

**PENGARUH BUDAYA KAIZEN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN**

(Studi Pada PT BPRS Mitra Harmoni Yogyakarta)



SKRIPSI

**DIAJUKAN KEPADA FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA
SEBAGAI SALAH SATU SYARAT MEMPEROLEH GELAR
SARJANA STRATA SATU DALAM ILMU EKONOMI ISLAM**

**Oleh:
RIZKI LINDA AFISKA
NIM. 15820038**

**PROGRAM STUDI PERBANKAN SYARIAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA**

2019

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya *Kaizen* yang terdiri dari: pendidikan dan pelatihan, hubungan kerja, tempat kerja, kepemimpinan dan disiplin kerja, serta motivasi terhadap kinerja karyawan PT BPRS Mitra Harmoni Yogyakarta. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 32 responden. Metode analisis data yang digunakan adalah uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik dan uji hipotesis menggunakan SPSS Versi 20.0 *for windows*.

Hasil penelitian berdasarkan analisis regresi linear berganda menunjukkan bahwa variabel budaya *Kaizen* dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan BPRS Mitra Harmoni Yogyakarta. Secara parsial, variabel pendidikan dan pelatihan, disiplin kerja, dan motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dan sisanya variabel hubungan karyawan, tempat kerja dan kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Variabel budaya *Kaizen* dan motivasi memberikan kontribusi sebesar 61,3% dengan nilai R^2 sebesar 0,631 terhadap kinerja karyawan, dan sisanya 39,7% dipengaruhi oleh model lain di luar penelitian.

Kata Kunci: Budaya *Kaizen*, Pendidikan dan Pelatihan, Hubungan Kerja, Tempat Kerja, Kepemimpinan, Disiplin Kerja, Motivasi, dan Kinerja Karyawan

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Rizki Linda Afiska

NIM : 15820038

Prodi : Perbankan Syariah

Menyatakan Bahwa Skripsi yang Berjudul “**PENGARUH BUDAYA KAIZEN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI PADA PT BPRS MITRA HARMONI YOGYAKARTA)**” adalah benar-benar merupakan hasil karya penyusun sendiri, bukan duplikasi ataupun saduran dari karya orang lain kecuali pada bagian yang telah dirujuk dan disebut dalam *body note* dan daftar pustaka. Apabila di lain waktu terbukti adanya penyimpangan dalam karya ini, maka tanggung jawab sepenuhnya ada pada penyusun.

Demikian surat pernyataan ini saya buat agar dapat dimaklumi.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

Yogyakarta, 29 Maret 2019

Penyusun



Rizki Linda Afiska
NIM. 15820038



Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga

FE-UINSK-BM-05-03/RO

SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI

Hal : Skripsi Saudari Rizki Linda Afiska

Kepada

**Yth. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta
Di Yogyakarta**

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Setelah membaca, meneliti, memberikan petunjuk dan mengoreksi serta perbaikan seperlunya, maka kami berpendapat bahwa skripsi saudara:

Nama : Rizki Linda Afiska
NIM : 15820038
Judul Skripsi : **"Pengaruh Budaya *Kaizen* dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT BPRS Mitra Harmoni Yogyakarta)"**

Sudah dapat diajukan kembali kepada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Jurusan/ Program Studi Perbankan Syariah Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata Satu dalam Ilmu Ekonomi Islam.

Dengan ini kami berharap agar skripsi Saudari tersebut di atas dapat segera di munaqasahkan. Atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Yogyakarta, 28 Maret 2019
Pembimbing

Dian Nurivah Solissa, S.H., M.Si
NIP. 19840216 200912 2 004



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
Jl. Marsda Adisucipto Telp. (0274) 550821, 512474 Fax. (0274) 586117 Yogyakarta 55281

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Nomor : B-1306/Un.02/DEB/PP.00.9/05/2019

Tugas Akhir dengan judul : **PENGARUH BUDAYA KAIZEN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Pada PT BPRS Mitra Harmoni Yogyakarta)**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : RIZKI LINDA AFISKA
Nomor Induk Mahasiswa : 15820038
Telah diujikan pada : Jumat, 26 April 2019
Nilai ujian Tugas Akhir : A-

dinyatakan telah diterima oleh Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

TIM UJIAN TUGAS AKHIR
Ketua Sidang

Dian Nurivah Solissa, SHI, M.Si.
NIP. 19840216 200912 2 004

Penguji I

Jaubar Fadis, S.H.I., M.A.
NIP. 19840523 201401 1 008

Penguji II

Rosvid Nur Anggara Putra, S.Pd., M.Si.
NIP. 19631014 199203 1 002

Yogyakarta, 7 Mei 2019

UIN Sunan Kalijaga

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

DEKAN



Dr. H. Syarifah Mahmadah Hanafi, M.Ag.
NIP. 19670518 199703 1 003

MOTTO

"LIFE YOUR LIFE. IT'S YOURS ANYWAY. DON'T TRY TOO HARD.
IT'S OKAY TO LOSE"

-BTS-



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

HALAMAN PERSEMBAHAN

الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas limpahan rahmat dan karunia-Nya,
serta sholawat dan salam tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW

Skripsi ini saya persembahkan untuk:

Kedua orangtua tercinta, Bapak **Jarwanto** dan Ibu **Salbiati** terimakasih atas do'a, kasih sayang, dukungan, dan pengorbanan yang selalu diberikan untuk putra putrimu. Hanya do'a yang bisa ananda panjatkan semoga selalu dalam lindungan Allah SWT dan beribu maaf atas segala sikap, perilaku dan tutur kata yang salah.

Adikku tercinta **Arif Yusuf Gunawan**, semoga selalu dalam lindungan Allah SWT. Terimakasih atas hal-hal kecil yang selalu membuat semangat menjalani hari-hari ketika jauh dengan keluarga.

Sahabat-sahabatku yang selalu memberikan do'a, dukungan dan semangat, hanya ucapan terimakasih dan do'a yang bisa kuberikan

Keluarga besar Mahasiswa **Perbankan Syariah angkatan 2015**

Dan almamater tercinta
UIN SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA

KATA PENGANTAR



Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi atau tugas akhir ini dengan dengan baik dan tepat pada waktunya. Shalawat serta salam selalu tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW beserta keluarga dan sahabatnya. Setelah melalui proses yang cukup panjang, Alhamdulillah skripsi atau tugas akhir ini dapat terselesaikan meskipun masih banyak kekurangan. Penelitian ini merupakan tugas akhir Program Studi Perbankan Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta. Untuk itu, dengan segala kerendahan hati, Penulis ingin mengucapkan banyak terimakasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Yudian Wahyudi, M.A., Ph.D., selaku Rektor Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.
2. Bapak Dr. H. Syafiq Mahmadah Hanafi, M.Ag., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
3. Bapak Rosyid Nur Anggara Putra, SPd, M.Si., selaku dosen pembimbing akademik yang telah membimbing saya dari awal perkuliahan hingga akhir semester.
4. Bapak Joko Setyono, S.E., M.Si., selaku Ketua Program Studi Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta
5. Ibu Dian Nuriyah Solissa, SHI., M.Si., selaku dosen pembimbing skripsi yang telah memberikan bimbingan, arahan, motivasi dan semangat dalam penyusunan skripsi ini.
6. Seluruh dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta yang telah memberikan ilmu, pengetahuan, dan wawasan selama penulis menempuh pendidikan.
7. Seluruh pegawai dan staff Tata Usaha Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.

8. Pimpinan dan seluruh karyawan PT BPRS Mitra Harmoni Yogyakarta
9. Orangtua tercinta Bapak Jarwanto dan Ibu Salbiati, serta keluarga yang senantiasa memberikan do'a, dukungan, semangat, motivasi dan kasih sayang yang tak terhingga.
10. Adikku tercinta, Arif Yusuf Gunawan dan Sindi Rahmawati, terimakasih untuk semangat, do'a dan dukungannya.
11. Lanika Cahya Indira, Wiwit Nur Khalizah, Anisa Rahma Nur Hayani, dan Diah Ayu Herawati, terimakasih telah menjadi sahabat terbaik yang selalu mendukung dan memberikan do'a. *I Purple You.*
12. Keluarga baru di Yogyakarta, Laras Noviati, Shelly Sholatan Kamilah, Nurul Hasanah, terimakasih karena selalu ada dan selau memberi dukungan.
13. Teman-teman KKN angkatan 96 kelompok 74, Tiwi, Madhani, Erni, Lily, Girda, Barokat, Erwin, Aan, dan Dhiki, terimakasih untuk pengalaman yang tak terlupakan selama KKN.
14. Seluruh teman-teman mahasiswa Perbankan Syariah angkatan 2015.

Semoga Allah SWT senantiasa membalas semua kebaikan mereka dan selalu dalam lindungan-Nya, serta semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca. *Aamiin ya rabbal 'alaamiin.*

Yogyakarta 30 Maret 2019

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

Rizki Linda Afiska

NIM. 15820038

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI	iii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN	iv
HALAMAN PERNYATAAN PUBLIKASI	v
HALAMAN MOTTO	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN	vii
PEDOMAN TRANSLITERASI	viii
KATA PENGANTAR	xii
DAFTAR ISI	xiv
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
ABSTRAK	xix
ABSTRACT	xx
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	9
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian	9
D. Sistematika Pembahasan	10
BAB II KERANGKA TEORI DAN PENGEMBANAN	
HIPOTESIS	12
A. Landasan Teori	12
1. Budaya <i>Kaizen</i>	12
2. Pelatihan dan Pendidikan	19
3. Hubungan Kerja	24
4. Tempat Kerja	27
5. Kepemimpinan	31
6. Disiplin Kerja	37
7. Motivasi	39
8. Kinerja	44
B. Telaah Pustaka	50
C. Pengembangan Hipotesis	53
1. Hubungan Budaya <i>Kaizen</i> dengan Kinerja Karyawan dilihat dari Pendidikan dan Pelatihan	54
2. Hubungan Budaya <i>Kaizen</i> dengan Kinerja Karyawan dilihat dari Hubungan Kerja	55
3. Hubungan Budaya <i>Kaizen</i> dengan Kinerja Karyawan dilihat dari Tempat Kerja	56
4. Hubungan Budaya <i>Kaizen</i> dengan Karyawan dilihat dari Kepemimpinan	58
5. Hubungan Budaya <i>Kaizen</i> dengan Kinerja Karyawan	

dilihat dari Disiplin Kerja	59
6. Hubungan Motivasi dengan Kinerja Karyawan	60
D. Kerangka Pemikiran	62
BAB III METODE PENELITIAN	63
A. Jenis Penelitian	63
B. Populasi dan Sampel	64
C. Definisi Operasional Variabel	66
D. Metode Analisis Data	69
1. Uji Validitas	69
2. Uji Reliabilitas	70
3. Uji Asumsi Klasik	70
4. Uji Hipotesis	73
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	75
A. Gambaran Umum PT BPRS Mitra Harmoni Yogyakarta	75
B. Analisis Data Penelitian	76
1. Analisis Deskriptif Responden	77
2. Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas	81
3. Analisis Data	84
C. Pembahasan	94
BAB V PENUTUP	107
A. Kesimpulan	107
B. Saran	108
DAFTAR PUSTAKA	110
LAMPIRAN	113

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Jumlah Aset dan Laba PT BPRS Mitra Harmoni Yogyakarta 2010-2017	7
Tabel 3.1 Skala Likert	64
Tabel 3.2 Operasionalisasi Variabel	67
Tabel 4.1 Penyebaran Kuesioner	76
Tabel 4.2 Jenis Kelamin Karyawan PT BPRS Mitra Harmoni Yogyakarta	77
Tabel 4.3 Umur Karyawan PT BPRS Mitra Harmoni Yogyakarta	78
Tabel 4.4 Masa Kerja Karyawan PT BPRS Mitra Harmoni Yogyakarta	79
Tabel 4.5 Pendidikan Terakhir Karyawan PT BPRS Mitra Harmoni Yogyakarta	79
Tabel 4.6 Hasil Uji Validitas	80
Tabel 4.7 Hasil Uji Reliabilitas	82
Tabel 4.8 Hasil Uji Normalitas	83
Tabel 4.9 Hasil Uji Multikolinearitas	84
Tabel 4.10 Hasil Uji Autokorelasi	85
Tabel 4.11 Hasil Uji Heteroskedastisitas	86
Tabel 4.12 Hasil Uji Regresi Linear Berganda	87
Tabel 4.13 Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)	89
Tabel 4.14 Hasil Uji Simultan (uji F)	90
Tabel 4.15 Hasil Uji Parsial (uji t)	91
Tabel 4.16 Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis	94
Tabel 4.17 Pendistribusian Hasil Jawaban Variabel Pendidikan dan Pelatihan	95
Tabel 4.18 Pendistribusian Hasil Jawaban Variabel hubungan Kerja	97
Tabel 4.19 Pendistribusian Hasil Jawaban Variabel Tempat Kerja	99
Tabel 4.20 Pendistribusian Hasil Jawaban Variabel Kepemimpinan	101
Tabel 4.21 Pendistribusian Hasil Jawaban Variabel Disiplin Kerja	103
Tabel 4.22 Pendistribusian Hasil Jawaban Variabel Motivasi	106

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran	62
-------------------------------------	----



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Terjemahan Hadist	xxi
Lampiran 2 Kuesioner Penelitian	xxii
Lampiran 3 Data Karakteristik Responden	xxviii
Lampiran 4 Data Jawaban Kuesioner	xxix
Lampiran 5 Hasil Pengujian	xxxvi
Lampiran 6 Tabel Penelitian Terdahulu	xlvii
Lampiran 7 Surat Keterangan Penelitian	li
Lampiran 8 Dokumentasi Penelitian	lii
Lampiran 9 Daftar Riwayat Hidup	liii



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan salah satu bagian terpenting dalam suatu organisasi perusahaan karena sumber daya manusia berperan dominan pada kegiatan di perusahaan. Walaupun saat ini banyak perusahaan yang sudah menggunakan teknologi-teknologi canggih dalam kegiatan usahanya, akan tetapi, semua teknologi-teknologi canggih tersebut tidak akan bermanfaat apabila tidak disertai dengan peran aktif dari karyawan. Pada era globalisasi saat ini, persaingan bisnis semakin ketat sehingga perusahaan khususnya perbankan syariah di Indonesia yang masih terbelang baru, membutuhkan tenaga kerja yang mampu memberikan kontribusi positif bagi kinerja perusahaan sehingga pada akhirnya akan meningkatkan pertumbuhan perbankan syariah mengingat saat ini *market share* perbankan syariah yang masih berada di angka 5,74% dari perbankan nasional¹. Oleh sebab itu, peran dari para praktisi khususnya para karyawan perbankan syariah untuk terus memperbaiki kinerja sangat dibutuhkan.

Keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapaitujuan sangat tergantung pada kemampuan SDM atau karyawan dalam menjalankan pekerjaan-pekerjaan yang telah diberikan sehingga para karyawan dituntut untuk mampu mengembangkan diri secara proaktif dalam suatu perusahaan.

¹ www.pikiran-rakyat.com/ekonomi/2018/04/16/tumbuh-tinggi-pangsa-pasar-perbankan-syariah-tembus-574-422874 diakses pada 18 Oktober 2018

Sumber daya manusia yang ada di perusahaan pada akhirnya akan memberikan sebuah hasil dari pekerjaannya tersebut, dan dari sini akan terlihat apakah hasil kerja karyawan telah sesuai dengan yang dibutuhkan perusahaan atau sebaliknya, karyawan belum atau bahkan tidak memberikan hasil kerja yang baik bagi perusahaan.

Mangkunegara (2009: 67) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Kinerja karyawan adalah yang memengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi (Malthis & John, 2000:78).

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi (Mahsun, 2006:25). Kinerja seseorang atau kelompok dipengaruhi oleh faktor eksternal dan internal. Faktor eksternal antara lain berupa peraturan ketenagakerjaan, keinginan pelanggan, pesaing, nilai-nilai sosial, serikat buruh, kondisi ekonomi, perubahan lokasi kerja, dan kondisi pasar. Faktor internal yang memengaruhi kinerja karyawan/kelompok terdiri dari kecerdasan, keterampilan, kestabilan emosi, motivasi, komitmen, persepsi peran, kondisi keluarga, kondisi fisik seseorang dan karakteristik kelompok kerja dan budaya kerja (Nursyahfitri, 2010:1).

Budaya organisasi sering juga disebut budaya kerja, karena tidak dapat dipisahkan dengan kinerja (*performance*) SDM. Makin kuat budaya

organisasi, makin kuat pula dorongan untuk berprestasi. Budaya organisasi dapat membantukinerja karyawan, karena dapat menciptakan motivasi yang luar biasa bagikaryawan untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasi. Semakin disadari bahwa karyawan menjadi sumber daya terpenting dalam suatu organisasi, sehingga kinerja karyawan sangat menentukan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Sebagai contoh, kalangan bisnis dan organisasi di Jepang menerapkan sistem dan tataran budaya kerja di mana masyarakat Jepang menyebutnya dengan istilah *Kaizen*. Konsep *Kaizen* merupakan sebuah filosofi dan kerangka kerja yang mendorong para pekerja untuk terus menerus menetapkan standar prestasi kerja yang lebih tinggi dan untuk mencapai sasaran baru dalam arti kepuasan pelanggan, penjualan, dan akhirnya laba. Istilah *Kaizen* berasal dari dua kata, yaitu “*kai*” bisa diartikan perubahan dan “*zen*” adalah menjadi baik. Dengan demikian, jika digabungkan, *Kaizen* bermakna perubahan menjadi baik secara berkesinambungan. Dalam banyak kasus, *Kaizen* bukan tentang ide-ide perubahan yang besar, melainkan perubahan-perubahan kecil yang dilakukan secara berkala. Secara praktis filosofi ini berbunyi: “*Melakukannya dengan lebih baik, membuatnya lebih baik, bahkan meningkatkannya. Karena kalau tidak, maka kita tidak bisa bersaing dengan mereka yang melakukannya*”.

Kaizen merupakan suatu cara berpikir dan bertindak. *Kaizen* menyediakan pedoman bagi individu dan tim dalam “keluarga perusahaan” serta membantu mengarahkan usaha menuju pencapaian laba yang banyak

dibicarakan lewat perbaikan produk dan proses yang didesain untuk meningkatkan kepuasan pelanggan. Perbaikan dalam perusahaan merupakan kepedulian setiap orang. Pada perusahaan, *Kaizen* melibatkan setiap karyawan untuk melakukan perubahan-perubahan kecil secara bertahap. Hal ini dapat menjadi salah satu metode yang sangat bagus karena *Kaizen* tidak menuntut para karyawan untuk membuat suatu perubahan yang besar bagi perusahaan melainkan perubahan-perubahan kecil yang dilakukan setiap hari dimana perbaikan-perbaikan kecil yang dilakukan secara berkala tersebut diharapkan mampu meningkatkan kinerja karyawan hingga pada akhirnya terwujudlah suatu perbaikan yang dramatis.

Menurut Imai (2001: 200), program atau budaya *Kaizen* dapat dilakukan dengan cara menciptakan budaya organisasi yang kooperatif untuk mendapatkan pemeliharaan dari karyawan. Hal ini dapat dilakukan melalui usaha penekanan terhadap pendidikan dan pengembangan karyawan, menciptakan hubungan kerjaya yang harmonis, menciptakan tempat kerja yang nyaman, melatih supervisor, dan meningkatkan disiplin kerja. Budaya *Kaizen* adalah perbaikan proses secara terus menerus dengan tujuan untuk meningkatkan mutu dan produktifitas *output* dengan cara memperbaiki pelatihan dan pengembangan, memperbaiki tempat kerja, menanamkan sikap disiplin terhadap karyawan, menumbuhkan kedekatan personal yang lebih baik antara supervisor dengan karyawan dan menciptakan hubungan kerja yang harmonis diantara seluruh organisasi.

Menurut Imai (2001: 216), sebenarnya *Kaizen* tidak hanya berlaku di Jepang, karenapada 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 sesuai dengan arti dari *Kaizen* itu sendiri yaitu perbaikan dan penyempurnaan terus-menerus dan berkesinambungan. Di samping itu, budaya dari Jepang ini juga terbukti telah membantu lebih dari 200 perusahaan non-Jepang dan perusahaan patungan meninjau ulang organisasi mereka untuk melakukan penyempurnaan perusahaan.

Kesuksesan Jepang dalam mengelola bisnisnya dapat menjadi suatu pembelajaran bagi bangsa Indonesia untuk mengadopsi budaya mereka dalam berbisnis yaitu budaya *Kaizen*. Sejauh ini, budaya *Kaizen* telah memberikan banyak kontribusi yang membantu perusahaan-perusahaan dalam mencapai kesuksesan. Terlepas dari asal usulnya, budaya *Kaizen* yang telah memberikan banyak manfaat ini seharusnya dapat ditiru oleh masyarakat Indonesia.

Menurut Nurma, Harjono, dan Hariyani (2017) pada penelitiannya tentang pengaruh budaya *Kaizen* terhadap kinerja karyawan pada PT Bank BCA bahwasanya budaya *Kaizen* berpengaruh terhadap kinerja para karyawan dimana pada penelitian tersebut budaya *Kaizen* menggunakan konsep 5S (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, dan Shitsuke*). Selain penelitian pada karyawan di Bank, penelitian oleh Hakim, Al Musadieq dan Nurtjahjono (2017) pada karyawan PT Semen Indonesia Tbk juga memperoleh hasil bahwa penerapan budaya *Kaizen* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dari penelitian tersebut,

terlihat bahwa budaya *Kaizen* adalah budaya organisasi yang dapat diterapkan pada semua jenis perusahaan.

Selain konsep *Kaizen*, motivasi menjadi salah satu faktor yang menjadi penentu para karyawan untuk melakukan pekerjaan. Meskipun karyawan mempunyai *skill* yang maksimal dan didukung dengan kelengkapan fasilitas yang memadai, namun jika tidak ada motivasi pada diri karyawan tersebut maka pekerjaan tersebut tidak akan berjalan sesuai yang diharapkan. Motivasi dapat berasal dari mana saja, terutama dari pimpinan karena pemberian motivasi juga menjadi salah satu bentuk pembinaan terhadap karyawan. Motivasi menurut Robbins (dalam Busro, 2018: 50) merupakan kemauan untuk menggunakan usaha tingkat tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan usaha untuk memenuhi beberapa kebutuhan individual. Dengan motivasi yang tinggi akan menciptakan sebuah komitmen terhadap apa yang menjadi tanggung jawabnya dalam menyelesaikan setiap pekerjaan (McNeese-Smith *et al*, 1995).

Pada industri perbankan khususnya perbankan syariah, penerapan budaya *Kaizen* dan motivasi dapat menjadi salah satu bentuk kepedulian dari pihak perusahaan. Walaupun karyawan tetap dituntut untuk memberikan hasil terbaiknya, dengan budaya *Kaizen*, para karyawan akan lebih leluasa untuk memperbaiki kinerjanya karena budaya *Kaizen* berfokus pada perbaikan-perbaikan kecil yang dinamis sehingga para karyawan akan cenderung tidak tertekan. Di samping itu, pemberian motivasi baik dari pimpinan perusahaan ataupun rekan kerja dapat menjadi salah satu sumber semangat bagi para

karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Pemberian motivasi berarti memberikan dorongan positif bagi karyawan untuk terus berusaha memperbaiki pekerjaannya hingga pada akhirnya peningkatan kinerja karyawan tersebut akan mampu meningkatkan kinerja perusahaan.

BPRS Mitra Harmoni merupakan bagian dari BPR Nusamba Group yang telah berdiri sejak tahun 1990 dengan jaringan kantor yang tersebar di Pulau Jawa, Bali, dan Mataram. PT BPRS Mitra Harmoni Yogyakarta merupakan lembaga keuangan syariah yang didirikan pada tahun 2007 dan mendapatkan perijinan dari Bank Indonesia pada tahun 2010. Pendirian BPRS Mitra Harmoni dimaksudkan sebagai upaya turut serta menggerakkan perekonomian di wilayah sekitarnya khususnya bagi usaha mikro kecil dan menengah melalui pelayanan perbankan dengan sistem syariah.²

**Tabel 1.1 Jumlah Aset dan Laba
PT BPRS Mitra Harmoni Yogyakarta 2010-2017**

Ribuan Rp.

Tahun	Aset	Laba
2010	4.184.521	(850.678)
2011	8.006.030	(709.475)
2012	9.424.548	134.601
2013	12.041.602	129.799
2014	16.082.021	148.036
2015	21.459.255	201.699
2016	31.387.477	567.337
2017	46.883.481	948.268

Sumber: Data sekunder diolah (2019)

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa hingga tahun 2017, PT BPRS Mitra Harmoni telah mencatat kinerja keuangan yang cukup bagus yaitu

² Bprs.mitrarahmoni.blogspot.com/2011/-2/profil-assalamualaikum-wr.html?m=1 diakses pada 2 Februari 2019

peningkatan jumlah aset dan laba di setiap tahunnya. Hal ini juga berarti bahwa karyawan BPRS Mitra Harmoni Yogyakarta mengalami peningkatan kinerja yang cukup signifikan. Meningkatnya kinerja karyawan BPRS Mitra Harmoni Yogyakarta tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan dirinya sendiri, akan tetapi juga dipengaruhi oleh berbagai hal baik dari lingkungan internal maupun lingkungan eksternal perusahaan.

Pada tahun 2017, aset BPRS Mitra Harmoni Yogyakarta telah mencapai Rp 46,8 miliar, dengan laba mencapai sekitar Rp 948 juta serta telah memiliki nasabah sebanyak 7.000 orang. Pencapaian tersebut ternyata melebihi target yang telah dicanangkan sebelumnya, yaitu sebesar Rp 42 miliar.³

Keberhasilan BPRS Mitra Harmoni Yogyakarta dalam mencapai target tentu saja tidak terlepas dari peran serta SDM yang merupakan faktor utama penggerak kegiatan perusahaan. Oleh sebab itu, kinerja karyawan perlu untuk ditingkatkan karena peningkatan kinerja karyawan tersebut dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Berdasarkan pembahasan di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian di PT BPRS Mitra Harmoni Yogyakarta, dan penulis mengangkat judul penelitian **“PENGARUH BUDAYA KAIZEN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi pada PT BPRS Mitra Harmoni Yogyakarta)”**.

³ Laporan Publikasi Triwulan OJK PT BPRS Mitra Harmoni Yogyakarta Per-Desember 2017 diakses pada 2 Februari 2019

B. Rumusan Masalah

Dari latar belakang yang telah dipaparkan sebelumnya, maka dapat ditarik rumusan masalah sebagai berikut.

1. Bagaimana pengaruh budaya *Kaizen* yang dilihat dari pelatihan dan pendidikan terhadap kinerja karyawan PT BPRS Mitra Harmoni Yogyakarta?
2. Bagaimana pengaruh budaya *Kaizen* yang dilihat dari hubungan kerja terhadap kinerja karyawan PT BPRS Mitra Harmoni Yogyakarta?
3. Bagaimana pengaruh budaya *Kaizen* yang dilihat dari tempat kerja terhadap kinerja karyawan PT BPRS Mitra Harmoni Yogyakarta?
4. Bagaimana pengaruh budaya *Kaizen* yang dilihat dari kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT BPRS Mitra Harmoni Yogyakarta?
5. Bagaimana pengaruh budaya *Kaizen* yang dilihat dari disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT BPRS Mitra Harmoni Yogyakarta?
6. Bagaimana pengaruh Motivasi terhadap kinerja karyawan PT BPRS Mitra Harmoni Yogyakarta?

C. Tujuan Penelitian Manfaat Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah budaya *Kaizen* dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT BPRS Mitra Harmoni Yogyakarta.

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan dan kontribusi kepada perusahaan dalam mengelola kinerja karyawannya.

2. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan motivasi untuk terus belajar dan mempraktekkan ilmu-ilmu yang telah diperoleh selama masa perkuliahan serta memperluas pengetahuan mengenai dunia kerja khususnya pada sumberdaya manusia.

3. Bagi Pihak Lain

Penelitian ini diharapkan mampu menjadi salah satu referensi untuk perbandingan apabila di masa mendatang dilakukan penelitian di bidang yang sama.

D. Sistematika Pembahasan

Secara garis besar, sistematika penulisan skripsi ini terdiri dari 5 (lima) bab dengan beberapa sub bab, masing-masing uraian yang secara garis besar dapat dijelaskan sebagai berikut:

Bab pertama adalah pendahuluan, bab ini berisi tentang uraian penjelasan latar belakang masalah penelitian. Sub bab selanjutnya berisi rumusan masalah yang akan diteliti. Selanjutnya tujuan penelitian yang ingin dicapai dan manfaat penelitian yang diharapkan, dan yang terakhir adalah sistematika pembahasan yang berisi pokok penulisan skripsi ini.

Bab kedua adalah kerangka teori dan pengembangan hipotesis, bab ini berisi tentang uraian penjelasan terkait kerangka teori masing-masing variabel yang digunakan pada penelitian ini. Kemudian terdapat telaah pustaka atau penelitian terdahulu yang dijadikan acuan pada penelitian ini. Selanjutnya

adalah rumusan hipotesis penelitian, dan gambaran kerangka pemikiran penelitian yang akan dilakukan.

Bab ketiga adalah metode penelitian, bab ini menjelaskan tentang metode yang digunakan pada penelitian ini. Metode tersebut terdiri dari populasi dan sampel penelitian yang diambil, jenis dan teknik pengumpulan data yang akan digunakan, definisi operasional variabel yang digunakan untuk merumuskan pernyataan-pernyataan kuesioner. Selanjutnya terdapat instrumen penelitian terlebih dahulu, sebelum akhirnya dilakukan beberapa teknik analisis data. Teknik analisis data berisi tentang pengujian instrumen dan pengujian hipotesis penelitian.

Bab keempat adalah pembahasan, bab ini berisi uraian dan penjelasan mengenai analisis data dan pembahasan dari hasil penelitian yang telah dilakukan. Hasil penelitian yang dimaksud berupa karakteristik responden, pengujian instrumen penelitian, uji asumsi klasik, analisis regresi berganda dan analisis hipotesis.

Terakhir adalah bab kelima yaitu penutup, bab ini terdiri dari simpulan dari penelitian yang telah dilakukan, sekaligus jawaban dari rumusan masalah yang diangkat dalam penelitian. Selain itu juga memuat saran yang ditujukan kepada objek penelitian dan para peneliti selanjutnya.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan evaluasi pengaruh budaya *Kaizen* dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT BPRS Mitra Harmoni Yogyakarta, maka peneliti menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Variabel pelatihan dan pendidikan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan di BPRS Mitra Harmoni Yogyakarta. Hal ini berarti bahwa jika pendidikan dan pelatihan mengalami peningkatan maka kinerja karyawan juga akan meningkat.
2. Variabel hubungan kerja secara individual tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan di BPRS Mitra Harmoni Yogyakarta. Hal ini berarti bahwa jika hubungan kerja mengalami peningkatan maka tidak akan memengaruhi kinerja karyawan.
3. Variabel tempat kerja secara individual tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan di BPRS Mitra Harmoni Yogyakarta. Hal ini berarti bahwa jika tempat kerja mengalami peningkatan maka tidak akan memengaruhi kinerja karyawan.
4. Variabel kepemimpinan secara individual tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan di BPRS Mitra Harmoni Yogyakarta. Hal ini berarti bahwa jika kepemimpinan mengalami peningkatan maka tidak akan memengaruhi kinerja karyawan.

5. Variabel disiplin kerja secara individual berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan di BPRS Mitra Harmoni Yogyakarta. Hal ini berarti bahwa jika disiplin kerja mengalami peningkatan maka kinerja karyawan juga akan meningkat.
6. Variabel motivasi secara individual berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan di BPRS Mitra Harmoni Yogyakarta. Hal ini berarti bahwa jika motivasi mengalami peningkatan maka kinerja karyawan juga akan meningkat.

B. Saran

Sehubungan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka peneliti bermaksud memberikan beberapa saran, diantaranya adalah:

1. Perusahaan diharapkan terus mencoba untuk menerapkan konsep budaya kerja seperti budaya *Kaizen* ini. Selalu melakukan perbaikan dalam segala aspek secara berkesinambungan sehingga para karyawan tidak merasa terbebani dan budaya kerja yang baik ini dapat menjadi kebiasaan bagi setiap karyawan.
2. Perusahaan diharapkan memberikan kesempatan yang lebih besar bagi para karyawan dalam memberikan masukan untuk memecahkan sebuah masalah, sehingga karyawan akan semakin merasa ikut memiliki perusahaan dan timbul sebuah tanggung jawab yang besar.

3. Bagi peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian serupa, diharapkan dapat lebih mengembangkan konsep budaya *Kaizen* yang lain, dan semoga hasil penelitian ini dapat menjadi salah satu informasi yang dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.



DAFTAR PUSTAKA

1. Buku

- Afandi, Pandi. 2016. *Concept & Indikator Human Research Management for Management Research*. Yogyakarta. Penerbit: Deepublish.
- Al Asqalani, Ibnu Hajar. 2002. *Fathul Baari: Penjelasan Kitab Shahih Al Bukhari*. Penerjemah Ghazirah Abdi Ummah. Jakarta. Penerbit: Pustaka Azzam
- Busro, Muhammad. 2018. *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Penerbit: Prenadamedia Group.
- Hafidhudin, Didin, Hendri Tanjung. 2003. *Manajemen Syariah Dalam Praktik*. Cetakan 1. Jakarta. Penerbit: Gema Insani Press.
- Hambudi, Teguh. 2015. *Professional General Affair, Panduan Bagian Umum Perusahaan*. Jakarta. Penerbit: Visimedia.
- Imai, Masaaki. 1997. *Gemba Kaizen: A Commonsense Approach to a Continuous Improvement Strategy*. New York. Penerbit: McGraw Hill.
- Imai, Masaaki. 2001. *Kaizen (Ky'zen) Kunci Sukses Jepang dalam Persaingan* (Seri Manajemen Operasi No. 6). Jakarta. Penerbit: PPM.
- Istijanto. 2005. *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Penerbit: PT Gramedia Pustaka Utama
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung. Penerbit: PT Remaja Rosdakarya.
- Marihot, Tua Efendi Hariandja. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Penerbit: PT Grasindo.
- Modul Praktikum “Metode Riset dan Bisnis untuk Manajemen”, Universitas Widyatama. 2007.
- Moeljono, Djokosantoso dan Steve Sudjatmiko. 2007. *Corporate Culture: Challenge to Excellence*. Jakarta. Penerbit: PT Elex Media Komputindo.
- Notoatmodjo, Soekidjo. 2009. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Penerbit: Rineka Cipta.
- Nuraida, Ida. 2014. *Manajemen Administrasi Perkantoran*. Yogyakarta. Penerbit: KANISIUS.
- Rivai, Viethzal. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik*. Jakarta. Penerbit: Rajawali Pers.

- Robbins, Stephen P. dan Mary Coulter. 2007. *Manajemen*. Jakarta. Penerbit: Indeks.
- Sastrohadiwiryo, Siswanto. 2005. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia: Pendekatan Administratif dan Operasional* (Cetakan ke-3). Jakarta. Penerbit: PT Bumi Aksara.
- Sekaran, Uma. 2006. *Research Methods for Business*. Jakarta. Penerbit: Salemba Empat.
- Silvia Asriel Armida, Armiati dan Leo Frista. 2016. *Manajemen Kantor*. Jakarta. Penerbit: Kencana.
- Supriyanto, Achmad Sani dan Masyhuri Machfudz. 2010. *Metodologi Riset Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang. Penerbit: UIN MALIKI PRESS.
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Pertama, Cetakan ke-5). Jakarta. Penerbit: Kencana
- Wellington, Patricia, alih bahasa: Alexander Sindoro. 1998. *Kaizen Strategies for Customer Care*. Batam Centre. Penerbit: Interaksara.
- Indrawan, Rully dan Poppy Yuniawati. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif, dan Campuran Untuk Manajemen, Pembangunan, dan Pendidikan*. Bandung. Penerbit: PT Refika Aditama. Widagdo, Suharyo. 2017. *Aku Ingin Sukses*. Kendal. Penerbit: Ernest.
- Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Jakarta. Penerbit: Salemba Empat.

2. Jurnal dan Skripsi

- Br Sembiring Meliala, Feranika. *Pengaruh Budaya Kaizen terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Perkreditan Rakyat Solider Pancur Batu*. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara. 2012.
- Dania, Wike Austin Prima, DKK. *Pengaruh Budaya Kaizen dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Metode Structural Equation Modelling (SEM) (Studi Kasus Di PT. Sierad Produce, Tbk Sidoarjo)*. Prosiding Seminar Nasional Manajemen Teknologi XVI Program Studi MMT-ITS, Surabaya 14 Juli 2012.
- Hakim, Mohammad Ariful, DKK. *Pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Motivasi Dan Kinerja (Studi pada Karyawan PT Semen Indonesia Tbk)*. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)|Vol. 35 No. 1 Juni 2016| administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id

- Sari, Rahmila, Mahlia Muis, dan Nurdjannah Hamid. *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Makassar*. Jurnal Analisis, Juni 2012, Vol.1 No.1 : 87 – 93.
- Ismaya, Sakti Brata. *Pengaruh Budaya Kaizen terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Madu Pramuka*. Jurnal Administrasi dan Manajemen Volume 6 No.2 Desember 2015.
- Jenitria, Afnila dan Agussalim. *Pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Kinerja Karyawan Pada Institut Teknologi Padang*. Konferensi Internasional Pendidikan lobal III: Pembangunan Sumber Daya Manusia Ke Arah Ekonomi Global, Universitas Ekasakti Padang, 2015.
- Nurma, DKK. *Analisis Pengaruh Budaya Kaizen Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt Bank Central Asia, Tbk Kantor Cabang Utama Pangkalpinang (Studi Kasus Pada Pt Bank Central Asia Kantor Cabang Utama Pangkalpinang)*.Jurnal Progresif Manajemen Bisnis (JPMB), Volume 18, Nomor 2, November 2017.
- Riyanjaya, Achmad Arif. *Pengaruh Budaya Kaizen Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja BMT Syariah Sejahtera Ngembal Bae Kudus*.Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Pandanaran Semarang. SOSIOEKOTEKNO, Vol. 1, 21 April 2013.
- Rosita, Sry. *Pengaruh Hubungan Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Bagian Keuangan Universitas Jambi*. Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan Vol 3, No. 2. 2014.

3. Lain-lain

bprs.mitraharmoni.blogspot.com/2011/-2/profil-assalamualaikum-wr.html?m=1

Laporan Publikasi Triwulan OJK PT BPRS Mitra Harmoni Yogyakarta Per-Desember tahun 2010 – 2017

www.pikiran-rakyat.com/ekonomi/2018/04/16/tumbuh-tinggi-pangsa-pasar-perbankan-syariah-tembus-574-422874