agar menjadi harmonis dengan rekan dan pelanggan.

9. Memberikan Informasi kepada Setiap Karyawan

Kaizen memberikan syarat agar semua staff mendapat informasi lengkap mengenai perusahaan mereka, secara induksi (formal, terstruktur, lengkap, berkepanjangan) dan sepanjang mereka masih menjadi karyawan.

10. Membuat Setiap Karyawan Menjadi Mampu

Membuat karyawan menjadi mampu berarti member bekal keterampilan dan peluang untuk menerapkan informasi yang diberikan. Lewat pelatihan berbagai keterampilan, dorongan, tanggungjawab membuat keputusan, akses dalam sumber data dan anggaran, umpan balik dan imbalan, karyawan mendapat wewenang untuk memberikan pengaruh yang cukup besar pada diri sendiri dan kegiatan perusahaan.

Pokok dari *kaizen* adalah sederhana dan tepat sasaran. Dalam prinsip *kaizen* dikatakan bahwa cara hidup kita, kehidupan ditempat kerja kita, atau kehidupan sosial kita harus mengalami perbaikan secara konstan, Imai (2008).

2.1.3.6 Dimensi dan Indikator Budaya *Kaizen*

Menurut Suwondo (2012) *Kaizen* atau perbaikan secara berkelanjutan adalah perbaikan proses secara terus-menerus untuk selalu meningkatkan mutu

dan produktifitas *output*. *Kaizen* dijadikan sebagai falsafat program 5S untuk menciptakan budaya kerja. Budaya kerja 5S terdiri dari *Seiri*, *Seiton*, *Seiso*, *Seiketsu*, dan *Shitsuke*. *Seiri* yaitu menyingkirkan barang – barang atau file yang tidak digunakan lagi ditempat kerja, *Seiton* yaitu menyortir semua barang atau file yang tidak dipergunakan lagi, pastikan segala sesuatu harus diletakkan sesuai posisi yang ditetapkan, *Seiso* yaitu membersihkan tempat kerja, ruangan kerja, peralatan dan lingkungan kerja, *Seiketsu* yaitu merawat alat inventaris kerja dan melakukan pekerjaan sesuai prosedur yang telah ditetapkan. *Shitsuke* Pemeliharaan kedisiplinan pribadi meliputi suatu kebiasaan dan pemeliharaan program 5S yang sudah berjalan.

2.1.3.7 Faktor yang Mempengaruhi Budaya *Kaizen*

Kaizen sebagaimana aslinya berarti *improvement*. *Kaizen* dibutuhkan di setiap perusahaan . Filosofi *Kaizen*: dalam perjalanan aktivitas suatu perusahaan pasti akan mengalami penurunan/deteriorasi (baik alat maupun manusia). Untuk menjaga agar penurunan itu tidak terjadi maka diperlukan *maintenance/repairment* (pemeliharaan/perbaikan). Tapi, kalau perusahaan ingin meningkatkan performancenya, maka dibutuhkan juga aktivitas *improvement (Kaizen)*. Perusahaan sering menggunakan istilah *Kaizen* atau *Improvement Proposal* dalam melaksanakan program *improvementnya*.

Ada 5 (lima) faktor yang mendukung di dalam Budaya *Kaizen* yaitu :

1. *Teamwork* (Tim Kerja)

Team work bisa diartikan kerja tim atau kerjasama, *team work* atau kerja sama tim merupakan bentuk kerja kelompok dengan keterampilan yang

saling melengkapi serta berkomitmen untuk mencapai target yang sudah disepakati sebelumnya untuk mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien. Harus disadari bahwa teamwork merupakan peleburan berbagai pribadi yang menjadi satu pribadi untuk mencapai tujuan bersama. Tujuan tersebut bukanlah tujuan pribadi, bukan tujuan ketua tim, bukan pula tujuan dari pribadi yang paling populer di tim.

2. *Personal Discipline* (Disiplin Pribadi)

Disiplin tidak ada kaitannya dengan kekerasan atau hukuman. Namun disiplin sangat erat kaitannya dengan motivasi. Pada dasarnya hal yang dapat memotivasi individu dapat dikelompokkan menjadi dua: *by love* atau *by fear*. Seseorang dapat termotivasi untuk melakukan suatu pekerjaan jika anda telah menyadari berbagai hal menyenangkan yang dapat anda peroleh setelah/pada saat anda melakukan pekerjaan tersebut. Seseorang juga dapat termotivasi jika menyadari berbagai hal yang mengancam jika seseorang tersebut tidak melakukan suatu pekerjaan yang harus dilakukan. Umumnya individu akan termotivasi dengan cara yang kedua karena berbagai sistem pendidikannya (formal/non-formal) selama ini telah berhasil mengkondisikannya demikian. Itulah sebabnya mengapa kebanyakan individu menghubungkan disiplin dengan kekerasan atau hukuman. Disiplin pribadi merupakan suatu *skill*, yang artinya dapat dilatih. Disiplin dapat dianalogikan seperti otot, semakin melatihnya, maka disiplin semakin baik.

3. *Improved Morale* (Peningkatan Moral)

Peningkatan kualitas moral sangat berperan penting dalam budaya *Kaizen*, karena budaya yang tidak didukung dengan kualitas moral yang baik maka

budaya tersebut dapat dikatakan adalah budaya yang gagal. Budaya *kaizen* identik dengan aspek moral yang tetap dijaga dari dahulu samapi sekarang. Budaya yang mencerminkan ketaatan atas moral individu masyarakat yang menganut budaya tersebut.

4. *Quality Circle* (Gugus Mutus)

Orang-orang yang merupakan bagian dari lingkaran kontrol kualitas akan merasakan rasa kepemilikan untuk proyek tersebut. Hasil yang lebih tinggi dan tingkat penolakan juga lebih rendah mengakibatkan peningkatan kepuasan kerja bagi para pekerja, yang pada gilirannya mendorong mereka untuk berkontribusi lebih banyak. Sebuah kontrol kualitas program lingkaran juga membawa peningkatan komunikasi dua arah antara staf dan manajemen.

5. *Suggestion for Improvement* (Saran untuk Perbaikan)

Penerapan *Kaizen* di dalam suatu perusahaan tidak semudah yang diduga sebab memerlukan keterlibatan semua unsur di dalam perusahaan. Ini dimulai dengan melakukan studi literatur untuk mendapatkan gambaran penerapan continuous improvement di suatu perusahaan dan mendapatkan faktor - faktor yang berpengaruh terhadap pelaksanaan penerapannya. Berdasarkan literatur dan penelitian - penelitian sebelumnya, faktor yang berpengaruh terhadap pelaksanaan suatu manajemen mutu atau penerapan continuous improvement di dalam suatu perusahaan adalah dukungan manajemen, aspek pekerja, dan budaya perusahaan yang sesuai.

2.1.4 Pengertian Kinerja

Dalam upaya mengatasi permasalahan yang kompleks, manajemen dapat melakukan perbaikan, yang salah satunya melalui pengembangan SDM. Perbaikan tersebut bertujuan untuk memperkuat diri dan meningkatkan daya tahan SDM dan organisasi dalam menghadapi persaingan. Keberhasilan organisasi dalam memperbaiki kinerja organisasinya sangat bergantung pada kualitas SDM yang bersangkutan dalam berkarya atau bekerja sehingga organisasi perlu memiliki pegawai yang berkemampuan dan berkinerja tinggi.

Definisi Kinerja menurut Gary Dessler dalam Arif Ramdhani (2011:18) kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Kinerja merupakan *performance* atau unjuk kerja. Kinerja dapat pula diartikan sebagai prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau hasil unjuk kerja (Suwatno dan Donni, 2013:196). August W. Smith menyatakan bahwa "*Performance is output derives from processes, human otherwise,*" yang artinya kinerja merupakan hasil dari suatu proses yang dilakukan manusia (dalam Suwatno dan Donni, 2013:196).

Selain itu Anwar Prabu Mangkunegara (2014:9) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dari beberapa pengertian tersebut, penulis dapat menyimpulkan bahwa kinerja adalah hasil pencapaian seseorang atau sekelompok orang dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan.

2.1.4.1 Tujuan dan Kegunaan Penilaian Kinerja

Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi. Secara lebih spesifik, tujuan evaluasi kinerja sebagaimana dikemukakan Agus Sunyoto dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2014:10) yaitu:

- a. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
- b. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- c. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
- d. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berpartisipasi sesuai dengan potensinya.
- e. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana dikalut, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Kegunaan penilaian kinerja karyawan yaitu:

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.

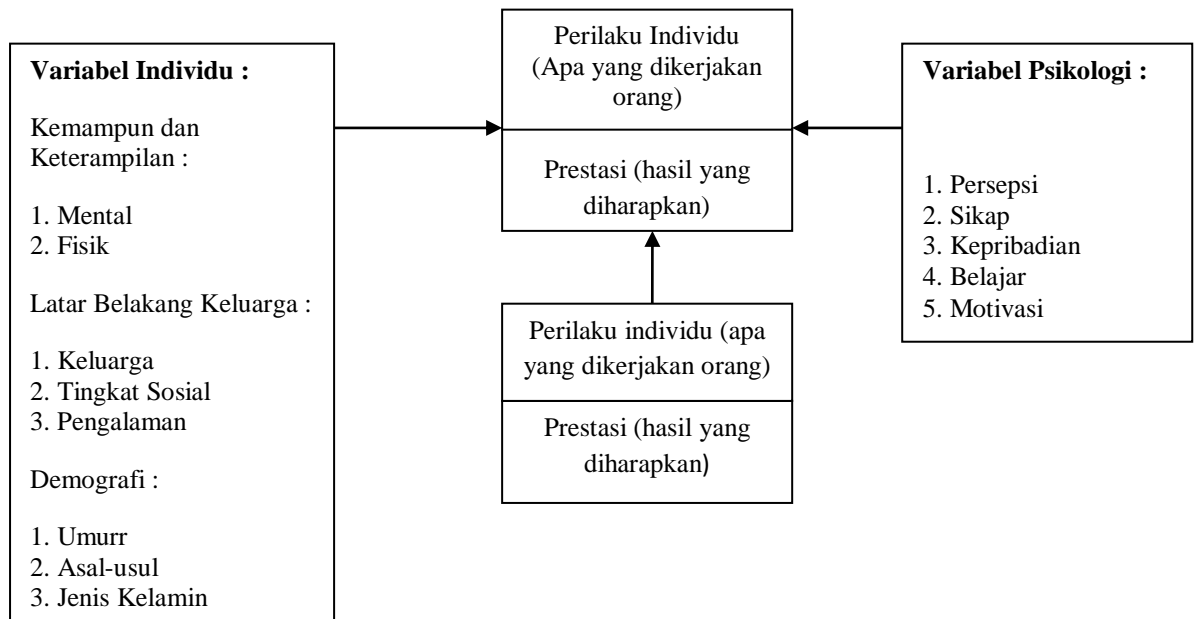
- b. Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
- d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
- e. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
- f. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai performance yang baik.
- g. Sebagai alat untuk melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
- h. Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan karyawan
- i. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
- j. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (job description).

2.1.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Gibson, Ivancevich dan Donnely dalam Arif Ramdhani (2011:22) mengemukakan adanya tiga kelompok variabel sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dan potensi individu dalam organisasi yaitu :

1. Variabel individu, meliputi:
 - a. Kemampuan dan keterampilan (fisik)
 - b. Latar belakang (keluarga, tingkat sosial, dan pengalaman)
 - c. Demografis (umur, asal usul, jenis kelamin)
2. Variabel organisasi, meliputi:
 - a. Sumber daya
 - b. Kepemimpinan,
 - c. Imbalan
 - d. Struktur
 - e. Desain pekerjaan
3. Variabel psikologis meliputi:
 - a. Mental/intelektual
 - b. Persepsi
 - c. Sikap
 - d. Kepribadian
 - e. Belajar
 - f. Motivasi

Untuk lebih jelasnya ketiga variabel tersebut, dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Sumber : Gibson, Ivancevich, dan Donnely

Gambar 2.6
Variabel-variabel yang Mempengaruhi Kinerja

Sedangkan menurut A. Dale Timple dalam Mangkunegara (2014:15), faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang, salah satunya disiplin kerja. Sedangkan faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan, salah satunya kepemimpinan. Dengan demikian dapat disimpulkan faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja antara lain faktor individu dan faktor lingkungan kerja organisasi.

2.1.4.3 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Gary Dessler (dalam Arif Ramdhani 2011 : 27) menjelaskan terdapat delapan dimensi pengukuran kinerja yaitu :

1. Pemahaman Pekerjaan/Kompetensi

- a) Menunjukkan pemahaman dan keterampilan yang sangat diperlukan dalam pencapaian efektivitas kerja.
 - b) Memahami harapan pekerjaan dan tetap melaksanakannya sesuai dengan perkembangan baru dalam wilayah tanggung jawabnya.
 - c) Menunjukkan tanggung jawab sesuai dengan prosedur dan kebijakan pekerjaan.
 - d) Bertindak sebagai narasumber pada orang-orang yang bergantung untuk mendapatkan bantuan.
2. Kualitas/Kuantitas Kerja
- a) Menyelesaikan tugas-tugas secara teliti, akurat, dan tepat waktu sehingga mencapai hasil yang diharapkan
 - b) Menunjukkan perhatian pada tujuan-tujuan dan kebutuhan departemennya dan departemen lain yang bergantung pada pelayanan dan hasil kerjanya.
 - c) Menangani berbagai tanggung jawab secara efektif.
 - d) Menggunakan jam kerja secara produktif.
3. Perencanaan/Organisasi
- a) Menetapkan sasaran yang jelas dan mengorganisasikan kewajiban bagi diri sendiri berdasarkan pada tujuan departemen, divisi, atau pusat manajemen.
 - b) Mengidentifikasi sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi.
 - c) Mencari pedoman saat terdapat ketidakjelasan tujuan atau prioritas.

4. Inisiatif/Komitmen
 - a) Menunjukkan tanggung jawab pribadi ketika melaksanakan kewajiban pekerjaan.
 - b) Menawarkan bantuan untuk mendukung tujuan dan sasaran departemen dan divisi.
 - c) Bekerja dengan pengawasan yang minimal.
 - d) Menunjukkan kesesuaian dengan jadwal kerja/harapan kehadiran untuk posisi tersebut.
5. Penyelesaian masalah/kreativitas
 - a) Mengidentifikasi dan menganalisis masalah.
 - b) Merumuskan alternatif pemecahan masalah.
 - c) Melakukan atau merekomendasikan tindakan yang sesuai.
 - d) Menindaklanjuti untuk memastikan masalah telah diselesaikan.
6. Kerja Tim dan Kerja Sama
 - a) Menjaga keharmonisan dan efektivitas hubungan dengan atasan, rekan kerja dan/atau bawahan
 - b) Beradaptasi untuk perubahan prioritas dan kebutuhan
 - c) Berbagi informasi dan sumber daya dengan pihak lain untuk meningkatkan hubungan kerja yang positif dan kolaboratif.
7. Kemampuan berhubungan dengan orang lain
 - a) Berhubungan secara efektif dan positif dengan atasan, rekan kerja, bawahan dan stakeholders lainnya.
 - b) Menunjukkan rasa menghargai kepada setiap individu.

8. Komunikasi (lisan dan tulisan)

- a) Menyampaikan informasi dan ide secara efektif baik lisan maupun tulisan.
- b) Mendengar dengan hati-hati dan mencari klarifikasi untuk memastikan pemahaman.

2.1.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengaruh disiplin dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Digunakan sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian. Berikut tabel perbandingan penelitian terdahulu yang mendukung penelitian :

Tabel 2.1
Perbandingan Penelitian Terdahulu yang Mendukung Penelitian

No.	Peneliti, Tahun, dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
1.	Wike Agustin dkk, 2012 Pengaruh Budaya <i>Kaizen</i> dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Metode Structural Equation Modelling (SEM) Studi kasus PT. Sierad Produce Jurnal Administrasi Bisnis, ISBN : 978-602-97491-5-1, Vol.3 No.1 14 Juli 2012	Budaya <i>Kaizen</i>	Gaya Kepemimpinan	Residu model yang dihasilkan sebesar 0.048. Budaya <i>kaizen</i> memiliki hubungan yang signifikan dengan keempat indikator pembentuknya yaitu TQC, QCC, 5R, dan suggestion system. Kinerja karyawan memiliki hubungan yang signifikan dengan keenam indikator pembentuknya, yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian dan hubungan rekan kerja. Hasil analisis model structural

				menunjukkan pengaruh yang signifikan antara budaya kaizen terhadap kinerja karyawan.
2.	<p>Muhamad Herman Indrajaya dkk, 2016</p> <p>Pengaruh Budaya <i>Kaizen</i> terhadap Kinerja Karyawan dengan <i>Self Efficacy</i> sebagai variabel <i>Moderating</i> (Study in PT. Djarum unit SKT Kradenan Kudus)</p> <p><i>Journal Of Management</i>, Volume 2 No.2 Maret 2016</p>	Budaya <i>Kaizen</i>	<i>Self efficacy</i> sebagai variabel <i>moderating</i>	Dari hasil penelitian tersebut di simpulkan bahwa secara simultan <i>seiri</i> , <i>seiton</i> , dan <i>shiketsu</i> yang dimoderator oleh <i>self efficacy</i> mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT Djarum SKT Kradenan
3.	<p>Mohammad Ariful Hakim dkk, 2016</p> <p>Pengaruh Budaya <i>Kaizen</i> terhadap Motivasi dan Kinerja (Studi pada Karyawan PT Semen Indonesia Tbk)</p> <p>Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 35 No. 1 Juni 2016</p>	Budaya <i>Kaizen</i>	Motivasi	Adanya pengaruh signifikan antara variabel penerapan budaya <i>kaizen</i> terhadap motivasi kerja dan juga adanya pengaruh signifikan antara penerapan budaya <i>kaizen</i> terhadap kinerja karyawan
4.	<p>M. Ikhwan Maulana Haeruddin, 2012</p> <p>Pengaruh Budaya Kerja <i>Kaizen</i> terhadap Kinerja Karyawan PT. Gistex Garmen Indonesia</p> <p><i>Journal Of Management</i>, Vol 2 No.3 (2012)</p>	Budaya <i>Kaizen</i>		Hasil kajian menunjukkan bahwa budaya <i>kaizen</i> dalam organisasi terbentuk dari kebiasaan-kebiasaan yang dilakukan secara turun temurun oleh sekelompok orang. arti sebenarnya dari budaya <i>kaizen</i> adalah bagaimana perusahaan selalu melakukan perbaikan yang berkelanjutan.
5.	<p>Andi Artono, 2010</p> <p>Pengaruh Budaya Kerja <i>Kaizen</i> terhadap Kinerja</p>	Budaya <i>Kaizen</i>		Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel-variabel Budaya <i>Kaizen</i> yaitu pendidikan

	Karyawan Koperasi SAE, Pujon, Malang Jurnal Ilmiah Berkala Universitas Kadiri, Edisi Oktober 2009 – Januari 2010			dan latihan (X1), hubungan kerja (X2), tempat kerja (X3), kedisiplinan kerja (X4) dan penyelia (X5) secara simultan berpengaruh terhadap kinerja (Y) karyawan koprasi SAE Pujon pada taraf nyata α = 0,05
6.	Rony Jimantoro, 2016 Analisis Penerapan Budaya <i>Kaizen</i> pada PT Istana Mobil Surabaya Indah AGORA Vol. 4 No. 2 (2016)	Budaya <i>Kaizen</i>		Pada hasil penelitian diketahui bahwa telah ada penerapan Budaya <i>Kaizen</i> sejak pendirian perusahaan, perusahaan juga menerapkan konsep PDCA dan 5S serta konsep 3M pada PT IMSI hanya menerapkan dua dari tiga konsep 3M
7	Lydia Wachuka Kariuki (2013) <i>Kaizen and Organizational Culture in Manufacturing Firms In Kenya</i> <i>International Journal of Operations & Production Man agement</i> , Vol. 28, No.6, pp. 518-539	Budaya <i>Kaizen</i>	<i>Organizational Culture</i>	<i>The study stablished that motivation among employees like; inability of management to involve them in decision making, lack of promotion, recognition of hardworking employees, lack of training, salary increment and poor working environments were factors that affected Kaizen practices within the organization context.</i> (bahwa motivasi antara karyawan seperti; ketidakmampuan manajemen untuk melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan, kurangnya promosi, pengakuan karyawan pekerja keras, kurangnya pelatihan, kenaikan gaji dan lingkungan kerja yang buruk merupakan faktor yang mempengaruhi praktek <i>Kaizen</i> dalam konteks organisasi)
8	Farida	Budaya	<i>Impact of Kaizen</i>	<i>Overall, this study</i>

	<p>Rahmanian, Qom University Iran (2013)</p> <p><i>Impact of Kaizen Implementation on performance of Manufacturing Companies Staff.</i></p> <p><i>European Online Journal of Natural and Social Sciences</i> 2013; ISSN 1805-3602 www.european-science.com 1094 vol.2, No. 3(s), pp. 1094-1103</p>	<i>Kaizen</i>	<i>Implementation</i>	<p><i>advances academic Knowledge regarding Kaizen event outcome sustainability. Hence firms must increase implementation of kaizen events in Indian automobile manufacturing companies to achieve continuous improvement of processes and increased level of employee as well as customer satisfaction</i> (Secara keseluruhan, penelitian ini kemajuan akademis Pengetahuan tentang Kaizen keberlanjutan hasil acara. Oleh karena itu perusahaan harus meningkatkan pelaksanaan acara kaizen di mobil India manufaktur perusahaan untuk mencapai kontinyu peningkatan proses dan meningkatkan tingkat karyawan serta kepuasan pelanggan)</p>
9	<p>FCh. Venkataiah, Sri Lalitha Sagi (2012)</p> <p><i>Relationship Between kaizen Events and Percelved Quality Performance In Indian Automobile Industry</i></p> <p><i>Business Management and Strategy</i> ISSN 2161-7104 2012, Vol. 3, No. 2</p>	<i>Budaya Kaizen</i>	<i>Percelved Quality Performance</i>	<p><i>Overall, this study advances academic Knowledge regarding Kaizen event outcome sustainability. Hence firms must increase implementation of kaizen events in Indian automobile manufacturing companies to achieve continuous improvement of processes and increased level of employee as well as customer satisfaction.</i> (Secara keseluruhan, penelitian ini bermanfaat untuk kemajuan pengetahuan akademis</p>

				tentang Kaizen hasil keberlanjutan. Oleh karena itu perusahaan harus meningkatkan pelaksanaan acara kaizen di perusahaan manufaktur mobil India untuk mencapai perbaikan terus-menerus dari proses dan tingkat peningkatan karyawan serta kepuasan pelanggan)
--	--	--	--	---

Sumber : <http://issn.lipi.go.id/>

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran berisi tentang penjelasan hubungan antara variabel *Independent* (Budaya *Kaizen*) dan variabel *dependent* (Kinerja Karyawan). Hubungan tersebut akan dijelaskan berdasarkan teori dan penelitian-penelitian terdahulu.

2.2.1 Pengaruh Budaya *Kaizen* terhadap Kinerja Karyawan

Mengenai pengaruh budaya *kaizen* terhadap kinerja juga telah di teliti sebelumnya oleh Wike Agustin (2012) yang berjudul Pengaruh Budaya *Kaizen* dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Metode Structural Equation Modelling (SEM) Studi kasus PT. Sierad Produce. Hasil penelitian tersebut adalah Residu model yang dihasilkan sebesar 0.048. Budaya *kaizen* memiliki hubungan yang signifikan dengan keempat indikator pembentuknya yaitu TQC, QCC, 5R, dan suggestion system. Kinerja karyawan memiliki

hubungan yang signifikan dengan keenam indikator membentuknya, yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian dan hubungan rekan kerja. Hasil analisis model structural menunjukkan pengaruh yang signifikan antara budaya kaizen terhadap kinerja karyawan.

Pada penelitian Muhamad Herman Indrajaya dkk (2016) dengan judul Pengaruh Budaya *Kaizen* terhadap Kinerja Karyawan dengan *Self Efficacy* sebagai variabel *Moderating* (Study in PT. Djarum unit SKT Kradenan Kudus) juga mengungkapkan hasil penelitian tersebut bahwa secara simultan *seiri*, *seiton*, dan *shiketsu* yang dimoderator oleh *self efficacy* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT Djarum SKT Kradenan.

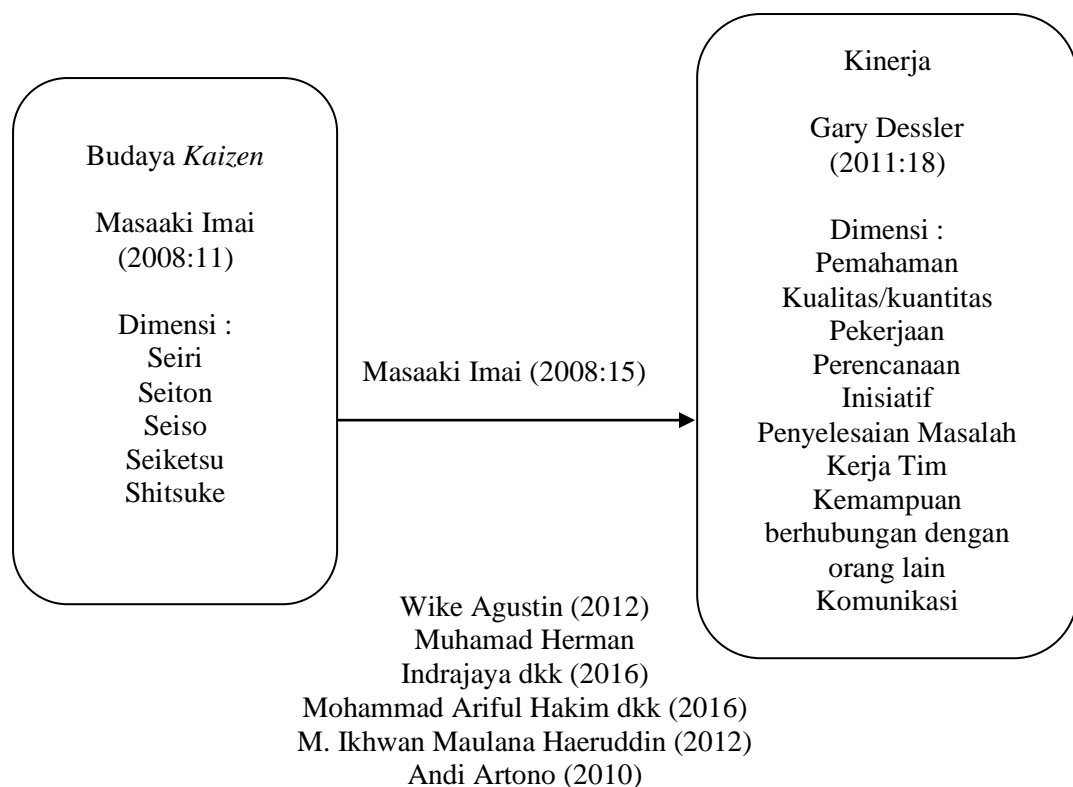
Begitu juga dengan penelitian Mohammad Ariful Hakim dkk (2016) yang berjudul Pengaruh Budaya *Kaizen* terhadap Motivasi dan Kinerja (Studi pada Karyawan PT Semen Indonesia Tbk) dan hasilnya ada pengaruh signifikan antara variabel penerapan budaya *kaizen* terhadap motivasi kerja dan juga adanya pengaruh signifikan antara penerapan budaya *kaizen* terhadap kinerja karyawan.

Pada penelitian M. Ikhwan Maulana Haeruddin (2012) yang berjudul Pengaruh Budaya Kerja *Kaizen* terhadap Kinerja Karyawan PT. Gistex Garmen Indonesia juga menunjukkan hasil kajiannya bahwa budaya *kaizen* dalam organisasi terbentuk dari kebiasaan-kebiasaan yang dilakukan secara turun temurun oleh sekelompok orang. arti sebenarnya dari budaya *kaizen* adalah bagaimana perusahaan selalu melakukan perbaikan yang berkelanjutan. Sama halnya dengan penelitian Andi Artono (2010) yang berjudul Pengaruh Budaya Kerja *Kaizen* terhadap Kinerja Karyawan Koperasi SAE, Pujon, Malang dengan

hasil penelitiannya menunjukkan bahwa variabel-variabel Budaya *Kaizen* yaitu pendidikan dan latihan (X_1), hubungan kerja (X_2), tempat kerja (X_3), kedisiplinan kerja (X_4) dan penyelia (X_5) secara simultan berpengaruh terhadap kinerja (Y) karyawan.

2.2.2 Paradigma Penelitian

Berdasarkan penelitian-penelitian diatas maka secara sistematis hubungan antara variabel dapat digambarkan melalui paradigma penelitian seperti gambar 2.7 berikut ini :



Gambar 2.7
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran dan paradigma diatas serta berdasarkan penelitian yang sebelumnya maka hipotesis penelitiannya sebagai berikut :

“Budaya *kaizen* berpengaruh terhadap kinerja karyawan”.