

BAB II

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

A. Budaya Kaizen

1. 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-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.¹

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

¹Leonard Seregar, *Antropologi dan Konsep Kebudayaan*. (Universitas Cendrawasih Press. Jayapura, 2002), hlm.

diperlukan, hal ini berdasarkan arti dari kaizen itu sendiri yaitu perbaikan dan penyempurnaan terus-menerus dan berkesinambungan.²

Kaizen atau perbaikan secara berkelanjutan adalah perbaikan proses secara terus-menerus untuk selalu meningkatkan mutu dan produktifitas output. Kaizen Pertama kali diperkenalkan oleh Taichi Ohno, mantan *Vice President* Toyota Motors Corporation. Disamping memperkenalkan Kaizen, Ohno juga memperkenalkan Just-in-Time pada perusahaan tersebut.³

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 budaya berarti perbaikan terus-menerus dan perlahan-lahan dengan ke ikut

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

³ Suwarso Hardjosoedarno, *Total Quality Management*. (Yogyakarta: Andi, 2004), hlm.

sertaan aktif dan komitmen dari semua karyawan dalam bentuk apapun yang dilakukan oleh perusahaan.⁴

Kaizen atau perbaikan secara berkelanjutan adalah “perbaikan proses secara terus menerus untuk selalu meningkatkan mutu dan produktifitas output.”⁵

2. Konsep Budaya Kaizen

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

a. Kaizen dan Manajemen

Dalam konteks *Kaizen*, manajemen memiliki dua fungsi utama yaitu: pemeliharaan dan perbaikan. Pemeliharaan berkaitan dengan kegiatan untuk memelihara teknologi, system 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 *Kaizen* bersifat perbaikan kecil yang berlangsung secara berkesinambungan, sedangkan inovasi merupakan perbaikan drastis sebagai hasil investasi sumber daya berjumlah besar dalam teknologi atau peralatan.

b. Proses Versus Hasil

Kaizen menekankan pola pikir yang berorientasi proses , karna

⁴ Wellington P, *Kaizen Strategies for Customer Care*. (Interaksa: Batam., 1998), hlm. 48

⁵ Suwarso Hardjosoedarno, *Total Quality Management*. (Yogyakarta: Andi, 2004), hlm.

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.

c. 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.

d. Berbicara dengan data

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

e. Kepuasan konsumen.

Semua pekerjaan terselenggarakan melalui serangkaian proses dan masing-masing proses memiliki pemasok maupun konsumen.⁶

3. Langkah-langkah memulai Budaya Kaizen

- a. Melatih pekerja dalam metode proses statistik dan alat lain untuk memperbaiki kualitas dan kinerja
- b. Membuat metode tersebut menjadi operasi hitam
- c. Membangun tim kerja dan keterlibatan pekerja
- d. Memanfaatkan alat pengambilan keputusan dalam tim kerja, dan

⁶ Masaaki Imai, *The Kaizen Power*. Ahli Bahasa: Sigit Pranowo.(Yogyakarta: PustakaUtama, 2008) hlm. 19

e. Mengembangkan rasa kepemilikan operator dalam proses.⁷

4. Fungsi Budaya Kaizen

Dalam kaizen manajemen memiliki dua fungsi utama :

a. Pemeliharaan

Kegiatan pemeliharaan teknologi, sistem manajemen, dan standar operasional yang ada sekaligus menjaga standar tersebut melalui pelatihan serta disiplin dengan tujuan agar semua karyawan dapat mematuhi prosedur pengoperasian standar (*Standard Operating Procedure - SOP*) yang telah ditetapkan.

b. Perbaikan,

Kegiatan yang diarahkan pada meningkatkan standar yang ada. 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 dan disiplin diri, yang merupakan pendekatan peningkatan berdasarkan akal sehat, berbiaya rendah.⁸

5. Tujuan Budaya Kaizen

Tujuan Budaya Kaizen adalah untuk memperbaiki atau

⁷ Wibowo, *Manajemen Kinerja*. (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), hlm.145

⁸ Masaaki Imai. *Genba Kaizen : Pendekatan Akal Sehat, Berbiaya Rendah Pada Manajemen*. (Jakarta: Pustaka Brinaman Pressindo, 1998), hlm.

meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi. Secara lebih spesifik, tujuan dari perbaikan kinerja sebagaimana dikemukakan adalah:

- 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. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau pekerjaan yang di embannya sekarang.
- c. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
- d. 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.⁹

6. Proses Budaya Kaizen

Setiap organisasi pada umumnya ini memperbaiki kinerjanya dengan cara melakukan perbaikan produktivitas.¹⁰

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

⁹ Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*. (Bandung: Refika Aditama, 2005), hlm.10

¹⁰*Ibid.*, hlm.116-126

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.

a. Kondisi kinerja sekarang

Melihat bagaimana keadaan yang saat ini dihadapi, apakah sudah sesuai dengan yang telah di rencanakan.

b. Kondisi kinerja diinginkan

Menentukan apasaja yang akan dicapai sebagai suatu tujuan bagi perusahaan.

c. Identifikasi masalah

Mencari tahu apasajakah yang terjadi, serta apasaja sebab akibat munculnya kejadian tersebut

d. Mengapa terjadi, apa sebab terjadinya masalah tersebut.

e. Mencari solusi, bagaimana cara mengatasi permasalahan tersebut.

f. Kemampuan diperlukan.

g. Siapa saja yang akan terlibat.

h. Tindak lanjut yang akan dilakukan.¹¹

7. Prinsip Budaya Kaizen

¹¹ Wibowo, *Manajemen Kinerja*. (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), hlm.292

Prinsip-prinsip *Kaizen* yang sering diterapkan dalam perusahaan di Jepang adalah:

a. Memfokuskan pada Pelanggan

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

b. 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.

c. 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.

d. Mendorong Keterbukaan

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

e. 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.

f. 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.

g. Mengembangkan Proses Hubungan yang Tepat

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

h. Mengembangkan Disiplin Pribadi

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

i. 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.

j. 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.¹²

k. Indikator Budaya Kaizen

1) Menggunakan Strategi Budaya Kaizen

- a) Melatih pekerjaan dalam proses untuk memperbiki kualitas, moral dan kinerja
- b) Membuat metode menjadi pengabilan keputusan
- c) Membangun tim kerja dn keterlibatan pekerjaan
- d) Mengembangkan rasa penelitian operator dalam proses

2) Menggunakan SOP

- a) Kegiatan pemeliharaan teknologi sistem manajemen
- b) Standar operasional yang ada sekaligus menjaga standar tersebut melalui pelatihan serta disiplin dengan tujuan agar semua karyawan dapat mematuhi prosedur pengoperasian standar yang telah ditetapkan.

¹² Patricia Wellington, *Kaizen Strategies For Customer Care*. (Tangerang: Binarupa Aksara, 1998), hlm. 56

Perbaikan yang diarahkan pada meningkatkan standar yang ada. 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 yang bermoral komunikasi, pelatihan diri. Disiplin diri yang merupakan pendekatan peningkatan berdasarkan akal sehat berbiaya rendah.

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.¹³

B. Kinerja Pegawai

1. 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.¹⁴

¹³ Masaaki Imai, *The Kaizen Power*. Ahli Bahasa: Sigit Pranowo. (Yogyakarta: PustakaUtama, 2008), hlm. 41

¹⁴Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), hlm. 105

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

2. Prinsip Dasar Kinerja Pegawai

Mengemukakan prinsip-prinsip dasar dalam meningkatkan kinerja karyawan, yaitu:

- a. Membangkitkan motivasi dan etos kerja untuk bekerja secara professional
- b. Meningkatkan kompetensi kerja (akademik atau vokasional) melalui pendidikan, pelatihan, kelompok kerja, serta belajar mandiri.
- c. Menerapkan sistem *rewards and punishment*.
- d. Menerapkan sistem imbalan yang memuaskan.
- e. Menerapkan sistem jenjang karir yang jelas.

Peningkatan kinerja seorang karyawan terhadap pengetahuan bidang tugasnya sangat penting. Berikut ini adalah alasan-alasan mengapa kinerja dari seorang karyawan perlu ditingkatkan, yaitu:

- a. Memenuhi kebutuhan perusahaan atau instansi pemerintahan yang menginginkan hasil kerja yang bermutu.
- b. Meningkatkan kemampuan sistem perusahaan atau instansi pemerintahan agar efektif, efisien, dan bermutu
- c. Membantu karyawan dalam mengembangkan pengetahuan, keterampilan, sikap kerja maupun kepribadiannya.

d. Karyawan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya mesyaratkan penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi di bidang keahliannya, sehingga karyawan itu sendiri dapat dijadikan investasi bagi instansi yang bersangkutan.¹⁵

3. 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,

- a. Masukan
- b. Proses
- c. Keluaran
- d. Manfaat¹⁶

4. Tujuan dan Sasaran Kinerja Pegawai

¹⁵ Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik*. (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006), hlm. 123

¹⁶ Wibowo, *Manajemen Kinerja*. (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), hlm.21-24

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 tetentu dalam jangka waktu tertentu. Tujuan merupakan *aspirasi*.¹⁷

Sedangkan tujuan penilaian kinerja karyawan menurut pada dasarnya meliputi :

- a. Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ini.
- b. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, insentif uang.
- c. Mendorong pertanggung jawaban dari karyawan.
- d. Untuk pembeda antar karyawan yang satu dengan yang lainnya.
- e. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi kedalam :
 - 1) Pengawasan kembali. Seperti diadakannya mutasi atau transfer, rotasi pekerjaan.
 - 2) Promosi, kenaikan jabatan.
 - 3) Training atau latihan.
- f. Meningkatkan motivasi kerja.
- g. Meningkatkan etos kerja.
- h. Memperkuat hubungan antar karyawan dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.

¹⁷ *Ibid.*, hlm. 47

- i. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karir selanjutnya.
- j. Riset seleksi sebagai kriteria keberhasilan atau efektivitas.
- k. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan SDM, karir dan keputusan perencanaan suksesi.
- l. Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai untuk hasil yang baik secara menyeluruh.
- m. Sebagai sumber informasi untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan gaji upah-insentif-kompensasi dan berbagai imbalan lainnya.
- n. Sebagai penyalur keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi maupun pekerjaan.
- o. Sebagai alat untuk menjaga tingkat kinerja.
- p. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.
- q. Untuk mengetahui efektivitas kebijakan SDM, seperti seleksi, rekrutmen, pelatihan dan analisis pekerjaan sebagai komponen yang saling ketergantungan diantara fungsi-fungsi SDM.
- r. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik.
- s. Mengembangkan dan menetapkan kompensasi pekerjaan.

- t. Pemutusan hubungan kerja, pemberian sanksi atau hadiah.¹⁸

5. Manfaat Penilaian Kinerja

Manfaat dari penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

- a. Meningkatkan prestasi kerja dengan adanya penilaian, baik pimpinan maupun karyawan memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan/prestasinya.
- b. Memberi kesempatan kerja yang adil. Penilaian akurat dapat menjamin karyawan memperoleh kesempatan menempati sisi pekerjaan sesuai kemampuannya.
- c. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Melalui penilaian kinerja, terdeteksi karyawan yang kemampuannya rendah sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.
- d. Penyesuaian kompensasi. Melalui penilaian, pimpinan dapat mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi, dan sebagainya.
- e. Keputusan promosi dan demosi. Hasil penilaian kinerja dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan untuk mempromosikan atau mendemosikan karyawan.
- f. Mendiagnosis kesalahan desain pekerjaan. Kinerja yang buruk mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis kesalahan.

¹⁸ Mulyadi dan Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Cetakan Kesembilan, 2009), hlm. 312

- g. Menilai proses rekrutmen dan seleksi. Kinerja karyawan baru yang dapat mencerminkan adanya penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi.¹⁹

6. 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

Faktor ini meliputi pengetahuan, ketrampilan (skill), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu

- b. Faktor kepemimpinan

Dalam faktor ini meliputi kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer atau team leader.

- c. Faktor tim

Faktor ini meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.

- d. Faktor sistem

¹⁹ Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. (Bandung: Mandar Maju, 2009), hlm. 264

Meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.

Faktor konstektual (situasional)²⁰

7. 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 diinginkan dari setiap pekerjaan.

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

- a. Standar didasarkan pada pekerjaan
- b. Standar dapat dicapai
- c. Standar dapat dipahami
- d. Standar disepakati
- e. Standar itu spesifik dan sedapat mungkin terukur
- f. Standar berorientasi pada waktu
- g. Standar harus tertulis, Standar dapat berubah²¹

8. Indikator Kinerja Pegawai

²⁰ Mahmudi, *Manajemen Sektor Kinerja Publik*. (UPP - STIM YKPN: Yogyakarta, 2010), hlm. 20

²¹ Wibowo, *Manajemen Kinerja*. (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), hlm.73-78

Adapun beberapa indikator yang perlu digunakan untuk mengukur kinerja, antara lain yaitu: 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.
- a. Kualitas Kerja, standar ini menekankan pada mutu kerja yang dihasilkan dibandingkan volume kerja.
- b. Pemanfaatan Waktu, yang penggunaan masa kerja disesuaikan dengan kebijaksanaan perusahaan.
- c. 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.
- d. Kerjasama, keterlibatan seluruh pegawai dalam mencapai target yang ditetapkan akan mempengaruhi keberhasilan bagian yang diawasi. Kerjasama antara pegawai dapat ditingkatkan apabila pimpinan mampu memotivasi pegawai dengan baik.

C. 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* dan *mentoring* sumber daya manusia, proses penilaian dan review, pengukuran kinerja dan dalam melaksanakan evaluasi kinerja.²²

Oleh karena itu setiap organisasi berkewajiban meningkatkan kualitas sumber daya manusia, baik berupa peningkatan pengetahuan, keterampilan, maupun pengembangan sikap dan perilaku produktifnya.²³

Jadi, Budaya Kaizen (perbaikan berkelanjutan) jelas berpengaruh terhadap kinerja pegawai dikarenakan dengan melakukan perbaikan secara

²² Wibowo, *Manajemen Kinerja*. (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), hlm.277-278

²³ *Ibid.*, hlm.277-278

terus-menerus dan berkelanjutan dapat merubah dan memperbaiki kinerja tersebut kearah tujuan yang hendak dicapai oleh organisasi tersebut.