

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Konsep Perbaikan Berkelanjutan

Perbaikan berkelanjutan adalah suatu cara berpikir untuk perbaikan dan kemajuan secara terus menerus dalam kehidupan banyak perusahaan di dunia telah berhasil menggunakan prinsip-prinsip kaizen untuk mendorong perbaikan di semua lini proses. Konsep *Continuous Improvement* juga sering diarahkan oleh pimpinan-pimpinan dalam perusahaan. Namun demikian, dukungan legal terhadap perubahan secara terus menerus di lingkungan perusahaan hendaknya diikuti dengan disusunnya pedoman standar pembuatan perubahan atau inovasi. Dengan adanya pedoman tersebut diharapkan terciptanya inovasi-inovasi yang terstandar dan berdasarkan *research-based innovation*.

Sedangkan Hardjosoedarmo (2004: 147) mendefinisikan perbaikan secara berkelanjutan atau kaizen adalah perbaikan proses secara terus menerus untuk selalu meningkatkan mutu dan produktifitas output. Ini berarti bahwa dalam perbaikan berkelanjutan atau kaizen diupayakan menuju tujuan yang telah digariskan secara lambat laun, tetapi secara konsisten, sehingga sesudah suatu kurun waktu tertentu dicapai efek total yang besar dalam hal proses dan hasil karya individu. Salah satu falsafah perbaikan berkelanjutan atau *kaizen* yang paling penting dan kontroversial adalah bahwa proses perbaikan tersebut diusahakan terutama agar tidak membawa konsekuensi biaya, tetapi justru menghasilkan penghematan

Perusahaan perlu melakukan perbaikan berkelanjutan untuk mencapai kesuksesan. Dalam perbaikan berkesinambungan, produk dikatakan gagal apabila menyimpang dari harapan pelanggan. Untuk melakukan perbaikan berkelanjutan tidak hanya diperlukan

peningkatan sumber daya, tetapi peningkatan sistem. Dalam memecahkan masalah, perusahaan harus mencari sumber atau penyebab masalah dan solusi masalah sekaligus, tidak boleh hanya menekankan pada salah satunya saja. Hal yang paling penting dalam perbaikan berkesinambungan adalah komunikasi, agar masing-masing bagian mengetahui *job desc*-nya dan saling melaporkan kemajuan maupun kemunduran yang terjadi, serta tetap memantau perubahan. Dengan dilaksanakannya perbaikan berkesinambungan, maka akan berdampak terhadap peningkatan kualitas produk dan juga pelayanan perusahaan.

Perbaikan kualitas diperlukan untuk menghadapi persaingan bisnis yang selalu berubah, terutama perubahan sesuai harapan pelanggan. Konsep ini menuntut adanya komitmen untuk melakukan pengujian kualitas produk barang dan jasa secara kontinu. Dengan perbaikan kualitas produk barang dan jasa secara kontinu, maka dapat memuaskan keinginan pelanggan. Perbaikan secara berkelanjutan pada produk jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem. Oleh karena itu, sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus-menerus agar kualitas yang dihasilkannya dapat makin meningkat.

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).

2.1.1.1 Pengertian dan Tahapan Perbaikan Berkelanjutan

Dalam memaksimalkan penerapan perbaikan berkelanjutan, diperlukan sebuah pendekatan metode yang terstruktur dan sistematis agar tercipta sebuah *improvement* yang optimal. Metode yang dapat digunakan yaitu *Plan, Do, Check, Action* (PDCA). PDCA ini sebagai sarana menjamin terlaksananya kesinambungan dari perbaikan berkelanjutan atau disebut juga *kaizen*, serta menerapkan standarisasi guna mencapai kestabilan proses dan berkaitan dengan pemeliharaan, sehingga memudahkan pembuat inovasi perbaikan untuk membaca, memahami dan memantau progres perbaikan tersebut dan juga memudahkan bagi orang awam atau tim analis untuk mempelajari proses pembuatan perbaikan tersebut.

PDCA sesuai dengan singkatannya memiliki 4 tahapan yang terdiri dari *Plan* (Rencana), *Do* (melakukan), *Check* (mengevaluasi), *Action* (tindak lanjut). Tahapan-tahapan tersebut menghasilkan suatu siklus tanpa akhir dengan hasil integral pada setiap siklus yang dilakuka. Siklus ini yang menjadi inti dari konsep continuous improvement. Pada masing-masing tahapan dapat dirinci kedalam beberapa aktivitas. Aktivitas- aktivitas tersebut dikenal dengan nama 8 langkah untuk perbaikan.

Pada tahapan *plan* (rencana) terdiri dari 4 aktivitas yaitu menentukan tema, menetapkan target, analisis faktor penyebab dan menemukan sumber penyebab, dan mencari ide-ide rencana perbaikan. Tahapan ini merupakan tahapan awal yang menentukan untuk memulai inovasi karena diperlukan perencanaan yang terperinci. Banyak yang kesulitan dalam memulai tahapan ini sehingga perlu penelaahan yang dalam. Dalam aktivitas menentukan tema dapat dilakukan dengan membaca artikel, berdiskusi dengan rekan kerja, atau berdiskusi atau mentoring dengan atasan. Kemudian kelompokan setiap kegiatan berdasarkan lingkup pekerjaan, setelah itu daftarkan masalah-masalah yang muncul pada

lingkup pekerjaan tersebut. Untuk mengelompokan masalah-masalah tersebut kita dapat menganalisa dengan sesuatu yang menyimpang dari keinginan, menyimpang dari target, menyimpang dari standar. kemudian dari analisa tersebut buatlah prioritas yang secara signifikan berkontribusi terhadap target utama atau yang memiliki benefit terbesar. Dalam menentukan prioritas dapat menggunakan diagram pareto atau histogram, dan grafik. Pada tahap ini jangan ragu untuk mendaftarkan masalah-masalah yang ada mulai dari yang kecil sampai dengan yang besar.

Dalam aktivitas menetapkan target perbaikan kita bisa mengacu pada metode *SMART*. *SMART* ini merupakan singkatan dari *Specific, Measurable, Achievable, Relevant, dan Time Bound*. Dengan metode ini kita bisa ulas target perbaikan yang akan ditetapkan dengan pertimbangan seperti apa item atau hal yang akan dievaluasi, berapa nilai yang akan dicapai, bagaimana item atau hal tersebut dapat dicapai, apakah target itu relevan untuk dicapai, serta berapa lama target dapat dibutuhkan. Penetapan target ini juga dapat berdasarkan target yang ditetapkan oleh organisasi, target pengguna layanan, kondisi terbaik yang pernah dicapai, hasil analisa, kesepakatan bersama. Setelah target ditetapkan, aktivitas selanjutnya adalah menganalisis faktor penyebab atau sumber/akar dari masalah yang muncul.

Dalam menentukan akar penyebab masalah yang muncul dapat menggunakan tools *Fish Bone* dan *5M (Methode, Material, Man, Money, Machine)*. Pastikan setiap item sumber masalah yang dimunculkan memiliki data dan fakta yang signifikan, berdasarkan pengalaman dalam menjalaninya, dan berdasarkan diskusi dengan rekan kerja dan atasan atau pihak-pihak terkait. Setelah sumber masalah ditetapkan, kemudian kita melanjutkan dengan aktivitas mencari ide-ide perbaikan. Fokuskan ide-ide perbaikan ini untuk memecahkan masalah-masalah yang telah ditetapkan, sehingga dari ide-ide ini muncul sebuah inovasi. Dalam mencari ide-ide perbaikan kita dapat berdiskusi dengan tim inovasi, rekan kerja, atasan atau pihak terkait dengan ruang lingkup pekerjaan. Munculkan sebanyak

mungkin ide-ide perbaikan. Setelah itu tentukan 1 (satu) ide perbaikan yang memiliki dampak yang signifikan dalam menyelesaikan masalah-masalah yang ada serta memiliki biaya dan risiko yang rendah dalam mengimplementasikan ide tersebut.

2.1.1.2 Cara Melakukan Perbaikan berkelanjutan

Terdapat 5 (lima) aktivitas pokok dalam perbaikan berkelanjutan (Imai dalam Kovach 78 : 2013) sebagai berikut:

1. Komunikasi. Komunikasi berguna untuk memberi informasi sebelum, selama dan sesudah dilakukannya usaha perbaikan. Komunikasi terjadi baik di antara anggota dari satu tim, maupun antar tim dalam suatu perusahaan;
2. Memperbaiki kesalahan yang nyata. Diperlukan penelitian untuk mengidentifikasi permasalahan dan mengatasinya. Dalam hal siklus PDCA (*plan-do-check-analyze*) sangat penting untuk diterapkan;
3. Memandang ke hulu. Aktivitas yang dilakukan adalah mencari penyebab suatu masalah dengan menggunakan alat yang dapat memisahkan antara penyebab dan gejala, yaitu diagram sebab akibat;
4. Dokumentasi masalah dan kemajuan. Dengan dokumentasi masalah dan kemajuan akan memudahkan dalam memecahkan masalah yang sama pada masa mendatang;
5. Memantau perubahan. Kinerja suatu proses perlu dilakukan pemantauan untuk memastikan masalah telah dilakukan perbaikan secara tuntas;

Berikut definisi dan pengertian perbaikan berkelanjutan atau kaizen dari beberapa pendapat:

- a. Imai (2008:27), perbaikan berkelanjutan atau *Kaizen* adalah kemajuan dan perbaikan terus menerus dalam kehidupan seseorang, kehidupan berumah tangga, kehidupan bermasyarakat dan kehidupan kerja;

- b. Sumadi (2009:44), perbaikan berkelanjutan atau *Kaizen* adalah salah satu cara berpikir, manajemen dan sebagai suatu filosofi yang digunakan tidak hanya dalam lingkup manajemen tetapi juga dalam kehidupan sehari-hari di Jepang;
- c. Wiratmani (2013:66), perbaikan berkelanjutan atau *Kaizen* adalah perbaikan yang bersifat kecil dan berangsur, namun proses *kaizen* mampu membawa hasil yang dramatis mengikuti waktu. Aspek penting dalam *kaizen* adalah mengutamakan proses demi penyempurnaan;
- d. Hardjosoedarmo (2001:23), perbaikan berkelanjutan atau *Kaizen* adalah perbaikan proses secara terus menerus untuk selalu meningkatkan mutu dan produktivitas output;

Prinsip-prinsip budaya perbaikan berkelanjutan atau *Kaizen* dalam perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Fokus pada pelanggan

Penopang perbaikan berkelanjutan adalah fokus pandangan jangka panjang pada kebutuhan pelanggan. Dalam perbaikan berkelanjutan secara absolut amat penting bahwa semua aktivitas tanpa boleh diubah harus diarahkan pada kepuasan pelanggan yang lebih besar. Sebuah perusahaan harus menyediakan produk mutu tinggi dan kepuasan yang tidak tertandingi;

2. Melakukan perbaikan terus-menerus

Mencari cara untuk memperbaiki dalam sebuah perusahaan dan tidak berhenti setelah perbaikan berhasil di implementasikan. Karena keberhasilan yang di capai menjadi patokan bagi pelaksanaan kegiatan perusahaan yang berorientasi pada profitabilitas akan tetapi standarisasi hari ini akan berubah sampai ada karyawan yang mampu menemukan cara baru yang lebih efektif dan efisien;

3. Mengakui masalah secara terbuka

Setiap perusahaan mempunyai masalah. Tetapi dengan memperkuat budaya mendukung secara tepat, konstruktif, tidak bersifat konfrontasi, dan tidak saling menyalahkan, setiap tim kerja dapat dapat mengemukakan masalahnya secara terbuka;

4. Mendorong keterbukaan

Perusahaan yang menerapkan strategi perbaikan berkelanjutan cenderung kurang mempunyai pengkotak-kotakan fungsional, sehingga setiap karyawan lebih leluasa dalam berkomunikasi yang semakin hidup yang dapat mendorong keterbukaan;

5. Menciptakan tim kerja

Setiap individu dalam perusahaan menjadi tim anggota tim kerja, selain itu karyawan akan dikaitkan dengan tim lintas fungsional;

6. Mengelola proyek melalui tim lintas fungsional.

Keterampilan dan ide terbaik untuk mengelola perusahaan secara efisien, bahkan dalam hal yang menyangkut disiplin ilmunya sendiri. Fungsi yang harus terwakili sebuah tim sejak awal adalah yang dipengaruhi oleh proyek. Oleh karena itu keterampilan dalam mencari sumber tim untuk tim lintas fungsional adalah membayangkan;

7. Mengembangkan proses hubungan yang tepat

Faktor primer dalam perbaikan berkelanjutan adalah menekankan pada proses manajemen perusahaan yang memperhatikan dan terdorong untuk mencapai sasaran yang dituju dengan menjalin hubungan yang harmoni melalui komunikasi yang baik, baik antara karyawan maupun dengan konsumen;

2.1.1.3 Faktor yang mempengaruhi Perbaikan Berkelanjutan

Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi keberhasilan penerapan budaya perbaikan berkelanjutan dalam suatu perusahaan, antara lain yaitu sebagai berikut:

a. *Team work* (kerja tim)

Teamwork bisa diartikan kerja tim atau kerja sama, *teamwork* 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;

b. *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, yaitu *by love* atau *by fear*. Anda dapat termotivasi untuk melakukan suatu pekerjaan jika anda telah menyadari berbagai hal menyenangkan yang dapat anda peroleh setelah/pada saat anda melakukan pekerjaan tersebut. Anda juga dapat termotivasi jika anda menyadari berbagai hal yang mengancam jika anda tidak melakukan suatu pekerjaan yang harus anda lakukan. Umumnya individu akan termotivasi dengan cara yang kedua karena berbagai sistem pendidikannya (formal atau 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 anda melatihnya, disiplin anda semakin baik;

c. *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 sampai sekarang. Budaya yang mencerminkan ketaatan atas moral individu masyarakat yang menganut budaya tersebut;

d. *Quality Cycle* (Kualitas Lingkaran)

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;

e. *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.

2.1.1.4 Manfaat Perbaikan Berkelanjutan

Manfaat perbaikan berkelanjutan adalah untuk peningkatan kinerja dan kualitas perusahaan. Manajemen sangat terbantu dengan aktivitas perbaikan berkelanjutan sehingga efisiensi, efektifitas dan kualitas perusahaan menjadi semakin lebih baik.

Aktivitas perbaikan berkelanjutan skala kecil untuk mempersingkat siklus kerja, menghilangkan pemborosan di tempat kerja, dan meningkatkan produktivitas. Manfaat perbaikan berkelanjutan meliputi:

- Mempromosikan pemetaan otoritas dan tanggung jawab unit dalam perusahaan;
- Sebagai mode kerja untuk meningkatkan proses atau sistem dalam perusahaan;
- Memecahkan dan mengendalikan masalah dengan serangkaian cara sistematis;
- Melakukan aktivitas perbaikan berkelanjutan untuk mempersingkat proses kerja;
- Hilangkan pemborosan di tempat kerja dan tingkatkan produktivitas;

Dengan siklus PDCA dijalankan, berbagai perbaikan akan dilakukan di area yang dilaluinya dan masalah yang ada akan diselesaikan. Saat menentukan solusi baru dan peningkatan untuk proses berulang. Perusahaan mendapatkan keuntungan dari peningkatan tambahan yang diinvestasikan dalam proses dengan mengulangi proses tersebut. Saat menjelajahi serangkaian solusi baru, didapat penerapan kontrol yang lebih baik untuk memecahkan masalah dan menguji serta meningkatkan solusi. PDCA diterapkan pada waktu yang tepat, keuntungan yang lebih besar akan diperoleh, terutama kegiatan perbaikan berkelanjutan. Siklus PDCA harus digunakan untuk terus meningkatkan sistem manajemen mutu (kinerja perusahaan).

2.1.1.5 Dimensi dan Indikator Budaya Perbaikan Berkelanjutan

Menurut Suwondo (2012:211) perbaikan atau *Kaizen* secara berkelanjutan adalah perbaikan proses secara terus-menerus untuk selalu meningkatkan mutu dan produktifitas output. Perbaikan berkelanjutan dijadikan sebagai falsafat program untuk menciptakan peningkatan kualitas kinerja. Dimensi dan indikator dalam perbaikan berkelanjutan didukung oleh seluruh *stakeholder* dalam perusahaan, dengan keterlibatan secara langsung dalam peningkatan kualitas. Indikator dalam perbaikan berkelanjutan sebagai berikut;

1. Manajemen harus ikut bekerja menggunakan perlengkapan yang dibutuhkan. Beberapa perusahaan terobsesi dengan perlengkapan *lean manufacturing* seperti *Kaizen submission card*, *A3 form*, *visual management board*, daftar 5S, dan sejenisnya. Namun tanpa nilai-nilai dan sikap manajemen yang tepat, ‘perlengkapan’ ini hanya menjadi

sekedar pekerjaan tambahan yang tidak berarti bagi staf dan perusahaan. Ketika manajemen tidak benar-benar mendukung karyawannya dalam penyelesaian masalah A3 tidak hanya dengan melatih karyawan, tetapi dengan memberi mereka waktu untuk mengatasi masalah tersebut maka A3 hanyalah akan menambah tumpukan *file* tak terpakai. Ketika kepemimpinan tidak melihat dan mencermati *visual management board* setidaknya beberapa kali per minggu untuk mengajukan pertanyaan, mempelajari apa yang sedang dikerjakan karyawan, dan memberikan bantuan yang diperlukan, maka fungsi perbaikan tersebut tidak berjalan optimal. Perlengkapan tersebut hanya akan memberikan *value* ketika diiringi dengan perubahan perilaku kepemimpinan;

2. Berfokus pada budaya perubahan perilaku

Kita tidak dapat benar-benar mengubah budaya dengan cara memaksa dan mengubah cara berpikir orang adalah pekerjaan yang cukup memakan waktu. Pemimpin harus mengubah cara orang bertindak dalam perusahaan dengan mendefinisikan perilaku yang mereka inginkan, memberikan pelatihan tentang perilaku tersebut, kemudian memperkuat perilaku dengan insentif dan hukuman yang tepat. Karyawan lebih fokus pada kualitas, maka perlu mengajari keahlian *problem solving* yang mendasar. Ikut berpartisipasi dalam lingkaran *Quality Control* harian. Jika kita ingin menumbuhkan budaya yang lebih *inovatif*, maka kenali dan rayakan upaya melakukan sesuatu yang baru;

3. Berikan lebih banyak komitmen dan investasi

Investasi yang dilakukan kebanyakan perusahaan dengan membentuk departemen *continuous improvement* atau kelompok kerja *kaizen* yang diisi beberapa orang; kegiatan *workshop* yang mengajarkan *lean tools*, dan memimpin *kaizen event*. Membiayai pelatihan karyawan untuk mendapatkan *green belt* atau *black belt* dari perusahaan pelatihan *Lean Six Sigma* eksternal;

4. Hilangkan *framing* yang buruk

Banyak perusahaan mempromosikan *continuous improvement* sebagai cara berbeda bagi karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka. *Continual Improvement* adalah perubahan mendasar dalam cara karyawan dan jajaran manajemen perusahaan dalam memikirkan dan melaksanakan pekerjaan mereka;

Ada 2 (dua) pergeseran penting dalam pola pikir, yaitu;

1. Keyakinan bahwa memperbaiki masalah adalah kewajiban pekerja, bukan hanya hak. Sebagian besar perusahaan tidak membicarakan kewajiban ini.

Kebanyakan perusahaan berbicara tentang tool dan perlengkapan lean, pemecahan masalah dan rasa hormat kepada orang-orang, tujuan perusahaan dan fokus pelanggan. Tetapi mereka tidak menekankan tanggung jawab mutlak dan tidak dapat dinegosiasikan dari setiap pekerja untuk menghentikan proses ketika mereka melihat masalah;

2. Perubahan sikap manajemen terhadap masalah. Bagaimana tanggapan manajemen ketika karyawan menemukan masalah dan melaporkannya kepada mereka. Kewajiban manajemen untuk menghargai masalah, untuk melihatnya sebagai 'kesempatan emas' sehingga karyawan bersedia menerima beban kewajiban untuk menghentikan lini produksi saat ada masalah;

2.1.2 Inovasi Kerja

Pengalaman di negara-negara maju menunjukkan bahwa industri alas kaki adalah sumber dari inovasi produksi dan teknologi, pertumbuhan wirausaha yang kreatif, dan inovatif, penciptaan tenaga kerja trampil dan fleksibilitas proses produksi untuk menghadapi perubahan permintaan pasar yang cepat. Industri kecil lebih efisien dibanding industri besar dalam memenuhi permintaan pasar yang cepat. Kemampuan-kemampuan yang dimiliki industri kecil tersebut sangat ditentukan oleh sejumlah faktor, diantaranya adalah SDM, penguasaan teknologi, akses ke informasi, pasar output dan input (Tambunan, 2002 ; 23).

Hamel dan Prahalad (dalam W Winarso 2019 : 119) mengatakan bahwa inovasi kerja merupakan tindakan yang bersifat *incremental* atau selalu berkembang terus menerus dan dilaksanakan berdasarkan sudut pandang apa yang diharapkan oleh pelanggan dimasa depan. Terjadinya kecepatan inovasi kerja dan perubahan pola kerja untuk meningkatkan kinerja SDM, memerlukan kompetisi inti di dalam pengembangan bisnis yang dilakukan dari waktu ke waktu.

Kebangkitan inovasi kerja dari perusahaan kecil adalah relatif baru, sementara perusahaan besar mempunyai keunggulan inovasi kerja pada modal industri yang intensif dengan skala ekonomi sedangkan perusahaan kecil telah dikenali sebagai innovator penting dalam bidang teknologi tinggi seperti komputer dan bioteknologi, tetapi juga instrumen dan sektor lain.

Perusahaan kecil menghadapi masalah khusus dalam perumusan inovasi kerja mereka berkaitan dengan defisiensi yang timbul karena keterbatasan sumber daya dan cakupan dari kemampuan teknologi. Resiko dalam merespon pasar dan kesempatan teknologi serta memilih tindakan yang sesuai pada waktu yang tepat (tidak terlalu awal atau terlambat) membuat inovasi kerja sebagai sebuah tantangan utama untuk manajemen mereka.

2.1.2.1 Pengertian Inovasi

Karakteristik yang melekat pada perusahaan bisa merupakan kelebihan atau kekuatan yang justru menjadi penghambat perkembangannya (*growth constraints*). Kombinasi dari kekuatan dan kelemahan serta interaksi keduanya dengan situasi eksternal akan menentukan prospek perkembangannya.

Menurut Damanpour (dalam M Soleh 2008 ; 109) inovasi kerja merupakan sebuah pengenalan peralatan, sistem, hukum, produk atau jasa, teknologi proses produksi yang baru, sebuah struktur atau sistem administrasi yang baru, atau program perencanaan baru yang untuk diadopsi sebuah organisasi. Freeman (dalam Pratiwi, D.E Setyowati, K, 2021 ; 67)

yang mengemukakan 6 (enam) penggolongan tipologi strategi inovasi yaitu : *offensive innovation strategy*, *defensive*, *imitative* (suka meniru), *dependent*, *traditional* dan *opportunist strategy*.

Perusahaan mencoba untuk meramalkan dan mengantisipasi perubahan lingkungan. Tipe ini biasanya merupakan Perusahaan yang pertama melakukan inovasi (*first mover*). Keunggulan yang dimiliki adalah membangun *market share* dan reputasi untuk inovasi, namun mempunyai kelemahan karena harus mengeluarkan biaya pengembangan yang tinggi serta resiko investasi teknologi atau desain yang salah. *Reactive strategy* adalah Perusahaan yang hanya bereaksi terhadap permintaan konsumen dan aktivitas pesaing, serta cenderung untuk mengadopsi proses inovasi perusahaan lain. Pada awal 1980, Michael Porter (dalam Alem Pameli 2020 ; 9) menyatakan terdapat 3 (tiga) kontribusi utama dari inovasi di perusahaan:

- Menghubungkan teknologi kepada yang lima kekuatan yang mengendalikan kompetisi industri;
- Dapat memilih antar sejumlah strategi umum yang harus dibuat oleh perusahaan (Tidd et Al. 2005);
- Memutuskan antara dua strategi pemimpin pasar atau *followership*;

Menurut Porter dalam Ciptono (2006:80), ada 5 (lima) kekuatan yang mengemudikan kompetisi industri, dimana masing-masing menghasilkan peluang dan ancaman:

- Hubungan dengan para supplier;
- Hubungan dengan para konsumen;
- Pemain baru;
- Produk pengganti;
- Persaingan kompetitif antar perusahaan.;

Perusahaan harus pula memutuskan 2 (dua) pilihan dalam inovasi kerja, sebagai berikut;

1. Inovasi Orientasi Kepemimpinan, di mana perusahaan mengarahkan menjadi yang pertama untuk menjual (*first-to-market orientasi*), yang didasarkan pada kepemimpinan teknologi. Ini memerlukan suatu perusahaan yang kuat dan kesanggupan untuk berkeaktivitas dan *risk taking*, dengan hubungan yang dekat keduanya menjadi sumber yang utama dan relevan bagi pengetahuan baru perusahaan dan tanggapan pelanggan;
2. Inovasi *Followership* Orientasi - perusahaan terlambat untuk menjual (*second-to-the-market* atau orientasi peniru), peniruan yang didasarkan dari pengalaman para pemimpin teknologi. Ini memerlukan suatu komitmen kuat ke analisa pesaing serta kecerdasan inteligen, untuk membalikkan rancang-bangun yaitu., pengujian, mengevaluasi dan memisah-misahkan produk pesaing, dalam rangka memahami bagaimana mereka bekerja, bagaimana mereka dibuat dan mengapa mereka mampu mengikuti keinginan pelanggan) (Tidd et Al. 2005:34).

2.1.2.2 Proses Inovasi

Inovasi adalah suatu perubahan yang baru berupa ide, gagasan, praktek atau objek/benda yang sifatnya spesifik, disengaja melalui program yang terencana dan dirancang untuk mencapai tujuan tertentu. Sebuah inovasi dapat dikatakan berhasil apabila penciptaan dan pelaksanaan proses, produk, jasa dan metode yang baru dapat menghasilkan perbaikan kualitas hasil yang efektif dan efisien.

Istilah inovasi dalam organisasi pertama kali diperkenalkan oleh Schumpeter pada tahun 1934. Kata inovasi atau *innovation* berasal dari bahasa Inggris, yaitu *to innovate* yang artinya membuat perubahan atau memperkenalkan sesuatu yang baru. Inovasi dapat didefinisikan sebagai suatu proses kegiatan atau pemikiran manusia untuk menemukan sesuatu yang baru yang berkaitan dengan input, proses, dan output, serta dapat memberikan manfaat dalam kehidupan manusia.

Menurut Undang-undang No.18 Tahun 2002 tentang Sistem Nasional Penelitian, Pengembangan, dan Penerapan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi, inovasi adalah kegiatan penelitian, pengembangan atau perekayasaan yang bertujuan mengembangkan penerapan praktis nilai dan konteks ilmu pengetahuan yang baru, atau cara baru untuk menerapkan ilmu pengetahuan dan teknologi yang telah ada ke dalam produk atau proses produksi.

Beberapa definisi dan pengertian inovasi dari beberapa sumber buku:

- Nurdin (2016:67), inovasi adalah sesuatu yang baru yaitu dengan memperkenalkan dan melakukan praktek atau proses baru (barang atau layanan) atau bisa juga dengan mengadopsi pola baru yang berasal dari organisasi lain;
- Suwarno (2008:95), inovasi adalah suatu ide, gagasan, praktek atau objek/benda yang disadari dan diterima sebagai suatu hal yang baru oleh seseorang atau kelompok untuk diadopsi;
- Sa'ud (2014:112), inovasi adalah pilihan kreatif, pengaturan dan seperangkat manusia dan sumber-sumber material baru atau menggunakan cara unik yang akan menghasilkan peningkatan pencapaian tujuan-tujuan yang diharapkan;
- Ellitan dan Anatan (2009:111), inovasi adalah perubahan yang dilakukan dalam organisasi yang didalamnya mencakup kreatifitas dalam menciptakan produk baru, jasa, ide, atau proses baru;

2.1.2.3 Jenis-jenis Inovasi

Menurut Alifuddin & Razak (2015 ; 23) membagi sumber inovasi menjadi tujuh jenis yakni :

1. Hal yang tidak diperkirakan (*the unexpected*), yakni sukses yang tidak diperkirakan atau kegagalan yang tidak diperkirakan;
2. Keganjilan/ketidaksesuaian (*the incongruity*) ada perbedaan antara realitas yang sebenarnya dengan kenyataan yang di rumuskan;

3. Proses Kebutuhan (*process need*);
4. Perubahan struktur pasar dan struktur industri;
5. Demografi, yakni perubahan dalam besaran populasi, struktur usia, komposisi tenaga kerja, tingkat Pendidikan;
6. Perubahan persepsi, suasana hati;
7. Pengetahuan baru, ilmiah atau tidak;

Menurut Nurjannah (2015 : 102) untuk membuat terobosan di atas perlu adanya dukungan untuk mem-fasilitasi inovasi.

1. Kreatifitas dimana kreatifitas adalah sebuah ide, gagasan yang mampu membawa perubahan dalam sebuah aktifitas kehidupan. Organisasi membutuhkan ide atau gagasan baik dari internal organisasi maupun eksternal organisasi;
2. Pengetahuan dimana pengetahuan merupakan semua pemahaman relevan yang membawa individu mengusahakan kreativitas. Sehingga sebuah inovasi akan muncul apabila kreatifitas dan pengetahuan menjadi satu;
3. Selain kreativitas dan pengetahuan inovasi menuntut berbagai kompetensi pada setiap tahapan proses;
4. Inovasi perlu didorong oleh kebutuhan masyarakat daripada kebijakan dan proses;

Penelitian Tavassoli & Karlsson (2015 : 17) yang berjudul *persistence of various types of innovation analyzed and explained* menjelaskan bahwa inovasi menejemen dibagi menjadi 4 (empat) tipe inovasi yaitu:

1. Inovasi Produk

Inovasi produk melibatkan fungsi-fungsi yang disediakan untuk pelanggan baik eksternal maupun internal dalam bentuk fungsi yang dapat berguna. Menurut Setiadi (2019 : 59), inovasi produk adalah menciptakan produk baru yang dapat memenuhi kebutuhan dan

keinginan konsumen sehingga muncul minat beli terhadap produk tersebut, yang diharapkan dapat direalisasikan melalui keputusan pembelian. Tujuan perusahaan untuk melakukan inovasi produk adalah untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan karena produk yang telah ada rentan terhadap perubahan kebutuhan dan selera konsumen, teknologi, siklus hidup produk yang lebih singkat, serta meningkatnya persaingan domestik dan luar negeri. Menurut penelitian Sekardila Pratiwi (2016 : 89), terdapat 3 (tiga) dimensi inovasi produk, antara lain

1. Perluasan lini (*line extensions*) yaitu produk yang dihasilkan perusahaan bervariasi, sehingga memudahkan konsumen mencari barang sesuai kehendaknya;
2. Produk baru (*me too – product*) yaitu produk baru bagi perusahaan tetapi tidak baru bagi pasar;
3. Produk benar – benar baru (*new – to – the – world – product*) adalah produk yang termasuk baru baik bagi perusahaan maupun pasar. Melakukan inovasi pada barang yang diciptakan akan membuat bisnis semakin kompetitif sehingga secara tidak langsung akan bermanfaat pada nilai perusahaan pembuatnya.

Menurut Kothler dkk (2015 : 132), ada 3 (tiga) indikator inovasi produk yaitu kualitas produk, varian produk, serta gaya dan desain produk.

1. Kualitas produk menunjukkan kemampuan suatu produk dalam melakukan fungsi-fungsinya yang meliputi daya tahan, kehandalan, dan ketelitian yang dihasilkan;
2. Varian produk yaitu sarana kompetitif untuk membedakan produk satu dengan yang lain, atau antara produk yang dimiliki dengan produk pesaing;
3. Gaya dan desain produk merupakan cara lain dalam menambah nilai bagi pelanggan;

2. Inovasi Proses

Inovasi proses melibatkan cara suatu produk dikembangkan, di produksi

dan disediakan serta melibatkan interaksi manusia dan barang. Contoh inovasi proses ini adalah pengembangan proses pengolahan, sistem distribusi dan pengembangan produk. Sebuah proses dalam pembuatan suatu produk, atau penyampaian sebuah layanan kepada pelanggan akan memakan biaya, waktu dan tenaga. Baik itu bagi penyedia produk maupun bagi pengguna produk, misalnya, proses yang tidak efisien akan membuat sebuah produk terlambat masuk pasar, dan biaya operasional pembuatan produk akan tinggi. Bagi pengguna produk dan jasa, misalnya mereka akan mengeluh karena lambatnya pelayanan. Keluhan ini adalah sebuah biaya emosional bagi mereka. Menurut Zhang (2017 : 115) dalam penelitian yang berjudul *Effects of institutional support on innovation and performance: roles of dysfunctional competition* inovasi proses mengacu pada indikator sebagai berikut:

1. Perusahaan harus lebih banyak belajar inovasi terbaru dari pesaing;
2. Perusahaan mengupayakan menjadi yang pertama dalam mengaplikasikan inovasi terbaru;
3. Perusahaan mengikuti perkembangan proses inovasi terakhir;
4. Perusahaan sering memperkenalkan proses yang sangat berbeda dari proses yang ada sebelumnya;

3. Inovasi Organisasional

Inovasi organisasi adalah inovasi yang melibatkan perubahan dalam rutinitas perusahaan yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas, profitabilitas, fleksibilitas, dan kreativitas perusahaan menggunakan pengetahuan.

Menurut Sartika (2015 : 112), organisasi berinovasi merupakan tuntutan dari transformasi organisasi yang tidak lagi semata pengembangan organisasi manakala suatu organisasi belum mampu menampilkan performa yang memuaskan, atau tidak mampu menyesuaikan perubahan lingkungan eksternal yang demikian kompetitif, dan skala organisasi masih kecil dan bertumbuh pesat.

4. Inovasi Pemasaran

Inovasi pemasaran adalah inovasi yang melibatkan pasar termasuk produk, harga, promosi dan tempat (termasuk metode dan saluran distribusi). Inovasi pemasaran adalah penerapan metode pemasaran yang baru atau peningkatan signifikan pada pengemasan atau desain produk, penempatan produk, promosi produk, atau harga (Tavassoli & Karlsson, 2015:116). Inovasi pemasaran bertujuan untuk:

1. Meningkatkan penjualan;
2. Memenuhi kebutuhan konsumen;
3. Membuka pasar baru;
4. Menempatkan produk perusahaan dalam pasar;

2.1.2.4 Ciri-ciri dan Karakteristik Inovasi

Inovasi merupakan suatu mekanisme perusahaan untuk beradaptasi dengan lingkungan yang dinamis. Oleh sebab itu perusahaan dituntut untuk mampu menciptakan pemikiran-pemikiran baru, gagasan-gagasan baru dengan menawarkan produk yang inovatif serta peningkatan pelayanan yang dapat memuaskan pelanggan.

Menurut Munandar (2006:67), terdapat empat ciri-ciri dalam suatu inovasi, antara lain yaitu sebagai berikut:

1. Memiliki kekhasan/khusus artinya suatu inovasi memiliki ciri yang khas dalam arti ide, program, tatanan, sistem termasuk kemungkinan hasil yang diharapkan;
2. Memiliki ciri atau unsur terbaru, dalam arti suatu inovasi harus memiliki karakteristik sebagai sebuah karya dan buah pemikiran yang memiliki kadar orisinalitas dan kebaruan;
3. Program inovasi dilaksanakan melalui program yang terencana, dalam arti bahwa suatu inovasi dilakukan melalui suatu proses yang tidak tergesa-gesa, namun kegiatan

inovasi dipersiapkan secara matang dengan program yang jelas dan direncanakan terlebih dahulu;

4. Inovasi yang digulirkan memiliki tujuan, program inovasi yang dilakukan harus memiliki arah yang ingin dicapai, termasuk arah dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut;

Menurut Rogers (2003:113), karakteristik inovasi adalah sebagai berikut:

a. Keunggulan relatif (*relative advantage*)

Keunggulan relatif yaitu sejauh mana inovasi dianggap menguntungkan bagi penerimanya. Tingkat keuntungan atau kemanfaatan suatu inovasi dapat diukur berdasarkan nilai ekonominya, atau dari faktor status sosial, kesenangan, kepuasan, atau karena mempunyai komponen yang sangat penting. Makin menguntungkan bagi penerima makin cepat tersebarnya inovasi.

b. Kompatibilitas (*Compatibility*)

Kompatibel adalah tingkat kesesuaian inovasi dengan nilai, pengalaman lalu, dan kebutuhan dari penerima. Inovasi yang tidak sesuai dengan nilai atau norma yang diyakini oleh penerima tidak akan diterima secepat inovasi yang sesuai dengan norma yang ada di masyarakat;

c. Kerumitan (*Complexity*)

Kompleksitas adalah tingkat kesukaran untuk memahami dan menggunakan inovasi bagi penerima. Suatu inovasi yang mudah dimengerti dan mudah digunakan oleh penerima akan cepat tersebar, sedangkan inovasi yang sukar dimengerti atau sukar digunakan oleh penerima akan lambat proses penyebarannya;

d. Kemampuan diujicobakan (*Triability*)

Kemampuan untuk diujicobakan adalah di mana suatu inovasi dapat dicoba atau tidaknya suatu inovasi oleh penerima. Jadi agar dapat dengan cepat di adopsi, suatu inovasi harus mampu mengemukakan keunggulannya;

e. Kemampuan untuk diamati (*observability*)

Kemampuan untuk diamati adalah mudah atau tidaknya pengamatan suatu hasil inovasi. Suatu inovasi yang hasilnya mudah diamati akan makin cepat diterima oleh masyarakat, dan sebaliknya bila sukar diamati hasilnya, akan lama diterima oleh masyarakat;

2.1.2.5 Tujuan Inovasi

Adapun tujuan utama dari inovasi adalah untuk meningkatkan kualitas sesuatu, baik itu produk maupun jasa. Inovasi yang hadir dengan gagasan serta ide baru diharapkan mampu membuat suatu produk ataupun jasa pelayanan jauh lebih bernilai dan berkualitas dari sebelumnya. Tujuan lain dari inovasi produk adalah untuk menciptakan pasar baru bagi masyarakat. Produk inovatif memberikan fitur dan perkembangan terkini yang menarik minat masyarakat. Saat orang membeli produk terbaru.

Setiap generasi memiliki keunikannya masing-masing untuk menciptakan sesuatu yang baru. Setiap generasi dapat menciptakan terobosan baru mereka sendiri yang dapat mengejutkan generasi lain. Bukan hanya terobosan baru, tapi banyak orang bisa memanfaatkannya.

Inovasi adalah upaya memperbarui sumber daya yang ada dan menjadi pembaruan dari sumber daya yang sebelumnya. Sumber daya ini dapat memengaruhi alam, energi, ekonomi, pekerjaan, penggunaan teknologi, dan banyak lagi. Inovasi adalah proses memperbarui berbagai sumber daya agar lebih bermanfaat bagi manusia. Saat ini, inovasi didorong oleh penggunaan teknologi, yang memudahkan pembuatan berbagai produk baru. Inovasi terkait erat dengan pembaruan budaya, terutama di bidang penggunaan teknologi dan

ekonomi. Proses inovasi erat kaitannya dengan penemuan-penemuan baru, baik yang berupa teknologi maupun yang berupa invensi. *Discoveries* dapat diartikan sebagai penemuan unsur-unsur baru yang ditemukan oleh individu atau kelompok, misalnya berupa alat atau gagasan. Suatu penemuan yang diakui oleh masyarakat, serta penerapan dari penemuan tersebut.

Ciri- Ciri Inovasi

1. Baru

Ciri pertama inovasi adalah kebaruan. Segala sesuatu yang berasal dari inovasi ini tidak pernah ada atau sudah selesai. Konsep baru ini lahir dari gagasan yang keras untuk memaksimalkan pemanfaatan sumber daya alam yang tersedia tanpa mengurangi fungsi atau perannya. Inovasi baru juga berarti bahwa gagasan itu murni dan belum pernah digunakan oleh siapa pun. Itu sudah ada, tetapi itu berarti akan di adopsi karena itu adalah solusi yang baik;

2. Perencanaan

Rencanakan inovasi sesuai dengan kondisi yang diinginkan. Hal ini penting karena akan mempengaruhi masa depan. Kesengajaan, inovasi dilakukan dengan proses dan persiapan yang matang, jelas dan terencana agar tidak terburu-buru dalam prosesnya. Tentu saja, apa pun bisa mengecewakan jika tidak merencanakannya;

3. Khas

Karakteristik ketiga dari inovasi adalah kekhasan atau unik. Sebagai sesuatu yang baru, inovasi memiliki ciri khas tersendiri. Bahkan hasil adopsi pun harus memiliki kepribadian yang unik. Dengan aplikasi di lokasi baru, inovasi menciptakan keunikannya sendiri, meskipun dimulai dengan adopsi;

4. Memiliki Tujuan Yang Jelas

Ciri khas dari inovasi adalah adanya tujuan yang jelas. Ada objek-objek tertentu yang perlu diteliti dan dikembangkan berdasarkan temuan-temuan yang jelas. Dengan cara ini,

arah dan tujuan inovasi diperjelas terlebih dahulu. Tanpa tujuan yang jelas, inovasi bisa salah arah dan tidak diimplementasikan dengan baik;

2.1.3 Budaya Kerja Perusahaan

Manusia adalah makhluk yang berbudaya, setiap aktifitasnya mencerminkan sistem kebudayaan yang berintegrasi dengan dirinya, baik cara berpikir, memandang sebuah permasalahan. Pengambilan keputusan dan lain sebagainya. Kata budaya (*Culture*) sebagai suatu konsep berakar dari kajian atau disiplin ilmu Antropologi oleh Killman . *et. Al* (dalam Nimran, 2004 : 134) diartikan sebagai Falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma yang dimiliki bersama dan mengikat suatu masyarakat. Kini konsep tersebut telah pula mendapat tempat dalam perkembangan ilmu perilaku organisasi, dan menjadi bahasan yang penting dalam literatur ilmiah dikedua bidang itu dengan memakai istilah budaya kerja.

Menurut Robbins (2016 : 282) semua organisasi mempunyai budaya yang tidak tertulis yang mendefinisikan standar-standar perilaku yang dapat diterima dengan baik maupun tidak untuk para karyawan. Dan proses akan berjalan beberapa bulan, kemudian setelah itu kebanyakan karyawan akan memahami budaya organisasi mereka seperti, bagaimana berpakaian untuk kerja dan lain sebagainya. Gibson (2017 : 372) mendefinisikan budaya kerja organisasi sebagai sistem yang menembus nilai-nilai, keyakinan, dan norma yang ada disetiap organisasi. Kultur organisasi dapat mendorong atau menurunkan efektifitas tergantung dari sifat nilai-nilai, keyakinan dan norma-norma yang dianut.

Budaya kerja menurut G Graham dalam Siswadi (2012: 71) budaya kerja organisasi merupakan keyakinan, filosofi, norma, dan sikap organisasi.

Kebudayaan merupakan sesuatu sistem nilai, kepercayaan dan norma-norma yang unik yang dimiliki secara bersamaan oleh anggota suatu organisasi. Kebudayaan juga merupakan salah satu pengaruh yang penting bagi keefektifan organisasi tersebut.

Berikut ini terdapat 3 (tiga) lapisan budaya kerja menurut Schein (2016 ; 23), yaitu;

1. Melibatkan ciptaan dan benda-benda yang terlihat, tapi biasanya tidak dapat menginterpretasikan, laporan tahunan, laporan berkala, jarak pembatas antar para karyawan, dan peralatan adalah contoh ciptaan dan benda-benda;
2. Nilai -nilai, atau semua hal yang terpenting bagi orang. Nilai-nilai hastrat efektif, keinginan, atau sadar;

Asumsi mendasar yang menjelaskan pada individu bagaimana caranya memandu sikap mereka. Termasuk didalam lapisan ini menjelaskan kepada individu bagaimana memikirkan dan merasakan tentang pekerjaan, berhubungan dengan manusia, pencapaian para rekan kerja, dan mencapai tujuan;

2.1.3.1 Pengertian Budaya Kerja

Budaya kerja dapat memengaruhi cara dalam berperilaku dan harus menjadi patokan dalam setiap program pengembangan organisasi dan kebijakan yang diambil. Hal ini terkait dengan bagaimana perilaku itu memengaruhi organisasi dan bagaimana suatu budaya itu dapat dikelola oleh organisasi. (Robbins, 2016: 58) mendefinisikan “Budaya kerja adalah sistem makna dan keyakinan bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi dari yang lain”. Kemudian Greenberg dan Baron dikutip oleh (Merian Sari, 2020: 10) mendefinisikan budaya organisasi, sebagai berikut: “Budaya organisasi sebagai kerangka kognitif yang terdiri dari sikap, nilai, norma perilaku, dan harapan yang dimiliki oleh anggota organisasi. Para ilmuan sering menganggap budaya organisasi sebagai seperangkat asumsi dasar yang dimiliki oleh anggota sebuah organisasi”.

Sedangkan menurut Kotter dan Heskett dikutip oleh (Prilly & Mas’ud, 2017 : 7) menyatakan bahwa: “Budaya organisasi merupakan nilai yang dianut

secara bersama oleh anggota organisasi, cenderung membentuk perilaku kelompok. Nilai-nilai sebagai budaya organisasi cenderung tidak terlihat maka sangat sulit berubah. Sedangkan norma perilaku kelompok dapat dilihat dan tergambar pada pola tingkah laku dan gaya tingkah organisasi relatif dapat berubah”.

(Champoux, 2020:121) mendefinisikan budaya organisasi sebagai berikut: *“Culture is a system of shared value and benefit that interact with an organization’s people, organizational structures, and control systems to produce behavioral norm”*. Artinya “Budaya adalah suatu sistem pembagian nilai dan kepercayaan yang berinteraksi dengan orang dalam suatu organisasi, struktur organisasi, dan sistem kontrol yang menghasilkan norma perilaku”. Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa budaya adalah cara kita melakukan sesuatu seperti pola nilai, norma, keyakinan, sikap dan asumsi yang mungkin tidak diungkapkan, tetapi akan membentuk cara orang berperilaku dalam melakukan sesuatu. Nilai mengacu kepada apa yang diyakini merupakan hal penting mengenai cara orang dan organisasi berperilaku. Norma adalah peraturan tidak tertulis mengenai perilaku. Maka budaya kerja adalah sebuah keyakinan, sikap dan nilai yang umumnya dimiliki, yang timbul dalam organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Budaya kerja memiliki peran yang sangat strategis untuk mendorong dan meningkatkan efektifitas kinerja organisasi. Menurut (Handoko, 2017: 112) peran budaya kerja adalah sebagai alat untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan, bagaimana mengalokasikan sumber daya dan mengelola sumber daya organisasional juga sebagai alat untuk menghadapi masalah peluang

dari lingkaran internal maupun eksternal. (Handoko, 2017: 112) mengatakan ada 4 (empat) peran dari budaya kerja, yaitu:

1. Memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja ekonomi organisasi;
2. Menjadi faktor yang lebih menentukan dalam menentukan kesuksesan atau kegagalan organisasi pada tahun selanjutnya;
3. Dapat mendorong peningkatan kinerja ekonomi dalam jangka panjang jika di organisasi terdiri atas orang-orang yang layak;
4. Dibentuk untuk meningkatkan kinerja perusahaan;

Budaya kerja meresap dalam kehidupan organisasi dan selanjutnya memengaruhi setiap kehidupan organisasi. Oleh karena itu, budaya kerja berpengaruh sangat besar pada aspek-aspek fundamental dari kinerja organisasi (Robbins, 2016: 284)

2.1.3.2 Karakteristik Budaya Kerja

Budaya kerja didefinisikan sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Sistem makna bersama ini merupakan sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi (Sunyoto, 2015: 128).

Karakteristik budaya kerja terdiri dari;

1. Inisiatif individu (*individual initiative*). Tingkat tanggung jawab, kebebasan, dan independensi yang dipunyai individu;
3. Toleransi terhadap tindakan berisiko (*risk tolerance*). Sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif, dan mengambil resiko;
4. Arah (*direction*). Sejauh mana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi;
5. Integrasi (*integration*). Tingkat sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara terkoordinasi;

6. Dukungan dari manajemen (*management support*). Tingkat sejauh mana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan, serta dukungan terhadap bawahan mereka;
7. Kontrol (*control*). Jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai;
8. Identitas (*Identity*). Tingkat sejauh mana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya ketimbang dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional;
9. Sistem imbalan (*reward system*). Tingkat sejauh mana alokasi imbalan (misal kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari sikap pilih kasih dan sebagainya;
10. Toleransi terhadap konflik (*conflict tolerance*). Tingkat sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka;
11. Pola-pola komunikasi (*communication patterns*). Tingkat sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal;

Untuk mendapatkan gambaran utuh mengenai budaya satu organisasi, dapat dilakukan dengan cara menilai suatu organisasi berdasarkan karakteristik-karakteristik budaya organisasi tersebut. Masing-masing dari karakteristik tersebut mulai dari yang rendah sampai yang tinggi.

Sebagian besar organisasi memiliki daya dominan/*dominant culture* dan banyak sub-budaya/*sub-culture*. Budaya dominan mengungkapkan nilai-nilai inti yang dimiliki bersama oleh mayoritas anggota organisasi, sedangkan sub-budaya cenderung berkembang di dalam organisasi besar untuk merefleksikan masalah, situasi, atau pengalaman sama yang dihadapi oleh para anggotanya. Sub budaya ini biasanya muncul di tingkat departemen dan disebabkan oleh faktor geografis. Sub-budaya mencakup nilai-nilai inti/*core values*, yaitu nilai-nilai

utama atau dominan yang diterima di seluruh organisasi. Apabila suatu organisasi tidak memiliki budaya dominan dan hanya tersusun atas sub-budaya saja, maka budaya organisasi sebagai sebuah variabel independen akan berkurang secara signifikan, karena tidak ada keseragaman penafsiran mengenai perilaku yang semestinya dan perilaku yang tidak semestinya. Sesuai dengan definisi budaya, yaitu sistem makna bersama, maka aspek makna bersama tersebut merupakan alat potensial yang menuntun dan membentuk perilaku (Sunyoto, 2015: 112).

Sedangkan (Luthans, 2017: 125) mengemukakan bahwa karakteristik budaya kerja meliputi sebagai berikut:

1. Aturan-aturan perilaku

Aturan-aturan perilaku yaitu, bahasa, termonologi dan ritual yang bisa dipergunakan oleh anggota organisasi;

2. Norma

Norma adalah standar perilaku yang meliputi petunjuk bagaimana melakukan sesuatu. Lebih jauh masyarakat yang kita kenal dengan adanya norma agama, norma sosial, norma adat dan lain – lain;

3. Nilai-nilai dominan

Nilai-nilai dominan adalah nilai utama yang diharapkan dari organisasi untuk dikerjakan oleh para anggota misalnya tingginya kualitas produk, rendahnya tingkat absensi, tingginya produktifitas dan efisiensi serta disiplin kerja;

4. Filosofi

Filosofi adalah kebijakan yang dipercayai organisasi tentang hal-hal yang disukai pegawai dan pelanggannya seperti “kepuasan anda adalah harapan kami, konsumen adalah raja;

5. Peraturan-peraturan

Peraturan adalah aturan-aturan yang tegas dari organisasi. Misalnya pegawai baru harus mempelajari peraturan-peraturan yang ada agar keberadaannya dapat diterima di organisasi;

6. Iklim organisasi

Iklim organisasi adalah keseluruhan “perasaan” yang meliputi hal-hal fisik bagaimana para anggota berinteraksi dan bagaimana para anggota organisasi mengendalikan diri dalam berhubungan dengan pihak luar organisasi;

2.1.3.3 Pembentukan Budaya Kerja

Budaya kerja terbentuk diawali dengan falsafah dasar pemilik organisasi yang merupakan budaya asli organisasi yang mempunyai pengaruh sangat kuat dalam memilih kriteria yang tepat. Tahap selanjutnya falsafah dasar organisasi diturunkan kepada manajemen puncak yang bertugas menciptakan suatu iklim organisasi yang kondusif yang dapat diterima oleh sejumlah anggota, berupa nilai-nilai peraturan, kebiasaan-kebiasaan yang dapat dimengerti dan dilaksanakan. Tahap selanjutnya adalah proses sosialisasi, dengan sosialisasi yang tepat maka akan terbentuk budaya organisasi yang diharapkan, pada dasarnya terbentuk dengan beberapa tahap, (Robbins, 2016: 302) mengemukakan proses budaya organisasi

2.1.3.4 Fungsi Budaya Kerja

(Robbins, 2016: 303) Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberi standar-standar aturan yang tepat. Fungsi budaya adalah untuk mengatur manusia mengerti bagaimana seharusnya bertindak dan berbuat untuk menentukan sikap apabila akan berhubungan atau

berkomunikasi dengan yang lain dalam menjalankan hidupnya. Berikut adalah fungsi budaya kerja yaitu:

1. Budaya mempunyai satu peran menempatkan tanpa batas. Artinya, budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lainnya;
2. Budaya membawa rasa suatu identitas bagi anggota-anggota organisasi;
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada suatu yang lebih luas daripada kepentingan dari individual seseorang;
4. Budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial, budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat mengenai apa yang harus dilakukan dan dikatakan oleh para pegawai;
5. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para pegawai.

Dari pendapat di atas mengenai fungsi budaya kerja, dapat diketahui budaya itu memang ada di dalam sebuah organisasi. Budaya kerja berguna bagi organisasi dan pegawai. Budaya mendorong terciptanya komitmen organisasi dan meningkatkan konsistensi sikap kerja pegawai. Keadaan seperti ini jelas akan menguntungkan sebuah organisasi. Budaya menyampaikan kepada pegawai bagaimana pekerjaan dilakukan dan apa saja yang bernilai penting. Setiap organisasi harus menyelesaikan permasalahan integrasi internal dan adaptasi eksternal. Permasalahan internal dan eksternal saling berkaitan, sehingga harus dihadapi secara simultan. Oleh sebab itu fungsi utama budaya kerja adalah membantu memahami lingkungan dan menentukan bagaimana meresponnya, sehingga dapat mengurangi kecemasan, ketidakpastian dan kebingungan. Menurut

(Sunyoto, 2015: 152) Budaya kerja memiliki 2 (dua) fungsi utama, yaitu:

1. Sebagai proses integrasi internal, dimana para anggota organisasi dapat bersatu, sehingga mereka dapat mengerti bagaimana berintegrasi satu dengan yang lain. Fungsi integrasi internal ini akan memberikan seseorang dan rekan kerja lainnya identitas kolektif serta memberikan pedoman bagaimana seseorang dapat bekerja sama secara efektif;

2. Sebagai proses adaptasi eksternal, dimana budaya organisasi akan menentukan bagaimana organisasi memenuhi berbagai tujuannya dan berhubungan dengan pihak luar. Fungsi ini akan memberikan tingkat;

adaptasi organisasi dalam merespon perubahan zaman, persaingan, inovasi dan pelayanan terhadap konsumen;

Budaya kerja yang efektif membantu organisasi mengantisipasi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Proses pengembangan budaya kerja yang adaptif dimulai dengan kepemimpinan. Seseorang pemimpin harus dapat menciptakan dan mengimplementasikan visi dan strategi yang sesuai dengan konteks waktu dengan mengombinasikan antara sukses organisasi dan fokus kepemimpinan yang spesifik. Para pemimpin harus dapat memastikan bahwa para karyawan menerima filosofi organisasi atau seperangkat nilai yang menekankan pelayanan pada unsur pokok organisasi, konsumen, karyawan dan peningkatan kepemimpinan. Sementara itu infrastruktur harus dapat mendorong secara konsisten dan mendukung filosofi atau nilai dasar organisasi dalam memuaskan kebutuhan unsur pokok organisasi dan peningkatan kepemimpinan (Sunyoto, 2015: 152)

2.1.3.5 Dimensi dan Indikator Budaya Kerja

Ada tujuh karakter utama yang secara keseluruhan merupakan hakikat hakikat budaya kerja, menurut (Robbins, 2016: 256) adalah sebagai berikut:

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko.

Yaitu sejauh mana pegawai mendorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil risiko. Dimensi Inovasi dan keberanian mengambil risiko diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu: inovatif dan pengambilan keputusan;

2. Perhatian pada hal-hal rinci.

Yaitu sejauh mana pegawai diharapkan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail. Dimensi perhatian pada hal-hal rinci diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu Ketelitian kerja dan Evaluasi hasil kerja;

3. Orientasi hasil. Yaitu sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut. Dimensi orientasi hasil diukur dengan satu indikator yaitu: Pencapaian hasil yang optimal;

4. Orientasi orang. Yaitu sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang-orang yang ada dalam organisasi. Dimensi orientasi orang diukur dengan dua indikator kenyamanan kerja dan rekreasi;

5. Orientasi tim. Yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja di organisasi pada tim ketimbang pada individu-individu. Orientasi tim diukur dengan dua indikator yaitu: Kerjasama dan Saling menghargai;

6. Keagresifan. Yaitu sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai. Agresifitas diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu kritis dalam penggunaan waktu dan Kritis dalam pekerjaan;

7. Stabilitas. Yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status dalam perbandingan dengan pertumbuhan. Stabilitas diukur dengan satu indikator: Dukungan perusahaan dalam mempertahankan status;

Sedangkan pendapat lain dari (Taliziduhu Ndraha, 2018: 25) menyatakan bahwa indikator-indikator budaya kerja dapat dikategorikan 3 (tiga), yaitu;

1. Kebiasaan

Kebiasaan-kebiasaan biasanya dapat dilihat dari cara pembentukan perilaku berorganisasi pegawai, yaitu perilaku berdasarkan kesadaran akan hak dan kewajiban, kebebasan atau kewenangan dan tanggung jawab baik pribadi maupun kelompok di dalam ruang lingkup lingkungan pekerjaan. Adapun istilah lain yang dapat dianggap lebih kuat ketimbang sikap, yaitu pendirian (*position*), jika sikap bisa berubah pendiriannya diharapkan tidak berdasarkan keteguhan atau kekuatannya. Maka dapat diartikan bahwa sikap merupakan cermin pola tingkah laku atau sikap yang sering dilakukan baik dalam keadaan sadar ataupun dalam keadaan tidak sadar, kebiasaan biasanya sulit diperbaiki secara cepat dikarenakan sifat yang dibawa dari lahiriyah, namun dapat diatasi dengan adanya aturan-aturan yang tegas baik dari organisasi ataupun perusahaan;

2. Peraturan

Untuk memberikan ketertiban dan kenyamanan dalam melaksanakan tugas pekerjaan pegawai, maka dibutuhkan adanya peraturan karena peraturan merupakan bentuk ketegasan dan bagian terpenting untuk mewujudkan pegawai disiplin dalam mematuhi segala bentuk peraturan-peraturan yang

berlaku di lembaga pendidikan. Sehingga diharapkan pegawai memiliki tingkat kesadaran yang tinggi sesuai dengan konsekuensi terhadap peraturan yang berlaku baik dalam organisasi perusahaan maupun di lembaga pendidikan;

3. Nilai-nilai

Nilai merupakan penghayatan seseorang mengenai apa yang lebih penting atau kurang penting, apa yang lebih baik atau kurang baik, dan apa yang lebih benar atau kurang benar. Untuk dapat berperan nilai harus menampakkan diri melalui media atau *encoder* tertentu. Nilai bersifat abstrak, hanya dapat diamati atau dirasakan jika terekam atau termuat pada suatu wahana atau budaya kerja. Jadi nilai dan budaya kerja tidak dapat dipisahkan dan keduanya harus ada keselarasan dengan budaya kerja searah, keserasian dan keseimbangan. Maka penilaian dirasakan sangat penting untuk memberikan evaluasi terhadap kinerja pegawai agar dapat memberikan nilai baik secara kualitas maupun kuantitas;

2.1.4 Kinerja Karyawan

2.1.4.1 Pengertian Kinerja

Pengertian kinerja menurut Mangkunegara (2001 :67) adalah “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Kualitas yang dimaksud disini adalah dilihat dari kehalusan, kebersihan dan ketelitian dalam pekerjaan sedangkan kuantitas dilihat dari jumlah atau banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan karyawan

Sedangkan Handoko (2000 : 50), mendefinisikan kinerja sebagai proses dimana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Tika (2006:121) mendefinisikan kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan seseorang yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Selain itu kinerja juga dapat

diartikan sebagai suatu hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Sehingga kinerja tersebut merupakan hasil keterkaitan antar usaha, kemampuan dan persepsi tugas. Dari definisi-definisi diatas dapat diketahui bahwa unsur-unsur yang terdapat dalam kinerja terdiri dari :

1. Hasil-hasil fungsi pekerjaan;
2. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan seperti: motivasi, kecakapan, persepsi peranan dan tugas dan lain sebagainya;
3. Pencapaian tujuan organisasi;
4. Periode waktu tertentu;

Kinerja merupakan hal yang paling penting dijadikan landasan untuk mengetahui tentang *performance* dari karyawan tersebut. Dengan melakukan penilaian demikian, seorang pimpinan akan menggunakan uraian pekerjaan sebagai tolak ukur, bila pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan atau melebihi uraian pekerjaan, berarti pekerjaan itu berhasil dilaksanakan dengan baik. Akan tetapi, kalau pelaksanaan pekerjaan berada dibawah uraian pekerjaan, maka pelaksanaan tersebut kurang berhasil. Hafidhuddin (2003 : 63) juga menyebutkan bahwa Profesional dalam hal ini tidak hanya diukur dengan seberapa gaji yang diperoleh tetapi profesionalisme harus dimaknai lebih kepada bekerja dengan maksimal dan penuh komitmen serta kesungguhan.

Dalam teori organisasi, ada tiga pendekatan fundamental untuk mengukur keefektifan organisasional. Pendekatan berbasis tujuan menunjukkan bahwa suatu organisasi dievaluasi melalui tujuan yang ditetapkan bagi dirinya sendiri. Ketiga perfektif teori ini, yang pertama adalah kinerja financial, adalah inti dari bidang keefektifan organisasional. Para peneliti menganjurkan pertumbuhan penjualan (*sales growth*), pertumbuhan tenaga kerja (*employment growth*), pertumbuhan pendapatan (*income growth*) dan pertumbuhan pangsa

pasar (*market share growth*) sebagai pengukuran kinerja perusahaan kecil yang paling penting.

Pelham & Wilson (dalam Hariandja 2007 : 51) mendefinisikan kinerja perusahaan sebagai sukses produk baru, yang diukur melalui pengembangan produk baru, dan pengembangan pasar, *growth share* yang diukur melalui pertumbuhan penjualan dan porsi pasar, profitabilitas, diukur melalui *operating profits*, *profit to sales ratio*, *cash flow operation*, *return on investment*, *return on assets*, dan realtif kualitas produk. Dukungan empiris telah ditunjukkan oleh banyak peneliti dalam penggunaan indikator kinerja perusahaan kecil menggunakan *sales growth rate*, *employment growth*, *Return on assets (ROA)*, *market share profitability*, dan *size* sebagai indikator dalam pengukuran kinerja perusahaan. Menurut Miles at al (dalam Yoanita 2018 : 15) pengukuran secara subjektif terhadap kinerja dipilih dari pada pengukuran obyektif dengan beberapa alasan. Pertama, perusahaan kecil seringkali sangat berhati-hati dan kuat menjaga informasi data keuangan perusahaan. Oleh karena itu informasi kinerja secara subyektif akan lebih mudah didapatkan dibandingkan informasi secara obyektif;

Kedua, data keuangan obyektif perusahaan-perusahaan kecil tidak dipublikasikan secara akurat dan kadang tidak tersedia, hal ini membuat tidak mungkin untuk melakukan pemeriksaan ketepatan dari kinerja keuangan yang dilaporkan;

Ketiga, dengan asumsi data keuangan perusahaan kecil dilaporkan, data yang ada sebagian besar sulit diinterpretasikan, Keempat, pada saat perusahaan secara umum dalam kondisi lingkungan yang bermusuhan dan kinerja cenderung mengalami penurunan, penilaian secara subyektif dengan membandingkan dengan kinerja secara umum perusahaan lain sejenis akan dapat lebih tepat digunakan;

Tanggung jawab kepemimpinan untuk membuat manfaat dari perbaikan berkelanjutan dan inovasi ditingkatkan sangat jelas untuk *stakeholders* perusahaan untuk mencapai target

untuk menciptakan nilai perusahaan seperti *economic value added (EVA)* dan *market value added (MVA)*. Inovasi selalu memusatkan pada memelihara atau meningkatkan kinerja perusahaan, dengan memberikan nilai strategi inovasi perusahaan kepada *stakeholders* (Davila et al, 2006 : 118). Suatu inovasi perusahaan membantu perusahaan mempertajam keunggulan kompetitif dan menciptakan nilai ke pelanggan (Zahra dan Das dalam Ciptono, 2006 : 34). Ketika produksi baru atau proses adalah berbeda dari perusahaan lain, keuntungan perusahaan dilindungi dari tiruan oleh pesaing. Suatu perusahaan dapat menggunakan produk inovatif untuk melindungi target atau pasar barunya menuju keberhasilan perusahaan menjadi superior diatas pesaing.

Dalam bukunya, Moehariono (dalam Rosyida 2010: 11) mengemukakan bahwa definisi kinerja karyawan atau *performance* adalah hasil kinerja yang bisa diraih oleh seorang atau sekelompok orang didalam suatu organisasi baik secara kuantitatif ataupun secara kualitatif, sesuai dengan tanggung jawab, kewewenangan, dan tugas masing-masing dalam usaha meraih tujuan organisasi menyangkut secara legal, hukum yang tidak dilanggar dan sesuai dengan etika atau moral.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2016: 67) yaitu

1. Faktor kemampuan melakukan perbaikan berkelanjutan,;
2. Faktor Inovasi Kerja;
3. Budaya Kerja Organisasi;

Dimensi dan indikator kinerja karyawan yang dapat diukur menurut Robbins and Judge (2017: 260) :

1. Kualitas (mutu);
Kinerja di ukur dari pemahaman karyawan terhadap hasil pekerjaan yang berkualitas dimana proses hasil kerja mendekati titik kesempurnaan;
2. Kuantitas (jumlah)

Jumlah target yang diharapkan melebihi dari target yang telah ditetapkan, produksi yang dihasilkan dapat dalam bentuk siklus kegiatan yang diselesaikan;

3. Ketepatan waktu

Pekerjaan tertentu yang telah diberikan waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya dan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu serta meningkatkan waktu yang disediakan untuk aktivitas lain;

4. Efektivitas

Tingkat menggunakan sumber daya organisasi seperti teknologi, uang, dan tenaga. Ditingkatkan dengan menaikkan hasil dalam menggunakan sumber daya;

5. Efisiensi

Mengukur derajat kesesuaian penghasilan output dengan seminim mungkin dalam penggunaan biaya;

2.1.4.2 Penilaian Kinerja

Menurut Amstrong (dalam Irianto 2020 : 175) “Penilaian kinerja merupakan suatu proses yang berkesinambungan untuk melaporkan prestasi kerja dan kemampuan dalam suatu periode waktu yang lebih menyeluruh, yang dapat digunakan untuk membentuk dasar pertimbangan suatu tindakan. Penilaian kinerja yang objektif pada suatu organisasi atau perusahaan sangat diperlukan. Bagaimanapun juga penilaian kinerja pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Dengan melakukan suatu penilaian kinerja, maka suatu organisasi atau perusahaan telah memanfaatkan sumber daya manusia yang terdapat dalam organisasi mereka tersebut dengan baik

Menurut Mangkunegara (2001:67) obyektifitas penilai juga diperlukan agar penilaian menjadi adil dan tidak subyektif dan pengukuran kinerja dapat dilakukan melalui;

1. Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas yaitu kesanggupan karyawan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu;
2. Penyelesaian pekerjaan melebihi target yaitu apabila karyawan menyelesaikan pekerjaan melebihi target yang ditentukan oleh organisasi;
3. Bekerja tanpa kesalahan yaitu tidak melakukan kesalahan terhadap pekerjaan merupakan tuntutan bagi setiap karyawan;

Menurut Mathis dan Jackson (dalam Yuli, 2005:95) Penilaian kinerja karyawan juga bisa didasarkan atas kemampuan mereka dalam menyelesaikan pekerjaan mereka dengan indikator :

- 1) Kuantitas hasil kerja;
- 2) Kualitas hasil kerja;
- 3) Ketepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya;

2.1.4.3 Tujuan Penilaian Kinerja

Terdapat berbagai macam tujuan penilaian kinerja sesuai dengan konteks organisasional tertentu, Stoner (dalam Irianto, 2001:56) mengemukakan adanya empat tujuan yaitu

1. Diskriminasi;

Seorang manajer harus mampu membedakan secara obyektif antara mereka yang dapat memberi sumbangan berarti dalam pencapaian tujuan organisasi dengan mereka yang tidak memberikan kontribusi aktif untuk perusahaan;

2. Penghargaan

Pekerja yang memiliki nilai kerja yang tinggi mengharapkan pengakuan dalam bentuk berbagai penghargaan yang diterimanya dari organisasi;

3. Pengembangan

Penilaian kinerja mengarah kepada upaya pengembangan pekerja, maksudnya adalah untuk memupuk kekuatan dan mengurangi kelemahan penampilan pekerja;

4. Komunikasi

Para manajer bertanggung jawab untuk mengevaluasi kinerja dan secara akurat mengkomunikasikan penilaian yang dilakukannya;

Sedangkan Yusanto dan Widjadjakusuma (2002:199) menyebutkan bahwa tujuan penilaian kinerja antara lain :

1. Menjadi dasar bagi pemberian reward;
2. Membangun dan membina hubungan antar karyawan;
3. Memberikan pemahaman yang jelas dan kongkret tentang prestasi riil dan harapan atasan;
4. Memberikan *Feedback* bagi rencana perbaikan dan peningkatan kinerja;

2.1.4.4 Manfaat Penilaian Kinerja

Teknik paling tua yang digunakan oleh manajemen untuk meningkatkan kinerja adalah penilaian (*appraisal*). Motivasi karyawan untuk bekerja, mengembangkan kemampuan pribadi dan meningkatkan kemampuan dimasa mendatang dipengaruhi oleh umpan balik mengenai kinerja masa lalu dan pengembangan (Simamora, 2004:338). Bila penilaian ini dilakukan secara benar memungkinkan para karyawan mengetahui secara baik mereka bekerja untuk perusahaan.

Penilaian kinerja adalah salah satu tugas penting yang harus dilakukan oleh manajer atau pimpinan perusahaan, suatu program penilaian kinerja yang obyektif memberikan kepada perusahaan suatu dasar yang rasional untuk menentukan siapa yang harus diberi promosi atau siapa yang harus menerima kenaikan gaji dan juga dapat digunakan sebagai batu loncatan guna memperbaiki prestasi.

2.1.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian dilakukan dengan merujuk pada penelitian sebelumnya sebagai dasar perbandingan untuk pengembangan dalam penelitian ini. Dibawah ini dilampirkan tabel penelitian sebelumnya.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti, Tahun, dan Tempat	Persamaan	Perbedaan	Simpulan	Sumber
1	2	3	4	5	6
1	Aulia Elvina Sari dan Vera Anitra (2020), Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan	• Satu Variabel independen yaitu Budaya Kerja • Variabel dependen yaitu Kinerja.	• Objek penelitian Tenaga Kependidikan Universitas Muhamadiyah Kalimantan Timur	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada Universitas Muhammadiyah Kalimantan Timur	Jurnal BSR, Borneo Student Research eISSN: 2721-5725, Vol 2, No 1, 2020
2	Pranawati ¹ , Eddy Soegiarto, Suyatin (2020), Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Pegawai di Sekretariat Kabupaten Kutai Timur	• Variabel independen yaitu Budaya Kerja • Satu Variabel dependen yaitu Kinerja.	• Tidak Meneliti Perbaikan Berkelanjutan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja yang positif dapat meningkatkan kinerja pegawai	Jurnal Fakultas Ekonomi, Universitas 17 Agustus 1945 Samarinda
3	Siti Maryam ¹ , Renny Sri Purwanti, Mujaddid Faruk (2020) Pengaruh Budaya Kaizen dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	• Variabel independen yaitu Kaizen Kerja • Variabel dependen yaitu Kinerja	• Objek penelitian Pegawai kantor Kementerian Agama Kota Banjar	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya <i>kaizen</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada kantor Kementerian Agama Kota Banjar	Bussines Management and Enterpreneurhip Journal, volume 2 Nomor 1, 2020

1	2	3	4	5	6
4	Komang Dyah Novi Anggeline, Made Ary Meitriana, I Nyoman Sujana Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	• Variabel independen yaitu Budaya Kerja • Variabel dependen yaitu Kinerja	• Penelitian dilakukan di Karyawan Pada PT. BPR Nusamba Kubutambah an	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	p-ISSN : 2599-1418 e-ISSN 2599-1426, Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha Volume 9 No.2 Tahun: 2017
5	Alfiyan Darajat1, Putu Artama Wiguna (2012) Faktor-faktor yang mempengaruhi Produktivitas Tenaga Kerja Operator Jahit (Upper) di Industri Alas Kaki	• Penelitian Dilakukan pada industri alas kaki	• Objek Penelitian: Studi Pada pabrik plywood PT. Karya Mitra Budi Sentosa	Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh variabel laten <i>social support</i> terhadap <i>job condition, social support</i> terhadap <i>role of personal, job condition</i> terhadap <i>role of personal, job characteristic</i> terhadap variabel laten <i>productivity</i> , dan pengaruh variabel laten <i>social support</i> terhadap variabel laten <i>productivity</i>	<i>Prosiding Seminar Nasional Manajemen Teknologi XVI</i> ISBN : 978-602-97491-5-1
6	Alfiyan Darajat1, Putu Artama Wiguna (2012) Faktor-faktor yang mempengaruhi Produktivitas Tenaga Kerja Operator Jahit (Upper) di Industri Alas Kaki	• Penelitian Dilakukan pada industri alas kaki	• Objek Penelitian: Studi Pada pabrik plywood PT. Karya Mitra Budi Sentosa	Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh variabel laten <i>social support</i> terhadap <i>job condition, social support</i> terhadap <i>role of personal, job condition</i> terhadap <i>role of personal, job characteristic</i> terhadap variabel laten <i>productivity</i> , dan pengaruh variabel laten <i>social support</i> terhadap variabel laten <i>productivity</i>	<i>Prosiding Seminar Nasional Manajemen Teknologi XVI</i> ISBN : 978-602-97491-5-1

1	2	3	4	5	6
6	Alfiyan Darajat1, Putu Artama Wiguna (2012) Faktor-faktor yang mempengaruhi Produktivitas Tenaga Kerja Operator Jahit (Upper) di Industri Alas Kaki	<ul style="list-style-type: none"> • Penelitian Dilakukan pada industri alas kaki 	<ul style="list-style-type: none"> • Objek Penelitian: Studi Pada pabrik plywood PT. Karya Mitra Budi Sentosa 	Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh variabel laten <i>social support</i> terhadap <i>job condition</i> , <i>social support</i> terhadap <i>role of personal</i> , <i>job condition</i> terhadap <i>role of personal</i> , <i>job characteristic</i> terhadap variabel laten <i>productivity</i> , dan pengaruh variabel laten <i>social support</i> terhadap variabel laten <i>productivity</i>	<i>Prosiding Seminar Nasional Manajemen Teknologi XVI</i> ISBN : 978-602-97491-5-1
7	Nungky Kumala Dewi I Made Artha Wibawa (2022) Pengaruh Inovasi dan Employee Creativity Terhadap Kinerja Karjayawan Pada Industri Percetakan di Kabupaten Tabanan	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel independenya yaitu Inovasi • Variabel dependenya yaitu Kinerja 	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak meneliti Perbaikan Berkelanjutan • Objek Penelitian pada Industri Percetakan 	Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh positif dan signifikan antara inovasi terhadap kinerja karyawan pada industri percetakan serta terdapat pengaruh positif dan signifikan antara <i>employee creativity</i> terhadap kinerja karyawan pada industri percetakan di kabupaten Tabanan.	E-Jurnal Manajemen, Vol. 11, No. 1, 2022 : 1-20 DOI: https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2021.v11.i01.p01 ISSN : 2302-8912
8	Y. Djoko Suseno dan Alwi Suddin (2019), Analisis pengaruh achievement, inovasi terhadap kinerja enterpreuner UKM pengrajin home industri batik dengan personal control sebagai variabel moderating di Surakarta	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel independenya yaitu Inovasi • Variabel dependenya yaitu Kinerja 	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak meneliti Perbaikan Berkelanjutan • Objek penelitian pada Industri batik di Surakarta 	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa variabel achievement, inovasi kerja dan Personal Control berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan UKM batik yang berada di wilayah Surakarta.	Research Fair Unisri 2019 Vol 3, Number 1, Januari 2019 P- ISSN: 2550-0171 E- ISSN: 2580-5819

1	2	3	4	5	6
9	Bernathius Julison (2014), Instrumen Pengukuran Kinerja Inovasi Perusahaan Kontraktor di Indonesia	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel independen nya yaitu Inovasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak meneliti Perbaikan Berkelanjutan • Objek penelitian pada perusahaan kontraktor kecil, menengah dan besar. 	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa Kinerja inovasi pada kontraktor kualifikasi kecil dan menengah mempunyai perilaku yang hampir sama Kinerja inovasi kontraktor besar mempunyai perilaku yang berbeda.	Jurnal Bernathius Julison ISSN 0854-1809
10	Imas Fatimah Hasnatika dan Ida Nurnida (2018), Analisis Pengaruh Inovasi Produk Terhadap Keunggulan Bersaing Pada UKM “Duren Kamu Pasti Kembali” di Kota Serang	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel independen nya yaitu Inovasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak meneliti Perbaikan Berkelanjutan • Objek penelitian pada UKM “Duren KPK” di Kota Serang. 	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pengaruh inovasi produk terhadap keunggulan bersaing pada UKM “Duren KPK” di Kota Serang. inovasi produk memiliki pengaruh signifikan secara parsial terhadap variabel keunggulan bersaing	Jurnal Riset Bisnis dan Investasi Vol. 4, No. 3, Desember 2018 ISSN 2460-8211
11	Anisa Kusuma, Hari Purwanto, Prima Utama (2021), Pengaruh inovasi terhadap kinerja karyawan dengan self efficacy sebagai moderasi	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel independen nya yaitu Inovasi • Variabel dependen nya yaitu kinerja 	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak meneliti Perbaikan Berkelanjutan • Objek penelitian pada PT. INKA (Industri Kereta Api) Madiun 	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa Efikasi diri berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan; dan Efikasi diri memoderasi hubungan antara inovasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa Kinerja	Forum Ekonomi ISSN Print: 1411-1713 ISSN Online: 2528-150X 302

1	2	3	4	5	6
12	Tri Puji Astuti, Riana Sitawati & Tukijan (2019), Pengaruh Kreativitas dan Perilaku Inovatif Terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variable mediasi	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel independen nya yaitu perilaku Inovatif • Variabel dependen nya yaitu kinerja 	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak meneliti Perbaikan Berkelanjutan • Objek penelitian pada karyawan hotel Pangandaran Semarang 	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kreativitas berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, kreativitas berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, kreativitas berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	Jurnal Ekonomi Manajemen dan Akuntansi No. 47 / Th. XXVI / Oktober 2019
13	Sry Elny (2021) Pengaruh perilaku kerja inovatif dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di CV.Enzo Medan	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel independen nya yaitu perilaku Inovatif • Variabel dependen nya yaitu kinerja 	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel dependen nya yaitu kinerja • Objek penelitian pada karyawan di CV.Enzo Medan 	Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh yang signifikan antaraperilaku kerja inovatif, motivasi kerja dan secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan V.ENZO Medan.	Wahana Inovasi Volume 10 No.2 Juli-Des 2021 ISSN:2089-8592
14	Erix Pamungkas dan Rosaly Franksiska (2018), Analisis pengaruh budaya Kaizen terhadap kinerja karyawan dengan reward sebagai variable moderasi dalam rangka penguatan daya saing bisnis	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel independen nya yaitu budaya kaizen • Variabel dependen nya yaitu kinerja 	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak meneliti inovasi kerja • Objek penelitian pada karyawan PT SM Karangjati, Semarang 	Hasil penelitian menunjukkan budaya Kaizen berpengaruh pada kinerja karyawan dan reward memoderasi atau memperkuat pengaruh kinerja karyawan	Daya Saing Jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Daya Vol. 20, No. 1, Juni 2018
15	Siti Maryam, Renny Sri Purwanti, Mujaddid Faruk (2020), Pengaruh Budaya Kaizen dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel independen nya yaitu budaya kaizen • Variabel dependen nya yaitu kinerja karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak meneliti Inovasi Kerja • Objek penelitian pada pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Banja 	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kaizen dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada kantorKemenag Kota Banjar	Bussines Management and Enterpreneurship Journal Volume 2 Nomor 1 Maret 2020

1	2	3	4	5	6
16	Dibyantoro, Wawan Prahawan, Agus David Ramdansyah (2021), Meningkatkan Kinerja karyawan dengan budaya organisasi perbaikan berkelanjutan	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel independen yaitu budaya perbaikan berkelanjutan • Variabel dependen yaitu kinerja karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak meneliti Inovasi Kerja • Objek penelitian pada responden 	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi perbaikan berkelanjutan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dan perilaku kerja inovatif serta kinerja karyawan	Jurnal Ilmiah Progresif Manajemen Bisnis (IPMB) Volume 21, Nomor 2, November 2017 ISSN 2354-5682
17	Rediyono dan Ujianto (2013). Pengaruh Inovasi, Budaya Organisasi dan <i>Teamwork</i> Terhadap Kinerja Manajerial Serta Implikasinya Pada Kinerja Bank Perkreditan Rakyat di Provinsi Kalimantan Timur	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel independen yaitu Inovasi • Variabel independen yaitu Budaya Organisasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak meneliti Perbaikan Berkelanjutan • Objek penelitian pada Bank Perkreditan Rakyat 	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa Variabel inovasi, budaya organisasi, dan <i>teamwork</i> memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial	DIE, Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen April 2013, Vol. 9 No.2. hal. 103 – 119
18	Mohammad Ariful Hakim, Mochammad Al Musadieq, Gunawan Eko Nurtjahjono, (2016), Pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Motivasi dan Kinerja	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel independen yaitu budaya kaizen • Variabel dependen yaitu kinerja karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak meneliti Inovasi Kerja • Objek penelitian pada Karyawan PT Semen Indonesia Tbk 	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel penerapan budaya kaizen terhadap motivasi kerja; terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel penerapan budaya kaizen terhadap kinerja karyawan dan terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.	Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 35 No. 1 Juni 2016 administrasibisnis.studentjournal.uib.ac.id

1	2	3	4	5	6
19	Hafizah, Anggo Rudi, Ferry Panjaitan (2017) Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Inovasi dan Motivasi terhadap Kinerja karyawan	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel independenya yaitu Inovasi • Variabel dependennya yaitu kinerja karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak meneliti Perbaikan Berkelanjutan • Objek penelitian Pada Karyawan PT. PLN Persero Area Bangka 	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara Simultan Variabel Gaya Kepemimpinan, Inovasi dan Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Area Bangka	Jurnal Ilmiah Progresif Manajemen Bisnis (IPMB) Volume 21, Nomor 2, November 2017 ISSN 2354-5682
20	Dibyantoro, Wawan Prahiawan, Agus David Ramdansyah (2021), Meningkatkan Kinerja karyawan dengan budaya organisasi perbaikan berkelanjutan	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel independenya yaitu budaya perbaikan berkelanjutan • Variabel dependennya yaitu kinerja karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak meneliti Inovasi Kerja • Objek penelitian pada responden 	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi perbaikan berkelanjutan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dan perilaku kerja inovatif serta kinerja karyawan	Fair Value Jurnal ilmiah Akutansi dan Keuangna Vol.4 No.3 Oktober 2021 P-ISSN 2622-2191 , E-ISSN 2622-2205
21	Dibyantoro, Wawan Prahiawan, Agus David Ramdansyah (2021), Meningkatkan Kinerja karyawan dengan budaya organisasi perbaikan berkelanjutan	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel independenya yaitu budaya perbaikan berkelanjutan • Variabel dependennya yaitu kinerja karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak meneliti Inovasi Kerja • Objek penelitian pada responden 	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi perbaikan berkelanjutan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dan perilaku kerja inovatif serta kinerja karyawan	Fair Value Jurnal ilmiah Akutansi dan Keuangna Vol.4 No.3 Oktober 2021 P-ISSN 2622-2191 , E-ISSN 2622-2205

1	2	3	4	5	6
22	Dheazir Nazila Hassan, Christoffel Kojo dan Irvan Trang (2021), Pengaruh Penerapan Continuous Improvement Program (CIP) dan Training Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Pertamina (Persero) Integrated Terminal Bitung	• Variabel independen yaitu Perbaikan Berkelanjutan (Continuous Improvement)	• Tidak meneliti Inovasi Kerja • Objek penelitian Pada Karyawan PT. Pertamina Persero Terminal Bitung	Hasil penelitian menunjukkan bahwa continuous improvement program dan training secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.	Jurnal EMBA Vol.9 No.2 April 2021, Hal. 211-219 ISSN 2303-1174
23	Tri Widodo, Ismail Fardiansyah (2019) Implementasi Continuous Improvement dengan menggunakan metode PDCA pada proses HandOver di Warehouse PT. ABC	• Variabel independen yaitu Perbaikan Berkelanjutan (Continuous Improvenet)	• Tidak meneliti Inovasi Kerja • Objek penelitian pada karyawan PT.ABC	Hasil penelitian menunjukkan bahwa impementasi <i>continuous improvement</i> menggunakan metode PDCA di PT. ABC berjalan efektif untuk memecahkan masalah yang ada di operasional	Journal Industrial Manufacturing Vol. 4, No. 1, Januari 2019, pp. 37- 44 P-ISSN: 2502-4582, E-ISSN: 2580-3794
24	Oldive Meigres Zenit1, Sukaris (2020) Penerapan Budaya Inovasi dengan Mengadopsi Metode Kaizen (Continuous Improvement) di PT. Petrosida Gresik	• Variabel independen yaitu budaya Inovasi	• Tidak meneliti Perbaikan Berkelanjutan • Objek penelitian pada PT. Petrosida Gresik	Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan memberikan <i>reward</i> yang berpengaruh pada jenjang karir karyawan yang melakukan inovasi atau perubahan metode dalam bekerja lebih efektif dan efisien demi kemajuan perusahaan, agar mampu mempertahankan semangat berinovasi para karyawan.	Jurnal Mahasiswa Manajemen Volume 1 No 02 2020 E-ISSN : 2722-4759 P-ISSN : 2722-4732

1	2	3	4	5	6
25	Salsabiah Firdausiah, Arum Etikariena (2021) Perilaku Kerja Inovatif dan Efikasi Diri Kreatif pada Mahasiswa	• Variabel independenya yaitu Inovasi Kerja (Perilaku Kerja Inovatif)	• Tidak meneliti Perbaikan Berkelanjutan • Objek penelitian Pada Mahasiswa Universitas Indonesia	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara efikasi diri kreatif dan perilaku kerja inovatif pada mahasiswa	Volume 26 Nomor 1, Januari 2021: 57-84 DOI:10.20885/psikologika.vol26.iss1.art4 E-ISSN: 2579-6518P-ISSN: 1410-1289

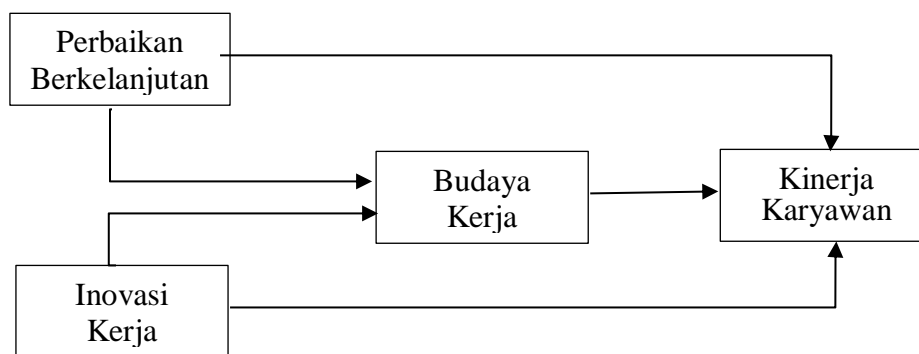
2.2 Kerangka Pemikiran

Peran budaya kerja dalam memediasi pengaruh perbaikan berkelanjutan dan inovasi kerja memiliki hubungan signifikan terhadap kinerja karyawan karena mampu mempengaruhi kinerja perusahaan jangka panjang. Perusahaan yang menganut budaya orientasi kinerja karyawan, mampu mengungguli perusahaan yang tidak memiliki budaya yang konsisten ke arah peningkatan dan pertumbuhan target *profit*. Peran budaya kerja perusahaan dalam memediasi pengaruh perbaikan berkelanjutan dan Inovasi Kerja, salah satu faktor kunci yang menentukan sukses atau gagalnya perusahaan. Terdapat 5 (lima) faktor penentu yang mempengaruhi perbaikan berkelanjutan pada penerapannya sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan, yaitu: *Teamwork* atau kerja sama tim, *Personal discipline* atau nilai disiplin. *Improved morale* atau peningkatan kualitas moral, *Quality circle* (kontrol kualitas), *Suggestion for improvement* atau saran untuk perbaikan. Budaya Kerja, mempengaruhi secara simulatan terhadap kinerja karyawan dalam masa pertumbuhan perusahaan. Hubungan antara, Perbaikan Berkelanjutan dan inovasi kerja melalui Budaya Kerja pada dasarnya dapat bersifat timbal balik atau saling mempengaruhi terhadap kinerja karyawan. Dampak yang ditimbulkan oleh adanya kegiatan Perbaikan Berkelanjutan, inovasi kerja di dalam perusahaan adalah meningkatnya kinerja karyawan dari waktu ke waktu, baik di bidang perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, maupun di bidang pengawasan atau

pengendalian. Perusahaan mengalami perubahan dari waktu ke waktu seiring dengan pencapaian dan pertumbuhan untuk tujuan yang diinginkan. Perbaikan Berkelanjutan, Inovasi Kerja dan organisasi bergantung pada budaya kerja yang dimilikinya untuk menghasilkan kinerja karyawan yang baik. Jika kinerja karyawannya baik, akan memudahkan bagi pemimpin organisasi untuk mempengaruhi, meningkatkan, dan mengembangkan budaya kerja organisasi yang lebih baik guna mendukung peningkatan kinerja perusahaan. Organisasi yang sukses dalam inovasi kerja memiliki karyawan yang siap untuk menciptakan nilai baru. Setiap karyawan diberdayakan dan diberi kesempatan untuk mencoba hal-hal baru dan menjalankan ide-ide terbaik mereka. Manajemen puncak menumbuhkan lingkungan yang kreatif dan terbuka, sehingga inovasi kerja akan lahir secara alami. Inovasi kerja memiliki pengaruh yang lebih besar sehingga secara langsung mempengaruhi kinerja perusahaan.

Menurut (Ilyas, 2017: 55) mengatakan bahwa pengertian kinerja adalah: Kinerja adalah penampilan, hasil karya personil baik kualitas, maupun kuantitas penampilan individu maupun kelompok kerja personil, penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personil yang memegang jabatan fungsional maupun struktural tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personil di dalam organisasi. Sedangkan menurut Robbins yang dikutip oleh (Sangadji & Sopiah, 2018: 151), ada 6 (enam) indikator untuk mengukur kinerja individu (karyawan), yaitu: kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian dan komitmen kerja.

Berdasarkan telaah peran budaya kerja dalam memediasi pengaruh perbaikan berkelanjutan dan inovasi kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan, dengan tujuan memberikan nilai tambah pada peningkatan kinerja karyawan pada industri alas kaki, maka dikembangkanlah model pemikiran yang mendasari penelitian ini seperti yang terlihat pada gambar 1.2;



Gambar 1.2
Model Kerangka Pemikiran

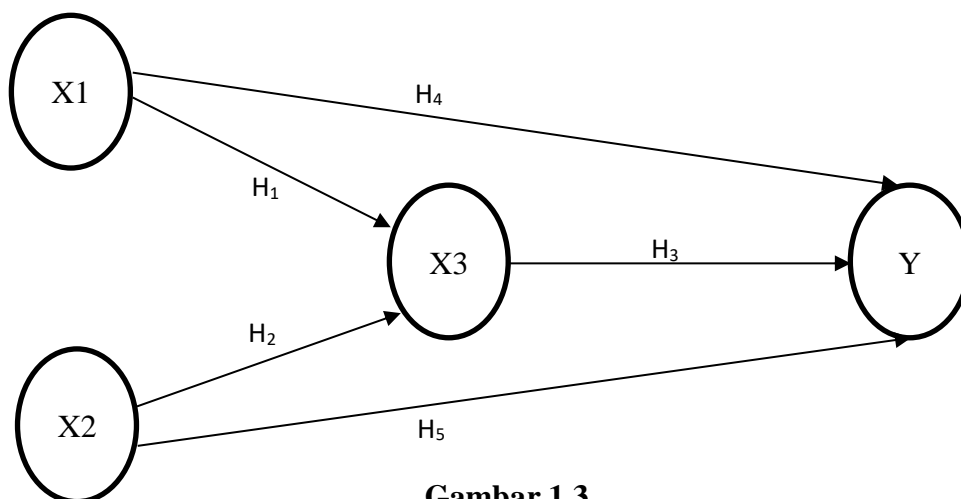
Meningkatkan kinerja karyawan melalui inovasi kerja dengan tujuan untuk menghasilkan proses inovatif dan produk yang inovatif yaitu dengan cara mengembangkan atribut produk baru, adaptasi (gagasan lain atau pengembangan produk), modifikasi (mengubah warna, gerakan, suara, bau, bentuk dan rupa), memperbesar (lebih kuat, lebih panjang, lebih besar), memperkecil (lebih ramping, lebih ringan, lebih kecil), substitusi (bahan lain, proses, sumber tenaga), penataan kembali (pola lain, tata letak lain, komponen), membalik (luar menjadi dalam), kombinasi (mencampur, meramu, assortasi, rakitan, unit gabungan, kegunaan, daya pikat, dan gagasan), mengembangkan beragam tingkat mutu, mengembangkan model dan ukuran produk (*profilerasi* produk).

Inovasi kerja yang terus menerus diterapkan oleh perusahaan memegang peranan penting untuk terus dapat bertahan dalam persaingan yang semakin ketat. Melalui inovasi kerja dapat mendorong kemampuan perusahaan untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia. Pengaruh yang mendasari inovasi kerja terhadap kinerja karyawan adalah kepekaan terhadap perubahan-perubahan yang terjadi untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan.

Kotter dalam Wibowo, (2006 : 211) mengatakan bahwa perubahan proses bisnis dimulai dari prakarsa strategik yang datang dari tim manajemen puncak. Hal ini dilakukan untuk menciptakan peluang potensial. Beberapa aspek dalam inovasi kerja yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut, kepemimpinan, lingkungan kerja,

dukungan Sumber daya, kesempatan dan Peluang serta Kemauan Berkembang, kepastian peraturan dan regulasi, orientasi pada kepuasan konsumen. Sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hafizah, Anggo Rudi, Ferry Panjaitan (2017 : 55) yaitu analisis pengaruh gaya kepemimpinan, inovasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa secara simultan variabel gaya kepemimpinan, Inovasi dan Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Area Bangka. Inovasi kerja dilakukan melalui metode *what* dan *how* pada level yang tinggi, yang diikuti dengan pengumpulan ide-ide kreatif, pengolahan ide-ide kreatif menjadi informasi inovatif, penilaian kelayakan untuk implementasi, dan implementasi inovasi kerja.

2.3 Hipotesis Penelitian



**Gambar 1.3
Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan kerangka pemikiran dan gambar 1.3 diatas, maka dirumuskan hipotesis dibawah ini;

H1; Pengaruh perbaikan berkelanjutan (X1) terhadap budaya kerja (X3) di PT.

Changshin Reksa Jaya

H2; Pengaruh inovasi kerja (X2) terhadap budaya kerja (X3) di PT. Changshin

Reksa Jaya

H3; Pengaruh budaya kerja (X3) terhadap kinerja karyawan (Y) di PT.Changshin

Reksa Jaya.

H4; Pengaruh perbaikan berkelanjutan (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) di

PT. Changshin Reksa Jaya

H5; Pengaruh inovasi kerja (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) di PT. Changshin

Reksa Jaya