

# PENGARUH BUDAYA KAIZEN TERHADAP KINERJA PEGAWAI KECAMATAN BUNGAH KABUPATEN GRESIK DENGAN KOMPENSASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI

**Nanang Sutedja<sup>1</sup>, Moch. Rizal Adi Gunawan<sup>2</sup>, Rahmat Agus Santoso<sup>3</sup>**

<sup>1,2,3</sup>Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis,  
Universitas Muhammadiyah Gresik, Gresik, Jawa Timur, Indonesia

[sutedja@umg.ac.id](mailto:sutedja@umg.ac.id)<sup>1</sup>, [adigrizal@gmail.com](mailto:adigrizal@gmail.com)<sup>2</sup>, [ra\\_santoso@umg.ac.id](mailto:ra_santoso@umg.ac.id)<sup>3</sup>

---

## Abstract

**Background** - Government performance measurement systems, both central and regional, began to be regulated since the issuance of Presidential Instruction (Inpres) Number 7 of 1999. The Presidential Instruction signifies the implementation of the Government Agency Accountability System (SAKIP) to increase government accountability and performance in Indonesia. One of the cultures implemented by the organization is the kaizen culture.

**Objective** - This study aims to examine the effect of Kaizen Culture on Employee Performance in Bungah District, Gresik Regency with Compensation as a Moderating Variable.

**Design/Methodology/Approach** - This research is a quantitative research with data collection techniques using research instruments, data analysis is statistical to test hypotheses.

**Findings** - The results of this study indicate that Kaizen culture has a significant positive effect on employee performance. Compensation is not a moderating variable that moderates the relationship between Kaizen Culture and Employee Performance.

**Research implications** - This research contributes to ASN employees to improve work skills and strengthen shared commitment in public service in order to achieve the target of community satisfaction.

**Research limitations** - This research was only conducted on ASN employees in the Bungah District Office, Gresik Regency.

**Keywords:** Culture Kaizen, Compensation, Employee Performance

## Abstrak

**Latar Belakang** - Sistem pengukuran kinerja untuk pemerintah, baik pusat maupun daerah, mulai diatur semenjak dikeluarkannya Instruksi Presiden (Inpres) Nomor 7 Tahun 1999. Inpres tersebut mengisyaratkan untuk diterapkannya Sistem Akuntabilitas Instansi Pemerintah (SAKIP) guna meningkatkan akuntabilitas dan kinerja pemerintah di Indonesia. Salah satu budaya yang diterapkan organisasi adalah budaya *kaizen*.

**Tujuan** - Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh budaya *kaizen* terhadap kinerja pegawai Kecamatan Bungah Kabupaten Gresik dengan kompensasi sebagai variabel moderasi.

**Desain / metodologi / pendekatan** - Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan teknik pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat statistik untuk menguji hipotesis.

**Temuan** - Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya *kaizen* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Kompensasi bukan merupakan variabel moderasi yang memoderasi hubungan antara budaya *kaizen* dan kinerja pegawai.

**Implikasi penelitian** - Penelitian ini berkontribusi pada pegawai ASN guna meningkatkan keterampilan kerja dan memperkuat komitmen bersama dalam pelayanan publik agar dapat mencapai target kepuasan masyarakat.

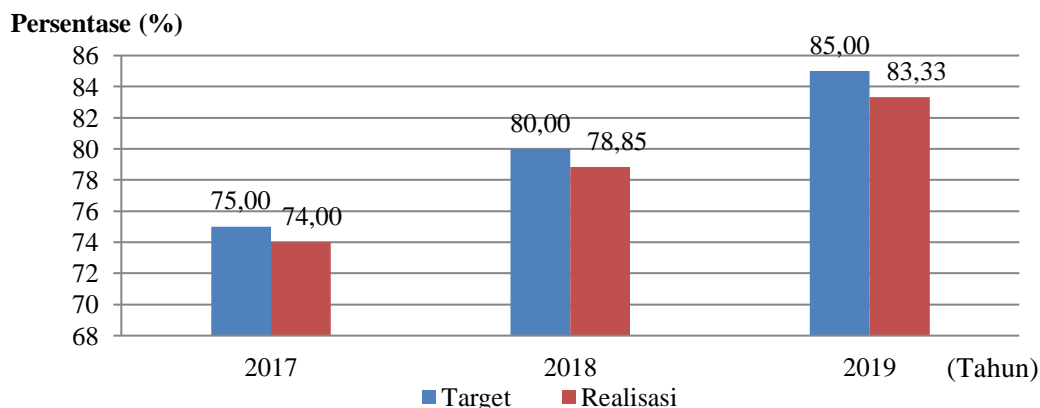
**Batasan penelitian** - Penelitian ini hanya dilakukan pada pegawai ASN di Kantor Kecamatan Bungah, Kabupaten Gresik.

**Kata kunci:** Budaya *Kaizen*, Kompensasi, Kinerja Pegawai

## I. PENDAHULUAN

Berdasarkan UU Nomor 17 Tahun 2018 sistem penyelenggaraan pemerintahan, Kecamatan berkedudukan sebagai Perangkat Daerah Kabupaten sekaligus penyelenggara urusan pemerintahan umum yang mempunyai peran di kabupaten, baik tugas dan fungsi, organisasi, dan sumber daya manusia. Untuk dapat meningkatkan transparansi, akuntabilitas, efisiensi, dan efektifitas pada Kecamatan Bungah, maka diperlukan sumber daya manusia yang mampu menghadapi perubahan dalam berbagai aktivitas. Saat ini, isu terkait kinerja pemerintah daerah menjadi perhatian, upaya untuk mendorong organisasi pemerintah menjadi lebih efisien dan efektif, dengan menghilangkan asumsi negatif yang melekat pada instansi pemerintah (Mardiasmo, 2004).

Di Indonesia sistem pengukuran kinerja untuk pemerintah, baik pusat maupun daerah, mulai diatur semenjak dikeluarkannya Instruksi Presiden (Inpres) Nomor 7 Tahun 1999. Inpres tersebut mengisyaratkan untuk diterapkannya Sistem Akuntabilitas Instansi Pemerintah (SAKIP) guna meningkatkan akuntabilitas dan kinerja pemerintah di Indonesia.



Grafik 1: Data Presentase Capaian Kinerja ASN Kecamatan Bungah 2017 - 2019

Kecamatan Bungah melakukan survey kepuasan masyarakat setiap tahun tepat pada triwulan ke III, dari data diatas bahwa tahun 2017 target yang ditetapkan 75% dengan realisasi hasil survey sebesar 74%, tahun 2018 dengan target yang ditetapkan sebesar 80% dengan realisasi yang dihasilkan sebesar 78,85%, dan tahun 2019 dengan target sebesar 85% dengan realisasi yang dihasilkan sebesar 83,33%. Hal ini membuktikan bahwa pelayanan publik yang diberikan Kecamatan Bungah berada pada tingkat yang rendah dari pencapaian target yang ditetapkan.

Hingga saat ini, kepuasan masyarakat terhadap berbagai pelayanan publik masih sangat rendah, bahkan berada pada level minus. Menurut Fattah (2017:3) Media Group memperhatikan bahwa layanan publik yang semakin mencemaskan, jika ada layanan yang terus-menerus digugat mutunya di negeri ini, itulah layanan publik. Sesuai indikasi, kinerja tidak hanya dipandang sebagai hasil tetapi juga berkenaan dengan kemandirian, konsisten dengan nilai organisasi, pemahaman terhadap isu-isu terkait tanggungjawabnya, disiplin, dan berkomunikasi dengan baik.

Salah satu budaya yang diterapkan organisasi adalah budaya *kaizen*. Budaya *kaizen* dapat didefinisikan sebagai filosofi yang dapat mendorong untuk terus menerus menetapkan standar kinerja yang lebih tinggi guna mencapai sasaran baru. Menurut Nurma dkk (2017) Budaya *kaizen* memperbaiki dan meningkatkan standar yang telah ada sehingga menjadi lebih baik.

Kantor Kecamatan Bungah telah mencoba menerapkan program 5S yaitu Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, dan Shitsuke. Sebagaimana dalam surat keputusan Camat Bungah Nomor 04 Tahun 2019 tentang Standar Operasional Prosedur Kecamatan Bungah, bahwa untuk mewujudkan kepastian tentang hak, tanggung jawab, kewajiban, dan kewenangan seluruh pihak terkait dalam penyelenggaraan pelayanan publik di Kecamatan Bungah Kabupaten Gresik perlu ditetapkan Standar Operasional Prosedur.

Menurut Suarez (2010) menjelaskan bahwa ada beberapa faktor yang menentukan keberhasilan penerapan budaya *kaizen* yaitu komitmen pegawai, keterlibatan dalam partisipasi kerja, fokus dengan kapasitas untuk mencoba dan mengalami tindakan perbaikan. Untuk proses penerapan budaya *kaizen* yang ada di Kantor Kecamatan Bungah belum sepenuhnya diterapkan, karena ada beberapa prosedur yang perlu diperhatikan pada proses penerapan perbaikan secara berkelanjutan.

Kondisi ini menunjukkan bahwa proses sosialisasi dan penanaman nilai budaya organisasi instansi Pemerintah cukup rendah, terutama di Kantor Kecamatan Bungah. Menurut Reno (2019, independensi.com) menanggapi hal ini, Pemerintah Kota Gresik terus berusaha mengencangkan pendidikan dan pelatihan untuk ASN guna meningkatkan keterampilan kerja, manajemen kearsipan, kedisiplinan, dan memperkuat komitmen bersama dalam pelayanan publik (Reno, 2019, independensi.com).

Menurut Puwanenthiren (2011) dalam meningkatkan kinerja pegawai selain menerapkan budaya kerja yang baik, organisasi perlu memberikan keseimbangan antar kontribusi yang diharapkan dengan apa yang telah diberikan dalam bentuk imbalan atau penghargaan tertentu. Sistem kompensasi berperan penting bagi instansi dalam menarik dan mempertahankan pegawai yang berkualitas untuk mencapai kinerja yang lebih baik lagi. Bentuk kompensasi ASN Indonesia, di Kabupaten Gresik berupa Tunjangan.

Berdasarkan uraian dari beberapa data diatas, menunjukkan bahwa terdapat gap penelitian yaitu kinerja pegawai tidak sesuai target yang telah ditetapkan, dengan budaya kerja yang belum diterapkan dengan tepat, pemenuhan reward sebagai prestasi kerja. Lebih jelas bahwa kinerja pegawai menjadi suatu acuan dalam pencapaian terwujudnya pelaksanaan kegiatan agar sesuai sasaran, visi, tujuan, serta misi organisasi yang tertuang pada strategi perencanaan dalam suatu organisasi.

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah tentang budaya *kaizen* yang memiliki pengaruh positif dan signifikan, serta kompensasi memperkuat budaya *kaizen* terhadap kinerja pegawai kantor Kecamatan Bungah Kabupaten Gresik. Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk menguji kembali bagaimana budaya *kaizen* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada instansi pemerintah yaitu Kecamatan Bungah Kabupaten Gresik.

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Mangkunegara (2013:2). Manajemen sumber daya manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, pengawasan terhadap

pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi

Manajemen sumber daya manusia dalam penelitian ini adalah suatu penerapan fungsi perencanaan, pengelolaan, pengarahan, dan pengawasan sumber daya manusia yang ada didalam organisasi, digunakan untuk melaksanakan tindak pengembangan dan pendayagunaan sumber daya manusia. Menurut Sagala (2013;13) Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:

1. Fungsi Manajerial
  - a. Perencanaan (*Planning*)
  - b. Pengorganisasian (*Organizing*)
  - c. Pengarahan (*Directing*)
  - d. Pengendalian (*Controlling*)
2. Fungsi Operasional
  - a. Pengadaan tenaga kerja
  - b. Pengembangan
  - c. Kompensasi
  - d. Pengintegrasian
  - e. Pemeliharaan
  - f. Pemutusan hubungan kerja

Menurut Sutrisno (2014;7) tujuan dari manajemen sumber daya manusia meliputi:

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan sumber daya manusia untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur sumber daya manusia yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi sumber daya manusia.
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.

5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
6. Menyediakan media komunikasi antar pekerja dan manajemen organisasi, bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen sumber daya manusia.

### **Budaya Kaizen**

*Kaizen* berasal dari Bahasa Jepang yaitu *kai* artinya perubahan dan *zen* artinya baik. *Kaizen* dapat didefinisikan sebagai perubahan kepada arah yang lebih baik. Menurut Nurma, dkk (2017) mengemukakan *kaizen* merupakan kemajuan dan perbaikan yang melibatkan semua orang baik dalam kehidupan seseorang, kehidupan bermasyarakat, ataupun kehidupan kerja. Menurut Hardjosoedarmo (2001: 147) mendefinisikan perbaikan berkelanjutan sebagai proses secara terus menerus untuk selalu meningkatkan mutu dan produktifitas output organisasi.

Menurut Musman (2020: 46) mengumpamakan *kaizen* sebagai tempat pemanasan yang merawat perubahan kecil dan berkesinambungan, merupakan suatu langkah yang pelan tapi pasti. Menurut Imai (2008: 15) berikut konsep utama *kaizen* sebagai berikut:

#### 1. *Kaizen* dan Manajemen

Dalam konteks *kaizen*, terdapat dua fungsi manajemen yaitu, pemeliharaan dan perbaikan. Pemeliharaan berkaitan dengan memelihara teknologi, sistem manajerial, standar operasional. Menjaga standar operasional melalui pelatihan dan disiplin. Perbaikan berkaitan dengan kegiatan meningkatkan standar yang ada, *kaizen* yang bersifat perbaikan kecil yang berlangsung secara berkesinambungan, dan inovasi jika perbaikan drastis sebagai hasil investasi sumber daya berjumlah besar dalam teknologi atau peralatan.

#### 2. Proses versus Hasil

*Kaizen* menekankan pola pikir yang berorientasi proses, yang harus disempurnakan agar hasil dapat meningkat. Kegagalan mencapai hasil yang direncanakan merupakan cermin dari kegagalan proses.

### 3. Siklus PDCA/SDCA

Siklus PDCA (Plan, Do, Check, Act) yaitu sarana yang menjamin terlaksananya kesinambungan *kaizen* guna mewujudkan kebijakan untuk memelihara, memperbaiki, dan meningkatkan standar. Siklus SDCA (Standardize, Do, Check, Act) dalam rangka mencapai kestabilan proses. SDCA berkaitan dengan fungsi pemeliharaan, PDCA berkaitan dengan fungsi perbaikan.

### 4. Mengutamakan Kualitas

Kualitas merupakan prioritas tinggi dibandingkan dengan harga dan penyerahan *output* yang ditawarkan, karena organisasi perlu kualitas pelayanan yang memadai.

### 5. Berbicara dengan Data

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

### 6. Kepuasan Konsumen

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

Menurut Osada (2002) salah satu implementasi *kaizen* yaitu penerapan 5S (*five S*) inisial dari lima kata Jepang sebagai berikut:

#### 1. *Seiri* (Ringkas)

*Seiri* berarti mengatur segala sesuatu, memilah sesuai dengan aturan atau prinsip spesifik. Sesuai dengan terminologi 5S, *seiri* juga berarti membedakan atau memisahkan antara yang diperlukan dan yang tidak diperlukan. Pada tahap ini, pertama mencari faktor penyebab sebelum ada hal-hal yang tidak diperlukan menjadi sebuah masalah, menentukan prioritas pemecahan masalah, kemudian mengatasi faktor penyebab.

#### 2. *Seiton* (Rapi)

*Seiton* berarti menyimpan barang-barang di tempat dengan tepat atau dalam tata letak yang benar sehingga dapat dipergunakan dalam keadaan mendadak. Titik berat pada tahap ini adalah mengeliminasi aktivitas mencari. Jika segala sesuatu disimpan pada tempatnya dan menjaga mutu serta keamanan, maka akan tercipta tempat kerja yang rapi, karena penataan dimaksudkan untuk meningkatkan efisiensi, maka perlu studi waktu, penyempurnaan, dan penerapan selama perbaikan dilakukan, yaitu

dengan mempertanyakan 5W 1H (*what, when, where, why, who, dan how*) untuk setiap item.

### 3. *Seiso* (Resik)

*Seiso* berarti melakukan pembersihan sehingga segala sesuatunya bersih. Membersihkan merupakan salah satu bentuk pemeriksaan. Titik beratnya adalah membersihkan sebagai pemeriksaan dan menciptakan tempat kerja yang sempurna. Mencapai keadaan bersih dengan pertimbangan bahwa aktivitas membersihkan memberikan dampak terhadap *downtime*, kualitas, keselamatan, moral dan aspek operasional lainnya. 5S berusaha mencapai keadaan tanpa kesalahan kecil pada titik-titik kunci pemeriksaan.

### 4. *Seiketsu* (Rawat)

*Seiketsu* berarti perawatan ringkas, kerapian, dan kebersihan secara terus menerus. Titik beratnya adalah standarisasi 5S, dengan manajemen visual menjadi salah satu alat penerapan *kaizen* yang efektif. Terutama pada petunjuk atau instruksi kerja harus dapat disampaikan secara visual kepada seluruh pegawai dengan baik, dalam arti baik secara visual dan dipersepsikan secara benar.

### 5. *Shitsuke* (Rajin)

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

## **Kompensasi**

Menurut Fattah (2017: 20) Sistem penghargaan yaitu memberikan kontribusi untuk kinerja tinggi seseorang dengan mendorongnya untuk berjuang guna mendukung tujuan organisasi secara keseluruhan. Pegawai suatu organisasi pasti membutuhkan kompensasi atau imbalan yang cukup dan adil, sistem kompensasi yang baik akan sangat mempengaruhi semangat kerja dan produktivitas dari setiap individu, terutama sesuai metode dengan pola rasional.

Menurut Suparyadi (2015: 271) Kompensasi merupakan keseluruhan imbalan yang diterima oleh karyawan sebagai penghargaan atas kontribusi yang diberikan kepada organisasi, baik yang bersifat finansial ataupun tidak, dengan pemahaman bahwa kompensasi disini tidak sama dengan upah. Dalam pemberian kompensasi



untuk setiap pegawai tentu berbeda-beda, terutama pada pencapaian kinerja sesuai dengan jabatannya. Menurut Hasibuan (2009: 86) berikut indikator kompensasi secara umum yang dikemukakan yaitu:

1. Gaji merupakan uang yang diberikan setiap bulan kepada pegawai sebagai balas jasa atas kontribusinya.
2. Upah merupakan imbalan yang diberikan secara langsung kepada pegawai yang didasarkan pada jam kerja.
3. Insentif merupakan imbalan finansial yang diberikan secara langsung kepada pegawai yang kinerjanya melebihi standar yang ditentukan.
4. Tunjangan merupakan kompensasi yang diberikan kepada pegawai tertentu sebagai imbalan atas pengorbanannya.
5. Fasilitas merupakan sarana penunjang yang diberikan oleh organisasi untuk kenyamanan pegawai.

Menurut Rivai dan Ella (2011: 358) jenis-jenis kompensasi:

1. Kompensasi Finansial Langsung.  
Terdiri atas pembayaran pokok (gaji, upah), pembayaran prestasi, pembayaran insentif, komisi, bonus, bagian keuntungan, opsi saham, sedangkan pembayaran tertanggung meliputi tabungan hari tua, saham kumulatif.
2. Kompensasi Finansial Tidak Langsung.  
Terdiri atas proteksi yang meliputi asuransi, pesangon, sekolah anak, pensiun. Kompensasi luar jam kerja meliputi lembur, hari besar, cuti sakit, cuti hamil, sedangkan berdasarkan fasilitas meliputi rumah, biaya pindah, dan kendaraan.
3. Kompensasi Non Finansial.  
Terdiri atas karir yang meliputi aman pada jabatan, peluang promosi, pengakuan karya, temuan baru, prestasi istimewa, sedangkan lingkungan kerja meliputi dapat pujian, bersahabat, nyaman bertugas, menyenangkan dan kondusif.

### **Kinerja Pegawai**

Menurut Fattah (2017:3) kinerja pegawai adalah unjuk kerja perseorangan dalam suatu organisasi, yang tidak terlepas dari budaya organisasi, serta peran perilaku pimpinan birokrasi, secara sinergi akan melahirkan kepuasan kerja bagi pegawai. Keberhasilan organisasi dalam memperbaiki kinerja organisasinya sangat bergantung pada kualitas

SDM yang bersangkutan dalam berkarya atau bekerja, sehingga organisasi perlu memiliki pegawai yang berkemampuan dan berkinerja tinggi.

Menurut Mangkunegara (2014:9) kinerja sebagai suatu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugas yang sesuai dengan tanggungjawabnya. Kinerja pegawai pada umumnya dikaitkan dengan pencapaian hasil standar kerja yang telah ditetapkan. Dalam konteks penelitian, kinerja merupakan tingkat kemampuan pencapaian hasil kerja yang dilakukan oleh pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan tanggungjawabnya yang sesuai visi dan misi, sehingga tujuan organisasi tercapai.

Klarifikasi tentang apa yang diharapkan merupakan hal yang penting untuk memberi pedoman perilaku pegawai, serta dipergunakan sebagai dasar untuk penilaian. Menurut Dwiyanto (2006) indikator kinerja pegawai :

1. Produktivitas

Konsep produktivitas oleh *General Accounting Office* (GAO) dikembangkan menjadi satu ukuran produktivitas yang lebih luas dengan memasukkan seberapa besar pelayanan publik memiliki hasil yang diharapkan sebagai salah satu indikator kinerja yang penting.

2. Kualitas Layanan

Isu mengenai kualitas layanan cenderung semakin menjadi penting dalam menjelaskan kinerja organisasi pelayanan publik. Banyak pandangan negatif yang terbentuk mengenai organisasi publik muncul karena ketidakpuasan masyarakat terhadap kualitas layanan yang diterima dari organisasi publik.

3. Responsivitas

Responsivitas menunjuk pada keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Responsivitas menggambarkan kemampuan organisasi publik dalam menjalankan misi dan tujuannya, terutama untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Responsivitas yang rendah, ketidaksielarasan antara pelayanan dengan kebutuhan masyarakat.

4. Responsibilitas

Responsibilitas menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi, baik yang eksplisit maupun implisit.

## 5. Akuntabilitas

Akuntabilitas Publik menunjuk pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada para pejabat yang dipilih rakyat. Dengan asumsi bahwa para pejabat politik dengan sendirinya akan selalu merepresentasikan kepentingan rakyat. Dalam konteks ini, konsep dasar akuntabilitas publik dapat digunakan untuk melihat seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik konsisten dengan kehendak masyarakat.

Menurut Widodo (2015) ada 6 (enam) faktor yang mempengaruhi kinerja diantaranya:

### 1. Sasaran

Adanya rumusan sasaran yang jelas tentang apa yang diharapkan oleh organisasi untuk dicapai.

### 2. Standar

Apa ukurannya bahwa seseorang telah berhasil mencapai sasaran yang diinginkan oleh organisasi.

### 3. Umpan balik

Informasi terhadap kegiatan yang berkaitan dengan upaya mencapai sasaran sesuai standar yang telah ditentukan.

### 4. Peluang

Memberi kesempatan orang tersebut untuk melaksanakan tugasnya dalam mencapai sasaran.

### 5. Kompetensi

Memberi pelatihan yang efektif, yaitu bukan hanya belajar sesuatu, tetapi belajar melakukan sesuatu.

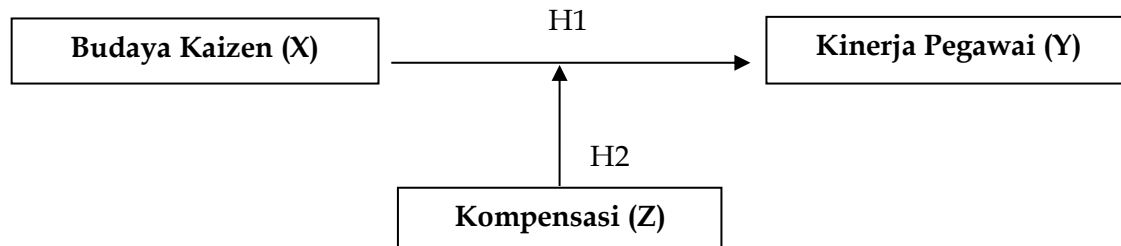
### 6. Motivasi

Harus bisa menjawab pertanyaan "mengapa saya harus melakukan pekerjaan ini?".

Menurut Mangkuprawira (2011: 231) strategi pencapaian penilaian kinerja pegawai sebagai suatu proses yang dilakukan instansi dalam mengevaluasi kinerja pekerjaan seseorang. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil dibagi dalam dua unsur yaitu:

- a. Sasaran kinerja pegawai yang melakukan pengukuran dari segi kuantitas, kualitas, waktu dan biaya.
- b. Perilaku kerja yang diukur dari orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerja sama dan kepemimpinan.

### Kerangka Berpikir



Gambar 1: Kerangka Berpikir

### Hipotesis

H1 : Diduga terdapat pengaruh positif signifikan budaya *kaizen* terhadap kinerja pegawai Kecamatan Bungah Kabupaten Gresik.

H2 : Diduga kompensasi memperkuat pengaruh positif signifikan budaya *kaizen* terhadap kinerja pegawai Kecamatan Bungah Kabupaten Gresik.

## III. METODOLOGI PENELITIAN

### Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif. Menurut Sugiyono (2013: 31) penelitian kuantitatif yaitu teknik pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

### Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Instansi Kecamatan Bungah Kabupaten Gresik, lebih tepatnya terletak di Jl. Raya Bungah, No 02 Kecamatan Bungah, Kabupaten Gresik, Jawa Timur, Indonesia.

### **Populasi dan Sampel**

Menurut Sugiyono (2013: 80) Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi penelitian ini adalah pegawai di kantor Kecamatan Bungah Kabupaten Gresik.

Menurut Sugiyono (2013: 85) Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil, kurang dari 30 orang, atau penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil. Istilah lain sampel jenuh adalah sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel. Sampel pada Penelitian ini berjumlah 38 orang pegawai Kecamatan Bungah Kabupaten Gresik.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah menggunakan metode angket (kuesioner) dan skala likert, responden diminta untuk memberikan jawaban pada alternatif jawaban yang ada. Menurut Sugiyono (2013: 92) Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial data yang diperoleh menggunakan kuesioner dengan teknik pengukuran. Menurut Sugiyono (2017:93) data skala likert dalam bentuk pilihan, merupakan data skala 5 (lima) tingkatan jawaban yaitu Sangat Setuju (SS) dengan skor 5, Setuju (S) dengan skor 4, Ragu-ragu (RG) dengan skor 3, Tidak Setuju (TS) dengan skor 2, Sangat Tidak Setuju (STS) dengan skor 1.

### **Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, persamaan regresi linier berganda dan MRA, koefisien determinasi, uji t, dan uji F.

Menurut Ghozali (2013) *Moderated Regretion Analysis* (MRA) atau uji interaksi merupakan aplikasi khusus regresi berganda linear dimana dalam persamaan regresinya mengandung unsur interaksi (perkalian dua atau lebih variabel independen) Tujuan analisis ini untuk mengetahui apakah variabel moderating akan memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Rumus yang digunakan:  $Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 Z_1 + \beta_3 (X_1 Z_1) + \epsilon$

#### IV. HASIL PENELITIAN DAN INTERPRETASI

##### Uji Validitas

Menurut Ghazali (2013) uji validitas dilakukan untuk menilai seberapa baik suatu instrumen, ataupun proses pengukuran terhadap konsep yang diharapkan untuk mengetahui apakah yang kita tanyakan dalam kuesioner sudah sesuai dengan konsepnya. Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan *pearson correlation*. Data dikatakan valid apabila skor indikator masing-masing pertanyaan berkorelasi secara signifikan terhadap skor total konstruk, yaitu apabila taraf probabilitas kesalahan ( $\text{sig}$ )  $\leq 0,05$  dan  $r$  hitung  $> r$  tabel. Dimana  $df = n-2$  yaitu  $36-2 = 34$  dan  $\alpha = 0,05$ .

Tabel 1. Hasil Uji Validitas

Variabel	Instrumen	r Hitung	r Tabel	Signifikansi	Keterangan
Budaya Kaizen (X)	X1	0,803	0,339	0,000	Valid
	X2	0,819	0,339	0,000	Valid
	X3	0,811	0,339	0,000	Valid
	X4	0,812	0,339	0,000	Valid
	X5	0,846	0,339	0,000	Valid
	Semua item pertanyaan variabel independen				
Kompensasi (Z)	Z1	0,821	0,339	0,000	Valid
	Z2	0,807	0,339	0,000	Valid
	Z3	0,858	0,339	0,000	Valid
	Z4	0,818	0,339	0,000	Valid
	Z5	0,736	0,339	0,000	Valid
	Semua item pertanyaan variabel moderasi				
Kinerja Pegawai (Y)	Y1	0,730	0,339	0,000	Valid
	Y2	0,771	0,339	0,000	Valid
	Y3	0,735	0,339	0,000	Valid
	Y4	0,702	0,339	0,000	Valid
Kinerja Pegawai (Y)	Y5	0,777	0,339	0,000	Valid
	Y6	0,764	0,339	0,000	Valid
	Y7	0,712	0,339	0,000	Valid
	Y8	0,818	0,339	0,000	Valid
	Semua item pertanyaan variabel dependen				

Sumber : Data diolah 2019

Hasil dari tabel diatas menunjukkan bahwa hasil uji validitas dapat diketahui nilai  $r$  hitung  $> r$  tabel. Yang berarti semua instrumen penelitian ini valid.

##### Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Menurut Ghazali (2013: 46) suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau

stabil dari waktu ke waktu. Pengukuran dengan *one shot* atau pengukuran sekali saja digunakan dalam penelitian ini. Menurut Ghozali (2013: 48) mengatakan bahwa suatu kuesioner dikatakan reliable jika nilai  $\alpha \geq 0,7$ .

**Tabel 2.** Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Koefisien <i>Cronbach Alpha</i>	Kritis	Keterangan
Budaya Kaizen	0,872	0,7	Reliabel
Kompensasi	0,864	0,7	Reliabel
Kinerja Pegawai	0,888	0,7	Reliabel

Sumber : Data diolah 2019

Hasil dari tabel diatas menunjukkan bahwa hasil uji reliabilitas dapat diketahui nilai koefisien  $\alpha \geq 0,7$ . Yang berarti data yang dikumpulkan dengan menggunakan intrumen tersebut reliabel.

### Uji Asumsi Klasik

#### a. Uji Normalitas

Menurut Ghozal (2013:160) Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Hasil uji normalitas dengan menggunakan *One Sample Kolmogorov Smirnov* pada tabel 3 menunjukkan bahwa nilai signifikansi dari data residual lebih besar dari 0,05 yaitu  $0,957 > 0,05$ , maka data yang digunakan dalam penelitian ini dikatakan berdistribusi normal, sehingga hal ini menunjukkan model regresi dapat digunakan pada penelitian karena memenuhi asumsi normalitas data.

**Tabel 3.** Hasil Uji Normalitas

		Unstandardized Residual
N		36
Normal Parameters(a,b)	Mean	,0000000
	Std. Deviation	,29478002
Most Extreme Differences	Absolute	,085
	Positive	,085
	Negative	-,066
Kolmogorov-Smirnov Z		,511
Asymp. Sig. (2-tailed)		,957

Sumber : Data diolah 2019

#### b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Deteksi adanya multikolinearitas dapat dilihat dengan cara melihat besarnya *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF). Menurut Ghozali (2013: 106) kriteria suatu model regresi yang

bebas dari multikolinearitas apabila mempunyai nilai *variance inflation factor* (VIF) kurang dari 10 atau nilai *tolerance* lebih dari 0,1, maka dapat disimpulkan bahwa model tersebut tidak memiliki gejala multikolinearitas. Apabila terdapat masalah multikolinearitas, maka untuk mengatasinya yaitu dengan transformasi data menggunakan data center.

**Tabel 4.** Hasil Uji Multikolinearitas

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Budaya Kaizen	,805	1,242
	Kompensasi	,887	1,127
	Budaya Kaizen*Kompensasi	,862	1,160

Sumber : Data diolah 2019

c. Uji Heterokedastisitas

Menurut Ghozali (2013: 139) model regresi yang baik adalah yang homokedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas.

**Tabel 5.** Hasil Uji Heterokedastisitas

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,259	1,459		-,177	,860
	Budaya Kaizen	,191	,356	,654	,537	,595
	Kompensasi	,086	,328	,297	,263	,794
	Budaya Kaizen*Kompensasi	-,038	,079	-,091	-,484	,631

Sumber : Data diolah 2019

Uji heterokedastisitas dalam penelitian ini diuji dengan uji glejser, syarat model dikatakan tidak terjadi heteroskedastisitas yaitu, jika signifikansi seluruh variabel bebas > 0,05 (sig. 2 tailed > a = 0,05).

**Analisis Data**

a. Analisis Regresi Linear Berganda

**Tabel 6.** Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-2,921	2,415		-1,210	,235
	Budaya Kaizen	1,197	,590	1,519	2,029	,051
	Kompensasi	1,555	,544	1,986	2,860	,007
	Budaya Kaizen*Kompensasi	-,242	,131	-,2107	-1,842	,075

Sumber : Data diolah 2019



Persamaan regresi diatas mempunyai makna sebagai berikut:

1. Nilai konstanta ( $\beta_0$ ) = - 2,921

Bahwa jika koefisien regresi variabel independen dan moderating pada persamaan regresi dianggap nol, maka tingkat kinerja pegawai pada kantor Kecamatan Bungah adalah sebesar - 2,921.

2. Nilai koefisien regresi Budaya Kaizen ( $\beta_1$ ) = 1,197

Bahwa koefisien regresi positif (searah) dengan nilai sebesar 1,197. Jika variabel lain nilainya tetap dan budaya *kaizen* mengalami kenaikan satu satuan, maka kinerja pegawai pada kantor Kecamatan Bungah mengalami peningkatan.

3. Nilai koefisien regresi Kompensasi ( $\beta_2$ ) = 1,555

Bahwa koefisien regresi positif (searah) dengan nilai sebesar 1,555. Jika kompensasi dianggap sebagai variabel independen tunggal dan mengalami kenaikan satu satuan, maka kinerja pegawai pada kantor Kecamatan Bungah mengalami peningkatan.

4. Nilai koefisien regresi Moderated Regretion Analysis ( $\beta_3$ ) = - 0,242

Bahwa koefisien regresi negatif dengan nilai sebesar 0,242. Jika interaksi kompensasi dengan budaya *kaizen* mengalami penurunan satu satuan, maka kinerja pegawai pada kantor Kecamatan Bungah tidak berbanding lurus.

b. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) menjelaskan proporsi variabel terikat (dependen) yang dapat dijelaskan oleh variabel bebas (independen). Nilai koefisien determinasi berkisar antara  $0 < R^2 < 1$ . Angka pada uji koefisien determinasi dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

1. Adjusted R Square sebesar 0,612 menunjukkan bahwa sebesar 61,2% kinerja pegawai mampu diprediksikan oleh besarnya budaya *kaizen*, kompensasi, dan interaksi diantara keduanya, sedangkan sisanya 38,8% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.
2. Nilai R Square 0,645 artinya variasi dalam variabel bebas Budaya Kaizen, Kompensasi, dan interaksi diantara keduanya mampu menjelaskan variabel tersebut terhadap variabel terikat Kinerja Pegawai sebesar 64,5%.

3. Nilai R = 0,803 artinya kuatnya hubungan antar variabel bebas budaya *kaizen* (X), kompensasi (Z), dan interaksi diantara keduanya (XZ) terhadap kinerja pegawai (Y) karena melebihi 50%.

**Tabel 7. Hasil Uji Regresi Linear Berganda**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,803(a)	,645	,612	,308

Sumber : Data diolah 2019

Keterangan :

a *Predictors* : (Constant), Budaya *Kaizen*\*Kompensasi, Kompensasi, Budaya *Kaizen*

### Uji t

Uji t digunakan untuk mengetahui apakah dalam model regresi variabel independen secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Nilai signifikansi variabel budaya *kaizen* ( $\text{sig} \leq 0,05$ ) yaitu 0,051 dan nilai t hitung sebesar 2,029 lebih besar dari nilai t tabel 1,693 atau  $2,029 > 1,693$ . Dapat disimpulkan H0 ditolak H1 diterima yang artinya variabel budaya *kaizen* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai kantor Kecamatan Bungah.

Pada nilai signifikansi perkalian variabel budaya *kaizen* dengan variabel kompensasi lebih besar dari 0,05 yaitu 0,075 dan nilai t hitung -1,842 lebih kecil dari nilai t tabel 1,693. Dapat disimpulkan H0 diterima H2 ditolak yang artinya kompensasi sebagai Variabel Moderating dikatakan tidak dapat bertindak sebagai variabel moderasi.

### Uji F

Pengaruh variabel independen secara simultan terhadap variabel dependen di analisis dengan menggunakan uji F yaitu dengan memperhatikan signifikansi nilai F pada *output* perhitungan dengan tingkat alpha 5%. Jika nilai signifikansi uji F  $\leq 0,05$ , maka terdapat pengaruh antara semua variabel independen terhadap variabel dependen.

**Tabel 7 : Hasil Analisis Uji F**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,536	3	1,845	19,417	,000(a)
	Residual	3,041	32	,095		
	Total	8,578	35			

Sumber : Data diolah 2019

Keterangan :

a *Predictors* : (*Constant*), Budaya *Kaizen*\*Kompensasi, Kompensasi, Budaya *Kaizen*

b *Dependent Variable* : Kinerja Pegawai

Berdasarkan tabel 8 dapat diketahui bahwa nilai F hitung sebesar 19,417 sedangkan nilai F tabel dengan  $df_1 = 4$  (jumlah variabel-1) = 4 - 1 = 3 dan  $df_2 = 36-3-1 = 32$  sebesar 2,90, maka dapat dihitung F hitung > F tabel yaitu sebesar  $19,417 > 2,90$  dan nilai (sig)  $0,000 \leq 0,05$ . Dapat disimpulkan, bahwa variabel independen secara simultan mampu menjelaskan perubahan pada variabel dependennya.

### Intepretasi Hasil

#### Budaya *Kaizen* Berpengaruh Positif terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa t hitung sebesar 2,029 lebih besar dari t tabel sebesar 1,693 dengan tingkat signifikansi 5% terbukti bahwa budaya *kaizen* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil dari analisis ini menunjukkan arah positif artinya semakin tinggi budaya *kaizen*, maka semakin tinggi pula kinerja pegawai kantor Kecamatan Bungah. Beberapa indikator budaya *kaizen* seperti *Seiri*, *Seiton*, *Seiso*, *Seiketsu*, dan *Shitsuke* mampu mengukur variabel budaya *kaizen*. Hipotesis pertama (H1) yang diajukan dalam penelitian ini bahwa budaya *kaizen* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai diterima.

Menurut Muliyawati (2015) mengenai pengaruh budaya *kaizen* terhadap kinerja karyawan, yang menunjukkan hasil terdapat pengaruh positif budaya *kaizen* terhadap kinerja pegawai. Apabila budaya *kaizen* diterapkan pada organisasi maka kinerja pegawai akan meningkat, termasuk dalam kedisiplinan bekerja, mematuhi semua peraturan, dan terus menerus berusaha menunjukkan hasil kerja yang baik. Budaya *kaizen* membawa dampak yang baik bagi kinerja pegawai, terutama dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan diterapkannya budaya *kaizen*, pegawai akan bertanggung jawab dalam memperbaiki kesalahan kerja, dan menyempurnakan proses kerja guna mencapai tujuan organisasi.

#### Kompensasi Memoderasi Hubungan antara Budaya *Kaizen* dengan Kinerja Pegawai

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa nilai t hitung sebesar -1,842 lebih kecil dari nilai t tabel 1,693. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi sebagai variabel

moderating dikatakan tidak dapat bertindak sebagai variabel moderasi. Dilihat dari hasil koefisien regresi pada MRA yaitu interaksi budaya *kaizen* dengan kompensasi sebesar -0,242 dengan nilai signifikasinya 0,075 lebih dari nilai signifikansi yaitu 0,05, terbukti bahwa kompensasi tidak dapat memperkuat pengaruh budaya *kaizen* terhadap kinerja pegawai.

Hipotesis kedua (H2) yang diajukan dalam penelitian ini yaitu kompensasi sebagai variabel moderating dikatakan mampu memperkuat pengaruh budaya *kaizen* terhadap kinerja pegawai tidak diterima. Variabel kompensasi memiliki (sig)  $\leq 0,05$  yaitu 0,007 dan nilai t hitung sebesar 2,860 lebih besar dari nilai t tabel 1,693 atau  $2,860 > 1,693$  yang artinya ada pengaruh signifikan variabel kompensasi terhadap kinerja pegawai kantor Kecamatan Bungah.

## V. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Budaya *kaizen* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai di kantor Kecamatan Bungah Kabupaten Gresik.
2. Kompensasi sebagai variabel moderasi dikatakan tidak dapat bertindak sebagai variabel yang memoderasi pengaruh budaya *kaizen* terhadap kinerja pegawai kantor Kecamatan Bungah Kabupaten Gresik.

### Rekomendasi

1. Bagi Kecamatan
  - a. Proses organisasi dan berbagai kebijakan perlu ditingkatkan dengan memberikan sosialisasi terhadap pegawai mengenai tugas pokok dan fungsi mereka masing-masing.
  - b. Perlu melibatkan seluruh pegawai dalam penyusunan tujuan, strategi organisasi, dan nilai-nilai dalam budaya organisasi.
  - c. Perlu adanya pemberdayaan bagi pegawai dalam bekerja dan membangun persepsi yang sama, termasuk dalam pelayanan publik.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya
  - a. Diharapkan dapat menambah atau mengganti variabel penelitian yang terkait dengan kinerja pegawai dengan variabel-variabel lain, seperti faktor pendidikan, sosial, dan kesesuaian tugas.
  - b. Disarankan tidak hanya menggunakan metode kuesioner saja. Metode observasi dan wawancara perlu dilakukan untuk lebih bisa mengungkapkan permasalahan lebih jelas. Hal itu juga perlu dipertimbangkan antara hasil yang diperoleh dengan biaya dan waktu.

## DAFTAR PUSTAKA

- A. Hussein Fattah. 2017. *Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai*. Yogyakarta: Elmatara.
- Dwiyanto, Agus. (2008). *Mewujudkan Good Governance melalui Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Puwanenthiren, Pratheepkanth. (2011). *“Reward System and Its Impact on Employee Motivation in Commercial Bank of Sri Lanka Plc, in Jaffna District”*, *Global Journal of Management and Business Research*, Volume 11 Issue 4 Version 1.0 March 2011.
- Mangkunegara AP, 2013, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Rfika Aditama, Bandung.
- Edy Sutrisno, 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetak Ke Enam. Pranada Media Group, Jakarta.
- Hardjosoedarmo, S. 2001. *Total Quality Management*. Andi Offset. Yogyakarta
- Imai, Masaaki. 2008. *The Power of Kaizen, Think*. Yogyakarta
- Osada, Takashi. 2002. *Sikap Kerja 5S Seiri Manajemen Operasi*. PPM. Jakarta
- Suparyadi. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM*. Jakarta: Andi
- Hasibuan, M. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bina Aksara.
- Eko Widodo, Suparno. 2015. *“Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia”*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Mangkuprawira, Sjafri. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik (edisi kedua)*. Ghalia Indonesia: Bogor.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. cetakan ke 26. Bandung: Alfabeta.

Ghozali, Imam. 2013. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro