

**PENGARUH BUDAYA KAIZEN DAN REWARD
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA
PT. INDESSO AROMA CILEUNGI**

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Menyelesaikan Program

Strata Satu Program Studi Manajemen



Disusun Oleh:

GUSTIAN UTAMAS

NIM : 2015511036

**PROGRAM SARJANA PROGRAM STUDI MANAJEMEN
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI IPWI JAKARTA**

2019

SURAT PERYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Gustian Utamas

NIM : 2015511036

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan pada program sarjana ini ataupun pada program lain. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggung jawabannya berada pada diri saya. Apabila kemudian hari ternyata pernyataan ini tidak benar, maka saya bersedia untuk ditinjau dan menerima sanksi sebagai mestinya.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan kesadaran penuh dan sebenar benarnya.

Jakarta, 28 Agustus 2019

Gustian Utamas
NIM: 2015511036

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI IPWI JAKARTA
PROGRAM SARJANA-PROGRAM MANAJEMEN S1**

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Mahasiswa : Gustian Utamas
NIM : 2015511036
Judul Skripsi : Pengaruh Budaya Kaizen dan Reward
Terhadap Kinerja Karyawan Pada
PT. Indesso Aroma Cileungsi

Jakarta, 30 Agustus 2019

Dosen Pembimbing

Dr. Slamet Ahmadi, MM

**PENGARUH BUDAYA KAIZEN DAN REWARD
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT. INDESSO
AROMA CILEUNGSI**



GUSTIAN UTAMAS
NIM. 2015511036

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada hari Kamis Tanggal 5 Bulan September Tahun 2019 dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai Skripsi Program Sarjana Manajemen – Program Studi Manajemen

1. **Ketua Penguji**
Sunarso, SE, MM . Tanggal :

2. **Anggota Penguji**
Drs. Jayadi, MM Tanggal :

3. **Anggota Penguji**
Dr. Slamet Ahmadi, MM Tanggal :

Menyetujui,
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWIJA
Program Sarjana – Program Studi Manajemen,
Ketua Program,

Dr. Susanti Widhiastuti, M.M

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis Pengaruh Budaya Kaizen Dan Reward Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Indesso Aroma Cileungsi. Populasi dan sampel diambil menggunakan rumus slovin dengan jumlah keseluruhan 71 responden.

Penelitian ini menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi berganda, analisis determinasi dengan menggunakan uji hipotesis, yaitu uji F dan uji T.

Hasil analisis regresi dapat dibuat persamaan regresi berganda sebagai berikut : $Y = 3.000 + 0.217 X_1 + 0.526 X_2$ dengan arti koefisien regresi pengaruh budaya kaizen bernilai positif sebesar 0.217, hal ini terjadi kemungkinan karena budaya kaizen membantu kinerja karyawan lebih efektif dan efisien. Koefisien regresi reward bernilai positif sebesar 0.526, hal ini membuktikan bahwa reward mempengaruhi semangat kerja karyawan yang dapat meningkatkan kinerja karyawan tersebut.

Uji hipotesis menyatakan budaya kaizen berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Indesso Aroma Cileungsi karena nilai Sig ($0.004 < 0.05$) maka dapat disimpulkan H_0 ditolak dan H_a diterima. Uji hipotesis kedua juga menyatakan reward berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. indesso Aroma Cileungsi karena nilai Sig ($0.000 < 0.05$) maka dapat disimpulkan H_0 ditolak dan H_a diterima.

Kata Kunci :

Budaya Kaizen , Reward, Kinerja Karyawan

ABSTRACT

The purpose of this study was to determine and analyze the influence of kaizen culture and reward on employee performance at PT. Indesso Aroma Cileungsi. The population and sample were taken using the Slovin formula with a total of 71 respondents.

This study uses a validity test, a reliability test, a classic assumption test, multiple regression analysis, a determination analysis using a hypothesis test, namely the F test and the T test.

The results of the regression analysis can be made as follows: $Y = 3,000 + 0.217 X1 + 0.526 X2$ with the meaning that the regression coefficient of positive kaizen culture is 0.217, this is possible because the kaizen culture helps employee performance more effectively and efficiently. The regression coefficient of reward has a positive value of 0.526, this proves that reward affects employee morale that can improve the employee's performance.

Hypothesis testing states that kaizen culture significantly influences employee performance at PT. Indesso Aroma Cileungsi because the value of Sig (0.004 <0.05), it can be concluded that H_0 is rejected and H_a is accepted. The second hypothesis test also states that reward has a significant effect on employee performance at PT. indesso Aroma Cileungsi because the value of Sig (0,000 <0.05), it can be concluded that H_0 is rejected and H_a is accepted.

Keywords:

Kaizen Culture, Reward, Employee Performance

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas lindungannya maka skripsi dengan judul “PENGARUH BUDAYA KAIZEN DAN REWARD TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. INDESSO AROMA CILEUNGSI” ini dapat diselesaikan tepat waktu. Penyusunan skripsi ini bermaksud sebagai tahap untuk melanjutkan penyusunan skripsi selanjutnya sebagai syarat dalam menyelesaikan program studi sarjana strata satu (S1) Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta. Selain dari pada itu, penyelesaian skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak, sehingga penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Dr. Slamet Ahmadi, MM selaku pembimbing yang selalu memberikan waktu bimbingan dan arahan kepada penulis.
2. Dr. Susanti Widhiastuti. MM selaku Ketua Program Studi Sarjana Manajemen S1 Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta.
3. Dr. Suyanto. SE, MM, M.Ak. CA. selaku Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta.
4. Koentari, SE, MM selaku Pembimbing Akademik.
5. Pimpinan dan Staff PT. Indesso Aroma Cileungsi, yang telah membantu kelancaran penelitian.
6. Civitas Akademik STIE IPWIJA.
7. Rekan-rekan mahasiswa Program Sarjana Manajemen STIE IPWIJA khususnya konsentrasi Sumber Daya Manusia.
8. Keluarga yang selalu memberikan dukungan dan dorongan semangat kepada saya dalam menyusun proposal ini khususnya Ayah dan Ibu serta keluarga Tercinta.
9. Pihak yang tidak bisa saya sebut satu persatu.

Semoga atas bantuan yang Bapak, Ibu, dan Kawan-kawan berikan mendapat imbalan dari Tuhan Yang Maha Kuasa dan saya juga berharap hasil penelitian untuk menyusun proposal yang sederhana ini dapat memberikan manfaat bagi perusahaan, pelaku bisnis, pembaca, dan pihak lain yang saya tidak lepas sebutkan satu persatu serta perkembangan ilmu pengetahuan khususnya ilmu manajemen.

Jakarta, 30 Agustus 2019

Gustian Utamas

DAFTAR ISI

Halaman Orsinilitas.....	i
Halaman Persetujuan Dosen Pembimbing	ii
Halaman Pengesahan Skripsi.....	iii
Abstrak	iv
<i>Abstract</i>	v
Kata Pengantar.....	vi
Daftar Isi.....	viii
Daftar Gambar	xi
Daftar Tabel.....	xii
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	9
1.3. Tujuan Penelitian.....	9
1.4. Manfaat Penelitian.....	10
1.5. Sistematika Penulisan.....	11
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	13
2.1. Landasan Teori.....	13
2.1.1. Pengertian Sumber Daya Manusia	13
2.1.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	16
2.1.3. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia	17
2.1.4. Budaya Kaizen.....	18
2.1.5. Prinsip Budaya Kaizen.....	22
2.1.6. Konsep Utama Kaizen	24
2.1.7. Sistem Utama Kaizen	28
2.1.8. Gemba Kaizen	29
2.1.9. Kunci Pelaksanaan Kaizen.....	30
2.1.10. Indikator Budaya Kaizen	32
2.1.11. Reward (Penghargaan).....	33
2.1.12. Tujuan <i>Reward</i>	36
2.1.13. Jenis-jenis Reward	36
2.1.14. Indikator Reward	39
2.1.15. Kinerja.....	41

2.1.16. Pengukuran Kinerja	42
2.1.17. Indikator Kinerja.....	43
2.1.18. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja.....	43
2.2. Penelitian Terdahulu.....	45
2.3. Kerangka Pemikiran	48
2.4. Hipotesis	50
BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN.....	51
3.1. Tempat dan Waktu Penelitian	51
3.2. Desain Penelitian.....	51
3.3. Definisi Operasional Variabel.....	52
3.4. Skala Pengukuran.....	54
3.5. Populasi, Sampel , dan Teknik Sampling	55
3.5.1. Populasi.....	55
3.5.2. Sampel	56
3.5.3. Teknik Sampling	57
3.6. Metode Pengumpulan Data.....	57
3.7. Instrumen Variabel Penelitian.....	57
3.7.1. Uji Validitas	58
3.7.2. Uji Reliabilitas.....	58
3.8. Metode Analisis dan Pengujian Hipotesis	59
3.8.1. Metode Analisis.....	59
3.8.4. Pengujian Hipotesis	63
BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	68
4.1. Hasil Penelitian	68
4.1.1. Gambaran Objek Penelitian.....	68
4.1.2. Deskripsi Responden.....	70
4.1.3. Uji Validitas dan Realibilitas	73
4.1.4. Deskripsi Hasil Penelitian	78
4.1.5. Analisis Data.....	81
4.1.6. Pengujian Hipotesis.....	88
4.2. Pembahasan Penelitian	89
4.2.1. Pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Kinerja Karyawan.....	91
4.2.2. Pengaruh Reward Terhadap Kinerja Karyawan	92
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN.....	93

5.1. Kesimpulan	93
5.2. Saran	93

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Siklus PDCA	26
Gambar 2.2. Siklus SDCA	27
Gambar 2.3. Gemba Kaizen	30
Gambar 2.4. Alur Pikir	50
Gambar 4.1. Struktur Organisasi PT. Indesso Aroma	70
Gambar 4.2. Karakteristik Responden	71
Gambar 4.3. Karakteristik Responden	72
Gambar 4.4. Uji Normalitas	82
Gambar 4.5. Uji Heteroskedastisitas.....	84
Gambar 4.6. Kerangka Penelitian.....	90

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Keunggulan Dan Kelemahan Unsur Reward.....	35
Tabel 2.2. Penelitian Terdahulu.....	45
Tabel 3.1. Rencana Penelitian	51
Tabel 3.2. Definisi Operasional Variabel.....	53
Tabel 3.3. Skala Likert	55
Tabel 4.1. Karakteristik Responden.....	71
Tabel 4.2. Karakteristik Responden.....	72
Tabel 4.3. Uji Validitas	73
Tabel 4.4. Uji Reliabilitas	74
Tabel 4.9. Deskripsi Hasil Penelitian.....	78
Tabel 4.12. Uji Multikolinieritas	82
Tabel 4.13. Uji Auto korelasi	83
Tabel 4.14. Uji Kelayakan model.....	85
Tabel 4.15. Analisis Regresi.....	87

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Pada masa sekarang ini, persaingan bisnis yang semakin ketat menuntut sumber daya manusia yang handal dan memiliki kompetensi untuk memberikan kinerja terbaik bagi perusahaan. Memasuki era perdagangan bebas, sumber daya manusia menjadi sangat penting bagi perusahaan untuk dapat bersaing secara global. Kemajuan teknologi yang semakin canggih dan peran teknologi informasi yang sangat maju menjadikan tidak adanya batas antara negara dan menciptakan adanya *global village*. Menanggapi hal tersebut, peningkatan kualitas sumber daya manusia menjadi sebuah keharusan. Sebagai bentuk upaya pencapaian fundamental visi dan misi perusahaan. Maka sumber daya manusia yang diperlukan saat ini adalah sumber daya manusia yang memiliki kinerja untuk mempengaruhi perusahaan dalam mencapai target dalam berkompetisi.

Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akan perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya (rasio, rasa, dan karsa). Semua potensi SDM tersebut berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan. Menurut Sutrisno (2014:3). Untuk mencapai tujuan tersebut perusahaan mengharapkan memiliki sumber daya manusia yang mempunyai kinerja baik.

Sumber daya manusia adalah orang yang bekerja dan berfungsi sebagai aset organisasi/perusahaan yang dapat dihitung jumlahnya dan sumber daya manusia merupakan potensi yang menjadi penggerak organisasi. Menurut Nawawi dalam Gaol (2014:44). Dengan demikian, fokus yang dipelajari adalah masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia saja. Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan begitu canggihnya. Alat-alat canggih yang dimiliki perusahaan tidak ada manfaatnya bagi perusahaan, jika peran aktif karyawan tidak diikutsertakan.

Keberhasilan sebuah perusahaan sangat bergantung kepada baik dan buruknya kinerja karyawan dari perusahaan tersebut. Kinerja dari sebuah perusahaan bergantung kepada karyawannya dimana setiap karyawan menjadi penggerak bagi berjalannya sebuah perusahaan. Yang baik dari karyawan akan berdampak langsung kepada kemajuan atau kemunduran yang diperoleh dari perusahaan tersebut.

Kinerja karyawan merupakan masalah yang sangat penting bagi setiap organisasi. Kinerja karyawan yang tinggi diperlukan dalam setiap usaha untuk pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan. Seperti diketahui bahwa pencapaian tujuan organisasi adalah sesuatu yang sangat diinginkan oleh setiap organisasi. Karyawan yang memiliki kinerja rendah akan sulit untuk mencapai hasil yang diharapkan.

Kesadaran akan paradigma tersebut telah membawa banyak organisasi yang berusaha untuk menciptakan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi tinggi. Dalam setiap aktivitas perusahaan tidak luput dari kinerja karyawan, oleh karena itu perusahaan perlu memberikan perhatian kepada karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan). Menurut Sedarmayanti (2011:260). Semakin baik kinerja pegawai maka tujuan perusahaan akan semakin mudah dicapai, begitu juga sebaliknya.

Dalam pencapaian kinerja sumber daya manusia di PT. Indesso Aroma dituntut untuk mampu mengembangkan *skill* dan *knowledge* dalam aktivitas pekerjaan, dimana hal itu tidak lepas dari dukungan pimpinan dalam mengelola seluruh aktivitas dalam pekerjaan, mengevaluasi hasil kerja yang berkesinambungan, sehingga dalam pencapaian kinerja akan lebih maksimal dan mempermudah pencapaian tujuan perusahaan.

Kinerja karyawan yang rendah menjadi salah satu permasalahan yang ditemui didalam organisasi atau perusahaan. kinerja karyawan yang kurang maksimal akan berdampak kurang baik bagi perkembangan organisasi atau perusahaan. Dalam pencapaiin selama ini kinerja karyawan di PT. Indesso Aroma belum optimal karena masih banyak kekurangan dalam menjalankan aktivitas di perusahaan. Hal tersebut terlihat kedisiplinan karyawan dan budaya

organisasi atau budaya kerja yang kurang tepat diterapkan di masing-masing bagian. Budaya kerja yang buruk akan berpengaruh terhadap kinerja suatu organisasi atau perusahaan.

Salah satu faktor dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan yaitu menerapkan budaya perusahaan yang baik dan benar, tetapi peran budaya organisasi tersebut cenderung kurang disadari dan dipahami oleh banyak pelaku organisasi di Indonesia. Perusahaan perlu mengenalkan budaya organisasi atau budaya kerja pada karyawan dengan mensosialisasikan agar persepsi karyawan sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan.

Upaya manajemen sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan dari perusahaan, maka harus menciptakan budaya kerja yang baik untuk mendukung sumber daya manusia yang ada di perusahaan. Di negara Jepang ada satu budaya organisasi yang sangat berperan penting pada perusahaan-perusahaan di Jepang yaitu budaya kaizen. Menurut Imai (1998) budaya kaizen telah banyak memberikan kontribusi bagi keberhasilan perusahaan-perusahaan yang ada di Jepang. Jika budaya kaizen ini di implementasikan di perusahaan-perusahaan di Indonesia, maka akan memberikan pengaruh yang luar biasa bagi kemajuan perusahaan di Indonesia. Kaizen merupakan perbaikan berkesinambungan bersifat kecil dan bertahap, proses kaizen ini mampu membawa hasil yang memuaskan dalam jangka panjang (Imai,1998). Artian dari bersifat kecil dan bertahap adalah dengan biaya yang rendah dan jika dilakukan secara bertahap maka akan menuai hasil yang memuaskan. Budaya kaizen ini juga mengajarkan untuk disiplin kerja. Sesuatu pekerjaan jika dilakukan dengan disiplin maka akan

menghasilkan sesuatu secara teratur dan baik. Dengan adanya budaya kaizen, perusahaan berharap sistem manajemen dapat berkembang dengan lebih baik, terutama pada kinerja karyawan yang menjadi kunci sukses keberhasilan perusahaan. Dalam membudayakan konsep kaizen, perusahaan harus merangsang inovasi dari karyawan dalam artian perusahaan memberikan kewajiban kepada karyawan untuk menulis ide-ide yang ditujukan untuk mempermudah pekerjaan dari karyawan. Dengan membudayakan hal tersebut karyawan akan terbiasa berpikir dan menerapkan budaya kaizen ini dalam pekerjaannya di perusahaan.

Untuk membantu karyawan mencapai kinerja yang efektif, organisasi dapat memperhatikan beberapa hal lain selain disiplin kerja, yaitu *reward* atau penghargaan. Menurut Moorhead & Griffin (2013) *reward* atau penghargaan meliputi banyak dari perangsang yang disediakan oleh organisasi untuk karyawan sebagai bagian dari kontrak psikologis. Penghargaan juga memuaskan sejumlah kebutuhan yang berusaha untuk dipenuhi oleh karyawan melalui pilihan mereka atas perilaku terkait pekerjaan. Selain sebagai bentuk balas jasa, pemberian *reward* juga diperlukan sebagai motivasi atau perangsang agar karyawan terpacu untuk berkinerja lebih baik.

Perusahaan akan memberikan *reward* kepada karyawannya jika karyawan tersebut memberikan kontribusi yang lebih kepada perusahaan. Pentingnya pemberian *reward* atau kompensasi sebagai salah satu cara perusahaan agar karyawan mempunyai tanggung jawab terhadap perusahaan (Fajarrini P. Hakam Danti, 2014). Dengan adanya *reward* ini diharapkan dapat meningkatkan

kinerja karyawan. Kinerja karyawan akan berpengaruh terhadap kinerja suatu organisasi atau perusahaan.

Kinerja karyawan dalam organisasi merupakan bagian yang sangat penting, tidak terkecuali untuk PT. Indesso Aroma Cileungsi. Namun, terdapat permasalahan yang cukup menghambat kinerja karyawan. Berdasarkan studi sementara peneliti menemukan masalah kedisiplinan kerja, pemanfaatan jam kerja yang tidak tepat, pemborosan, menurunnya keinginan karyawan untuk mencapai prestasi kerja, sistem yang kurang tepat untuk diterapkan, minimnya tingkat kesadaran karyawan akan barang di produksi, kurangnya rasa memiliki terhadap asset perusahaan, dan tidak adanya acuan dalam pencapaian prestasi kerja yang baik. Selain permasalahan mengenai proses dalam bekerja permasalahan lain yang dirasakan karyawan yaitu kurangnya perhatian dari atasan, tidak adanya *reward* penghargaan atas pencapaian kinerja karyawan dalam tanggung jawabnya terhadap perusahaan. Sehingga karyawan tidak termotivasi dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini dapat dilihat dari beban pekerjaan yang dituntut untuk melebihi target yang ditetapkan, namun tidak diimbangi dengan *reward* yang dibutuhkan karyawan sebagai motivasi dan kepuasan dalam bekerja.

Hubungan budaya kaizen terhadap kinerja karyawan dapat terlihat dari upaya yang ada sesuai dengan prinsip budaya kaizen yaitu perbaikan secara berkelanjutan. Sumber daya manusia dituntut untuk selalu mengembangkan pola pikir dalam bekerja bahwa pekerjaan yang selama ini dikerjakan dapat dikembangkan menjadi lebih efektif dan efisien. Untuk mencapai ini

diperlukan usaha terus menerus untuk meningkatkan hubungan dengan sumber daya manusia yang ada di perusahaan. Dalam hubungan ini perusahaan dapat mengetahui apa yang diinginkan karyawan, melakukan program dalam upaya pendekatan terhadap karyawan melalui pelatihan dan pendidikan membangun pola pikir karyawan untuk meningkatkan kualitas kerjanya, untuk bersama-sama memikirkan penyempurnaan perusahaan, yaitu menciptakan hubungan yang hangat antara atasan dan bawahannya, adanya rasa saling percaya, kekeluargaan dan lain sebagainya, membentuk aktivitas kelompok kecil seperti gugus kendali mutu, membawa kehidupan sosial kedalam tempat kerja, yaitu perusahaan harus mampu membina karyawan agar saling menghargai dan menciptakan hubungan yang harmonis dengan karyawan, melatih sehingga mereka dapat berkomunikasi lebih baik dengan karyawan, dan dapat menciptakan keterlibatan pribadi yang lebih positif dengan karyawan, membawa disiplin ke tempat kerja yaitu perusahaan harus mendorong karyawan untuk selalu menerapkan kedisiplinan diri ditempat kerja sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Beberapa penelitian terdahulu yang menghubungkan budaya kaizen dengan kinerja dapat dilihat dari analisis secara bersama-sama menunjukkan variabel budaya kaizen yang terdiri dari inovasi, komitmen karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Dalam meningkatkan kinerja karyawan nya perusahaan akan melakukan beberapa cara yang dapat mendorong karyawan untuk bekerja secara maksimal. Beberapa kegiatan tersebut diantaranya pemberian fasilitas,

pemberian penghargaan, pemberian kompensasi dan lain sebagainya. Hal ini dapat dijelaskan melihat tuntutan yang diberikan perusahaan terhadap karyawan. Perusahaan meminta karyawan untuk memaksimalkan kinerjanya dalam mencapai tujuan perusahaan. Sama halnya dengan karyawan, timbal balik atas hasil kinerjanya juga menjadi harapan dari setiap karyawan. Setiap karyawan yang telah memberikan kemampuan terbaiknya untuk perusahaan akan mengharapkan timbal balik agar perusahaan memberikan reward dan mencukupi segala kebutuhan karyawan. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang sangat individual, dikarenakan setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan yang dirasakan.

PT.Indesso Aroma Cileungsi. Sebagai salah satu perusahaan yang bergerak di bidang *food, flavor, dan fragrance ingredients* serta menjadi distributor bagi perusahaan lain yang bergerak di bidang sejenis. PT Indesso Group selama hampir 50 tahun eksistensinya mampu mengembangkan dan mengekspor 80 persen produk-produknya ke hampir seluruh benua yaitu, Eropa, Amerika, dan Asia. PT. Indesso Aroma merupakan salah satu produsen bahan utama Indonesia untuk makanan, rasa, dan wewangian. Dengan melibatkan jaminan kualitas sejak awal, Indesso memastikan bahwa semua pelanggan menerima produk berkualitas tinggi, yang mematuhi standar dan peraturan internasional. Untuk mencapai prestasi tersebut tentunya diperlukan kinerja yang tinggi dan

disinilah budaya kaizen dan *reward* memiliki peranan yang sangat penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Hal inilah yang membuat peneliti tertarik untuk mengambil judul skripsi tentang : **“Pengaruh Budaya Kaizen dan Reward Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Indesso Aroma Cileungsi”**.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah disampaikan diatas, maka permasalahan umum penelitian ini adalah apakah terdapat pengaruh budaya kaizen dan reward terhadap kinerja karyawan pada PT. Indesso Aroma Cileungsi. Permasalahan tersebut selanjutnya dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Indesso Aroma Cileungsi ?
2. Apakah terdapat pengaruh Reward Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Indesso Aroma Cileungsi ?

1.3. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan diatas, maka tujuan umum penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh budaya kaizen dan reward terhadap kinerja karyawan pada PT. Indesso Aroma Cileungsi. Tujuan tersebut selanjutnya dapat diuraikan sebagai berikut

- a. Untuk mengetahui pengaruh budaya kaizen terhadap kinerja karyawan pada PT. Indesso Aroma Cileungsi.
- b. Untuk mengetahui pengaruh reward terhadap Kinerja karyawan pada PT. Indesso Aroma Cileungsi.

1.4. Manfaat Penelitian

Dari penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi berbagai kalangan.

Adapun manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini adalah :

1. Manfaat Teoritis
 - a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah khasanah ilmu pengetahuan di bidang sumber daya manusia terutama mengenai kinerja karyawan
 - b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai referensi bagi peneliti yang akan melakukan penelitian di bidang sumber daya manusia khususnya yang berkaitan dengan budaya kaizen, reward dan kinerja karyawan.
2. Manfaat Praktis
 - a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai input bagi perusahaan dalam menentukan kebijakan-kebijakan yang berhubungan dengan budaya kaizen dan reward dalam rangka peningkatan kinerja karyawan.

- b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dan sumbangan pemikiran guna meningkatkan kinerja karyawan di PT. Indesso Aroma Cileungsi
- c. Sebagai bahan referensi atau rujukan bagi peneliti selanjutnya.

1.5. Sistematika Penulisan

Penelitian dilakukan dalam rangka penyusunan skripsi dengan sistematika penulisan laporan penelitian adalah sebagai berikut.

BAB 1 berupa PENDAHULUAN yang menguraikan latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB 2 berupa KAJIAN PUSTAKA yang membahas mengenai landasan teori, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, dan hipotesa dimana landasan teori yang terkait dengan topik penelitian ini mencakup grand teori dan teori mengenai budaya kaizen, reward dan kinerja karyawan.

BAB 3 berisi METODOLOGI PENELITIAN yang memaparkan metode penelitian yang berisi antara lain tempat dan waktu penelitian, desain penelitian, operasionalisasi variabel, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, dan metode analisis data.

Pada BAB 4 yaitu HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN yang memaparkan gambaran umum PT. Indesso Aroma Cileungsi, karakteristik responden, pengujian data, deskripsi variable penelitian, analisis data penelitian, pembahasan dan implikasi manajerial.

Sedangkan BAB 5 yaitu KESIMPULAN DAN SARAN yang berisi kesimpulan dan disertai saran-saran sebagai alternatif pemecahan permasalahan dalam penelitian ini.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Pengertian Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan aset organisasi perusahaan yang sangat vital karena itu keberadaannya dalam organisasi perusahaan tidak bisa di gantikan oleh sumber daya lainnya. Betapa modern teknologi yang digunakan atau seberapa banyak dana yang di siapkan, namun tanpa dukungan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan profesional semuanya menjadi tidak bermakna.

Menurut Hasibuan (2011: 89), manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen ini terdiri dan enam unsur (6 M) yaitu: *man, money, methode, materials, machines, dan market*. Unsur *man* (manusia) ini berkembang menjadi suatu bidang ilmu manajemen yang disebut Manajemen Sumber Daya Manusia yang merupakan terjemahan dan *man power management*. Manajemen yang mengatur unsur manusia ini ada yang menyebutnya manajemen kepegawaian atau manajemen personalia (*personnel management*). Persamaan manajemen sumber daya manusia dengan manajemen personalia adalah keduanya merupakan ilmu yang mengatur unsur manusia dalam suatu organisasi, agar mendukung terwujudnya tujuan.

Dessler (2011:5) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai kebijakan dan praktik menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan penilaian. Sedangkan Andrew dalam Mangkunegara (2013: 4) berpendapat bahwa perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja didefinisikan sebagai proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berintegrasi dengan rencana organisasi.

Sumber daya manusia adalah suatu komponen vital bagi perusahaan, karena sumber daya manusia menjadi pelaksana utama aktivitas manajerial dan operasional di perusahaan tersebut. Elemen lain di perusahaan, seperti uang, mesin, dan modal lainnya, tidak akan bisa berjalan dengan baik tanpa adanya campur tangan dari sumberdaya manusia. Oleh karena itu, pemeliharaan sumber daya manusia di perusahaan menjadi faktor penting bagi perusahaan agar aktivitas di perusahaan bisa berjalan secara efisien dan efektif, sehingga perusahaan akan mampu mencapai tujuannya. Keterkaitan atau hubungan antara karyawan dan manajemen ini mampu menghasilkan suatu output, yaitu kualitas kerja karyawan yang baik dan tentunya akan menjadikan perusahaan lebih maju dan berkembang dengan baik.

Manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan dalam usaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Semakin meningkatnya peran sumber daya manusia juga disebabkan oleh keyakinan

banyak organisasi atau perusahaan akan peran sumber daya manusia yang strategis untuk keberhasilan kompetitif organisasi.

Dari pendapat para ahli di atas dapat diambil kesimpulan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah salah satu ilmu dalam bidang manajemen yang khusus mempelajari bagaimana hubungan dan peranan manusia dalam organisasi atau perusahaan, dengan kata lain manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu pengakuan terhadap pentingnya tenaga kerja dalam organisasi atau perusahaan dan manfaatnya dalam berbagai fungsi dan kegiatan untuk mencapai tujuan perusahaan dimulai dari:

1. Mendapatkan tenaga kerja yang bertanggung jawab.
2. Mengembangkan kecakapan dan keterampilan dari tenaga kerja.
3. Memelihara agar kondisi kerja yang baik dan tenaga kerja tetap betah dalam pekerjaan yang dilakukannya.
4. Hingga pemberhentian tenaga kerja itu sendiri.

Dengan demikian manajemen sumber daya manusia dapat menciptakan kerjasama yang harmonis antara pimpinan dan karyawan yang akan menambah semangat tenaga kerja sehingga pencapaian tujuan perusahaan akan lebih mudah karena manajemen perusahaan tidak mengabaikan tenaga kerjanya.

2.1.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Hasibuan (2016:21) menjelaskan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi:

1. Fungsi Manajerial

- a. Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya suatu tujuan.
- b. Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).
- c. Pengarahan adalah kegiatan yang mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dengan efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.
- d. Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan yang telah direncanakan.

2. Fungsi Operasional

- a. Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

- b. Pengembangan yaitu suatu proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.
- c. Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan atau upah yang diberikan oleh suatu perusahaan.
- d. Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.
- e. Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun.
- f. Kedisiplinan merupakan fungsi dari manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa adanya kedisiplinan yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal.
- g. Pemberhentian adalah putusnya suatu hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan.

2.1.3. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2016:14) Peranan manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut:

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

2.1.4. Budaya Kaizen

Budaya kerja adalah suatu falsafah dengan didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud

sebagai kerja. Hal itu yang dikemukakan oleh Moeljono dalam Yusran assagaf (2012) mengemukakan bahwa Budaya kerja pada umumnya merupakan pernyataan filosofis, dapat difungsikan sebagai tuntutan yang mengikat pada karyawan karena dapat diperaktikan secara formal dalam bentuk peraturan dan ketentuan perusahaan.

Budaya Kerja Jepang dikenal dengan sebutan Kaizen. Kaizen adalah suatu filosofi dari Jepang yang memfokuskan diri pada pengembangan dan penyempurnaan secara terus menerus atau berkesinambungan dalam perusahaan bisnis. Kaizen adalah kegiatan sehari-hari yang sederhana bertujuan untuk melampaui peningkatan produktifitas dan kinerja, juga merupakan sebuah proses apabila dilakukan dengan benar akan “memanusiawikan” tempat kerja, mengurangi beban kerja yang berlebihan, dan mengajarkan orang untuk melakukan percobaan dalam pekerjaannya dengan menggunakan metode-metode ilmiah dan bagaimana belajar mengenali serta mengurangi pemborosan dalam proses kerjanya.

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

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

Dr.W. Edward Deming adalah pioner yang mengenalkan dan mengimplementasikan konsep peningkatan kualitas yang berkesinambungan ini. Dalam Bahasa Jepang, *kaizen* berarti perbaikan yang berkesinambungan. (*continuous improvement*). Istilah itu mencakup pengertian perbaikan yang melibatkan semua orang, baik manajer dan karyawan, dan melibatkan biaya dalam jumlah tidak seberapa. *Kaizen* terdiri dari dua kanji yakni (*kai*) artinya perubahan dan (*zen*) artinya kebaikan. Konsep *kaizen* cara berpikirnya berorientasi pada proses, sedangkan cara berpikir negara-negara Barat lebih cenderung tentang pembaharuan yang berorientasi pada hasil (Imai, 2005:11).

Kaizen adalah suatu filosofi dari Jepang yang memfokuskan diri pada pengembangan dan penyempurnaan secara terus menerus atau berkesinambungan dalam perusahaan bisnis. Di Cina kaizen bernama *gaishan* di mana *gai* berarti perubahan / perbaikan dan *shan* berarti baik / benefit. Jadi kaizen dapat diartikan sebagai perubahan kepada arah lebih baik.

Selain itu, Imai (1997, hal.3) juga menjelaskan bahwa kaizen bersifat perbaikan kecil yang berlangsung oleh upaya berkesinambungan. Di sisi lain, kaizen menekankan upaya manusia, moral, komunikasi, pelatihan, kerjasama, pemberdayaan dan disiplin diri, yang merupakan pendekatan berdasarkan akal sehat, berbiaya rendah. Hal yang berkaitan mengenai

kaizen juga disebutkan oleh Khan (2011, hal.181), bahwa kaizen meningkatkan pemanfaatan ruang, kualitas produk, penggunaan modal, komunikasi, kapasitas produksi dan retensi karyawan. Kaizen didasarkan pada keyakinan bahwa orang yang melakukan pekerjaan tertentu akan menjadi lebih mengetahui banyak hal dari pada orang lain, termasuk atasan mereka, bagaimana pekerjaan itu dapat ditingkatkan, dan bahwa mereka harus bertanggung jawab untuk membuat perbaikan. Setiap departemen dalam perusahaan dapat melakukan perbaikan terus menerus dalam operasinya dengan membuat perubahan kecil setiap hari. Langkah pertama dalam proses ini adalah untuk menghancurkan semua hambatan komunikasi antara berbagai unit dalam perusahaan. (Khan, 2011, hal.181-182).

Filsafat *kaizen* menganggap bahwa cara hidup kita seperti kehidupan kerja atau kehidupan sosial maupun kehidupan rumah tangga hendaknya terfokus pada upaya perbaikan terus menerus. Perbaikan dalam *kaizen* bersifat kecil dan beransur. Kebalikan dari inovasi, yang dipakai dalam manajemen barat umumnya dan merupakan perubahan besar-besaran melalui terobosan teknologi, konsep manajemen, atau teknik produksi mutakhir. *Kaizen* tidak bersifat dramatis dan proses *kaizen* diterapkan berdasarkan akal sehat dan biaya rendah, menjamin kemajuan beransur yang memberikan imbalan hasil dalam jangka panjang. Jadi *kaizen* merupakan pendekatan dengan risiko rendah (Handayani, 2005: 5)

Elemen inti dari kaizen adalah kemauan untuk berubah, maju dan memprioritaskan kualitas, selalu memberikan upaya yang konsisten,

keterlibatan seluruh pegawai, dan komunikasi. Kedisiplinan dan kerjasama tim adalah yang utama dalam meningkatkan moral pekerja untuk menjalankan siklus mutu kaizen. Semua karyawan harus memberikan saran demi perbaikan. Pada penerapannya dalam perusahaan, Kaizen mencakup pengertian perbaikan yang berkesinambungan yang melibatkan seluruh pekerjanya, baik manajemen tingkat atas sampai manajemen tingkat bawah (Hitoshi Takeda, 2006:82).

2.1.5. Prinsip Budaya Kaizen

Prinsip-prinsip Kaizen yang berorientasi pada kepuasan pelanggan. Dalam hal pemenuhan kepuasan pelanggan, Menurut Wellington *kaizen strategies for costumer care*, (1998 : 69) kaizen memiliki beberapa prinsip yaitu :

1. Fokus pada pelanggan

Penopang kaizen adalah fokus pandangan jangka panjang pada kebutuhan pelanggan. Dalam Kaizen secara absolut amat penting bahwa semua aktifitas 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 diimplementasikan. 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 kaizen 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 cepat

Faktor primer dalam kaizen 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 para konsumen.

8. Mengembangkan disiplin pribadi

Penerapan disiplin pribadi perlu dengan tujuan pengendalian diri, pada umumnya banyak orang yang belum siap mengorbankan keluarga dan hubungan sosial mereka untuk kepentingan kantor.

9. Memberikan informasi kepada setiap karyawan

Semua staf wajib mendapat informasi yang tepat mengenai permasalahan yang di peroleh oleh perusahaan khususnya karyawan pemasaran, sehingga setiap karyawan mampu berpikir untuk pemecahan masalah dalam perusahaan.

10. Membuat setiap karyawan menjadi mampu

Membuat karyawan menjadi mampu berarti memberi bekal keterampilan dan peluang untuk menerapkan informasi yang diberikan lewat pelatihan berbagai keterampilan, dorongan, tanggung jawab mengambil keputusan

2.1.6. Konsep Utama Kaizen

Manajemen harus belajar untuk menerapkan konsep dan sistem yang mendasar dalam rangka mewujudkan strategi kaizen (Imai, 1999):

1. Kaizen dan manajemen.

Dalam konteks kaizen, manajemen memiliki dua fungsi utama : pemeliharaan dan perbaikan. Pemeliharaan berkaitan dengan kegiatan untuk memelihara teknologi, sistem manajerial, standar operasional yang ada, dan menjaga standar tersebut melalui pelatihan serta disiplin. Perbaikan, pada sisi lain, berkaitan dengan kegiatan yang ada diarahkan pada peningkatan standar. Pandangan manajemen Jepang terhadap manajemen dalam hal ini dapat disimpulkan secara singkat sebagai pemeliharaan dan perbaikan standar.

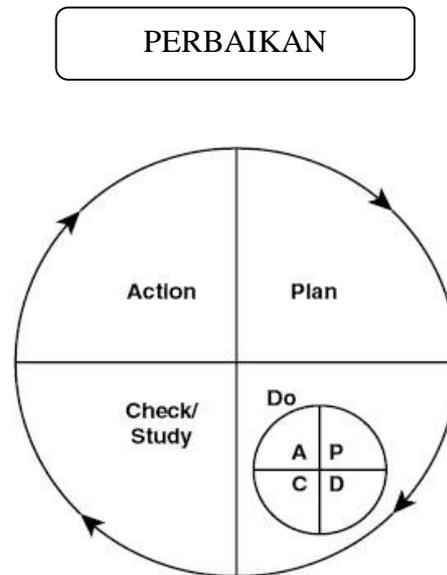
2. Proses versus hasil.

Kaizen menekankan pola pikir berorientasi proses, karena proses harus disempurnakan agar hasil dapat meningkat. Kegagalan mencapai hasil yang direncanakan merupakan cermin dari kegagalan proses. Kaizen berfokus pada upaya manusia suatu orientasi yang sangat berbeda dengan orientasi hasil yang diterapkan.

3. Siklus PDCA / SDCA.

Langkah pertama dalam kaizen adalah menerapkan siklus PDCA (plan-do-check-action) sebagai sarana yang menjamin terlaksananya kesinambungan dari kaizen guna mewujudkan kebijakan untuk memelihara dan memperbaiki/meningkatkan standar. Pada Gambar 2.1. dapat dilihat bahwa, siklus ini merupakan konsep yang terpenting dari proses kaizen.

Gambar 2.1. Siklus PDCA

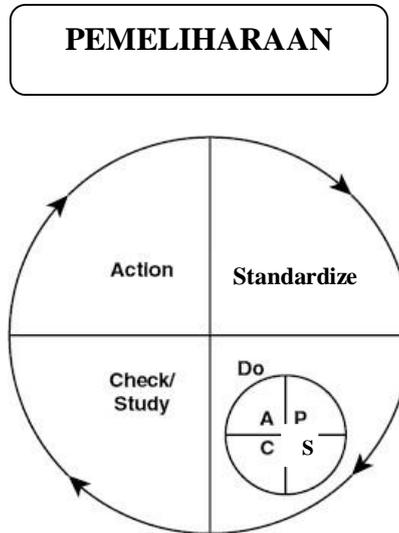


Sumber : Gemba Kaizen

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

Pada awalnya, setiap proses kerja baru belum cukup stabil. Sebelum kita mengerjakan siklus PDCA berikutnya, proses tersebut harus distabilkan melalui siklus SDCA (standardize-do-check-action) seperti pada Gambar 2.

Gambar 2.2. Siklus SDCA



Sumber : Gemba Kaizen

Setiap kali ketidakwajaran timbul dalam suatu proses, pertanyaan-pertanyaan berikut hendaknya diajukan sebagai bahan koreksi : Apakah hal itu terjadi karena kita tidak memiliki standar? Atau apakah hal itu terjadi karena standar yang tidak cukup rinci atau kurang memadai? Hanya setelah standar ditetapkan dan dipetuhi serta membawa kestabilan pada proses, kita dapat beralih ke PDCA berikutnya.

4. Mengutamakan Kualitas.

Tujuan utama dari kualitas, biaya, dan penyerahan (QCD) adalah menempatkan kualitas pada prioritas tertinggi. Tidak jadi soal bagaimana menariknya harga dan penyerahan yang ditawarkan pada konsumen, perusahaan tidak akan mampu bersaing jika kualitas produk dan pelayanannya tidak memadai.

5. Berbicara dengan data.

Agar suatu masalah dapat dipahami secara benar dan dipecahkan, masalah itu harus ditemukan dan dikenali untuk kemudian data yang relevan dikumpulkan serta ditelaah. Mencoba menyelesaikan masalah tanpa data adalah pemecahan masalah berdasarkan selera dan perasaan suatu pendekatan yang tidak ilmiah dan tidak objektif.

6. Proses Berikut Adalah Konsumen

Kebanyakan orang dalam bekerja selalu berhubungan dengan konsumen internal. Kenyataan ini hendaknya dipakai sebagai dasar komitmen untuk tidak pernah meneruskan produk cacat ataupun butiran informasi yang salah kepada proses berikutnya. Bila semua orang di dalam perusahaan mempraktekkan aksioma ini, konsumen yang sesungguhnya – konsumen eksternal di pasar – dapat dipastikan akan menerima produk atau jasa layanan berkualitas tinggi sebagai akibatnya.

2.1.7. Sistem Utama Kaizen

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

1. Total Quality Control / Total Quality Management (TQC/TQM)
2. Sistem Produksi Just-In-Time (Sistem Produksi Toyota)
3. Total Productive Maintenance
4. Penjabaran Kebijakan Perusahaan (Policy Deployment)
5. Sistem Saran (Sugestion System)
6. Kegiatan Kelompok Kecil (Small-Group Activities)

2.1.8. Gemba Kaizen

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

Dua kegiatan utama yang terjadi di gemba sehari-hari yang berkaitan dengan manajemen sumber daya adalah pemeliharaan dan kaizen. Yang pertama adalah merujuk pada kegiatan mematuhi standar dan menjaga keadaan yang ada, sedang yang terakhir berkaitan dengan meningkatkan standar tersebut. Manajer gemba melakukan fungsi kesatu dan kedua dari dua fungsi tersebut dan QCD (kualitas, biaya, dan penyerahan) merupakan hasilnya. Bangunan Gemba menggambarkan pandangan global dari kegiatan-kegiatan yang terjadi di gemba guna mencapai sasaran QCD tersebut. Bangunan Gemba dapat dilihat pada Gambar 2.3 berikut ini :

Gambar 2.3 Gemba Kaizen



Sumber : *Gemba Kaizen, Masaaki Imai*

2.1.9. Kunci Pelaksanaan Kaizen

Secara garis besar ada delapan kunci utama pelaksanaan kaizen dalam kegiatan industri yaitu :

1. Menghasilkan produk sesuai dengan jadwal yang didasarkan pada permintaan pelanggan.
2. Memproduksi dalam jumlah kecil (small lot size)
3. Menghilangkan pemborosan.
4. Memperbaiki aliran produksi. Penataan produksi dilakukan dengan berpedoman pada lima disiplin di tempat kerja yaitu 5-S antara lain :
 - A. Konsep *Seiri* atau pemilahan yaitu memisahkan benda yang diperlukan dengan yang tidak diperlukan, kemudian menyingkirkan yang tidak diperlukan (ringkas).

- b. Konsep *Seiton*. Secara harfiah berarti menyusun benda dengan cara yang menarik (rapi). Dalam konteks 5 S. Hal ini berarti mengatur barang-barang sehingga setiap orang dapat menemukannya dengan cepat.
- c. Konsep *Seiso*. Konsep ini selalu mengutamakan kebersihan dengan menjaga kerapihan dan kebersihan (resik).
- d. Konsep *Seiketsu* yaitu usaha yang terus menerus untuk mempertahankan 3 S tersebut diatas, yakni *Seiri*, *Seiton*, dan *Seiso*. Pada prinsipnya mengusahakan agar tempat kerja yang sudah menjadi baik dapat selalu terpelihara (rawat).
- e. Konsep *Shitsuke* adalah metode yang digunakan untuk memotivasi pekerja agar terus menerus melakukan dan ikut serta dalam kegiatan perawatan dan aktivitas perbaikan serta membuat pekerja terbiasa mentaati aturan (rajin). Hal ini dianggap sebagai komponen yang paling sukar dari 5 S.

Dalam penerapan di Indonesia lebih dikenal dengan 5R Arti kata 5R: Ringkas (*Seiri*): Pisahkan barang yang tidak perlu, Rapih (*Saiton*): Identifikasi dan atur rapih peralatan kerja agar mudah digunakan, Resik (*Seiso*): Jaga Kebersihan alat dan lingkungan kerja, Rawat (*Seiketsu*) : Lakukan 3 hal di atas secara periodik & konsistent, Rajin (*Shitsuke*) : Jadikan 5R sebagai kebiasaan sehari-hari.

Istilah lain yang bertujuan mengimbangi sistem kaizen ini adalah reengineering , yaitu mengadakan perombakan proses bisnis secara total

sampai keakar-akarnya. Ini berarti bahwa dalam kaizen itu 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 kaizen yang paling penting dan kontroversial adalah bahwa proses perbaikan tersebut diusahakan terutama agar tidak membawa konsekuensi biaya, tetapi justru menghasilkan penghematan.

2.1.10. Indikator Budaya Kaizen

Menurut Suwondo (2012) Kaizen atau perbaikan secara berkelanjutan adalah perbaikan proses secara terus-menerus untuk selalu meningkatkan mutu dan produktifitas output. Kaizen dijadikan sebagai falsafat program 5S untuk menciptakan budaya kerja. Budaya kerja 5S terdiri dari *Seiri*, *Seiton*, *Seiso*, *Seiketsu*, dan *Shitsuke*. *Seiri* yaitu menyingkirkan barang – barang atau file yang tidak digunakan lagi ditempat kerja, *Seiton* yaitu menyortir semua barang atau file yang tidak dipergunakan lagi, pastikan segala sesuatu harus diletakkan sesuai posisi yang ditetapkan, *Seiso* yaitu membersihkan tempat kerja, ruangan kerja, peralatan dan lingkungan kerja, *Seiketsu* yaitu merawat alat inventaris kerja dan melakukan pekerjaan sesuai prosedur yang telah ditetapkan. *Shitsuke* Pemeliharaan kedisiplinan pribadi meliputi suatu kebiasaan dan pemeliharaan program 5S yang sudah berjalan.

2.1.11. Reward (Penghargaan)

Reward merupakan salah satu elemen yang dapat dimanfaatkan organisasi untuk memotivasi karyawan agar dapat memberikan kontribusi yang maksimal. Reward memiliki makna yang luas dan tidak hanya terfokus pada finansial saja. Thompson (2002) dalam Nnaji-Ihedinmah & Egbunike (2015) menekankan bahwa reward tidak hanya mencakup unsur kuantitatif seperti gaji, upah dan lainlain, tetapi juga unsur lainnya yang berwujud bukan uang, seperti kesempatan untuk melaksanakan tanggung jawab yang lebih besar, peluang karir, kesempatan untuk belajar dan berkembang, kualitas kehidupan yang layak dalam organisasi dan lain-lain. Menurut Puwanethiren (2011) reward terdiri dari seluruh komponen organisasi, proses, aturan serta kegiatan pengambilan keputusan dalam hal alokasi untuk memberikan kompensasi dan manfaat kepada karyawan sebagai timbal balik atas kontribusi yang telah diberikan kepada organisasi.

Menurut handoko (2012:66) Reward merupakan sebagai bentuk apresiasi usaha untuk mendapatkan tenaga kerja yang profesional sesuai dengan tuntutan jabatan diperlukan suatu pembinaan yang berkeseimbangan, yaitu suatu usaha kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggunaan, dan pemeliharaan tenaga kerja agar mampu melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien. Sebagai langkah nyata dalam hasil peembinaan maka diadakan pemberian reward pegawai yang telah menunjukkan prestasi kerja yang baik.

Kata *reward* berasal dari bahasa Inggris, jika diartikan dalam bahasa Indonesia berarti hadiah, penghargaan, dan ganjaran. *Reward* / penghargaan adalah sebuah bentuk apresiasi kepada suatu prestasi yang diberikan dalam bentuk material atau ucapan. Dalam organisasi ada istilah insentif, yang merupakan suatu penghargaan dalam bentuk material maupun non material yang diberikan oleh pihak pimpinan organisasi perusahaan kepada karyawan agar mereka bekerja dengan menjadikan modal motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan – tujuan perusahaan atau organisasi.

Reward dapat pula didefinisikan sebagai timbal balik yang diberikan organisasi kepada karyawan ketika mereka telah melakukan tindakan atau tugas yang diberikan organisasi (Rahim & Daud, 2012). Pemberian reward akan lebih efektif ketika diterapkan di sebuah organisasi dengan identifikasi yang kuat, identifikasi yang kuat dalam hal ini maksudnya adalah ketika terdapat kesamaan nilai dan perilaku antara kepentingan individu dan kepentingan organisasi. Sistem reward yang efektif membutuhkan beberapa hal dasar yang harus diperhatikan, antara lain sikap eksperimental, sistem penyesuaian yang berkelanjutan, masukan dari orang-orang yang terlibat dalam sistem serta evaluasi yang terus menerus terhadap keefektifan sistem.

Dengan adanya pendapat para ahli di atas maka penulis dapat menyimpulkan bahwa suatu penghargaan adalah imbalan yang diberikan dalam bentuk material dan non material yang diberikan oleh pihak perusahaan kepada karyawannya agar mereka dapat bekerja dengan

motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan, dengan kata lain pemberian penghargaan dimaksudkan untuk meningkatkan produktivitas dan mempertahankan karyawan yang berprestasi agar tetap berada dalam perusahaan. Pemberian sistem penghargaan dimaksudkan sebagai dorongan agar karyawan mau bekerja dengan lebih baik dan membangkitkan motivasi sehingga dapat mendorong kinerja karyawan menjadi lebih baik.

Soemohadiwidjojo (2015) menjelaskan bahwa setiap bentuk reward yang diterima tentu memiliki keunggulan dan kelemahannya masing-masing berkaitan dengan dampak yang diberikan kepada karyawan. Berikut keunggulan dan kelemahan dari tiap-tiap reward yang dapat diterima karyawan:

Tabel 2.1 Keunggulan dan kelemahan penghargaan ekstrinsik dan intrinsik

Jenis penghargaan	Keunggulan	Kelemahan
Ekstrinsik	Langsung dirasakan dampaknya oleh karyawan	Kepuasan yang dirasakan hanya dalam jangka pendek
	Mempertahankan karyawan yang kompeten	Biaya umumnya lebih besar
	Menghargai individu secara nyata	Cenderung menimbulkan sifat egois dan individualis
	Dapat dibakukan sebagai sistem yang terukur dan adil dalam penerapannya	
Intrinsik	Karyawan sebagai individu akan termotivasi oleh dirinya sendiri	Cenderung menimbulkan sifat egois dan individualis
	Kepuasan yang dirasakan dalam jangka panjang	Potensi timbulnya arogansi kelompok atau unit kerja

Sumber: Soemowohadiwidjojo (2015)

2.1.12. Tujuan *Reward*

Dalam lingkup luas, sistem penghargaan organisasional adalah semua yang dihargai dan diinginkan sumber daya manusia yang mampu dan mau diberikan organisasi sebagai ganti atas kontribusi yang diberikan sumber daya manusia tersebut. Didalamnya terbagi lagi menjadi berbagai penghargaan finansial dan nonfinansial. Meskipun uang adalah alat yang sangat besar pengaruhnya bagi karyawan 15 dan kinerja mereka, dampak dari penghargaan non-finansial juga sama berartinya bagi karyawan.

Tujuan dari sistem penghargaan adalah untuk menarik, mempertahankan dan memotivasi karyawan berkualitas dan untuk memelihara struktur bayaran yang adil secara internal dan kompetitif secara eksternal (Moorhead & Griffin, 2013). Sedangkan Ivancevich (2000) membagi tujuan dari program reward menjadi 3 tujuan utama, antara lain

1. Menarik orang yang memiliki kualifikasi untuk bergabung dengan organisasi
2. Mempertahankan karyawan agar terus datang untuk bekerja
3. Memotivasi karyawan untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi

2.1.13. Jenis-jenis Reward

Menurut Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2006) penghargaan dibagi menjadi dua jenis yaitu:

1. Penghargaan Ekstrinsik (*Ekstrinsic Rewards*)

Reward ekstrinsik merupakan penghargaan yang datang dari luar seseorang atau penghargaan yang diberikan oleh orang lain terhadap seseorang. Bentuk penghargaan ekstrinsik dapat berupa:

A. Penghargaan Finansial

1. Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan organisasi atau dapat dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari sebuah organisasi.
2. Tunjangan karyawan seperti dana pensiun, perawatan di rumah sakit dan liburan. Pada umumnya merupakan hal yang tidak berhubungan dengan kinerja karyawan, akan tetapi didasarkan pada senioritas atau catatan kehadiran.
3. Bonus/insentif adalah tambahan-tambahan imbalan di atas atau di luar gaji/upah yang diberikan organisasi.

B. Penghargaan Non finansial

1. Penghargaan Interpersonal atau biasa yang disebut dengan penghargaan antar pribadi, manajer memiliki sejumlah kekuasaan untuk mendistribusikan penghargaan interpersonal, seperti status dan pengakuan.
2. Promosi Manajer menjadikan penghargaan promosi sebagai usaha untuk menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat.

2. Penghargaan Intrinsik (*Intrinsic Rewards*)

Reward intrinsik didefinisikan sebagai penghargaan yang diatur sendiri atau penghargaan yang berasal dari dalam diri sendiri. Penghargaan ini biasanya berupa rasa puas atau terima kasih, dan terkadang juga berupa perasaan bangga terhadap sebuah pekerjaan yang telah dilakukan dengan baik. Bentuk dari penghargaan intrinsik antara lain:

a. Penyelesaian (*completion*)

Kemampuan memulai dan menyelesaikan suatu pekerjaan atau proyek merupakan hal yang sangat penting bagi sebagian orang. Orang-orang seperti ini menilai apa yang mereka sebut sebagai penyelesaian tugas. Beberapa orang memiliki kebutuhan untuk menyelesaikan tugas dan efek dari menyelesaikan tugas bagi seseorang merupakan suatu bentuk penghargaan pada dirinya sendiri.

Kinerja jika diukur dengan akurat, sering kali memberikan pertimbangan yang signifikan dalam alokasi penghargaan promosi.

b. Pencapaian (*achievement*)

Pencapaian merupakan penghargaan yang muncul dalam diri sendiri, yang diperoleh ketika seseorang meraih suatu tujuan yang menantang.

c. Otonomi (*autonomy*)

Sebagian orang menginginkan pekerjaan yang memberikan hak untuk mengambil keputusan dan bekerja tanpa diawasi dengan ketat.

Perasaan otonomi dapat dihasilkan dari kebebasan melakukan apa yang terbaik oleh karyawan dalam situasi tertentu.

2.1.14. Indikator Reward

Menurut Siagian (2006) rasa keadilan dapat membuat karyawan menjadi puas terhadap kompensasi yang diterimanya. Sebaliknya, pihak perusahaan juga berharap bahwa kepuasan yang dirasakan oleh karyawan akan mampu memotivasi karyawan tersebut untuk meningkatkan kinerjanya, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Apabila hal ini dapat terwujud, sebenarnya bukan hanya tujuan perusahaan yang tercapai, namun kebutuhan karyawan juga akan terpenuhi.

1. Pekerjaan itu sendiri

Pekerjaan itu sendiri yaitu karakteristik pekerjaan yang dimiliki, tugas yang menarik, peluang untuk belajar dan kesempatan untuk bertanggung jawab menunjukkan kecenderungan untuk senang atas pekerjaannya. Bila perusahaan mampu mempengaruhi semangat dan kegairahan kerja karyawan, maka akan memperoleh banyak sekali keuntungan.

2. Upah

Upah yang merupakan hal yang berhubungan langsung berhubungan dengan kepuasan kerja, namun kepuasan itu tidak semata-mata karena upah. Karena upah merupakan dasar untuk mendapatkan kepuasan selanjutnya.

Kategori keberhasilan *reward* juga dapat dilihat kemampuan pimpinan memenuhi dan memanfaatkan sumber daya secara maksimal. Adanya peningkatan efisiensi dan efektifitas pengelolaan sumber daya manusia melalui pembagian tanggung jawab yang jelas, dan transparan, adalah salah satu indikator yang penting. Selain itu tumbuhnya kemandirian dan kurang tergantung dikalangan karyawan perusahaan, bersifat adaptif dan proaktif, serta memiliki jiwa kewirausahaan tinggi, juga merupakan indikator terpenuhinya kebutuhan untuk mendapatkan penghargaan selanjutnya.

3. Peluang Promosi.

Peluang promosi akan mempengaruhi kepuasan kerja, karena itu merupakan bentuk lain dari pemberian penghargaan. yang dilakukan oleh karyawan tersebut. Kategori keberhasilan sistem reward dapat dilihat dari kesempatan untuk promosi jabatan ke jenjang yang lebih baik. Adanya kesiapan karyawan untuk berkompetisi secara sehat dengan karyawan lainnya dalam kesempatan untuk promosi, upaya dan inovatif dengan dukungan pimpinan merupakan indikator keberhasilan sistem reward.

4. Pengawasan

Pengawasan, dari dua dimensi pengawasan yaitu *employee centeretness* dan partisipasi, situasi kerja sama yang ditunjukkan oleh pengawas akan memiliki pengaruh pada kepuasan kerja. Kategori keberhasilan *reward* dapat dilihat dari terintegrasinya pengawasan. Adanya peningkatan kinerja karyawan yang dapat dicapai melalui kemandirian dan inisiatif pengawas

karyawan dalam mengelola dan menggunakan sumber-sumber yang tersedia.

5. Rekan Kerja

Secara alami kondisi rekan kerja akan sangat mempengaruhi semangat kerja karyawan. Kepuasan karyawan dapat dilihat dari sejauh mana kerja sama antara rekan kerja karyawan didalam melaksanakan tugasnya, sebaliknya yang di kategorikan sistem *reward* dapat dilihat pada adanya kerja sama, baik sesama karyawan maupun antara karyawan dengan atasan dalam organisasi untuk mencapai tujuan.

2.1.15. Kinerja

Kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan). Menurut (Nawawi, 2011:131) Kinerja adalah hasil pelaksanaan suatu pekerjaan, baik bersifat fisik/non materian. . Menurut Chaizi Nasucha dalam Sinambela (2012:186) kinerja organisasi didefinisikan sebagai efektifitas organisasi secara menyeluruh untuk memenuhi kebutuhan yng ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan melalui usahausaha yang sistematis dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terusmenerus untuk mencapai kebutuhannya secara efektif. Menurut Widodo (2015:131) Kinerja adalah tingkat pencapaian

hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Menurut Marwansyah (2016:229) Kinerja adalah pencapaian atau prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya

2.1.16. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja menurut Mardiasmo dalam Sinambela (2012: 187) mempunyai tiga tujuan, yaitu:

1. Membantu memperbaiki kinerja agar kegiatan terfokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja.
2. Pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan.
3. Mewujudkan pertanggung jawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan.

Wibowo (2011:229) menjelaskan bahwa Pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai jadwal waktu yang ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan. Untuk melakukan penilaian tersebut diperlukan kemampuan untuk mengukur kinerja sehingga diperlukan adanya ukuran kinerja. Gary Dessler dalam Pasolong (2013: 182) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah merupakan upaya sistematis untuk membandingkan apa yang dicapai seseorang dibandingkan dengan standar yang ada. Tujuannya, yaitu untuk mendorong kinerja seseorang agar bisa berada diatas rata-rata. Dapat disimpulkan bahwa

pengukuran kinerja adalah menilai hasil kerja suatu organisasi publik. Penilaian hasil kerja tersebut untuk melihat apakah hasil yang dicapai oleh suatu organisasi publik telah sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan oleh organisasi publik tersebut.

2.1.17. Indikator Kinerja

Kinerja secara objektif dan akurat dapat dievaluasi melalui tolak ukur tingkat kinerja. Pengukuran tersebut berarti memberi kesempatan untuk mengetahui tingkat kinerja. Memudahkan pengkajian kinerja, menurut Mitchel dalam buku Sedarmayanti (2011:12) mengemukakan indikator-indikator kinerja yaitu Kualitas kerja (*Quality of work*), Ketepatan Waktu (*pomptnees*), Inisiatif (*initiative*), Kemampuan (*Capability*).

2.1.18. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja merupakan suatu konstruksi multidimensional yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Menurut Mahmudi (2010: 20), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain adalah:

1. Faktor personal/individual. Faktor ini meliputi pengetahuan, ketrampilan (skill), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
2. Faktor kepemimpinan. Dalam faktor ini meliputi kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer atau team leader.

3. Faktor Tim. Faktor ini meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
4. Faktor Sistem. Meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
5. Faktor Konsektual (Situasional). Pada faktor ini meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Menurut (Sutrisno 2011) terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

1. Efektivitas dan efesien, dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efesien.
2. Otoritas dan tanggung jawab, dalam organisasi yang baik wewenang dan tanggung jawab telah didelegasi dengan baik, tanpa adanya tumpang tindis tugas,
 - a. Disiplin, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat, yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan.
 - b. Inisiatif, inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreatifitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

2.2. Penelitian Terdahulu

Berikut ini adalah penelitian mengenai budaya kaizen, kompensasi dan kinerja yang sudah dilakukan oleh para peneliti terdahulu.

Tabel 2.2

Penelitian Terdahulu

No	Sumber	Judul penelitian	Variabel	Metodologi penelitian	kesimpulan
1	Muhamad Imam Ramadhan (2014)	Pengaruh Kaizen terhadap kinerja karyawan PT. Fumakilla Indonesia Unit Banjarmasin	Kaizen, Kinerja karyawan	Pendekatan Kuantitatif pada 105 Karyawan, menggunakan analisis regresi linear berganda	Variabel seiri, seiton, dan seiso berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan sedangkan seitsuke dan shisuke tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan
2	Muhamad Ariful Hakim (2016)	Pengaruh budaya kizen terhadap motivasi dan kinerja (studi pada karyawan PT. Semen Indonesia Tbk)	Budaya kaizen, motivasi kerja, kinerja karyawan	Pendekatan kuantitatif pada 98 orang karyawan menggunakan analisis data deskriptif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel budaya kaizen memiliki pengaruh secara langsung terhadap motivasi kerja, hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel budaya kaizen berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
3	Dini Kusumaningrum (2017)	Pengaruh budaya kaizen terhadap	Budaya kaizen, Kinerja karyawan	pendekatan kuantitatif pada 94 responden	Variabel-variabel Budaya kaizen secara mempunyai

		kinerja karyawan PT. Indospring, tbk di gresik		menggunakan analisis regresi linear berganda	pengaruh positif terhadap kinerja,
4	Erix Pamungkas , Rosaly Fransiska (2018)	Analisis pengaruh budaya kaizen terhadap kinerja karyawan dengan reward sebagai variabel moderasi dalam rangka penguatan daya saing bisnis pada bagian gudang PT. SM karangjati, Semarang	Budaya kaizen , Kinerja karyawan, <i>non financial reward, financial reward</i>	Metode kuantitatif pada 93 responden menggunakan <i>Moderated regression analysis</i>	Hasil analisis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa sumbangan pengaruh dari variabel budaya kaizen terhadap kinerja di pengaruhi oleh variabel lain
5	Kevin Tangkuman, Bernhard Tewel,Irvan Trang 2015	Penilaian kinerja, reward, dan punishment terhadap kinerja karyawan pada PT. Pertamina (persero) cabang pemasaran suluttenggo	Penilaian Kinerja, reward, punishment, dan Kinerja karyawan	Pendekatan Kuantitatif pada 95 Karyawan, menggunakan analisis regresi linear berganda	Hasil analisis penelitian secara simultan penilaian kinerja, reward dan punishment, berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial penilaian kinerja, reward dan punishment secara parsial,berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
6	Agung Dwi Nugroho 2015	Pengaruh reward dan punishment terhadap	Reward, punishment, dan kinerja karyawan	pendekatan kuantitatif dan kualitatif	terdapat pengaruh secara parsial pada variabel reward

		kinerja karyawan pt business training and empowering management surabaya		pada 34 karyawan, analisis regresi linear berganda	(X1), punishment (X2), terhadap kinerja karyawan
7	Winda Sri Astuti, Herman Sjahruddin, Susenohadi Purnomo 2018	Pengaruh reward dan punishment terhadap kinerja karyawan di PT. BPR Hasamitra Makassar	Reward, punishment, dan kinerja karyawan	Pendekatan kuantitatif pada 92 karyawan , analisis regresi linear berganda	Variabel reward berpengaruh negatif terhadap kinerja dan variabel punishment berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
8	Rendra Maulana Suryadilaga, Mochammad Al Musadieq, Gunawan Eko Nurtjahjono 2016	Pengaruh reward dan punishment terhadap kinerja (Studi pada Karyawan PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang)	Reward, punishment, dan kinerja karyawan	Pendekatan kuantitatif pada 53 karyawan , analisis regresi linier berganda	terdapat pengaruh signifikan secara simultan dari variabel Reward (X1) dan Punishment (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y).
9	Galih Dwi Koencoro Mochammad AL Musadieq Heru Susilo 2013	Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja { Survei Pada Karyawan PT. INKA (Persero) Madiun }	Reward, punishment, dan kinerja karyawan	Pendekatan kuantitatif, analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda	Reward Karyawan (X1), dan Punishment Karyawan (X2), secara simultan memberikan kontribusi terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y)
10	Raymond Suak, Adolfina, Yantje Uhing 2017	Pengaruh reward dan punishment terhadap kinerja karyawan sutanraja hotel amurang	Reward, punishment, kinerja karyawan	Analisis regresi linear berganda pada 30 karyawan	Reward dan punishment tidak ada pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan

Sumber : berbagai jurnal

2.3. Kerangka Pemikiran

1. Pengaruh budaya kaizen terhadap kinerja karyawan

Sejumlah penelitian telah menjelaskan adanya kaitan antara budaya kaizen dan kinerja. Secara sederhana dapat dipahami bahwa dengan penerapan budaya kaizen di perusahaan akan berdampak pada kinerja karyawan yang lebih efektif dan efisien. Berdasarkan penelitian terdahulu pada penelitian Muhamad Imam Ramadhan (2014) dan Dini Kusumaningrum (2017) mengenai pengaruh budaya kaizen terhadap kinerja karyawan, menunjukkan hasil terdapat pengaruh positif budaya kaizen terhadap kinerja karyawan . ini menandakan bahwa budaya kaizen membawa dampak yang baik bagi kinerja karyawan terutama dalam mencapai tujuan perusahaan.

Hal tersebut juga terjadi di perusahaan PT. Indesso Aroma Cileungsi. Dilihat dari antusias para karyawan melakukan perbaikan berkesinambungan dalam kegiatan pekerjaan, penerapan 5R (ringkas, resik, rapi, rawat, rajin) , sistem saran (*suggestion system*) , kegiatan kelompok kecil (*Small-Group Activities*) yang dapat mempermudah dan dalam mengerjakan suatu pekerjaan dan lebih cepat dari waktu yg ditentukan sebelum penerapan budaya kaizen.

Hal yang diharapkan oleh perusahaan dengan penerapan budaya kaizen adalah meningkatkan kinerja yang efektif dan efisien, merubah mindset karyawan kearah yang lebih baik, perubahan system kerja yang lebih efektif

dan efisien. Oleh karena itu dapat diduga bahwa budaya kaizen berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh reward terhadap kinerja karyawan

Dari beberapa penelitian membuktikan bahwa reward dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Setiap karyawan dalam suatu organisasi mempunyai keinginan untuk mendapatkan reward yang sesuai dengan harapan mereka. Apabila harapan tersebut terpenuhi, maka karyawan tersebut akan senantiasa bersemangat dalam bekerja.

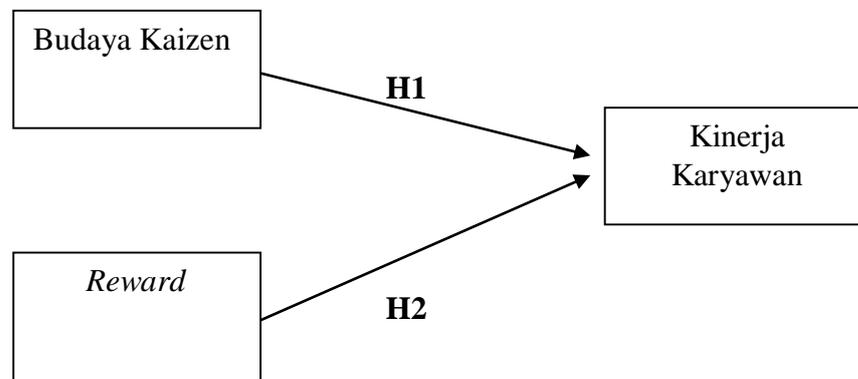
Berdasarkan penelitian terdahulu Kevin Tangkuman dan Agung Dwi Nugroho (2015) menemukan reward berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. *reward* merupakan satu variabel yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Kinerja karyawan akan meningkat apabila *reward* / penghargaan yang didapatkan sesuai dengan yang diharapkan .

Hal tersebut terjadi di PT. Indesso Aroma Cileungsi. Dimana pengaruh reward sangat menentukan kinerja karyawan dan bahkan menentukan sikap karyawan terutama dalam setiap melaksanakan tugas selain itu untuk menggali potensi yang ada pada diri karyawan dan keinginan untuk mengembangkan *skill* dan *knowledge*.

Dapat diartikan bahwa jika *reward* mempengaruhi kinerja karyawan, kinerja yang buruk akan mempengaruhi kinerja perusahaan dalam persaingan bisnis.

Gambar 2.4

Alur Pikir



ALUR	SUMBER
Budaya Kaizen → Kinerja Karyawan	Muhamad Imam Ramadhan (2014) dan Dini Kusumaningrum (2017)
Reward → Kinerja Karyawan	Kevin Tangkuman dan Agung Dwi Nugroho (2015)

2.4. Hipotesis

Berdasarkan pada landasan teori dan kerangka pemikiran diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: Budaya Kaizen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H2: Reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

BAB 3

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. INDESSO AROMA CILEUNGSI . Waktu penelitian ini direncanakan mulai bulan Agustus 2019 sampai dengan selesai. Rencana penelitian dapat dilihat dari tabel berikut :

Tabel 3.1.

Rencana Penelitian

Kegiatan	Okt 2018				Jul 2019				Agustus 2019			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Penelitian Pendahuluan	■	■										
Penyusunan Proposal		■	■	■								
Pengumpulan Data					■	■	■	■				
Analisis Data									■	■	■	■
Pelaporan											■	■

3.2. Desain Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *explanatory research tipe kausal* yang berupaya menguji pengaruh variabel independen dan variabel dependen.

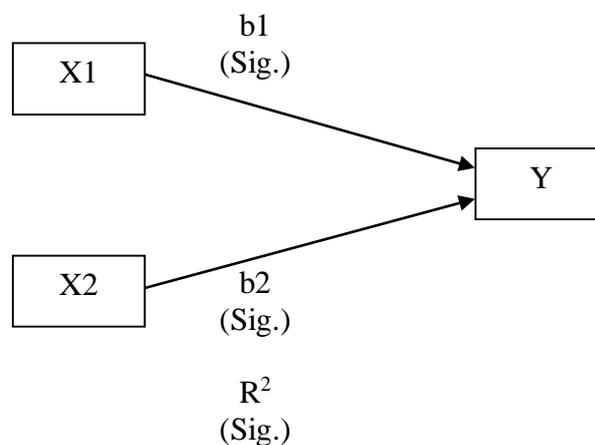
Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif karena data yang digunakan untuk menganalisis hubungan antara variabel dinyatakan dengan

angka atau skala numeric (Kuncoro, 2003). Lingkup penelitian ini adalah menguji pengaruh budaya kaizen dan reward terhadap kinerja karyawan di PT. Indesso Aroma Cileungsi.

Terdapat 3 variabel penelitian yaitu, 2 variabel independen dan satu variabel dependen. Variabel independen yang pertama yaitu Budaya Kaizen dengan simbol X1 dan variabel independen kedua yaitu Reward dengan simbol X2. Satu variabel dependen yaitu Kinerja Karyawan dengan simbol Y. Kerangka pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Gambar 3.1.

Rencana Penelitian



3.3. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional adalah sebuah definisi dari variabel dalam bentuk operasi atau teknik yang digunakan peneliti untuk mengukur atau memanipulasi variabel, sehingga bisa dipelajari secara empiris (Paul,

2007:107). Operasional variabel sangat diperlukan untuk menentukan jenis dan indikator dari variabel-variabel yang terkait dalam penelitian ini. Selain itu, operasionalisasi variabel dimaksud untuk menentukan skala pengukuran dari masing-masing variabel, sehingga penguin hipotesis dengan menggunakan alat bantu statistic dapat dilakukan dengan benar. Definisi operasional dalam penelitian ini dapat dijelaskan pada tabel sebagai berikut :

Tabel 3.2. Definisi Operasional Variabel Penelitian

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Item pertanyaan
1	Budaya Kaizen	Kaizen mencakup pengertian perbaikan yang berkesinambungan yang melibatkan seluruh pekerjanya, baik manajemen tingkat atas sampai manajemen tingkat bawah (Hitoshi Takeda, 2006:82).	1. Ringkas 2. Rapi 3. Resik 4. Rawat 5. Rajin (Suwondo :2012)	1 2 3 4 5
2	Reward	Reward merupakan sebagai bentuk apresiasi usaha untuk mendapatkan tenaga kerja yang profesional sesuai dengan tuntutan jabatan diperlukan suatu pembinaan yang berkeseimbangan, yaitu suatu usaha kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggunaan, dan pemeliharaan tenaga kerja agar mampu melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien. (Handoko 2012:66)	1. Pekerjaan itu sendiri 2. Upah 3. Peluang promosi 4. Pengawasan 5. Rekan kerja (Siagian (2006))	6 7 8 9 10

Tabel 3.3.
Skala Likert

Interval Nilai	Kriteria Penilaian
1	Sangat Buruk
2	Buruk
3	Sedang
4	Baik
5	Sangat Baik

Pilihan jawaban Responden Pertanyaan sebagai berikut :

1. Sangat Tidak Setuju
2. Tidak Setuju
3. Ragu-Ragu
4. Setuju
5. Sangat Setuju

3.5. Populasi, Sampel , dan Teknik Sampling

3.5.1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya Sugiyono (2010:117). Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan departemen produksi PT. Indesso Aroma Cileungsi.

Adapun jumlah karyawan departemen produksi PT. Indesso Aroma Cileungsi terdiri dari 240 karyawan departemen produksi. Jumlah ini merupakan populasi dari penelitian yang akan dilakukan oleh penulis.

3.5.2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sampel adalah bagian (subset) dari populasi yaitu sejumlah orang, peristiwa, benda, atau obyek tertentu yang dipilih dari populasi untuk mewakili populasi tersebut (Mulyanto dan Wulandari, 2010: 100). Sampel pada penelitian ini adalah semua karyawan. Teknik pengambilan sampel dengan menggunakan rumus Slovin dimana :

$$n = N / (1 + (N \times e^2))$$

Keterangan :

n = Jumlah Sampel

N = Jumlah Total Populasi

e = Batas Toleransi Error

Dalam penelitian kali ini penulis menggunakan batas toleransi kesalahan yang ditetapkan adalah 10%.

$$n = N / (1 + (N \times e^2))$$

Sehingga:

$$n = 240 / (1 + (240 \times 0,1^2))$$

$$n = 240 / (1 + (240 \times 0,01))$$

$$n = 240 / (1 + 2,4)$$

$$n = 240 / 3,4$$

$$n = 70,58 \text{ sampel}$$

Apabila dibulatkan menjadi 71 sampel karyawan

3.5.3. Teknik Sampling

Jika hanya meneliti sebagian dari populasi, maka penelitian tersebut penelitian sampel. Menurut Sugiyono (2010) sampel adalah “sebagian dari populasi itu”. Populasi itu misalnya penduduk wilayah tertentu, jumlah pegawai pada organisasi tertentu, jumlah karyawan di sebuah perusahaan.

Adapun jumlah populasi yang akan diambil di PT. Indesso Aroma Cileungsi adalah sebanyak 240 karyawan. Dari jumlah populasi tersebut sebanyak 71 karyawan dijadikan anggota sampel, sehingga teknik sampling yang digunakan adalah *accidental sampling* yaitu menggunakan karyawan yang telah memenuhi karakteristik penelitian.

3.6. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan kuesioner, dengan menggunakan sample berjumlah 71 orang sebagai sample yang mewakili suara keseluruhan. Kuesioner berisikan 14 pernyataan yang tiap pernyataan mewakili tiap point variabel penelitian yang diisi oleh objek penelitian yaitu karyawan PT. Indesso Aroma Cileungsi

3.7. Instrumen Variabel Penelitian

Instrument penelitian memegang peran penting dalam penelitian kuantitatif, karena data yang digunakan dalam banyak hal ditentukan oleh kualitas instrument yang dipergunakan. Artinya, data yang bersangkutan dapat mewakili dan atau mencerminkan keadaan sesuatu yang diukur pada diri subjek penelitian dan si pemilik data (Prakoso: 2011 dalam Lestari 2017).

Instrumentasi variabel merupakan pengujian terhadap data hasil kuesioner. Uji instrumen penelitian dilakukan melalui uji validitas-reliabilitas untuk memastikan bahwa kuesioner yang disusun dapat dimengerti oleh responden dan memiliki konsistensi pengukuran (Ghozali, 2005: 41). Analisis selanjutnya dilakukan dengan Reliability Analysis menggunakan software SPSS.

3.7.1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuisioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Imam Ghozali , 2013 dalam Lestari 2017).

Untuk mengukur validitas dapat dilakukan dengan melakukan korelasi antar skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel. Untuk mengetahui skor masing-masing item pertanyaan valid atau tidak, maka ditetapkan kriteria statistic sebagai berikut:

1. Jika r hitung $>$ r table dan bernilai positif, maka variabel tersebut valid
2. Jika r hitung $<$ r table, maka variabel tersebut tidak valid
3. Jika r hitung $>$ r table tapi bertanda negative, maka H_0 akan tetap ditolak dan H_a diterima.

3.7.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang mempunyai indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dinyatakan

reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2013 dalam Lestari 2017).

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur (daftar pernyataan) dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Uji reliabilitas dilakukan terhadap keseluruhan butir pernyataan yang telah valid. Uji reliabilitas dilakukan dengan metode Cronbach's Alpha. Reliabilitas terpenuhi jika nilai Cronbach's Alpha $> 0,6$ (Nunnally dalam Mulyanto dan Wulandari, 2010: 126).

3.8. Metode Analisis dan Pengujian Hipotesis

3.8.1. Metode Analisis

Agar mendapat hasil penelitian yang sesuai dengan tujuan penelitian, maka diperlukan metode analisis data yang benar. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dan regresi linier ganda. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif analisis verifikatif yaitu regresi linier berganda.

Analisis deskriptif dilakukan untuk mendeskripsikan data penelitian. Sedangkan Analisis regresi linier ganda dilakukan untuk menguji pengaruh beberapa variabel independen terhadap satu variabel dependen dengan tipe metrik (Interval atau Rasio). Analisis regresi linear ganda digunakan didahului uji persyaratan analisis yaitu Uji Asumsi Klasik.

3.8.2. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik digunakan untuk membuktikan bahwa model persamaan regresi linear ganda dapat diterima secara ekonometrika karena memenuhi penaksiran BLUE (*Best Linier Unbiased Estimator*) artinya penaksiran bias, linier dan konsisten. Uji asumsi klasik terdiri dari uji normalitas, linearitas, autokorelasi, dan heteroskedastisitas yang dijlaskan sebagai berikut:

a. Uji Normalitas

Uji asumsi normalitas bertujuan untuk menguji apakah didalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal atau tidak. Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal. Jika distribusi data regional normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya. Dasar pengambilan keputusan memenuhi normalitas atau tidak adalah sebagai berikut :

1. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
2. Jika data menyebar jauh dari diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola istribusi normal, maka regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas merupakan pengujian yang bertujuan untuk menguji apakah didalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinearitas di dalam regresi dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan nilai *Variance Inflating Factor (VIF)*. Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel bebas manakah yang dijelaskan oleh variabel bebas lainnya.

Tidak terjadinya multikolinearitas atau terpenuhi uji pengujian dilakukan dengan melihat nilai VIF dan Tolerance yaitu jika :

1. Nilai tolerance seluruh variabel independen mendekati angka 1 dan atau lebih besar daripada 0,2.
2. Nilai VIF seluruh variabel independen berada di seputar angka 1 dan tidak boleh lebih dari 10.

c. Uji Autokorelasi

Model regresi yang baik adalah yang tidak teradi autokorelasi dimana pengujian dilakukan dengan melihat nilai Durbin-Watson hasil pengolahan data dibandingkan dengan nilai dl dan u pada Durbin-Watson table dengan kriteria sebagai berikut :

1. $1.21 < DW < 1.65$ = tidak dapat disimpulkan
2. $2.35 < DW < 2.79$ = tidak dapat disimpulkan

3. $1.65 < DW < 2.35$ = tidak terjadi autokorelasi

4. $DW < 1.21$ dan $DW > 2.79$ = terjadi autokorelasi

d. Uji Asumsi Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan lain (Ghozali, 2013 dalam Lestari 2017). Untuk mengetahui ada atau tidaknya heteroskedastisitas, dalam penelitian digunakan grafik *scatterplot*. Pada grafik *scatterplot* dapat dilihat pola tertentu antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residual ($Y \text{ prediksi} - Y \text{ sesungguhnya}$) yang telah di *studentized*. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu (bergelombang, melebar kemudian menyempit) maka hal itu mengidentifikasikan telah terjadi heteroskedastisitas. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

3.8.3. Analisa Regresi

Analisis regresi merupakan salah satu metode untuk menentukan hubungan sebab-akibat satu variabel dengan variabel-variabel yang lain.

A. Analisis Regresi Linear Berganda

Setelah uji asumsi terpenuhi, maka selanjutnya dilakukan analisis regresi linier ganda. Hasil analisis regresi linier ganda yang utama adalah

nilai koefisien determinasi R Square (R^2), dan model persamaan regresi linier ganda :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

X_1 = Budaya Kaizen

X_2 = Reward

Y = Kinerja Karyawan

a = Konstanta

b_1 = Koefisien Regresi Budaya Kaizen

b_2 = Koefisien Regresi Reward

Nilai koefisien determinasi ganda (R Square) menjelaskan besaran kemampuan model persamaan regresi dalam menjelaskan pengaruh variabel independen budaya kaizen dan reward terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien regresi b_1 menunjukkan besar dan arah pengaruh budaya kaizen terhadap kinerja karyawan, sedangkan koefisien regresi b_2 menunjukkan besar dan arah pengaruh reward terhadap kinerja karyawan.

3.8.4. Pengujian Hipotesis

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, terlebih dahulu dilakukan uji kelayakan model yaitu menganalisa kemampuan model persamaan regresi linier ganda dalam menjelaskan pengaruh budaya kaizen dan reward terhadap kinerja karyawan pada PT. Indesso Aroma Cileungsi.

Hipotesis statistik yang diajukan adalah sebagai berikut :

$H_0 : \rho = 0$: model tidak baik/ tidak layak

$H_a : \rho \neq 0$: model baik/ layak

Uji F digunakan pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen atau terikat (Imam Ghozali, 2013). Langkah-langkah pengujian adalah sebagai berikut:

1. Derajat kepercayaan = 5%
2. Derajat kebebasan f table (α , k, n-k-1)

$$\alpha = 0.05$$

k = jumlah variabel bebas

n = jumlah sampel

3. Menentukan kriteria pengujian

H_0 ditolak apabila f hitung $>$ f table

H_a ditolak apabila f hitung $<$ f table

4. Menentukan f dengan rumus :

$$f = \frac{R^2/k}{(1-R^2)/(n-k-1)}$$

Dimana :

R^2 = koefisien determinan berganda

n = jumlah sampel

k = jumlah variabel bebas

Kesimpulan :

- Apabila f hitung $<$ f table maka H_0 diterima dan H_a ditolak, artinya tidak ada pengaruh secara simultan.
- Apabila f hitung $>$ f table maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya ada pengaruh secara simultan.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji-t. uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas atau independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Pengujian ini digunakan untuk mengetahui signifikan pengaruh variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat. Pengujian hipotesis dalam penelitian sebanyak dua kali sesuai dengan hipotesis penelitian.

1. Uji hipotesis pertama

Uji hipotesis pertama diajukan dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh Budaya Kaizen terhadap Kinerja karyawan pada PT. Indesso Aroma Cileungsi.

Hipotesis statistik yang diajukan adalah sebagai berikut:

H_{10} : $b_1 = 0$: tidak ada pengaruh

H_{1a} : $b_1 \neq 0$: ada pengaruh

Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji-t yaitu membandingkan nilai probabilitas ($\text{sig } t$) terhadap taraf uji penelitian ($\alpha = 0,05$). Kriteria yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian sebagai berikut:

- Jika $\text{Sig } t < \alpha$, maka H_{10} ditolak dan H_{1a} diterima, artinya terdapat pengaruh budaya kaizen terhadap kinerja karyawan pada PT. Indesso Aroma Cileungsi.
- Jika $\text{Sig } t > \alpha$, maka H_{10} diterima dan H_{1a} ditolak, artinya tidak terdapat pengaruh budaya kaizen terhadap kinerja karyawan pada PT. Indesso Aroma Cileungsi.

2. Uji hipotesis kedua

Uji hipotesis kedua diajukan dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh reward terhadap kinerja karyawan pada PT. Indesso Aroma Cileungsi. Hipotesis statistik yang diajukan adalah sebagai berikut:

$H_{20} : b_2 = 0$: tidak ada pengaruh

$H_{2a} : b_2 \neq 0$: ada pengaruh

Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji-t yaitu membandingkan nilai probabilitas ($\text{sig } t$) terhadap taraf uji penelitian ($\alpha = 0,05$). Kriteria yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian sebagai berikut:

- Jika $\text{Sig } t < \alpha$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya terdapat pengaruh reward terhadap kinerja karyawan pada PT. Indesso Aroma Cileungsi

- Jika $\text{Sig } t > \alpha$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak, artinya tidak terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Indesso Aroma Cileungsi

BAB 4

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

4.1.1. Gambaran Objek Penelitian

A. Sejarah perusahaan

Indesso didirikan pada tahun 1968, mulai di bidang bahan aroma sebagai penyuling minyak daun cengkeh sederhana. Melalui modernisasi peralatan dan kemajuan teknologi serta keunggulan dalam kualitas, perusahaan telah menjadi pemimpin dunia untuk Minyak Daun Cengkeh, dan produsen utama untuk Essential Oils and Aroma Chemicals. Pada tahun 1974, Indesso memperluas bisnisnya ke bidang industri bahan makanan, menghasilkan berbagai Ekstrak Botani, Bumbu, Campuran Pemanis, dan Produk Olahan Termal. Apalagi selama bertahun-tahun, Indesso telah berkolaborasi dengan berbagai perusahaan multinasional seperti Firmenich, Nexira, PureCircle, dan Chr. Hansen yang berprestasi di industri masing-masing, selaku distributor mereka di Indonesia.

Sebagai salah satu produsen bahan makanan dan minuman utama di Indonesia, kami mengabdikan diri untuk inovasi dan pengembangan bahan alami bernilai tambah. Sejalan dengan tagline kami, "Unlocking Nature", sebagian besar bahan baku kami bersumber dari tumbuhan asli yang unik di Indonesia.

B. Visi dan Misi Perusahaan

PT. Indesso Aroma memiliki tujuan yang terkandung pada Visi dan Misi perusahaan yaitu :

Visi

Menjadi pemimpin regional dalam bahan industri makanan, rasa dan wangi melalui inovasi, efisiensi, dan praktik bisnis yang berkelanjutan.

Misi

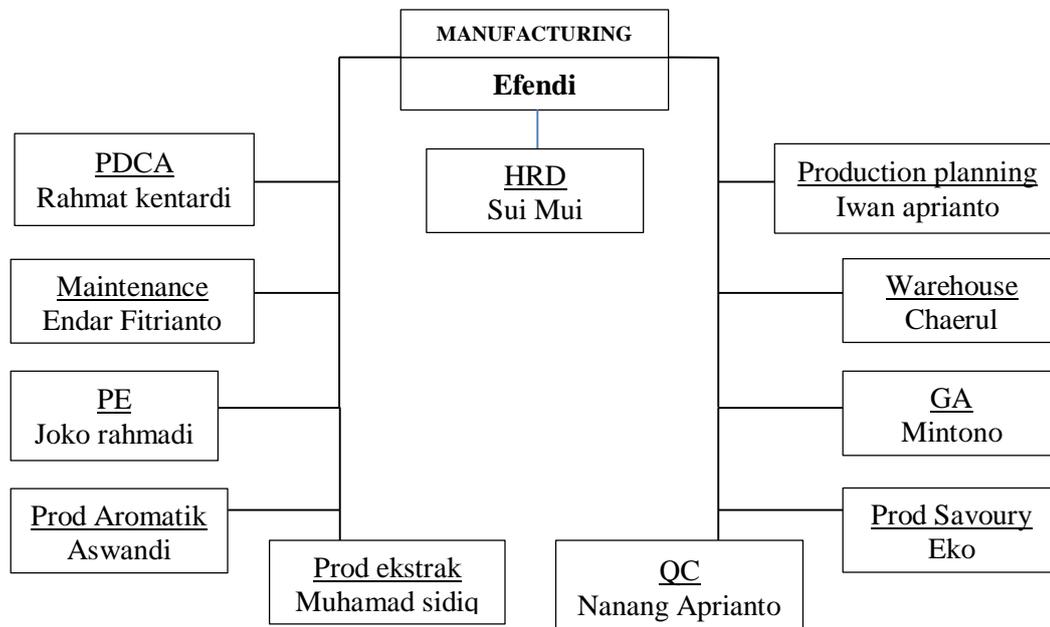
Untuk menumbuhkan pengembangan bahan dasar alami Indonesia dan Asia Tenggara untuk menciptakan produk baru di industri makanan, rasa dan wangi.

C. Bentuk Usaha dan Lokasi Perusahaan

PT Indesso didirikan pada tahun 1968 adalah salah satu perusahaan produsen utama Indonesia di bidang bahan makanan, rasa, dan aroma. Berkantor pusat di Jakarta dan memiliki cabang perusahaan di Cileungsi, Baturaden, Sokaraja, Semarang, kami didukung oleh para profesional berketerampilan tinggi yang berdedikasi pada bidangnya masing-masing. Indesso juga berkomitmen untuk menjamin kualitas produk sejak awal pembuatan hingga selesai, serta memastikan bahwa semua pelanggan menerima produk berkualitas tinggi, yang sesuai dengan standar dan peraturan internasional. PT Indesso ini juga, dikhususkan untuk menyediakan bahan bernilai tambah melalui inovasi, efisiensi dan praktik bisnis yang berkelanjutan.

Gambar 4.1

Struktur Organisasi PT. Indesso Aroma



4.1.2. Deskripsi Responden

Untuk penelitian ini mengambil sampel karyawan sejumlah 71 karyawan di PT. Indesso Aroma. Sebagai hasil penelitian pendahuluan berikut ini akan diberikan tinjauan mengenai karakteristik responden yang dinyatakan dalam bentuk tabulasi responden.

a. Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis kelamin secara umum dapat memberikan perbedaan pada perilaku seseorang, tabulasi jenis kelamin responden dapat dilihat dari table berikut ini :

Tabel 4.1

Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

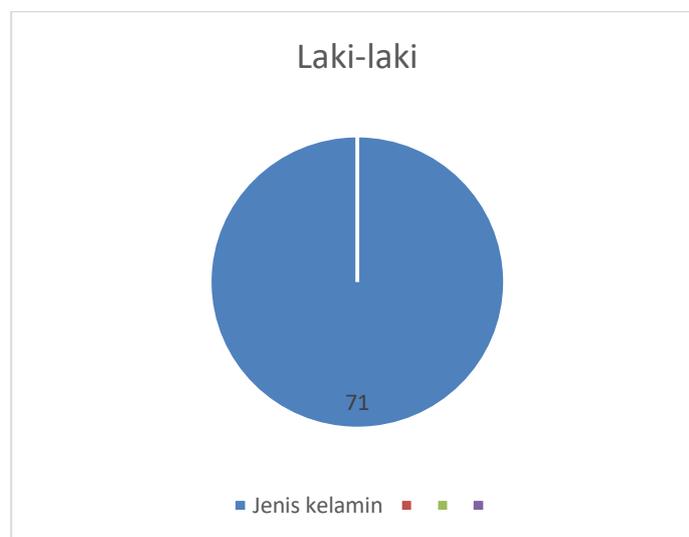
Jenis Kelamin	Responden	Jumlah%
Laki-Laki	71	100
Perempuan	0	0
Total	71	100

Sumber : Data penelitian diolah , Agustus 2019

Dari table diatas dapat diketahui bahwa seluruh responden berjenis kelamin laki-laki.

Gambar 4.2

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin



Sumber : Data penelitian diolah , Agustus 2019

b. Karakteristik berdasarkan latar belakang pendidikan

Latar belakang pendidikan dapat mempengaruhi perilaku dan harapan serta pola pikir seseorang. Tabulasi responden dapat dilihat dari table berikut ini.

Tabel 4.2

Karakteristik responden berdasarkan latar belakang pendidikan

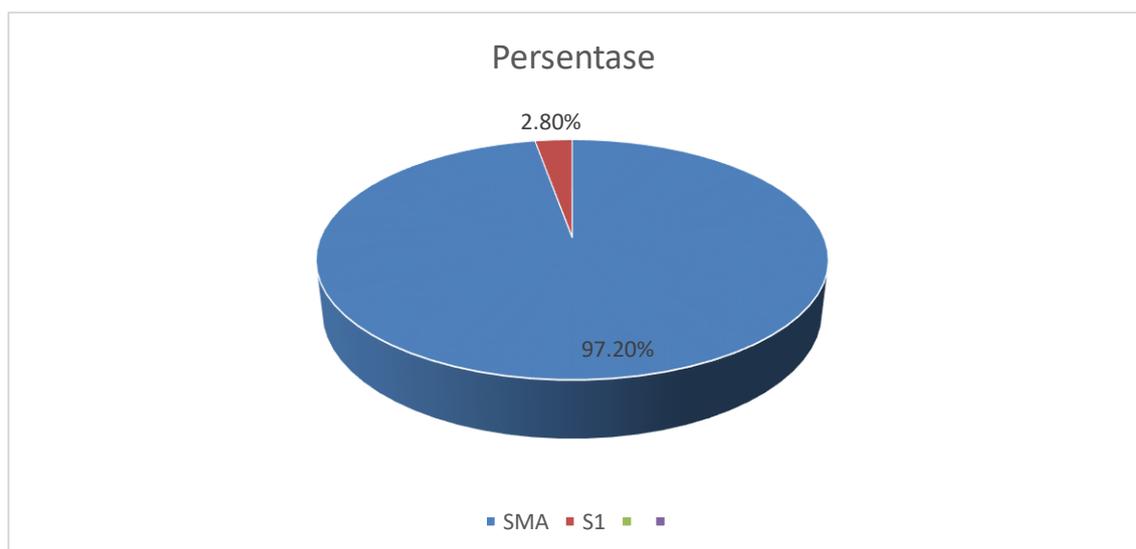
Pendidikan	Jumlah	%
SMA	69	97,2
S1	2	2.8
Total	71	100

Sumber : Data penelitian diolah , Agustus 2019

Dari data diatas dapat diketahui bahwa jumlah responden dengan tingkat pendidikan SMA sebanyak 69 Orang atau 97,2%, sedangkan jumlah responden dengan tingkat pendidikan S1 sebanyak 2 Orang atau 2,8% , . Dari data tersebut dapat digambarkan dalam diagram sebagai berikut :

Gambar 4.3

karakteristik responden berdasarkan latar belakang pendidikan



Sumber : Data penelitian diolah , Agustus 2019

4.1.3. Uji Validitas dan Realibilitas

Uji validitas dilakukan terhadap seluruh kuisisioner pada ketiga variabel yang diteliti. Hasil uji validitas-realibilitas masing-masing variabel adalah sebagai berikut :

a. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Budaya Kaizen (X1)

Validitas variabel diuji dengan membandingkan nilai r Hitung (Kolom Corrected Item-Total Corelation) hasil output SPSS dengan nilai r table, dengan kriteria :

- Jika $r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$ atau $r \text{ hitung} > 0.207$ maka valid
- Jika $r \text{ hitung} < r \text{ tabel}$ atau $r \text{ hitung} < 0.207$ maka tidak valid

Uji validitas variabel Budaya Kaizen dilakukan terhadap 5 pertanyaan yaitu X1.1 sampai X1.5. Setelah melalui beberapa tahap pengujian, diperoleh hasil uji validitas variabel budaya kaizen sebagai berikut :

Tabel 4.3

Uji Validitas X1 (Budaya Kaizen)

Pertanyaan	R Hitung	R Tabel	Keputusan
X1.1	0.785	0.230	Valid
X1.2	0.711	0.230	Valid
X1.3	0.860	0.230	Valid
X1.4	0.770	0.230	Valid
X1.5	0.772	0.230	Valid

Sumber : Data penelitian diolah , Agustus 2019

Berdasarkan hasil pengujian diatas, 5 Butir pertanyaan valid karena hasil uji mendapatkan nilai r hitung $>$ r table (*Corrected Item-Total Correllation* $>$ 0.230)

Tabel 4.4

Uji Reliabilitas X1 (Budaya Kaizen)

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.891	.887	5

Sumber : Data penelitian diolah Agustus 2019

Uji reliabilitas Budaya kaizen dilakukan terhadap 5 pertanyaan yang telah valid. Karena hasil uji mendapatkan nilai *Cronbach's Alpha* $>$ dari nilai kritis ($0.891 > 0.6$) maka variabel budaya kaizen yang diukur dengan 5 pertanyaan telah reliable.

b. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Reward (X2)

Validitas variabel reward diuji dengan membandingkan nilai r hitung (*Kolom Corrected Item-Total Correllation*) hasil output SPSS dengan r table, dengan kriteria :

- Jika r hitung $>$ r table atau r hitung $>$ 0.6 Maka valid
- Jika r hitung $<$ r table atau r hitung $<$ 0.6 Maka tidak valid

Hasil uji validitas variabel reward yang dilakukan menggunakan SPSS disajikan pada table berikut :

Tabel 4.5

Uji Validitas X2 (Reward)

Pertanyaan	R Hitung	R Tabel	Keputusan
X2.1	0.929	0.230	Valid
X2.2	0.853	0.230	Valid
X2.3	0.575	0.230	Valid
X2.4	0.929	0.230	Valid
X2.5	0.853	0.230	Valid

Sumber : Data penelitian diolah Agustus 2019

Uji Variabel reward dilakukan terhadap 5 pertanyaan karena hasil uji mendapatkan nilai r hitung > r table (*corrected Item-Total Correllation* > 0.230) untuk seluruh item indicator pengukur variabel seluruhnya valid.

Table 4.6

Uji Reliabilitas X2 (Reward)

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.891	.887	5

Sumber : Data penelitian diolah Agustus 2019

Uji Reliabilitas dilakukan dengan metode *Cronbach Alpha* dari data item yang telah valid. Reliabilitas terpenuhi manakala nilai *Cronbach's Alpha* > 0.6 . Uji reliabilitas variabel reward dilakukan terhadap 5 item pertanyaan yang telah valid. Karena hasil uji mendapatkkan nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari pada nilai kritis ($0.891 > 0.6$) maka variabel reward yang diukur menggunakan 5 pertanyaan telah reliable.

c. Uji Validitas dan Reliabilitas Kinerja karyawan

Uji Variabel kinerja karyawan diukur dari 4 pertanyaan yaitu Y1 sampai Y4. Validitas variabel kinerja karyawan diuji dengan membandingkan nilai r hitung (kolom *Corrected Item-Total Correlation*) hasil output SPSS dengan nilai r table, dengan kriteria :

- Jika r hitung $>$ r table atau r hitung > 0.230 maka valid
- Jika r hitung $<$ r table atau r hitung < 0.230 Maka tidak valid

Uji Validitas variabel kinerja dilakukan terhadap 4 pertanyaan. Setelah melalui beberapa tahap pengujian, didapatkan hasil uji validitas variabel kinerja karyawan sebagai berikut :

Tabel 4.7

Uji Validitas Y (Kinerja karyawan)

Pertanyaan	R Hitung	R Tabel	Keputusan
Y.1	0.874	0.230	Valid
Y.2	0.879	0.230	Valid
Y.3	0.446	0.230	Valid
Y.4	0.932	0.230	Valid

Sumber : Data penelitian diolah agustus 2019

Berdasarkan hasil pengujian diatas, 4 pertanyaan yang ada dan hasil uji menyatakan valid. Karena mendapatka nilai r hitung > nilai r tabel (*Corrected Item-Total Correlation* > 0.230) .

Tabel 4.8

Uji Reliabilitas Y (Kinerja Karyawan)

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.807	.790	4

Sumber : Data penelitian diolah agustus 2019

Uji Reliabilitas dilakukan dengan metode Cronbach Alpa dari data item yang telah valid. Reliabilitas terpenuhi manakala nilai Cronbach's Alpa > 0.807 Uji reliabilitas variable kinerja karyawan dilakukan terhadap 4 item pertanyaan yang telah valid. Karena hasil uji mendapatklan nilai Cronbach's

Alpha lebih besar dari pada nilai kritis ($0.807 > 0.6$) maka variabel kinerja karyawan yang diukur menggunakan 4 pertanyaan telah reliable.

4.1.4. Deskripsi Hasil Penelitian

1. Deskripsi Variabel Budaya Kaizen

Data variabel budaya kaizen berasal dari 5 jawaban kuisisioner pada skala 1 sampai 5. Nilai terendah teoritis (apabila jawaban masing-masing item kuisisioner adalah satu) adalah 5. Nilai tertinggi teoritis (apabila masing-masing jawaban item kuisisioner adalah lima) adalah 25 nilai tengah teoritik adalah nilai tertinggi ditambah nilai terendah dibagi dua $(25+5) : 2 = 15$

Tabel 4.9

Deskripsi Variabel Budaya Kaizen

Statistics		
X1		
N	Valid	71
	Missing	0
	Mean	22.23
	Std. Error of Mean	.322
	Median	23.00
	Mode	24
	Std. Deviation	2.716
	Variance	7.377
	Kurtosis	.795
	Std. Error of Kurtosis	.563
	Range	11
	Minimum	14
	Maximum	25
	Sum	1578

Sumber : Data penelitian diolah agustus 2019

Nilai Jawaban terendah adalah 14 dan tertinggi 25 dengan rentang skor 11 sehingga diperoleh rata-rata 22.23 dan nilai tengah empirik 23 serta nilai yang sering paling muncul adalah 24. Karena nilai rata-rata empirik lebih besar dari pada nilai tengah teoritik ($22.23 > 15$) maka dapat diartikan bahwa budaya kaizen cenderung baik dengan hasil cenderung setuju.

2. Deskripsi Variabel Reward

Data variable reward berasal dari lima pertanyaan kuisioner pada skala satu sampai lima. Nilai tertinggi teoritis (apabila jawaban masing-masing item kuisioner adalah lima) adalah 25 . Nilai tengah teoritik adalah nilai tertinggi ditambah nilai terendah dibagi dua. $(25+5):2 = 15$

Tabel 4.10
Deskripsi Variabel Reward

Statistics		
X2		
N	Valid	71
	Missing	0
Mean		17.08
Std. Error of Mean		.286
Median		16.00
Mode		20
Std. Deviation		2.407
Variance		5.793
Kurtosis		-1.136
Std. Error of Kurtosis		.563
Range		8
Minimum		12
Maximum		20
Sum		1213

Sumber: Data penelitian diolah agustus 2019

Nilai jawaban terendah adalah 12 dan tertinggi 20 dengan rentang skor 5 sehingga diperoleh nilai rata-rata 17.08 dan nilai tengah empirik 16 serta nilai yang sering muncul adalah 20. Karena rata-rata empiric lebih besar daripada nilai tengah teoritik ($17.08 > 15$) maka dapat disimpulkan bahwa reward cenderung baik dengan hasil kuisisioner cenderung setuju.

3. Deskripsi Variabel Kinerja karyawan

Data variable kinerja karyawan berasal dari jawaban 4 item kuisisioner pada skala satu sampai lima. Nilai terendah teoritis (apabila jawaban masing-masing item kuisisioner adalah satu) adalah 4 Nilai tertinggi teoritis (apabila jawaban masing-masing item kuisisioner adalah lima) adalah 20. Nilai tengah teoritik adalah nilai tertinggi ditambah nilai terendah dibagi dua. $(20+4):2 = 12$

Tabel 4.11

Deskripsi Variabel Kinerja karyawan

Statistics

Y		
N	Valid	71
	Missing	0
Mean		16.82
Std. Error of Mean		.256
Median		16.00
Mode		16
Std. Deviation		2.160
Variance		4.666
Kurtosis		-.821
Std. Error of Kurtosis		.563
Range		8
Minimum		12
Maximum		20
Sum		1194

Sumber : Data penelitian diolah agustus 2019

Nilai jawaban terendah adalah 12 dan tertinggi 20 dengan rentang skor 8 sehingga diperoleh nilai rata-rata 16.82 dan nilai tengah empirik 16 serta nilai yang sering muncul adalah 16. Karena rata-rata empirik lebih besar daripada nilai tengah teoritik ($16.82 > 12$) maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan cenderung baik dengan hasil kuisioner cenderung setuju. cenderung baik dengan hasil kuisioner cenderung setuju.

4.1.5. Analisis Data

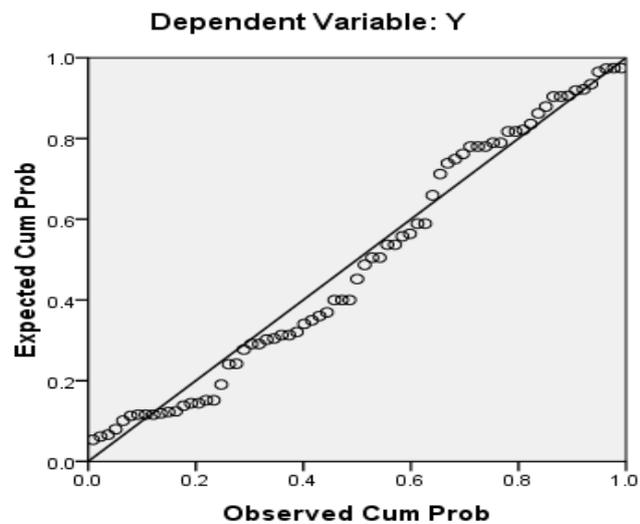
Analisis regresi linear ganda dengan pengujian persyaratan analisis. Hasil Pengujian Persyaratan analisis sebagai berikut.

1. Uji Normalitas

Pengujian normalitas secara grafik menghasilkan grafik Normal P-P Plot dari data residual regresi yang dapat kita lihat pada gambar dibawah ini. Grafik tersebut memperlihatkan bahwa sebaran titik-titik nilai residual pada grafik Normal P-P Plot menyebar disekitar dan mengikuti arah garis diagonal. Hal ini menunjukkan bahwa data variable yang digunakan untuk analisis regresi ganda berasal dari data yang berdistribusi normal.

Gambar 4.4
Uji Normalitas

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Sumber : Data penelitian diolah agustus 2019

2. Uji Multikolinieritas

Tabel 4.12

Coefficient Uji Asumsi Multikolinieritas

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
(Constant)		
Budaya Kaizen	0.994	1.006
Reward	0.994	1.006

Sumber : Data penelitian diolah agustus 2019

Tabel Coefficient Collinearity Statistic digunakan untuk menguji persyaratan analisis multikoleritas. Dari table tersebut diperoleh masing-masing variable independent memiliki nilai toleransi

$X1 = 0.994$, Tolerance $X2 = 0.994$ Dan $VIF X1 = 1.006$. $VIF X2 = 1.006$.

Karena nilai toleransi lebih besar dari pada pernyataan minimal (Tolerance > 0.2) dan nilai VIF lebih rendah dari pernyataan maksimal ($VIF < 10$) maka dapat disimpulkan bahwa analisis regresi linier ganda tidak memiliki masalah multikoleritas (model yang dikembangkan sudah tepat) .

3. Uji Autokolerasi

Nilai Durbin-Waston hasil perhitungan sebesar $DW = 2.045$ Berdasar kategori yang telah ada, nilai DW termasuk dalam range $1.633 < DW (2.051) < 1.715$ yang berarti tidak ada masalah autokolerasi, sehingga peneliti berasumsi analisis regresi ganda dapat dilanjutkan.

Tabel 4.13

Model Summary Uji Asumsi Autokolerasi

Model	Durbin-Watson
1	2.045

a. Predictors : (Constant), Budaya Kaizen, Reward.

b. Dependent Variable : Kinerja Karyawan.

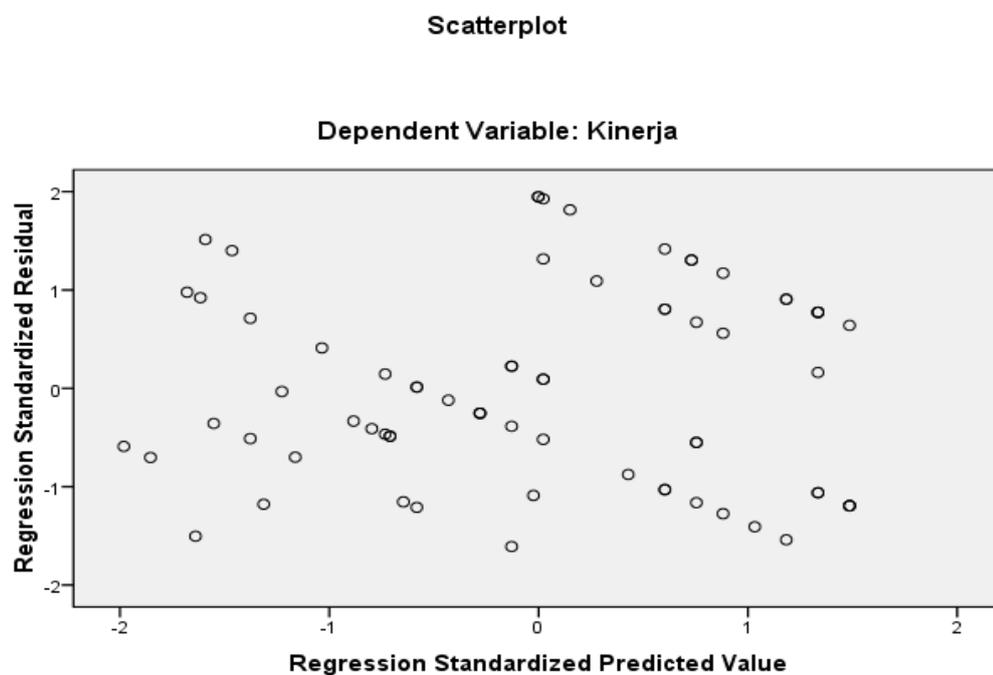
Sumber : Data penelitian diolah, Agustus 2019

4. Uji Heteroskedastisitas

Grafik scatter plot memperlihatkan bahwa titik-titik hasil perhitungan (perpotongan antara nilai residual dan prediksi) Relatif menyebar secara acak diatas dan dibawah titik origin serta tidak membentuk pola tertentu. Hal ini dapat disimpulkan bahwa analisisregresi gandaX1 dan X2 terhadap Y benar-benar linier, karena tidak memiliki maslah heteroskedastitas sehingga analisis regresi linier ganda dapat dilanjutkan. Berdasarkan hasil pengolahan data, maka hasil Scatterplot dapat dilihat pada gambar berikut :

Gambar 4.5

Scatterplot Uji Asumsi Heteroskedistisitas



Sumber : Data penelitian diolah agustus 2019

Karena persyaratan analisis (asumsi klasik) telah terpenuhi. Yaitu memenuhi normalitas, tidak terjadi autokolerasi, tidak terjadi multikolinieritas, tidak terjadi heteroskedisitas maka analisis regresi linier ganda dapat dilanjutkan. Data yang digunakan adalah data yang telah diuji tanpa melakukan perubahan karena persyaratan asumsi klasik telah terpenuhi semua.

5. Uji Kelayakan Model

Hasil analisis untuk uji kelayakan model regresi linier ganda adalah sebagai berikut :

Tabel 4.14

Koefisien Determinasi R²

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.666 ^a	.443	.427	1.635

a. Predictors : (Constanta), Budaya Kaizen, Reward

b. Dependent variable : Kinerja Karyawan

Sumber : Data penelitian diolah, agustus 2019

Dari Tabel diatas diperoleh nilai koefisien korelasi $R = 0.666$ dan koefisien determinasi ganda $R^2 = 0.443$ Koefisien korelasi menyatakan bahwa hubungan simultan variable X1 dan X2 dengan variable Y. Koefisien determinasi menyatakan kontribusi X1 dan X2 dalam menerangkan Y Untuk menguji signifikasinya maka digunakan output sebagai berikut :

Tabel 4.15

ANOVA ^b					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	144.775	2	72.387	27.069	.000 ^a
Residual	181.845	68	2.674		
Total	326.620	70			

a. Predictors: (Constant), REWARD, BUDAYA KAIZEN

b. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN

Sumber : Data penelitian diolah, agustus 2019

Koefisien determinasi ganda $R^2 = 0.443$ memiliki nilai probabilitas F hitung sebesar 0.0000 Karena $\rho \neq 0$ dan probabilitas F hitung lebih kecil dari pada taraf uji penelitian ($\text{sig F} < \alpha$ yaitu $0.0000 < 0.05$), maka H_0 ditolak dan H_a diterima yang berarti pengaruh simultan X_1 dan X_2 terhadap Y adalah signifikan. Signifikansi hasil pengujian membuktikan adanya pengaruh X_1 dan X_2 secara bersama-sama terhadap Y . Dari nilai koefisien determinasi ganda tersebut dapat dijelaskan bahwa 44.3% variasi Y dipengaruhi secara bersama-sama oleh X_1 dan X_2 sedangkan 56.7% variasi Y lainnya dijelaskan oleh variable lain yang tidak diteliti.

Analisis regresi linier ganda juga menghasilkan table koefisien yang menunjukkan pengaruh parsial Budaya Kaizen dan Reward terhadap Kinerja Karyawan yaitu sebagai berikut :

Tabel 4.16

Koefisien.

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3.000	2.049		1.464	.148
Budaya Kaizen	.217	.072	.273	3.009	.004
Reward	.526	.081	.586	6.459	.000

a. Dependent Variable: Kinerja karyawan

Sumber : Data penelitian diolah, agustus 2019

Dari table di atas dapat disusun model persamaan regresi linier ganda berdasar kolom B. Model persamaan regresi linier ganda hasil penelitian adalah sebagai berikut :

$$\hat{Y} = 3.000 + 0.217 X_1 + 0.526 X_2$$

(0.004) (0.000)

Model Persamaan regresi linier ganda hasil analisis tersebut dapat diartikan sebagai berikut :

- Nilai Konstanta sebesar $a = 3.000$, artinya jika X_1 dan X_2 dianggap konstanta maka Y akan bernilai positif.
- Nilai koefisien regresi X_1 sebesar $b_1 = 0.217$ menunjukkan bahwa x_1 berpengaruh terhadap Y dengan arah positif.
- Nilai koefisien regresi X_2 sebesar $b_2 = 0.526$ menunjukkan bahwa X_2 berpengaruh terhadap Y dengan arah positif.

4.1.6. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan sebanyak dua kali dengan hipotesis yang diajukan, yaitu sebagai berikut.

1. Pengujian Hipotesis 1 : Pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Kinerja Karyawan PT. Indesso Aroma.

Hipotesis ini diajukan dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh budaya kaizen terhadap kinerja karyawan PT. Indesso Aroma. Pengaruhnya ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi budaya kaizen (X_1) sebesar $b_1 = 0.217$ pada model persamaan regresi liner ganda $\hat{Y} = 3.000 + 0.217 X_1 + 0.526 X_2$

Hipotesis statistic yang diajukan adalah sebagai berikut :

H_0 $b_1 = 0$: tidak berpengaruh

H_1 $b_1 \neq 0$: ada pengaruh

Koefisien regresi budaya kaizen (X_1) sebesar $b_1 = 0.217$ memiliki nilai propabilitas t hitung sebesar 0.004. Karena $b_1 \neq 0$ dan propabilitas t hitung lebih kecil dari pada taraf uji penelitian ($\text{Sig } t < \alpha$ atau $0.004 < 0.05$) maka H_0 ditolak dan H_a diterima yang memiliki arti bahwa variabel budaya kaizen secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Signifikansi hasil pengujian menunjukkan bahwa hipotesis pertama penelitian ini diterima yang berarti bahwa secara parsial variabel budaya kaizen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Pengujian Hipotesis 2 : Pengaruh Reward terhadap kinerja karyawan PT.

Indesso Aroma

Hipotesis yang kedua yang diajukan dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh Reward terhadap Kinerja karyawan pada PT. Indesso Aroma. Hal ini dibuktikan dengan hasil penelitian yang mendapatkan nilai koefisien regresi Reward X2 sebesar $b_2 = 0.526$ pada model persamaan regresi linier ganda

$$\hat{Y} = 3.000 + 0.217 X_1 + 0.526 X_2$$

H₂₀ : $b = 0$: tidak ada pengaruh

H_{2a} : $b \neq 0$: ada pengaruh

Koefisien regresi Reward (X₂) sebesar $b_2 = 0.526$ memiliki nilai propabilitas t hitung sebesar 0.000. Karena $b_2 \neq 0$ dan propabilitas t hitung lebih kecil dari pada taraf uji penelitian ($\text{Sig } t < \alpha$ atau $0.000 < 0.05$), maka H₀ ditolak dan H_a diterima yang memiliki arti bahwa variabel reward secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Signifikansi hasil pengujian menunjukkan bahwa hipotesis kedua penelitian ini diterima yang berarti bahwa secara parsial variabel reward memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.2. Pembahasan Penelitian

Pengukuran variable penelitian dilakukan dengan menggunakan kuisisioner yang dikembangkan dari indikator pada masing-masing variable penelitian.

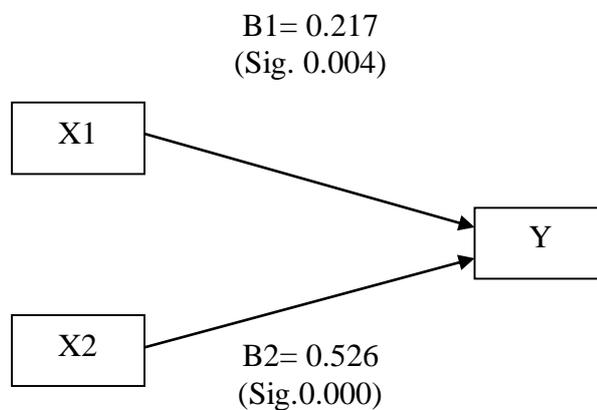
Dari hasil validitas terhadap masing-masing variable penelitian ditemukan bahwa seluruh item pernyataan pada setiap variable telah valid. Melalui Uji Reliabilitas ditemukan bahwa seluruh butir pernyataan telah valid pada masing-masing variable penelitian dapat dibuktikan reliabilitasnya. Karena kuisisioner telah valid dan reliable maka kuisisioner penelitian merupakan alat yang handal untuk mengukur masing-masing variable penelitian.

Analisis deskriptif terhadap variable penelitian menghasilkan temuan yang relatif sama untuk semua variable penelitian dimana persepsi responden terhadap pengaruh budaya kaizen dan reward terhadap kinerja karyawan cenderung setuju. Karena nilai rata-rata empirik lebih besar daripada nilai tengah teoritik maka dapat diartikan bahwa Budaya Kaizen cenderung baik dengan hasil cenderung setuju.

Dibawah ini adalah hasil penelitian dari kerangka penelitian :

Gambar 4.6

Kerangka Penelitian



Sumber : Data penelitian-diolah Agustus 2019

4.2.1. Pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Kinerja Karyawan

Budaya Kaizen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dengan arah yang positif, artinya semakin budaya kaizen diterapkan maka kinerja karyawan akan semakin baik dan karyawan bekerja secara efektif dan efisien, hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi budaya kaizen sebesar $b_1 = 0.217$ pada model persamaan regresi linier ganda $\hat{Y} = 3.000 + 0.217 X_1 + 0.526 X_2$

Budaya Kaizen memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, karena pada saat penelitian ini dilakukan, dilihat semakin kita menerapkan budaya kaizen maka kinerja karyawan semakin baik.

Muhamad Imam Ramadhan (2014)	Pengaruh Kaizen terhadap kinerja karyawan PT. Fumakilla Indonesia Unit Banjarmasin	Kaizen, Kinerja karyawan	Pendekatan Kuantitatif pada 105 Karyawan, menggunakan analisis regresi linear berganda	Variabel seiri, seiton, dan seiso berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan sedangkan seitsuke dan shisuke tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan
------------------------------	--	--------------------------	--	--

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan Muhamad Imam Ramadhan (2014) dalam penelitiannya menyatakan bahwa berdasarkan hasil analisis data menunjukkan pengaruh yang signifikan antara variable budaya kaizen terhadap kinerja karyawan. Penelitian di PT. Indesso Aroma juga menyatakan Budaya kaizen terhadap Kinerja karyawan. Budaya kaizen yang

diterapkan di PT. Indesso Aroma memberikan pengaruh yang baik bagi karyawan.

4.2.2. Pengaruh Reward Terhadap Kinerja Karyawan

Reward memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya dengan adanya reward karyawan akan merasa termotivasi dalam bekerja dan akan mempengaruhi terhadap kinerja yang baik. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi reward sebesar $b_2 = 0.526$ pada model persamaan regresi linier ganda $\hat{Y} = 3.000 + 0.217 X_1 + 0.526 X_2$

Reward memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, karena pada saat penelitian ini dilakukan, dilihat adanya semangat baru dalam bekerja pada karyawan setelah adanya reward.

Hasil penelitian ini bertentangan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Raymond Suak, Adolfina, Yantje (2017) dalam penelitiannya menyatakan bahwa berdasarkan hasil analisis data menunjukkan tidak ada pengaruh secara parsial antara variable reward dan punishment terhadap kinerja karyawan.

Raymond Suak, Adolfina, Yantje Uhing 2017	Pengaruh reward dan punishment terhadap kinerja karyawan sutanraja hotel amurang	Reward, punishment, kinerja karyawan	Analisis regresi linear berganda pada 30 karyawan	Reward dan punishment tidak ada pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan
---	--	--------------------------------------	---	--

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Penelitian ini dilakukan terhadap PT. Indesso Aroma yang menguji mengenai pengaruh variable budaya kaizen dan reward terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian ini, yang menjadi objek penelitian adalah karyawan PT. Indesso Aroma. Pengujian hipotesis menggunakan SPSS 16.

Setelah dilakukan analisis maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Budaya Kaizen memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan arah yang positif.
2. Reward memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan arah yang positif.
3. Secara simultan budaya kaizen (X1) dan reward (X2) mempengaruhi Kinerja karyawan (Y) di PT. Indesso Aroma Cileungsi.

5.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, untuk meningkatkan kinerja pada karyawan di PT. Indesso Aroma , maka penulis memberi saran:

1. Untuk PT. Indesso Aroma untuk tetap konsisten dalam menerapkan budaya kaizen di perusahaan, karena sudah terbukti meningkatkan kinerja karyawan sehingga target perusahaan akan tercapai sesuai rencana.

2. Untuk penelitian di masa yang akan datang sebaiknya memperluas variabel dan pengukuran variabel penelitian sehingga dapat lebih meningkatkan budaya organisasi dan reward terhadap kinerja karyawan dan mempermudah penelitian berikutnya.

DAFTAR PUSTAKA

- AA. Anwar Prabu Mangkunegara, (2013), *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Dessler. ; Gary, .(2011). *Manajemen sumber daya manusia*. Penerbit Indeks, Jakarta.
- Dessler, (2013), *Manajemen Sumber Daya Manusia Human Reources*, Jilid 2, Prenhalindo, Jakarta.
- Eko, Widodo Suparno. (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Fajarrini P. ; Hakam Danti, M. S. (2014). *Pengaruh Kompenasi terhadap Semangat Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan CV. Sejahtera, Pakisaji, Malang)*. Gaol, CHR. ; Jimmy L., (2014). *A to Z Human Capital (Manajemen Sumber DayaManusia) Konsep, Teori, dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik dan Bisnis*, PT. Gramedia Widiasarana, Jakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi*. Jakarta: Penerbit PT Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu. S. P, (2011), *Manajemen sumber daya manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Hitoshi Takeda, (2006). *The Change Management Handbook*, New York: Irwing Professional
- Handayani, (2005). *Kaizen Culture, Education and Training*, New York: Irwing Professional
- Handoko, T. Hani. (2010). *Manajemen Personalia & Sumber daya Manusia*. BPFE -Yogyakarta.
- Imai, Masaaki. (1999), *Gemba Kaizen : Pendekatan Akal Sehat, Berbiaya Rendah Pada Manajemen*, Penerbit PPM, Jakarta.
- Imai, Masaaki. (2005). *Budaya Kaizen*. Jakarta: Pustaka Utama.
- Imai, Masaaki. (1998). *The Kaizen Power, Think*, Yogyakarta.
- Khan et al., (2011). *Job involvement as predictor of employee commitment: Evidence from Pakistan*". *International Journal of Business and Management* Vol. 6, No. 4

- Kusumaningrum, D. (2017). *Pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Indospring, Tbk Di Gresik*. *Journal of management*. Vol. 6, No. 2
- Moorhead.;Gregory.; & Ricky W.Griffin. (2013). *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat
- Mahmudi, (2010), *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, UPP STIM YKPN, Yogyakarta.
- Marwansyah. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Dua. Cetakan keempat*. Bandung: Alfabeta,CV
- Nasucha, chaizi. (2004). *Reformasi Administrasi publik : Teori dan Praktek*. Jakarta:Gramedia Widiasarana. Indonesia.
- Nnaji-Ihedinhmah. ; Egbunike, (2015). *Effect of Rewards on Employee Performance in Organizations: A Study of Selected Commercial Banks in Awka Metropolis*. Francis
- Nawawi, (2011), *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Bisnis Yang Kompetitif*, Gajahmada University Press, Yogyakarta.
- Osada,. ; Takashi. (2002), *Sikap Kerja 5S*, PPM, Jakarta.
- Pamungkas, E. (2018). *Analisis Pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Reward Sebagai Variabel Moderasi Dalam Rangka Penguatan Daya Saing Bisnis*. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Daya* Vol. 20, No. 1
- Samsudin, A. (2019). *Peran Budaya Kaizen Dan Reward Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. *Journal of Management and Bussines*. Vol. 1, No.1
- Soemohadiwidjojo,. ; Arini. (2015). *Panduan Praktis Menyusun KPI*. Jakarta: Ras Siagian, 2006. *Teori Reward dan Punishment*. Paper Academia. www.academia.edu. Diakses 13 Maret 2019. Hal 1-32.
- Sinambela,. ; Lijan Poltak. (2012). *Kinerja Pegawai; Teori, Pengukuran dan Implikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Suryadilaga, M.R. (2016). *Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja*. *Jurnal Administrasi Bisnis*. Vol. 39 No.1
- Sutrisno,. ; Edy. (2014) *Sumber Daya Manusia*. Pranada Media Group, Jakarta.

Sedarmayanti. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Refika Aditama, Bandung

Wellington,. ; Patricia. (1998). *Kaizen Strategies For Customer Care*. Batam: Penerbit Interaksa.

Wibowo. (2011). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

LAMPIRAN

LEMBAR KUISIONER

PENGARUH BUDAYA KAIZEN DAN REWARD TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Karyawan) Di PT. Indesso Aroma

Responden yang terhormat,

Saya GUSTIAN UTAMAS, mahasiswa STIE IPWIJA, memohon bantuan bapak/ibu agar bersedia berpartisipasi dalam penelitian tentang "PENGARUH BUDAYA KAIZEN DAN REWARD TERHADAP KINERJA KARYAWAN" yang sedang saya laksanakan.

Partisipasi yang bapak/ibu lakukan sangat berpengaruh pada hasil penelitian yang saya laksanakan, serta kerahasiaan atas jawaban yang bapak/ibu sampaikan akan sangat saya jaga.

Atas segala perhatian dan kesediaannya untuk menjadi bagian dari pelaksanaan penelitian ini saya ucapkan terimakasih.

Hormat Saya,

GUSTIANUTAMAS

Petunjuk Pengisian:

Dibawah ini terdapat pertanyaan-pertanyaan mengenai "Pengaruh Budaya Kaizen dan Reward Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Indesso Aroma, dan mohon mengisi kuisisioner ini dengan ketentuan:

1. Mohon dengan hormat kesediaan bapak/ibu untuk mengisi seluruh pernyataan ataupun pernyataan sesuai dengan keadaan sebenarnya.
2. Seluruh pertanyaan ataupun pernyataan yang telah bapak/ibu bersifat sangat rahasia.
3. Berilah tanda silang (X) pada kolom jawaban yang paling bapak/ibu anggap sesuai dengan keadaan yang sebenarnya

Stempel/tanda tangan

Data Responden

Nama/Initial : (*diisi nama lengkap bila berkenan*)

Umur :

Jenis Kelamin : Laki-laki / Perempuan (*Coret yang tidak perlu*)

Level :

Pendidikan :

Untuk data pendidikan mohon isi dengan memberikan tanda silang (X) pada kolom sebelah kanan:

SD (Sekolah Dasar)	
SMP (Sekolah Menengah Pertama)	
SMA (Sekolah Menengah Atas)	
DIPLOMA/AKADEMI	
Strata 1 (S1)	

Berilah tanda silang pada jawaban yang anda menurut anda paling tepat!

Contoh:

Saya tidak kebaratan mengisi lembar quisioner ini.

Sangat Tidak Setuju			Setuju	
Tidak Setuju			Sangat Setuju Sekali	X
Ragu-ragu				

Budaya Kaizen

1. Karyawan harus ringkas dalam segi pekerjaan.

Sangat Tidak Setuju			Setuju	
Tidak Setuju			Sangat Setuju Sekali	
Ragu-ragu				

3. Karyawan mampu menempatkan peralatan penunjang produksi secara baik dan benar.

Sangat Tidak Setuju			Setuju	
Tidak Setuju			Sangat Setuju Sekali	
Ragu-ragu				

4. Karyawan harus menjaga kebersihan lingkungan kerja dan kebersihan diri.

Sangat Tidak Setuju			Setuju	
Tidak Setuju			Sangat Setuju Sekali	
Ragu-ragu				

5. Karyawan harus menjaga , merawat semua fasilitas yang ada di area kerja.

Sangat Tidak Setuju			Setuju	
Tidak Setuju			Sangat Setuju Sekali	
Ragu-ragu				

6. Kerajinan seorang karyawan membawa dampak positif terhadap produktivitas.

Sangat Tidak Setuju			Setuju	
Tidak Setuju			Sangat Setuju Sekali	
Ragu-ragu				

Reward

1. Karyawan bertanggung jawab atas tugas yang diemban

Sangat Tidak Setuju			Setuju	
Tidak Setuju			Sangat Setuju Sekali	
Ragu-ragu				

2. Karyawan yang berprestasi mendapat bonus yang sesuai

Sangat Tidak Setuju			Setuju	
Tidak Setuju			Sangat Setuju Sekali	
Ragu-ragu				

3. Perusahaan memberikan kesempatan jenjang karir untuk karyawan

Sangat Tidak Setuju			Setuju	
Tidak Setuju			Sangat Setuju Sekali	
Ragu-ragu				

4. Atasan selalu memonitoring kinerja karyawan

Sangat Tidak Setuju			Setuju	
Tidak Setuju			Sangat Setuju Sekali	
Ragu-ragu				

5. Karyawan bekerja secara tim untuk memenuhi jobdesk nya

Sangat Tidak Setuju			Setuju	
Tidak Setuju			Sangat Setuju Sekali	
Ragu-ragu				

Kinerja Karyawan

1. Produk yang di hasilkan sesuai dengan standar yang sudah ditentukan

Sangat Tidak Setuju			Setuju	
Tidak Setuju			Sangat Setuju Sekali	
Ragu-ragu				

2. Karyawan menyelesaikan tugasnya tepat waktu

Sangat Tidak Setuju			Setuju	
Tidak Setuju			Sangat Setuju Sekali	
Ragu-ragu				

3. Karyawan memiliki rasa inisiatif yang tinggi

Sangat Tidak Setuju			Setuju	
Tidak Setuju			Sangat Setuju Sekali	
Ragu-ragu				

4. Karyawan dapat menyelesaikan tugas secara efektif

Sangat Tidak Setuju			Setuju	
Tidak Setuju			Sangat Setuju Sekali	
Ragu-ragu				

DATA TABULASI
VARIABEL X1 BUDAYA KAIZEN

No.	Pernyataan					Total
	1	2	3	4	5	
1	4	4	3	4	2	17
2	2	4	3	4	2	15
3	5	5	5	5	4	24
4	2	4	3	3	2	14
5	3	4	3	4	1	15
6	3	4	4	4	3	18
7	5	5	5	5	3	23
8	4	4	4	5	2	19
9	4	5	5	4	4	22
10	5	5	5	5	3	23
11	5	5	5	5	3	23
12	4	5	5	5	3	22
13	4	4	4	4	4	20
14	5	5	5	5	4	24
15	5	5	5	5	2	22
16	5	5	5	5	5	25
17	4	5	5	5	5	24
18	4	4	4	5	4	21
19	5	5	5	5	5	25
20	5	5	5	5	4	24
21	5	5	5	5	4	24
22	4	4	4	5	4	21
23	5	5	5	5	5	25
24	5	5	5	5	5	25
25	5	5	5	5	5	25
26	4	4	4	4	5	21
27	5	4	4	4	4	21
28	3	4	4	4	4	19
29	2	5	5	5	4	21
30	4	5	4	5	4	22
31	3	5	5	5	2	20
32	3	4	4	4	5	20
33	4	5	5	5	2	21
34	5	5	5	5	5	25
35	4	4	4	4	3	19
36	4	5	4	5	3	21
37	4	4	5	5	3	21
38	3	4	3	4	3	17

39	5	4	5	5	4	23
40	5	5	5	5	5	25
41	5	5	5	5	4	24
42	5	4	5	5	4	23
43	5	5	5	5	5	25
44	4	5	5	5	5	24
45	4	5	5	5	5	24
46	3	5	5	4	3	20
47	4	5	5	4	3	21
48	5	4	5	5	5	24
49	5	5	5	5	5	25
50	3	4	4	4	3	18
51	4	5	5	5	4	23
52	4	4	4	4	4	20
53	5	5	5	5	5	25
54	5	5	5	5	5	25
55	4	5	5	5	5	24
56	4	5	5	5	5	24
57	4	4	4	4	4	20
58	5	4	4	5	5	23
59	5	5	5	5	5	25
60	5	5	5	5	5	25
61	5	5	5	5	5	25
62	4	5	5	5	5	24
63	4	5	5	5	5	24
64	4	5	5	5	4	23
65	5	5	5	4	5	24
66	4	4	4	4	4	20
67	4	5	5	5	5	24
68	4	5	5	5	5	24
69	4	5	5	5	5	24
70	5	5	5	5	3	23
71	5	5	5	5	5	25

DATA TABULASI
VARIABEL X2 REWARD

No.	Pernyataan					Total
	1	2	3	4	5	
1	3	3	3	3	3	15
2	3	3	3	3	3	15
3	2	3	3	2	3	13
4	3	3	4	3	3	16
5	4	4	4	4	4	20
6	4	4	4	4	4	20
7	3	3	3	3	3	15
8	2	3	3	2	3	13
9	4	4	4	4	4	20
10	2	3	3	2	3	13
11	2	3	3	2	3	13
12	3	3	3	3	3	15
13	3	4	4	3	4	18
14	3	4	4	3	4	18
15	3	3	4	3	3	16
16	3	2	4	3	2	14
17	3	4	4	3	4	18
18	2	3	3	2	3	13
19	4	4	4	4	4	20
20	3	3	4	3	3	16
21	4	4	4	4	4	20
22	4	4	4	4	4	20
23	3	3	4	3	3	16
24	2	3	4	2	3	14
25	3	4	4	3	4	18
26	4	4	4	4	4	20
27	3	3	4	3	3	16
28	2	3	4	2	3	14
29	4	4	4	4	4	20
30	2	3	4	2	3	14
31	2	3	4	2	3	14
32	4	4	4	4	4	20
33	2	3	4	2	3	14
34	3	3	4	3	3	16
35	3	3	4	3	3	16
36	3	3	4	3	3	16
37	3	3	4	3	3	16

38	4	4	4	4	4	20
39	3	3	4	3	3	16
40	3	4	4	3	4	18
41	2	3	2	2	3	12
42	4	4	4	4	4	20
43	3	4	4	3	4	18
44	3	3	4	3	3	16
45	4	3	4	4	3	18
46	4	3	4	4	3	18
47	3	4	4	3	4	18
48	3	4	4	3	4	18
49	3	4	4	3	4	18
50	3	3	4	3	3	16
51	3	3	4	3	3	16
52	3	3	4	3	3	16
53	3	3	4	3	3	16
54	4	4	4	4	4	20
55	4	3	4	4	3	18
56	4	4	4	4	4	20
57	3	3	4	3	3	16
58	3	3	4	3	3	16
59	4	4	4	4	4	20
60	3	3	4	3	3	16
61	3	3	4	3	3	16
62	4	4	4	4	4	20
63	4	4	4	4	4	20
64	4	4	4	4	4	20
65	3	3	4	3	3	16
66	4	4	4	4	4	20
67	4	4	4	4	4	20
68	3	3	4	3	3	16
69	4	4	4	4	4	20
70	4	4	4	4	4	20
71	4	4	4	4	4	20

**DATA TABULASI
VARIABEL Y KINERJA KARYAWAN**

No.	Pernyataan				Total
	1	2	3	4	
1	4	4	3	3	14
2	3	4	3	3	13
3	4	3	5	3	15
4	2	3	4	3	12
5	4	4	3	4	15
6	4	4	4	4	16
7	3	3	5	3	14
8	3	3	4	3	13
9	4	4	4	4	16
10	4	4	4	4	16
11	4	3	4	3	14
12	4	3	5	3	15
13	5	5	5	5	20
14	5	5	4	5	19
15	4	4	4	4	16
16	4	3	5	3	15
17	4	4	4	4	16
18	4	4	4	4	16
19	5	5	5	5	20
20	4	4	4	4	16
21	5	4	5	5	19
22	4	4	4	4	16
23	5	5	5	5	20
24	4	3	5	3	15
25	4	5	5	5	19
26	5	5	4	5	19
27	3	3	5	3	14
28	3	4	5	4	16
29	5	5	5	5	20
30	3	4	4	3	14
31	3	4	5	5	17
32	5	5	5	5	20
33	3	3	4	3	13
34	5	5	4	5	19
35	3	4	4	4	15
36	4	4	4	4	16
37	4	4	4	4	16
38	5	5	4	5	19

39	3	4	5	4	16
40	4	4	5	4	17
41	4	4	5	4	17
42	5	5	5	5	20
43	4	4	5	4	17
44	4	4	5	4	17
45	5	5	5	5	20
46	5	5	5	5	20
47	5	5	5	5	20
48	3	4	5	4	16
49	4	3	5	4	16
50	4	4	4	4	16
51	4	4	4	4	16
52	4	4	4	4	16
53	4	3	5	4	16
54	4	4	5	4	17
55	5	5	4	5	19
56	4	4	5	4	17
57	4	4	4	3	15
58	4	4	5	3	16
59	4	4	5	4	17
60	4	4	5	4	17
61	4	4	5	4	17
62	4	4	5	4	17
63	5	5	5	5	20
64	4	4	4	4	16
65	4	4	5	4	17
66	5	5	5	5	20
67	5	5	5	5	20
68	3	3	5	3	14
69	5	5	5	5	20
70	5	5	5	5	20
71	4	4	5	4	17