

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Pada era globalisasi dewasa ini pendidikan menjadi sangat penting. Bekal pendidikan yang telah dimiliki suatu masyarakat akan berkembang secara baik, dan tidak dapat dipungkiri lagi masyarakat tersebut semakin berkualitas serta mampu bersaing secara kompetitif era persaingan yang semakin ketat dan keras dalam berbagai sudut aktivitas kehidupan. Dalam suasana kompetitif semacam ini diperlukan sumber daya manusia yang mampu menghadapi persaingan dan terampil dalam berbagai aktivitas kehidupan<sup>1</sup>

Kaizen pertama kali menyatakan keyakinannya bahwa, sebenarnya Kaizen tidak hanya berlaku di Jepang, karena pada dasarnya setiap individu maupun organisasi di negara manapun pasti menginginkan dan 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.<sup>2</sup>

Salah satu masalah nasional yang dihadapi oleh bangsa Indonesia saat ini adalah penanganan terhadap rendahnya kualitas sumber daya manusia. Jumlah sumber daya manusia yang besar apabila dapat didayagunakan secara efektif dan efisien akan bermanfaat untuk menunjang gerak lajunya pembangunan nasional yang berkelanjutan. Melimpahnya sumber daya manusia yang ada saat ini

---

<sup>1</sup> Supardi, *Kinerja Guru*. (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), hlm. 1

<sup>2</sup> Masaaki Imai, *Kaizen : The Key To Japan's Competitive Succes*. Diterjemahkan oleh Mariani Gandamihardja. Cetakan Keempat. (Jakarta: PustakaBinaman Pressindo, 1996), hlm. 126

mengharuskan berpikir secara seksama yaitu bagaimana dapat memanfaatkan sumber daya manusia secara optimal.<sup>3</sup>

Banyak hal yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja, untuk itu perusahaan harus berusaha menjamin agar faktor-faktor yang berkaitan dengan produktivitas tenaga kerja dapat dipenuhi secara maksimal. Kualitas sumber daya manusia akan terpenuhi apabila kepuasan kerja sebagai unsur yang berpengaruh terhadap kinerja dapat tercipta dengan sempurna.<sup>4</sup>

Kemudian budaya organisasi masyarakat Jepang disebut “kaizen” yang secara bahasa jepang “kai” berarti Perubahan sedangkan “zen” berarti baik dan secara istilah artinya adalah “perbaikan” dan “penyempurnaan berkesinambungan” yang melibatkan semua anggota dalam hirarki perusahaan, baik manajemen maupun kinerja karyawan.<sup>5</sup>

Setiap organisasi pada umumnya ini memperbaiki kinerjanya dengan cara melakukan perbaikan produktivitas.<sup>6</sup> Perbaikan kinerja baru dapat dilakukan setelah diketahui kondisi kinerja saat ini, seperti apa kondisi kinerja yang diharapkan dimasa depan, apabila terdapat kesenjangan kinerja, dilakukan analisis tentang apa yang menjadi masalahnya, dan mengapa hal tersebut terjadi. Selanjutnya, mencari solusi dan kemampuan yang diperlukan untuk mengatasi, menentukan siapa yang terlibat di dalam perbaikan kinerja, dan akhirnya menentukan tindak lanjut yang harus dilakukan yaitu: melihat bagaimana kondisi

---

<sup>3</sup>Koesmono, *Jurnal Manajemen Bisnis Volume 5 No.1*. (Surabaya: Fakultas Ekonomi Universitas Surabaya, 2006.), hlm.1

<sup>4</sup>Koesmono, *Jurnal Manajemen Bisnis Volume 5 No.1*. (Surabaya: Fakultas Ekonomi Universitas Surabaya, 2006.), hlm.2

<sup>5</sup>WalHerman J. Waluyo, *Pengkajian dan Apresiasi Prosa Fiksi*. (Surakarta: Universitas Sebelas Maret, 2006), hlm.3

<sup>6</sup>*Ibid.*, hlm.116-126

kinerja sekarang, menentukan kondisi kinerja diinginkan, mengidentifikasi masalah, menganalisa mengapa terjadi, mencari solusi, kemampuan diperlukan, siapa saja yang akan terlibat, dan menindak lanjuti permasalahan yang ditemui.<sup>7</sup>

Kegiatan penilaian kinerja atau budaya kaizen sendiri dimaksudkan untuk mengukur kinerja masing-masing tenaga kerja dalam mengembangkan dan meningkatkan kualitas kerja, sehingga dapat diambil tindakan yang efektif semisal pembinaan berkelanjutan maupun tindakan koreksi atau perbaikan atas pekerjaan yang dirasa kurang sesuai dengan deskripsi pekerjaan.

Penilaian kinerja terhadap tenaga kerja biasanya dilakukan oleh pihak manajemen atau pegawai yang berwenang untuk memberikan penilaian terhadap tenaga kerja yang bersangkutan dan biasanya merupakan atasan langsung secara hierarkis atau juga bisa dari pihak lain yang diberikan wewenang atau ditunjuk langsung untuk memberikan penilaian. Hasil penilaian kinerja tersebut disampaikan kepada pihak manajemen tenaga kerja untuk mendapatkan kajian dalam rangka keperluan selanjutnya, baik yang berhubungan dengan pribadi tenaga kerja yang bersangkutan maupun yang berhubungan dengan perusahaan.<sup>8</sup>

Suatu perusahaan atau instansi pada saat ini dihadapi dengan sebuah tantangan dan persaingan yang sangat ketat. Menuntut perusahaan untuk meningkatkan kualitas dan mengembangkan sumber daya manusia yang ada di dalamnya, agar mampu bersaing. Hal ini disebabkan karena sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting dalam sebuah instansi karena keberhasilan dalam mencapai tujuan sangat tergantung pada sumber daya manusia yang ada

---

<sup>7</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja*. (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), hlm.292

<sup>8</sup> Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*. (Bandung: Refika Aditama, 2005), hlm.10

didalamnya yaitu sumber daya manusia yang berkualitas yang bisa memajukan instansi.

Penulis kaizen pertama kali menyatakan keyakinannya bahwa, sebenarnya 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.<sup>9</sup>

Sumber daya manusia di dalam suatu perusahaan memegang peranan yang sangat penting karena perannya memegang peranan yang sangat penting karena peranannya sebagai subyek pelaksanaan kebijakan dan kegiatan operasional perusahaan yang berguna bagi kemajuan persahaan atau instansi.

Setiap karyawan perusahaan dituntut untuk bekerja secara efektif dan efisien serta mempunyai kualitas dan kuantitas pekerjaan yang semakin baik. Sumber daya manusia peran utama dalam organisasi maupun perusahaan agar aktivitas manajemen berjalan dengan baik dimana keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja individu karyawan, salah satu upaya manajemen sumber daya manusia untuk melakukan peranan strategi bagi pencapaian visi dan misi perusahaan adalah dengan menciptakan culture (budaya) yang mendukung kinerja sumber daya manusia dalam perusahaan atau instansi.

Budaya kerja penting dalam pencapaian suatu tujuan organisasi karena budaya kerja merupakan suatu cara kerja yang bermutu dan didasari oleh nilai

---

<sup>9</sup>Masaaki Imai, *Kaizen : The Key To Japan's Competitive Succes*. Diterjemahkan oleh Mariani Gandamihardja. Cetakan Keempat. (Jakarta: PustakaBinaman Pressindo, 1996), hlm. 126

yang penuh makna, dan memberikan motivasi serta inspirasi untuk bekerja lebih baik. Budaya kaizen adalah budaya perusahaan jepang yang berarti penyempurnaan dan perbaikan berkelanjutan yang melibatkan seluruh anggota perusahaan dengan menciptakan cara berfikir yang tidak hanya berorientasi pada hasil tetapi pada proses dan sebuah sistem manajemen yang menunjang serta menghargai usaha karyawan demi penyempurnaan.

Kaizen pertama kali diperkenalkan oleh Taichi Ohno, mantan Vice President Toyota Motorors Corporation. Istilah ini mencakup pengertian perbaikan yang melibatkan semua orang baik manajer dan karyawan yang melibatkan biaya dan jumlah yang tak seberapa.<sup>10</sup>

Penulis kaizen pertama kali menyatakan keyakinannya bahwa, sebenarnya 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.<sup>11</sup>

Deming adalah pioner yang mengenalkan dan mengimplementasikan konsep peningkatan kualitas yang berkesinambungan ini. Dalam Bahasa Jepang, *kaizen* berarti perbaikan yang berkesinambungan.(*continuous improvement*). Istilah itu mencakup pengertian perbaikan yang melibatkan semua orang, baik manajer dan karyawan, dan melibatkan biaya dalam jumlah tidak seberapa.

---

<sup>10</sup>Suwarso Hardjosoedarno, *Total Quality Management*. (Yogyakarta: Andi, 2004), hlm. 147

<sup>11</sup>Masaaki Imai, *Kaizen : The Key To Japan's Competitive Succes*. Diterjemahkan oleh Mariani Gandamihardja. Cetakan Keempat. (Jakarta: PustakaBinaman Pressindo, 1996), hlm. 126

*Kaizen* terdiri dari dua kanji yakni (*kai*) artinya perubahan dan (*zen*) artinya (*yoi*) kebaikan. Dalam bahasa china disebut *gaishan*. *Gai* artinya perubahan atau tindakan perbaikan *shan*. Artinya baik atau keuntungan. Konsep *kaizen* cara berpikirnya berorientasi pada proses, sedangkan cara berpikir negara-negara Barat lebih cenderung tentang pembaharuan yang berorientasi pada hasil.<sup>12</sup>

Filsafat *kaizen* menganggap bahwa cara hidup kita seperti kehidupan kerja atau kehidupan sosial maupun kehidupan rumah tangga hendaknya terfokus pada upaya perbaikan terus menerus. Perbaikan dalam *kaizen* bersifat kecil dan berangsur. Kebalikan dari inovasi, yang dipakai dalam manajemen barat umumnya dan merupakan perubahan besar-besaran melalui terobosan teknologi, konsep manajemen, atau teknik produksi mutakhir. *Kaizen* tidak bersifat dramatis dan proses *kaizen* diterapkan berdasarkan akal sehat dan berbiaya rendah, menjamin kemajuan berangsur yang memberikan imbalan hasil dalam jangka panjang. Jadi *kaizen* merupakan pendekatan dengan risiko rendah.<sup>13</sup>

Elemen inti dari *kaizen* adalah kemauan untuk berubah, maju dan memprioritaskan kualitas, selalu memberikan upaya yang konsisten, keterlibatan seluruh pegawai, dan komunikasi. Kedisiplinan dan kerja sama tim adalah yang utama dalam meningkatkan moral pekerja untuk menjalankan siklus mutu *kaizen*. Semua karyawan harus memberikan saran demi perbaikan.

Kinerja pegawai bisa digunakan sebagai suatu tolak ukur suatu organisasi. Hal tersebut dapat dilihat dari perspektif masyarakat dan evaluasi kinerja. Masyarakat memandang kinerja pegawai masih rendah. Pandangan tersebut

---

<sup>12</sup>Masaaki Imai, *Budaya Kaizen*. (Jakarta: Pustaka Utama, 2005) hlm. 9-11

<sup>13</sup>Handayani, *Kaizen Culture, Education and Training*, (New York: Irwing Professional, 2005), hlm. 5

muncul karena masyarakat mulai kritis dalam memonitor dan mengevaluasi pelayanan dari instansi pemerintah. Disisi lain, pengukuran keberhasilan maupun kegagalan instansi pemerintah dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sulit dilakukan secara obyektif. Survei melalui media cetak maupun elektronik menunjukkan bahwa nilai capaian kinerja pegawai negeri sipil dalam hal produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, responsibilitas dan akuntabilitas masih rendah.

Dari segi orientasi pelayanan, cenderung tidak sepenuhnya mencurahkan waktu dan tenaganya untuk melayani masyarakat, pelayanan yang tidak ramah, berbelit-belit, tidak transparan tidak ada kepastian, sombong, cuek serta berbagai perilaku buruk senantiasa terjadi pada birokrasi di Indonesia.<sup>14</sup>

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Kinerja karyawan merupakan hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Kinerja yang lebih tinggi mengandung arti terjadinya peningkatan efisiensi, efektivitas, atau kualitas yang lebih tinggi dari penyelesaian serangkaian tugas yang dibebankan kepada seorang karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan.<sup>15</sup>

Kinerja karyawan yang optimal dapat terlihat baik dari kualitas maupun kuantitas yang sangat diperlukan dukungan dari berbagai faktor, diantaranya

---

<sup>14</sup> Anggraini Yetti dan Martini, *Pelayanan Keluarga Berencana*. (Yogyakarta: Rohima Press, 2011), hlm.61

<sup>15</sup>Anwar Prabu Mangkunegara, *Sumber Daya Manusia perusahaan*.( Remaja Rosdakarya: Bandung, 2005), hlm. 67

budaya kerja peningkatan kinerja karyawan akan membawa kemajuan bagi perusahaan. Oleh karena itu upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan bergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada didalamnya. Kinerja yang optimal adalah kinerja yang sesuai standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi.

Terdapat beberapa indikator kinerja. Dua diantaranya mempunyai peran sangat penting yaitu, tujuan dan motif. Kinerja ditentukan oleh tujuan yang hendak dicapai dan untuk melakukannya diperlukan adanya motif. Tanpa dorongan motif untuk mencapai tujuan, kinerja tidak akan berjalan. Dengan demikian, tujuan dan motif menjadi indikator utama dari kinerja.<sup>16</sup>

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja yaitu, faktor kemampuan yaitu terdiri dari kemampuan kompetensi dan kemampuan reality dan faktor motivasi yaitu, suatu sikap pemimpin dan karyawan terhadap situasi kerja dilingkungan organisasinya. Situasi yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.<sup>17</sup>

Sepanjang diketahui dewasa ini, konflik yang mendukung tercapainya tujuan, meningkatkan prestasi kerja dan memperkuat kohesi kelompok dipandang sebagai jenis-jenis konflik demikian yang dapat dibenarkan timbul dalam organisasi.

---

<sup>16</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja*. (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), hlm.98-102

<sup>17</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*, (Jakarta: Refika Aditama, 2007)hlm. 13



Tetapi perlu ditekankan bahwa konflik yang demikian pun harus diatasi, sebab apabila tidak ia dapat berubah menjadi konflik yang disfungsional.

Sebaliknya, jika suatu konflik menjadipenghalang bagipeningkatkan prestasi kerja, tidak mendukung tercapainya tujuan dan tidak memperkokoh kohesi dalam organisasi, konflik demikian dikatakan bersifat disfungsional dan bahkan destruktif.<sup>18</sup>

Pemimpin adalah seorang pribadi yang memilikikecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan/ kelebihan di satu bidang sehinggadia mampu mempengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan. Pemimpinadalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan – khususnya kecakapan-kelebihan di satu bidang , sehingga dia mampu mempengaruhi oranglain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu untuk pencapaian satu beberapa tujuan.<sup>19</sup>

Gaya kepemimpinan menjadi faktor pertama dalam meningkatkan kinerja secara berkelanjutan. Pada proses ini pemimpin mempunyai peran yang besar dalam menentukan pelaksanaan organisasi suat perusahaan. Seorang pemimpin dituntut untuk memberikan arahan yang jelas terhadap visi dan misi organisasi tersebut, dan mampu menjalankan organisasi dengan baik agar hasil yang didapatkan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai oleh suatu lembaga. Karena

---

<sup>18</sup> Sondang P Siagian, *Teori & Praktek Kepemimpinan*. (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), hlm. 64

<sup>19</sup> Kartini Kartono, *Pemimpin Dan Kepemimpinan : Apakah Pemimpin Abnormal itu?*. (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1994), hlm. 181

seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya.<sup>20</sup>

Filsafat *kaizen* menganggap bahwa cara hidup kita seperti kehidupan kerja atau kehidupan sosial maupun kehidupan rumah tangga hendaknya terfokus pada upaya perbaikan terus menerus. Perbaikan dalam *kaizen* bersifat kecil dan berangsur. Kebalikan dari inovasi, yang dipakai dalam manajemen barat umumnya dan merupakan perubahan besar-besaran melalui terobosan teknologi, konsep manajemen, atau teknik produksi mutakhir. *Kaizen* tidak bersifat dramatis dan proses *kaizen* diterapkan berdasarkan akal sehat dan berbiaya rendah, menjamin kemajuan berangsur yang memberikan imbalan hasil dalam jangka panjang. Jadi *kaizen* merupakan pendekatan dengan risiko rendah.<sup>21</sup>

Elemen inti dari *kaizen* adalah kemauan untuk berubah, maju dan memprioritaskan kualitas, selalu memberikan upaya yang konsisten, keterlibatan seluruh pegawai, dan komunikasi. Kedisiplinan dan kerja sama tim adalah yang utama dalam meningkatkan moral pekerja untuk menjalankan siklus mutu *kaizen*. Semua karyawan harus memberikan saran demi perbaikan.

Maka dapat dipastikan bahwa perilaku seorang pemimpin adalah pengaruh yang akan menimbulkan pemahaman tersendiri yang akan berpengaruh terhadap kondisi psikologis bawahan, ada bawahan yang melihat, mengamati dan meniru

---

<sup>20</sup> Rivai dan Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2012), hlm. 23

<sup>21</sup>Handayani, *KaizenCulture, Education and Training*, (New York:IrwingProfessional, 2005), hlm. 5

perilaku pemimpin yang ditampilkan atasannya dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan harapannya.<sup>22</sup>

Nampaknya dapat ditarik kesimpulan bahwa semua jenis konflik yang timbul, baik yang tergolong fungsional dan konstruktif maupun yang tergolong disfungsional dan deskruktif, harus diatasi dan di sinilah peranan pimpinan selaku mediator menjadi sangat penting. Teori yang telah dikembangkan dewasa ini memberikan petunjuk tentang adanya lima teknik atau cara yang dapat digunakan oleh seseorang pimpinan selaku mediator dalam usahanya menangani konflik yang timbul, baik antara individu yang tergabung dalam satu kelompok kerja maupun antara berbagai kelompok yang terdapat dalam organisasi. Teknik atau cara tersebut ialah dengan kompetisi, kolaborasi, kompromi, pengelakan, akomodasi.<sup>23</sup>

Kemudian, berdasarkan hasil observasi awal yang penulis lakukan di Kecamatan Sematang Borang Palembang pada tanggal 07 Agustus 2017 bahwasanya Kecamatan Sematang Borang ini pada dasarnya belum menerapkan budaya kaizen (perbaikan yang dilakukan secara terus menerus), tetapi kecamatan ini menggunakan musyawarah perencanaan pembangunan.

Dalam penelitian tentang kepemimpinan yang dilakukan di Kantor Kecamatan Sematang Borang. Pada saat observasi awal bersama sekretaris kecamatan bapak Erwin Saputra, bahwa kinerja pegawai kantor Camat Sematang Borang sudah baik yang dipengaruhi oleh menggunakan

---

<sup>22</sup> Rivai Veithsal, 2003, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta : Raja Grafindo.

<sup>23</sup> Sondang P Siagian, *Teori & Praktek Kepemimpinan*. (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), hlm. 64

Dan untuk proses penerapan budaya kaizen yang ada di Kantor Kecamatan Sematang Borang juga masih belum sepenuhnya diterapkan secara keseluruhan. Dikarenakan, pada proses penerapan perbaikan secara berkelanjutan ini ada beberapa prosedur yang harus dilakukan. Diantaranya, pertama-tama melihat bagaimana kondisi kinerja yang sekarang, kemudian menentukan kondisi kinerja yang diinginkan, selanjutnya mengidentifikasi masalah, mengapa masalah tersebut terjadi, bagaimana mencari solusinya, kemampuan apa saja yang diperlukan, siapa saja yang akan terlibat, dan bagaimana tindak lanjutnya.<sup>24</sup>

Dari beberapa prosedur yang ada ternyata baru beberapa hal inti saja yang dilakukan oleh Kantor Kecamatan Sematang Borang tersebut. Selebihnya masih belum di tindak lanjuti secara menyeluruh dan sesuai dengan urutan prosedur penerapan budaya kaizen yang ada.

Berdasarkan fenomena yang dijumpai di kantor Kecamatan Sematang Borang tersebut, peneliti terinspirasi untuk meneliti lebih lanjut dan ingin berperan penting dalam mengatasi permasalahan ini dengan jalan mengangkat permasalahan ini sebagai judul penelitian yang berjudul **“Pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Kinerja Pegawai di Kecamatan Sematang Borang Fitrah Palembang”**.

## **B. Rumusan Masalah**

1. Bagaimanakah Keadaan budaya kaizen di Kantor Kecamatan Sematang Borang Palembang?

---

<sup>24</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja*. (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), hlm.292

2. Bagaimanakah kinerja pegawai Sebelum dan Sesudah menggunakan Budaya Kaizen di Kantor Kecamatan Sematang Borang Palembang?
3. Apakah ada pengaruh budaya kaizen terhadap kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Sematang Borang Palembang?

### **C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

Tujuan penelitian berdasarkan permasalahan yang dirumuskan maka tujuan penelitian ini;

- a. Untuk mengetahui kaizen di kantor Kecamatan Sematang Borang Palembang.
- b. Untuk mengetahui kinerja pegawai di kantor Kecamatan Sematang Borang Palembang.
- c. Untuk mengetahui pengaruh budaya kaizen terhadap kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Sematang Borang Palembang.

Kegunaan penelitian berdasarkan permasalahan yang dirumuskan maka Kegunaan Penelitian

- a. Secara Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan mampu menambah dan melengkapi khasanah pustaka dan ilmu pengetahuan, agar dapat digunakan sebagai salah satu bahan kajian dalam melakukan penelitian sejenis di masa yang akan datang.

- b. Secara Praktis

1) Bagi Kecamatan diharapkan dengan adanya penelitian ini penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan kualitas kepemimpinan dalam

rangka memimpin pegawainya untuk menuju tujuan yang telah ditetapkan bersama.

- 2) Bagi penulis sendiri penelitian ini bermanfaat sebagai penambah wawasan dan meningkatkan pengetahuan penulis dalam bidang perkantoran khususnya mengenai budaya kaizen dalam meningkatkan kinerja.
- 3) Bagi pihak lain hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna sebagai penambah pengetahuan dan informasi untuk menambah partisipasi dan kepedulian terhadap administrasi dan kinerja pegawai, khususnya dalam melaksanakan layanan masyarakat. Serta dapat dijadikan bahan untuk penelitian selanjutnya.

#### **D. Kajian Pustaka**

Sehubungan dengan adanya ide dan gagasan penulis tentang skripsi berjudul *“Pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Sematang Borang Palembang”*. Dengan ini penulis meneliti dan mengkaji terlebih dahulu pada penelitian yang ada hubungannya dengan skripsi yang akan penulis angkat.

*Pertama*, Pada skripsi Edy Santoso pada tahun 2011, yang berjudul *“Analisis Penerapan Budaya Kaizen Dalam Pengelolaan KPRI UNIVERSITAS JEMBER”*. Menurutnya, di KPRI Universitas Jember selama beberapa tahun akhir ini telah memperlihatkan kemajuannya. Hal ini didukung oleh kualitas pelayanan KPRI Universitas Jember cukup baik. Budaya Kaizen telah membawa dampak yang sangat besar bagi perusahaan ataupun organisasi yang ada di berbagai

belahan dunia. Banyak perusahaan yang mengalami peningkatan yang pesat setelah penerapan kaizen ini. Budaya kaizen telah membawa dampak yang positif bagi suatu perusahaan ataupun organisasi.

Persamaan dengan peneliti diatas adalah sama sama membahas tentang perbaikan secara terus menerus (Kaizen), sementara perbedaan penelitian dengan penelitian yang akan penulis teliti adalah penulis meneliti tentang pengaruh gaya Budaya Kaizen terhadap kinerja pegawai sedangkan penelitian diatas meneliti tentang analisis penerapan budaya kaizen dalam pengelolaan KPRI Universitas Jember.<sup>25</sup>

*Kedua*, dalam skripsi yang ditulis Joko Sarwanto pada tahun 2011, yang berjudul *“Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Kantor Departemen Agama Kabupaten Karanganyar”*.

Persamaan dengan peneliti diatas adalah sama sama membahas tentang Kinerja Karyawan, sementara perbedaan penelitian dengan penelitian yang akan penulis teliti adalah penulis meneliti tentang pengaruh budaya kaizen terhadap kinerja pegawai sedangkan penelitian diatas meneliti tentang pengaruh Pengaruh disiplin kinerja karyawan yang terdapat dalam suatu perusahaan.<sup>26</sup>

*Ketiga*, Pada skripsi ZamZami pada tahun 2014, yang berjudul *“Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Ditinjau Dalam Pandangan Syari’ah (studi Kasus di Restoran Abdullah Har Cabang Palembang)”*.

---

<sup>25</sup> Skripsi Santoso Edy, 2011, *Analisis Penerapan Budaya Kaizen Dalam Pengelolaan KPRI UNIVERSITAS JEMBER*.

<sup>26</sup> Skripsi Joko Sarwanto, 2011, *Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Kantor Departemen Agama Kabupaten Karanganyar*.

Persamaan dengan peneliti diatas adalah sama - sama membahas tentang kinerja karyawan, sementara perbedaan penelitian dengan penelitian yang akan penulis teliti adalah penulis meneliti tentang pengaruh budaya kaizen terhadap kinerja pegawai sedangkan penelitian diatas meneliti tentang pengaruh *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Ditinjau Dalam Pandangan Syari'ah (studi Kasus di Restoran Abdullah Har Cabang Palembang)*.

Dari ketiga skripsi diatas mempunyai persamaan dengan judul skripsi yang peneliti bahas, yaitu sama-sama membahas tentang budaya kaizen dan kinerja pegawai. Akan tetapi dari ketiga skripsi tersebut mempunyai perbedaan yaitu pada penelitian yang peneliti bahas mencakup kedua teori tersebut sedangkan pada penelitian diatas hanya membahas hanya dari salah satu teori tersebut.<sup>27</sup>

## **E. Kerangka Teori**

Kerangka teori dalam penelitian ini adalah teori-teori yang berkaitan dengan masalah yang akan penulis bahas, yaitu tentang pengaruh budaya kaizen terhadap kinerja guru.

### **1. Budaya Kaizen**

#### **a. Pengertian Budaya Kaizen**

Kebudayaan didefinisikan sebagai keseluruhan pengetahuan manusia sebagai makhluk sosial yang digunakannya untuk memahami dan menginterpretasikan lingkungan dan pengalamannya, serta menjadi landasan bagi tingkah-lakunya. Dengan demikian, kebudayaan merupakan serangkaian aturan-aturan, petunjuk-petunjuk, rencana-

---

<sup>27</sup>Skrisi ZamZami,2014, *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Ditinjau Dalam Pandangan Syari'ah (studi Kasus di Restoran Abdullah Har Cabang Palembang)*.



rencana, dan strategi-strategi yang terdiri atas serangkaian model-model kognitif yang dipunyai oleh manusia, dan digunakannya secara selektif dalam menghadapi lingkungannya sebagaimana terwujud dalam tingkah-laku dan tindakan-tindakannya. Kebudayaan dapat didefinisikan sebagai suatu keseluruhan pengetahuan manusia sebagai makhluk sosial yang digunakan untuk memahami dan menginterpretasikan lingkungan dan pengalamannya, serta menjadi pedoman bagi tingkah lakunya.<sup>28</sup>

Kaizen pertama kali menyatakan keyakinannya bahwa, sebenarnya 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.<sup>29</sup>

Kaizen atau perbaikan secara berkelanjutan adalah perbaikan proses secara terus-menerus untuk selalu meningkatkan mutu dan produktifitas out-put. Kaizen Pertama kali diperkenalkan oleh Taichi Ohno, mantan *Vice President* Toyota Motors Corporation. Disamping

---

<sup>28</sup> Leonard Seregar, *Antropologi dan Konsep Kebudayaan*. (Universitas Cendrawasih Press. Jayapura, 2002), hlm.

<sup>29</sup>Masaaki Imai, *Kaizen : The Key To Japan's Competitive Succes*. Diterjemahkan oleh Mariani Gandamihardja. Cetakan Keempat. (Jakarta: PustakaBinaman Pressindo, 1996), hlm. 126

memperkenalkan Kaizen, Ohno juga memperkenalkan Just-in-Time pada perusahaan tersebut.<sup>30</sup>

#### b. Konsep Budaya Kaizen

Konsep utama *Kaizen* menurut Ohno untuk mewujudkan strategi *Kaizen* yaitu:

- 1) Kaizen dan Manajemen
- 2) Proses Versus Hasil
- 3) Mengutamakan Kualitas
- 4) Berbicara dengan data
- 5) Kepuasan konsumen.<sup>31</sup>

#### c. Fungsi Budaya Kaizen

Dalam kaizen manajemen memiliki dua fungsi utama :

- 1) Pemeliharaan
- 2) Perbaikan

Kedua fungsi ini disimpulkan sebagai pemeliharaan dan perbaikan standar. Perbaikan ini sendiri dapat terbagi menjadi kaizen dan inovasi. Kaizen bersifat perbaikan kecil yang berlangsung oleh upaya berkesinambungan, sedangkan inovasi merupakan perbaikan drastis sebagai hasil dari investasi sumber daya berjumlah besar dalam teknologi atau peralatan. Kaizen menekankan pada upaya manusia, moral, komunikasi, pelatihan, kerja sama, pemberdayaan

---

<sup>30</sup> Suwarso Hardjosoedarno, *Total Quality Management*. (Yogyakarta: Andi, 2004), hlm. 147

<sup>31</sup> Masaaki Imai, *The Kaizen Power*. Ahli Bahasa: Sigit Pranowo.(Yogyakarta: PustakaUtama, 2008) hlm. 19

dan disiplin diri, yang merupakan pendekatan peningkatan berdasarkan akal sehat, berbiaya rendah.<sup>32</sup>

#### d. Tujuan Budaya Kaizen

Tujuan Budaya Kaizen adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi. Secara lebih spesifik, tujuan dari perbaikan kinerja sebagaimana dikemukakan adalah:

1. Meningkatkan Saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
2. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau pekerjaan yang di embannya sekarang.
3. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
4. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.<sup>33</sup>

#### e. Proses Budaya Kaizen

---

<sup>32</sup> Masaaki Imai. *Genba Kaizen : Pendekatan Akal Sehat, Berbiaya Rendah Pada Manajemen*. (Jakarta: Pustaka Brinaman Pressindo, 1998), hlm.

<sup>33</sup> Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*. (Bandung: Refika Aditama, 2005), hlm.10

Setiap organisasi pada umumnya ini memperbaiki kinerjanya dengan cara melakukan perbaikan produktivitas.<sup>34</sup>

Pada hakikatnya, perbaikan kinerja merupakan proses transformasi kondisi kinerja saat ini menuju pada keadaan kondisi kinerja yang lebih baik dimasa yang akan datang. Perbaikan kinerja baru dapat dilakukan setelah diketahui kondisi kinerja saat ini, seperti apa kondisi kinerja yang diharapkan dimasa depan, apabila terdapat kesenjangan kinerja, dilakukan analisis tentang apa yang menjadi masalahnya, dan mengapa hal tersebut terjadi. Selanjutnya, mencari solusi dan kemampuan yang diperlukan untuk mengatasi, menentukan siapa yang terlibat di dalam perbaikan kinerja, dan akhirnya menentukan tindak lanjut yang harus dilakukan.

- 1) Kondisi kinerja sekarang
- 2) Kondisi kinerja diinginkan
- 3) Identifikasi masalah
- 4) Mengapa terjadi
- 5) Mencari solusi
- 6) Kemampuan diperlukan
- 7) Siapa terlibat
- 8) Tindak lanjut<sup>35</sup>

f. Prinsip Budaya Kaizen

- 1) Orientasi Pelanggan

---

<sup>34</sup>*Ibid.*, hlm.116-126

<sup>35</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja*. (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), hlm.292

- 2) PMT (Pengendalian Mutu Terpadu)
- 3) Sistem Saran
- 4) Otomatisasi atau Fleksibel
- 5) Disiplin di tempat kerja
- 6) Pemeliharaan Produktivitas Terpadu
- 7) Kamban (tepat waktu)
- 8) Penyempurnaan Mutu
- 9) Tepat Waktu
- 10) Tanpa Cacat
- 11) Aktivitas Kelompok Kecil
- 12) Hubungan Kooperatif Karyawan manajemen

g. Indikator Budaya Kaizen

- 1) Menggunakan Strategi Budaya Kaizen
- 2) Menggunakan SOP

## **2. Kinerja Pegawai**

a. Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja Pegawai adalah “suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu”. Kinerja adalah bagian dari 3 (tiga) faktor penting yaitu kemampuan dan minat

seorang pekerja, semakin tinggi ketiga faktor di atas maka semakin besarlah kinerja pegawai yang bersangkutan.<sup>36</sup>

Menurut Mangkunegara<sup>36</sup>“Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

#### b. Prinsip Dasar Kinerja Pegawai

Manajemen kinerja bekerja atas prinsip dasar yang dapat dijadikan acuan bersama agar dapat mencapai hasil yang diharapkan. prinsip dasar manajemen kinerja menjadi pondasi yang kuat bagi kinerja organisasi untuk mencapai tujuan. Sebagai prinsip dasar dalam manajemen kinerja adala bersifat :

- 1) Strategis
- 2) Perumusan tujuan
- 3) Perencanaan
- 4) Umpan balik
- 5) Pengukuran
- 6) Perbaikan kinerja
- 7) Berkelanjutan
- 8) Menciptakan budaya
- 9) Pengembangan
- 10) Kejujuran
- 11) Pelayanan

---

<sup>36</sup>Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), hlm. 105

- 12) Tanggung jawab
- 13) Bermain
- 14) Rasa kasihan
- 15) Konsesus dan kerja sama
- 16) Komunikasi dua arah<sup>37</sup>

c. Ruang Lingkup Kinerja Pegawai

Manajemen kinerja adalah tentang mengelola organisasi. Manajemen kinerja merupakan proses manajemen secara alamiah. Manajemen kinerja mengelola kinerja dalam konteks lingkungan bisnis baik internal maupun eksternal.

Dengan demikian, cakupan manajemen kinerja meliputi kegiatan menganalisis tujuan unit kerja dan memastikan bahwa erdapat hubungan dengan tujuan menyeluruh organisasi, menganalisis keterampilan pekerja dan penugasan yang diberikan dalam kaitannya dengan tujuan unit kerja.

Manajemen kinerja bersangkutan masalah pengelolaan semua sumber daya dalam organisasi yang menjadi masukan, proses pelaksanaan kinerja, keluaran atau hasil kinerja, manfaat atau dampak dari suatu kinerja,

- 1) Masukan
- 2) Proses
- 3) Keluaran
- 4) Manfaat<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja*. (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), hlm.21

d. Tujuan dan Sasaran Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan kegiatan pengelolaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan adalah tentang arah arah secara umum, sifatnya luas, tanpa batasan waktu dan tidak berkaitan dengan prestasi tertentu dalam jangka waktu tertentu. Tujuan merupakan *aspirasi*.<sup>39</sup>

e. Tujuan dan Sasaran Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan kegiatan pengelolaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan adalah tentang arah arah secara umum, sifatnya luas, tanpa batasan waktu dan tidak berkaitan dengan prestasi tertentu dalam jangka waktu tertentu. Tujuan merupakan *aspirasi*.<sup>40</sup>

f. Manfaat Penilaian Kinerja

Manfaat dari penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

- 1) Meningkatkan prestasi kerja dengan adanya penilaian.
- 2) Memberi kesempatan kerja yang adil.
- 3) Kebutuhan pelatihan dan pengembangan.
- 4) Penyesuaian kompensasi.
- 5) Keputusan promosi dan demosi.
- 6) Mendiagnosis kesalahan desain pekerjaan.
- 7) Menilai proses rekrutmen dan seleksi.<sup>41</sup>

---

<sup>38</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja*. (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), hlm.21-24

<sup>39</sup> *Ibid.*, hlm. 47

<sup>40</sup> *Ibid.*, hlm. 47

<sup>41</sup> Sedarmayanti, *Manfaat dari Penilaian Kinerja: jakarta 2009*, hlm.264



g. Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja

Kinerja merupakan suatu konstruksi multidimensional yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain adalah:

- a. Faktor personal/individual
- b. Faktor kepemimpinan
- c. Faktor tim
- d. Faktor sistem<sup>42</sup>

h. Standar Kinerja Pegawai

Standar kinerja merupakan elemen penting dan sering dilupakan dalam proses *review* kinerja. Standar kinerja menjelaskan apa yang diharapkan manajer dari pekerja sehingga harus dipahami pekerja. Klarifikasi tentang apa yang diharapkan merupakan hal yang penting untuk memberi pedoman perilaku pekerja dan dipergunakan sebagai dasar untuk penilaian. Standar kinerja merupakan tolak ukur terhadap mana kinerja diukur agar efektif. Standar kinerja harus dihubungkan dengan hasil yang di inginkan dari setiap pekerjaan.

Terdapat delapan karakteristik yang membuat suatu standar kinerja efektif, yaitu sebagai berikut:

- 1) Standar didasarkan pada pekerjaan
- 2) Standar dapat dicapai
- 3) Standar dapat dipahami

---

<sup>42</sup> Mahmudi, *Manajemen Sektor Kinerja Publik*. (UPP - STIM YKPN: Yogyakarta, 2010), hlm. 20

- 4) Standar disepakati
- 5) Standar itu spesifik dan sedapat mungkin terukur
- 6) Standar berorientasi pada waktu
- 7) Standar harus tertulis
- 8) Standar dapat berubah<sup>43</sup>

Indikator Kinerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara mengemukakan bahwa indikator kinerja yaitu :

- a. Kuantitas Kerja, standar ini dilakukan dengan cara membandingkan antara besarnya volume kerja yang seharusnya (standar kerja normal) dengan kemampuan sebenarnya.
- b. Kualitas Kerja, standar ini menekankan pada mutu kerja yang dihasilkan dibandingkan volume kerja.
- c. Pemanfaatan Waktu, yang penggunaan masa kerja disesuaikan dengan kebijaksanaan perusahaan.
- d. Tingkat Kehadiran, asumsi yang digunakan dalam standar ini adalah jika kehadiran pegawai di bawah standar kerja ditetapkan maka pegawai tersebut tidak akan mampu memberikan kontribusi yang optimal bagi perusahaan.
- e. Kerjasama, keterlibatan seluruh pegawai dalam mencapai target yang ditetapkan akan mempengaruhi keberhasilan bagian yang diawasi. Kerjasama antara pegawai dapat ditingkatkan apabila pimpinan mampu

---

<sup>43</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja*. (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), hlm.73-78

memotivasi pegawai dengan baik.<sup>44</sup>

### 3. Pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Kinerja Pegawai

Kinerja individu, tim, atau organisasi dapat mencapai tujuan seperti diharapkan, namun dapat pula tidak mencapai harapan. Perbaikan terhadap kinerja harus dilakukan karena prestasi kerja yang dicapai tidak seperti diharapkan. Dengan melakukan perbaikan kinerja, diharapkan tujuan organisasi di masa depan dapat dicapai dengan lebih baik lagi.

Namun, perbaikan kinerja pegawai tidak hanya dilakukan apabila prestasi kerja tidak seperti diharapkan. Perbaikan kinerja harus pula dilakukan walaupun seseorang, tim atau organisasi telah mampu mencapai prestasi kerja yang diharapkan karena organisasi, tim maupun individu di masa depan dapat menetapkan target kuantitatif yang lebih tinggi atau dengan kualitas yang lebih tinggi.

Dengan cara pendekatan seperti ini, dapat membuka peluang bagi organisasi, tim, dan individu untuk mengembangkan dirinya dan meningkatkan kinerjanya. Perbaikan kinerja dilakukan dengan melibatkan segenap sumber daya manusia dalam organisasi dan meliputi perbaikan seluruh proses manajemen kinerja. Perbaikan kinerja dapat dilakukan terhadap seluruh proses manajemen kinerja. Meliputi perumusan tujuan dan sasaran, proses perencanaan kinerja, proses pelaksanaan kinerja, *coaching*

---

<sup>44</sup> Harbani Pasolong, *Teori Administrasi Publik*. (Bumi Aksara: Jakarta, 2010), hlm. 178-180

dan *mentoring* sumber daya manusia, proses penilaian dan review, pengukuran kinerja dan dalam melaksanakan evaluasi kinerja.<sup>45</sup>

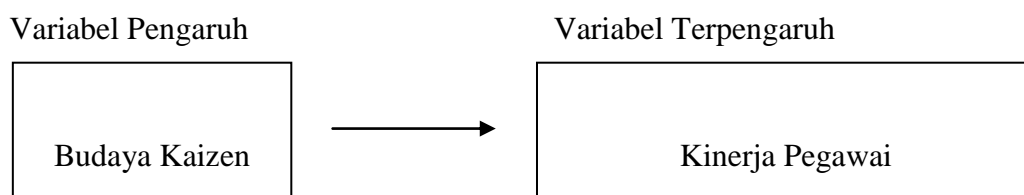
Namun, perbaikan kinerja pegawai tidak hanya dilakukan apabila prestasi kerja tidak seperti diharapkan. Perbaikan kinerja harus pula dilakukan walaupun seseorang, tim atau organisasi telah mampu mencapai prestasi kerja yang diharapkan karena organisasi, tim maupun individu di masa depan dapat menetapkan target kuantitatif yang lebih tinggi atau dengan kualitas yang lebih tinggi.

Oleh karena itu setiap organisasi berkewajiban meningkatkan kualitas sumber daya manusia, baik berupa peningkatan pengetahuan, keterampilan, maupun pengembangan sikap dan perilaku produktifnya.<sup>46</sup>

Jadi, Budaya Kaizen (perbaikan berkelanjutan) jelas berpengaruh terhadap kinerja pegawai dikarenakan dengan melakukan perbaikan secara terus-menerus dan berkelanjutan dapat merubah dan memperbaiki kinerja tersebut kearah tujuan yang hendak dicapai oleh organisasi tersebut.

## F. Variabel Penelitian

Adapun variabel dalam penelitian ini adalah budaya kaizen, sebagai variabel X sedangkan sebagai variabel Y adalah kinerja pegawai di kantor kecamatan Sematang Borang Palembang.



<sup>45</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja*. (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), hlm.277-278

<sup>46</sup> *Ibid.*, hlm.277-278

Dari gambar diatas, variabel X merupakan salah satu fungsi kemunculan variabel Y atau keberadaan variabel Y, melalui penelitian ini akan dilakukan uji statistik sehingga diperoleh skor yang dapat menjelaskan tingkat pengaruh variabel tersebut.

### **G. Indikator Variabel Penelitian**

Setelah berbagai konsep diuraikan dalam hal yang berhubungan dengan kegiatan ini, untuk memperoleh gambaran dalam penelitian dianggap perlu mendefenisikan variabel penelitian kedalam bentuk rumusan yang dapat diukur. Variabel yang dimaksud adalah:

1. Budaya Kaizen dapat diartikan sebagai serangkaian aturan-aturan petunjuk-petunjuk, rencana-rencana dan strategi-strategi yang terdiri atas rangkaian model-model kognitif yang dipunyai manusia dalam perbaikan secara terus menerus untuk meningkatkan suatu produktifitas output.

Adapun indikator yang akan digunakan dalam penelitian ini untuk mengukur dan menilai budaya kaizen yang digunakan dalam menjalankan tugasnya yang diukur melalui indikator-indikator sebagai berikut:

#### a. Menggunakan Strategi Budaya Kaizen

- 1) Melatih pekerjaan dalam proses statistik dan alat lain untuk memperbaiki kualitas ,moral dan kinerja
- 2) Membuat metode menjadi pengambilan keputusan
- 3) Membangun tim kerja dan keterlibatan pekerjaan
- 4) Mengembangkan rasa penelitian operator dalam proses.

#### b. Menggunakan standar operasional (SOP)

Dalam hal ini sejauh mana kepemimpinan seorang camat mempunyai standar operasional yang ada sekaligus menjaga standar tersebut melalui pelatihan serta disiplin dengan tujuan agar semua karyawan dapat mematuhi prosedur pengoperasional standar yang telah ditetapkan, perbaikan kegiatan yang diarahkan pada meningkatkan standar yang ada. Dan seorang camat juga mempunyai kegiatan pemeliharaan teknologi sistem manajemen.

Kedua fungsi ini disimpulkan sebagai pemeliharaan dan perbaikan standar. Perbaikan ini sendiri dapat terbagi menjadi kaizen dan inovasi. Kaizen bersifat perbaikan kecil yang berlangsung untuk upaya berkesinambungan sedangkan inovasi merupakan perbaikan drastis sebagai hasil dari investasi sumber daya berjumlah besar dalam teknologi atau peralatan, kaizen menekan pada upaya manusia yang bermoral. Komunikasi, pelatihan, kerja sama, pemberdayaan disiplin diri disiplin diri merupakan pendekatan peningkatan berdasarkan akal sehat berbiaya rendah.

2. Kinerja pegawai merupakan hasil kerja baik itu secara kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai karyawan, dalam menjalankan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan organisasi, hasil kerja tersebut disesuaikan dengan yang diharapkan organisasi, melalui kriteria atau standar yang berlaku dalam organisasi. Dari hal ini maka peneliti untuk variabel terpengaruh yaitu kinerja pegawai memberikan indikator-indikator sebagai berikut :

a. Kualitas kerja

Kualitas kerja menunjukkan bagaimana sebaiknya ia berbuat, apa yang dia kerjakan yang meliputi kelengkapan dan kerapian.

b. Kuantitas Kerja

Kuantitas kerja merupakan atau menunjukkan berapa jumlah tugas - tugas atau pekerjaan yang dapat diselesaikan dalam suatu waktu tertentu. Dari indikator kuantitas kerja tersebut dapat kita ditarik item-item untuk mengukur indikator tersebut adalah :

- 1) Banyaknya tugas atau pekerjaan yang dapat diselesaikan dengan waktu yang telah ditentukan.
- 2) Banyak tugas atau pekerjaan yang dapat diselesaikan lebih cepat dari waktu yang telah ditentukan.
- 3) Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu diukur dari persepsi pegawai terhadap suatu aktivitas yang dihasilkan di awal waktu sampai menjadi output.

4) Kehadiran

Kehadiran pegawai di kantor baik masuk kerja, pulang kerja, izin, maupun tanpa keterangan yang seluruhnya mempengaruhi kinerja karyawan itu.

5) Kemampuan Bekerjasama

Kemampuan bekerja sama adalah kemampuan seseorang tenaga kerja untuk bekerja sama dengan orang lain dalam

menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga tercapai tujuan yang ditetapkan.

## **H. Defenisi Operasional**

Untuk mencegah kesimpangsiuran pengertian disini penulis kemukakan maksud kata-kata yang menjadi pokok penelitian.

### **1. Pengaruh**

Pengaruh merupakan daya yang ada atau timbul dari sesuatu (orang, benda) yang ikut membentuk watak, kepercayaan, atau perbuatan seseorang. Kutipan dalam buku Surakhman menyatakan bahwa pengaruh adalah kekuatan yang muncul dari suatu benda atau orang dan juga gejala dalam yang dapat memberikan perubahan terhadap apa-apa yang ada di sekelilingnya.<sup>47</sup>

### **2. Budaya Kaizen**

Kebudayaan didefinisikan sebagai keseluruhan pengetahuan manusia sebagai makhluk sosial yang digunakannya untuk memahami dan menginterpretasikan lingkungan dan pengalamannya, serta menjadi landasan bagi tingkah-lakunya. Dengan demikian, kebudayaan merupakan serangkaian aturan-aturan, petunjuk-petunjuk, rencana-rencana, dan strategi-strategi yang terdiri atas serangkaian model-model kognitif yang dipunyai oleh manusia, dan digunakannya secara selektif dalam menghadapi lingkungannya sebagaimana terwujud dalam tingkah-laku dan tindakan-tindakannya. Kebudayaan dapat didefinisikan sebagai suatu keseluruhan

---

<sup>47</sup>Winarno Surakhmad, *Pengantar Penelitian Ilmiah*, (Bandung: Tarsito, 1982), hlm.7



pengetahuan manusia sebagai makhluk sosial yang digunakan untuk memahami dan menginterpretasikan lingkungan dan pengalamannya, serta menjadi pedoman bagi tingkah lakunya.<sup>48</sup>

Konsep perbaikan berkesinambungan diterapkan baik terhadap proses produk maupun orang yang melaksanakannya. Dalam proses TQM, manajemen berperan besar untuk meningkatkan kualitas sehingga memungkinkan adanya penerapan sistem perbaikan berkesinambungan.<sup>49</sup> “Perbaikan berkelanjutan adalah hal yang mendasar sifatnya bagi pengembangan proses manufaktur yang sempurna.<sup>50</sup>

Sedangkan menurut Waluyo budaya organisasi masyarakat Jepang disebut *kaizen* yang secara bahasa Jepang *kai* berarti perubahan sedangkan *zen* berarti baik dan secara istilah artinya adalah perbaikan dan penyempurnaan berkesinambungan yang melibatkan semua anggota dalam hirarki perusahaan, baik manajemen maupun karyawan. Intinya adalah bahwa manajemen harus memuaskan dan memenuhi kebutuhan pelanggan jika perusahaan ingin tetap bertahan dan berkembang.

*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”.

Kata *Kaizen* digunakan untuk menguraikan suatu proses manajemen dan

---

<sup>48</sup> Leonard Seregar, *Antropologi dan Konsep Kebudayaan*. (Universitas Cendrawasih Press. Jayapura, 2002), hlm.

<sup>49</sup> Nasution, M.N, *Manajemen Mutu Terpadu ( Total Quality Management)*. (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2004), hlm.30

<sup>50</sup> Hansen, Don R. And Maryanne M. Mowen, *Akutansi Manajemen, Buku 1, Ahli Bahasa: Dewi Fitriyani dan Deny Armoskwyar*, (Jakarta: Salemba Empat, 2004), hlm.16

budaya berarti perbaikan terus-menerus dan perlahan-lahan dengan ke ikutan sertaan aktif dan komitmen dari semua karyawan dalam bentuk apapun yang dilakukan oleh perusahaan.<sup>51</sup>

Kaizen atau perbaikan secara berkelanjutan adalah “perbaikan proses secara terus menerus untuk selalu meningkatkan mutu dan produktifitas output.”<sup>52</sup>

### 3. Kinerja Pegawai

Dilihat dari arti kata kinerja berasal dari kata *performance* yaitu prestasi, pertunjukan, pelaksanaan tugas.dari pengertian tersebut kinerja di artikan sebagai prestasi,menunjukkan suatu kegiatan atau perbuatan.

Setiap karyawan dituntut untuk memberikan kontribusi positif melalui kinerja yang baik, mengingat kinerja organisasi tergantung pada kinerja karyawannya.Kinerja karyawan merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi.<sup>53</sup> Kemudian Robbins mendefinisikan kinerja yaitu suatu hasil yang dicapai oleh karyawan dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan.

Berdasarkan pengertian-pengertian kinerja dari beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja baik itu secara kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai karyawan, dalam

---

<sup>51</sup> Wellington P, *Kaizen Strategies for Customer Care*. ( Interaksa: Batam., 1998), hlm. 48

<sup>52</sup> Suwarso Hardjosoedarno, *Total Quality Management*. (Yogyakarta: Andi, 2004), hlm.

<sup>53</sup>Gary Dessler,*Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 1*, (Jakarta : PT. Indeks, 2006), hlm. 78

menjalankan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan organisasi, hasil kerja tersebut disesuaikan dengan yang diharapkan organisasi, melalui kriteria atau standar yang berlaku dalam organisasi.

Berhasil tidaknya kinerja yang dicapai organisasi tersebut di pengaruhi kinerja karyawan secara individual maupun kelompok. Dengan asumsi semakin baik kinerja karyawan maka semakin baik kinerja organisasi.<sup>54</sup>

Jadi, perbaikan kinerja merupakan suatu proses perbaikan yang berlangsung secara terus-menerus guna dalam meningkatkan produktivitas kinerja pegawai kearah tujuan yang dikehendaki oleh suatu organisasi tersebut.

## **H. Hipotesis Penelitian**

Dalam penelitian ini penulis memberikan kesimpulan atau hipotesa sebagai jawaban awal dari permasalahan ini yaitu sebagai berikut:

Ha: ada pengaruh yang *siqnitifikan* budaya terhadap kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Sematang Borang Palembang

Ho: tidak ada pengaruh yang *siqnitifikan* budaya terhadap kinerja pegawai dikantor Kecamatan Sematang Borang Palembang

## **I. Metodologi Penelitian**

### **1. Jenis dan Pendekatan penelitian**

#### **a. Jenis Penelitian**

---

<sup>54</sup>Stephen. P.Robbins, *Perilaku organisasi*, Edisi Bahasa Indonesia.(Jakarta:Indeks Kelompok GRAMEDIA,2006),hlm.45

Jenis penelitian ini menggunakan jenis penelitian *field research* (penelitian lapangan). Penelitian lapangan adalah penelitian dengan menggunakan informasi yang diperoleh penulis dari tempat penelitian.<sup>55</sup>

- b. Adapun dalam penelitian ini peneliti akan menggunakan informasi yang diperoleh dari tempat penelitian yaitu Kantor Kecamatan Sematang Borang Palembang. Pendekatan Penelitian

Adapun dalam penelitian ini peneliti menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif. Menurut Meolong, penelitian kuantitatif adalah semua aturan pengumpulan dan analisis data ditetapkan sebelumnya, sehingga sejak awal seorang peneliti susah mengetahui hipotesis yang akan diuji dan dapat mengembangkan instrumen yang cocok dengan variabel,<sup>56</sup> dengan metode deskriptif kuantitatif dilakukan dengan cara mengumpulkan, menyusun, dan menganalisa data, sehingga dapat ditarik kesimpulan terhadap objek yang diteliti.

## **2. Populasi dan Sampel**

### **a. Populasi**

Populasi adalah jumlah keseluruhan dari unit yang ciri-cirinya akan diduga.<sup>57</sup> Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai Kecamatan Sematang Borang Palembang yang mana berjumlah 40 orang.

### **b. Sampel**

---

<sup>55</sup>Kartini Kartono, *Pengantar Metodologi Reserch Sosial*, (Bandung: Penerbit Alumni, 1980), hlm.78

<sup>56</sup>*Ibid.*, hlm. 146

<sup>57</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan : Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*, (Bandung: Alfabeta, 2008), hlm. 12

Dalam penentuan sampel penulis berpedoman pada pendapat Suharsimi Arikunto yaitu “apabila subyeknya kurang dari 100, lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Selanjutnya jika subyeknya besar dapat diambil antara 10-15% atau 20-25% atau lebih.”<sup>58</sup>

Jadi, dalam penelitian ini sampel yang diambil adalah keseluruhan Pegawai Kecamatan Sematang Borang Palembang yang mana berjumlah 40 orang. Sampel diambil keseluruhan dikarenakan subyeknya kurang dari 100 orang.

### **3. Jenis dan sumber data**

#### **a. Jenis data**

Jenis data dalam penelitian ini yaitu Jenis data yang dihimpun adalah data kuantitatif, meliputi pengaruh budaya kaizen terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Sematang Borang Palembang.

#### **b. Sumber data**

- 1) Data primer yaitu data pokok, data yang diperoleh dari pegawai yang berjumlah 70 orang dijadikan sebagai sampel dalam penelitian ini.
- 2) Data sekunder yaitu data pelengkap yang penulis peroleh dari hasil dokumentasi dan observasi.

### **4. Teknik Pengumpulan Data**

#### **a. Observasi**

---

<sup>58</sup>Saipul Annur, *Metode Penelitian Pendidikan*. (Palembang: Noer Fikri Offset, 2015), hlm. 148

Observasi adalah pengamatan dan pencatatan yang sistematis terhadap gejala-gejala yang diteliti.<sup>59</sup> Sedangkan menurut Suharsimi, teknik pengumpulan data yaitu dimana peneliti menggunakan pengamatan secara langsung terhadap gejala-gejala subjek yang diteliti.<sup>60</sup>

Jadi, dalam teknik observasi ini peneliti melakukan pengamatan langsung kepada objek penelitian Kecamatan Sematang Borang Palembang dengan pengamatan, mendengar, serta mencatat data dan informasi yang dibutuhkan dengan permasalahan yang dihadapi.

b. Dokumentasi

Dokumentasi adalah pengumpulan data dengan cara mengumpulkan data melalui peninggalan tertulis, seperti arsip-arsip, buku dan lain-lain.<sup>61</sup> dalam hal ini penulis menggunakan metode dokumentasi ini untuk mencari data-data otentik sebagai pelengkap, diantaranya untuk mendapatkan data tentang stuktur organisasi, visi dan misi dan tujuan, keadaan tenaga pendidik dan kependidikan, keadaan siswa, keadaan sarana dan prasarana, dan sebagai data-data umum yang ada di Kecamatan Sematang Borang Palembang.

Metode ini digunakan untuk mengumpulkan data tentang kondisi Kecamatan Sematang Borang Palembang antara lain mengenai Budaya Kaizen, Kinerja Pegawai dan hal-hal yang berkaitan dengan penelitian ini.

---

<sup>59</sup>Saipul Annur, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, (Palembang: Grafika Telindo Press, 2008), hlm. 54

<sup>60</sup>*Ibid.*, hlm. 234

<sup>61</sup>Saipul Annur, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, (Palembang: IAIN Raden Fatah Press, 2005), hlm. 157

### c. Angket

Angket adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadi atau hal-hal yang diketahui. Angket digunakan untuk mendapat keterangan dari sampel atau sumber yang beraneka ragam yang lokasinya sering tersebar di daerah yang luas.<sup>62</sup>

Dimana angket penelitian disebarakan kepada 40 pegawai kantor camat sematang borang palembang. Pegawai kantor camat sematang borang dengan memberikan pertanyaan-pertanyaan yang telah disiapkan untuk mengetahui pengaruh budaya kaizen terhadap kinerja pegawai Kecamatan Sematang Borang.

## 5. Teknik Analisis Data

Sesuai dengan tujuan penelitian ini, untuk mengetahui bagaimana Pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan Sematang Borang Palembang. Menurut Bogdan dan Tylor, analisis data adalah “proses yang merinci usaha secara formal untuk menemukan tema dan rumusan hipotesis (ide) seperti disarankan oleh data dan sebagai usaha untuk mendukung tema dan hipotesis tersebut.”<sup>63</sup>

Adapun dalam penelitian ini peneliti akan mengumpulkan data, setelah data yang dibutuhkan sudah cukup, maka dilakukan pengelompokkan data sesuai Variabel, lalu data diuji dengan menggunakan

---

<sup>62</sup>Saipul Annur, *Metodelogi Penelitian Pendidikan*. (Palembang: Noer Fikri Offset, 2015), hlm. 101

<sup>63</sup>Saipul Annur, *Metodologi penelitian pendidikan: analisis data kuantitatif dan kualitatif*, (Palembang: Rafah Press, 2013), hlm. 143-144

uji statistik untuk mengetahui korelasi positif atau negatif diantara kedua variabel tersebut. Untuk variabel I mengenai Budaya Kaizen dan untuk variabel II mengenai Kinerja Pegawai. untuk mengetahui korelasi antara variabel I dan variabel II maka menggunakan tes “t” . Tes “t” adalah salah satu test statistik yang dipergunakan untuk menguji kebenaran atau kepalsuan hipotesis nihil yang menyatakan bahwa diantara dua buah Mean Sample yang diambil secara random dari populasi yang sama, tidak terdapat perbedaan yang signifikan. <sup>64</sup> Tes “t” untuk dua sampel besar yang satu sama lain yang mempunyai hubungan,  $t_0$  dapat diperoleh dengan menggunakan rumus sebagai berikut: <sup>65</sup>

$$t_0 = \frac{M_1 - M_2}{SE_{M_1 - M_2}}$$

Untuk mencari  $t_0$  maka langkah yang perlu ditempuh adalah:

1) Mencari Mean Variabel X (Variabel I), dengan rumus :

$$M_1 = M + i \left[ \frac{\sum fx'}{N} \right]$$

2) Mencari Mean Variabel Y (Variabel II), dengan rumus :

$$M_2 = M + i \left[ \frac{\sum fy'}{N} \right]$$

3) Mencari Deviasi Standar Variabel I, dengan rumus

$$SD = i \sqrt{\frac{\sum fx'^2}{N} - \left( \frac{\sum fx'}{N} \right)^2}$$

4) Mencari deviasi standar variabel II, dengan rumus:

---

<sup>64</sup>Anas Sudijono, *Pengantar Statistik Pendidikan*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2011), hlm. 278

<sup>65</sup>*Ibid.*, hlm. 346-348



$$SD_2 = i \sqrt{\frac{\sum f y'^2}{N} - \left[ \frac{\sum f y'}{N} \right]^2}$$

5) Mencari *Standar Error* Mean variabel 1, dengan rumus:

$$SE_{M1} = \frac{SD_1}{\sqrt{N-1}}$$

6) Mencari *Standar Error* Mean variabel II, dengan rumus:

$$SE_{M2} = \frac{SD_2}{\sqrt{N-1}}$$

7) Mencari Koefisien Korelasi “r” *Product Moment* ( $r_{xy}$  atau  $r_{12}$ ), yang menunjukkan kuat-lemahnya hubungan (korelasi) antara Variabel I dan Variabel II (dengan bantuan Peta Korelasi), dengan rumus:

$$r_{xy} \text{ atau } r_{12} = \frac{\frac{\sum x'y'}{N} - (C_{x'}) (C_{y'})}{(SD_{x'}) (SD_{y'})}$$

8) Mencari *Standar Error* perbedaan antara Mean Variabel I dan Mean Variabel II, dengan rumus:

$$SE_{M1-M2} = \sqrt{SE_{M1}^2 + SE_{M2}^2 - (2 \cdot r_{12}) (SE_{M1}) (SE_{M2})}$$

9) Mencari  $t_0$ , dengan rumus:

$$t_0 = \frac{M_1 - M_2}{SE_{M1} - SE_{M2}}$$

10) Mencari df atau db dengan rumus df atau db = N-1

11) Berdasarkan besarnya df atau db tersebut, kita cari harga kritik “t” yang tercantum dalam Tabel Nilai “t”, pada taraf signifikansi 5% dan taraf signifikansi 1% dengan catatan:

- a) Apabila  $t_0$  sama dengan atau lebih besar daripada  $t_t$  maka *Hipotesis Nihil ditolak*, berarti diantara kedua variabel kita selidiki, terdapat perbedaan Mean yang signifikan.
- b) Apabila  $t_0$  lebih kecil daripada  $t_t$  maka *Hipotesis Nihil diterima* atau *disetujui*, berarti diantara kedua variabel kita selidiki, *tidak* terdapat perbedaan Mean yang signifikan.

12) Menarik kesimpulan.

## **J. Sistematika Penulisan**

Untuk memudah penulis dalam menyusun penelitian ini, maka sistematika pembahasan adalah sebagai berikut:

Bab I. Pendahuluan Memuat Latar Belakang Masalah, Rumusan Masalah, Tujuan Dan Kegunaan Penelitian, Variabel Penelitian, Definisi Operasional, Kajian Pustaka, Kajian Teori, Metodologi Penelitian, Sistematika Pembahasan.

Bab II. Pengertian Budaya Kaizen, Pengertian Kinerja Pegawai, Prinsip-prinsip budaya kaizen, Fungsi Budaya Kaizen, Tujuan Budaya Kaizen, Prinsip-prinsip Kinerja Pegawai, Standarisasi Kinerja Pegawai, Model Kinerja Pegawai, dan Indikator Kinerja Pegawai.

Bab III. Gambaran Umum Kecamatan Sematang Borang Palembang Yang Berisikan Historis, Visi Dan Misi Dan Tujuan, Letak Geografis Kantor Kecamatan Sematang Borang Palembang. Keadaan Pegawai, Keadaan Sarana Dan Prasarana, Struktur Organisasi Kecamatan Sematang Borang Palembang.

Bab IV. Analisis Data yang berisikan tentang Budaya Kaizen di Kecamatan Sematang Borang Palembang, Kinerja Pegawai di Kecamatan Sematang Borang Palembang, Pengaruh Budaya Kaizen terhadap Kinerja Pegawai di Kecamatan Sematang Borang Palembang.

Bab V. Penutup yang berisikan kesimpulan dan saran-saran