

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1 Pengertian Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2019), manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Menurut Sedarmayanti (2017:3), manajemen sumber daya manusia adalah proses pendayagunaan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi agar semua potensi fisik dan psikis yang dimiliki berfungsi maksimal untuk mencapai tujuan.

Menurut Edy Sutrisno (2016:6), manajemen sumber daya manusia adalah kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi.

Menurut Desseler (2015:3), manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan.

2.1.2 Budaya *Kaizen*

Suatu keberhasilan kerja, berakar pada nilai-nilai yang dimiliki dan perilaku yang menjadi kebiasaannya. Nilai-nilai tersebut bermula dari adat kebiasaan, agama, norma, dan kaidah yang menjadi keyakinannya menjadi kebiasaan dalam perilaku kerja atau organisasi. Nilai-nilai yang telah menjadi kebiasaan tersebut dinamakan sebagai budaya.

Kaizen merupakan bentuk budaya organisasi yang bertujuan meningkatkan kinerja karyawan ke arah lebih baik secara berkesinambungan atas proses produksi, kualitas produk, pengurangan biaya operasional hingga peningkatan kemandirian kerja (Kusumaningrum & Muhtadin, 2018).

Budaya kerja Jepang dikenal dengan sebutan *kaizen*. Budaya ini merupakan sebuah kemajuan dan perbaikan terus menerus dalam kehidupan seseorang, kehidupan berumah tangga, kehidupan bermasyarakat, dan kehidupan kerja. *Kaizen* adalah “konsep yang sederhana, yang dibentuk oleh dua karakter yaitu: *Kai* artinya perubahan dan *Zen* artinya baik, sehingga kalau digabungkan menjadi satu kata maka secara harfiah berarti “perbaikan”. *Kaizen* adalah penyempurnaan berkesinambungan yang melibatkan seluruh anggota perusahaan dengan menciptakan cara berpikir yang berorientasi pada proses dan sebuah sistem manajemen yang menunjang serta menghargai usaha karyawan.

Budaya *kaizen* pertama kali diperkenalkan oleh Taichi Ohno, mantan President Toyota Motors Corporation. Kata *kaizen* digunakan untuk menguraikan suatu proses manajemen dan budaya bisnis yang berarti perbaikan terus-menerus 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 secara terus-menerus dan berkesinambungan.

Kaizen secara harfiah memiliki arti “penyempurnaan” atau dapat diartikan sebagai perbaikan terus-menerus (*continous improvement*). Di dalam penerapan manajerial, *kaizen* sendiri lebih mengarah pada *Total Quality Management (TQM)*, *Zero Defects (ZD)*, *Just In Time (JIT)* dan beberapa kegiatan lain yang mengarah pada pengendalian mutu dan pengembangan mutu melalui berbagai penyempurnaan menuju kesempurnaan sistem. *Kaizen* menempatkan kualitas sebagai landasan utama dalam proses produksi suatu organisasi dan juga menjadikan *kaizen* sebagai sebuah landasan berpikir dan bertindak agar tercipta hasil yang berkualitas.

Dengan kata lain dapat disimpulkan bahwa budaya *kaizen* ialah proses perbaikan yang terjadi secara terus-menerus untuk memperbaiki cara kerja, sistem kerja, meningkatkan mutu dan produktivitas output dengan cara antara lain menanamkan sikap disiplin terhadap karyawan serta menciptakan tempat kerja

yang nyaman bagi para karyawan yang melibatkan semua anggota dalam hierarki perusahaan, baik pihak manajemen maupun karyawan.

2.1.2.1 Manfaat Budaya Kaizen

Dengan menerapkan budaya *kaizen*, perusahaan mendapatkan perubahan besar yang dapat dilihat seiring berjalannya waktu, dalam setiap aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan. Ini terbukti dengan adanya peningkatan yang sangat pesat pada produktivitas di perusahaan, kantor, maupun fasilitas perusahaan. Ketika diterapkan dengan benar, perusahaan akan lebih mudah untuk mengidentifikasi area dimana terjadi kesalahan, dan kemudian mencari cara untuk memperbaikinya. Dengan begitu, mengurangi segala jenis kesalahan tentunya akan meningkatkan produktivitas karyawan.

Manfaat yang dapat diperoleh dalam penerapan budaya *kaizen* yaitu setiap orang akan mampu menemukan masalah dengan cepat, setiap orang akan memberikan perhatian dan penekanan pada tahap perencanaan, mendukung cara berfikir yang berorientasi proses, setiap orang berkonsentrasi pada masalah-masalah yang lebih penting dan mendesak untuk diselesaikan terlebih dahulu, serta setiap orang akan ikut berpartisipasi dalam membangun sistem yang baru untuk kemajuan perusahaan.

Terdapat banyak manfaat yang didapat oleh perusahaan setelah menerapkan program budaya *kaizen* ini dan memiliki dampak yang bagus secara menyeluruh terhadap kemajuan perusahaan, yaitu:

1. Membantu para karyawan dalam mencapai disiplin pribadi dengan selalu menerapkan unsur budaya *kaizen*.
2. Menampilkan dan mengurangi berbagai pemborosan yang terjadi di area kerja perusahaan.
3. Mengurangi berbagai hal-hal ketidakwajaran, seperti cacat produksi, gagal fungsi, dan persediaan bahan baku berlebih.
4. Mengurangi gerak kerja yang tidak bernilai tambah.
5. Memperjelas masalah yang terkait dengan material yang kurang, jalur kerja yang tidak seimbang, kemacetan mesin maupun keterlambatan waktu penyerahan.
6. Menyelesaikan masalah logistik kronis di area kerja dengan cara sederhana.

7. Membuat masalah kualitas menjadi jelas dan lebih transparan.
8. Meningkatkan efisiensi kerja dan mengurangi biaya operasi perusahaan.
9. Mengurangi tingkat kecelakaan industri.
10. Meningkatkan moral para karyawan.
11. Pemanfaatan sumber daya yang optimal.

2.1.2.2 Tujuan Budaya Kaizen

Tujuan budaya *kaizen* adalah untuk memperbaiki serta meningkatkan kinerja organisasi maupun perusahaan melalui peningkatan kinerja dari sumber daya manusia organisasi. Secara lebih spesifik, tujuan dari perbaikan kinerja budaya *kaizen* adalah:

1. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
2. Memberikan peluang kepada semua karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya serta meningkatkan kepedulian terhadap karir atau pekerjaan yang di embannya sekarang.
3. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
4. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu dirubah.

2.1.2.3 Karakteristik Budaya Kaizen

Menurut Nur Fatimah (2018), mengemukakan tiga kunci karakteristik dari budaya *kaizen*:

1. *Kaizen* adalah *kontiniu*

Ini merupakan sifat yang unik, dipandang sebagai perjalanan tiada akhir menuju kualitas dan efisiensi yang lebih baik. Hal ini terkait dengan budaya Jepang yang berorientasi pada jangka panjang dengan kuat. Salah satu kesalahpahaman yang kerap terjadi adalah adanya setelah penerapan budaya

kaizen selama beberapa dekade, semakin sedikit ruang yang tersisa untuk melakukan perbaikan.

2. *Kaizen* adalah tambahan pada alam

Berbeda dengan organisasi atau teknologi, *kaizen* sendiri merupakan proses untuk menghargai perbaikan dari alam.

3. *Kaizen* adalah partisipasi

Hal ini menuntut keterlibatan dan kecerdasan dari para karyawan. Kegiatan *kaizen* yang baik harus melibatkan semua orang mulai dari *top management*, manajer, dan karyawan.

2.1.2.4 Dimensi Budaya Kaizen

Dalam budaya *Kaizen* ada lima dimensi atau unsur-unsur yang terdapat didalamnya, dimana kelima dimensi itu meliputi:

1. Disiplin kerja

Perusahaan harus mendorong para karyawan untuk selalu menerapkan kedisiplinan diri ditempat kerja sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

2. Lingkungan kerja

Sejauh mana perusahaan menciptakan suasana dimana karyawan akan merasa bahwa lingkungan kerja menjadi tempat yang nyaman dan kondusif dimana akan mendorong produktifitas dan kreatifitas karyawan, serta para karyawan akan merasa memiliki komitmen kepada perusahaan.

3. Hubungan kerja

Menciptakan hubungan yang hangat antara atasan dengan bawahannya, serta hubungan antar karyawan dan menumbuhkan rasa saling percaya, kekeluargaan dan lain sebagainya.

4. Kepemimpinan

Sejauh mana pemimpin perusahaan berhasil dalam mempengaruhi, memotivasi, dan membuat para karyawan untuk berkontribusi pada kesuksesan perusahaan dalam mencapai tujuan-tujuannya.

5. Pelatihan karyawan

Perusahaan memberikan pelatihan dan pendidikan bagi karyawan serta membangun pola pikir karyawan untuk meningkatkan kualitas kerjanya.

2.1.2.5 Indikator Budaya Kaizen

Indikator budaya *kaizen* lebih dikenal dengan sebutan budaya 5S (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke*). Menurut Nurma (2017), indikator budaya *kaizen* yaitu sebagai berikut:

a. *Seiri* (Ringkas)

Ringkas berkaitan dengan kegiatan melakukan klasifikasi barang yang diperlukan atau tidak dengan menyingkirkan yang tidak diperlukan dari tempat kerja. Kegiatan ini dilakukan agar lebih ringkas untuk membebaskan ruang kerja serta meningkatkan fleksibilitas dalam pemanfaatan ruang.

b. *Seiton* (Rapih)

Rapih sendiri berarti mengelompokkan barang berdasarkan kegunaan dan menatanya secara memadai agar waktu yang dibutuhkan untuk mencari dan menemukan barang menjadi lebih singkat. Dalam penerapan ini, semua barang biasanya memiliki label tertentu dan juga volume barang yang berbeda-beda.

c. *Seiso* (Resik)

Resik ini untuk menjaga kondisi barang atau mesin yang siap untuk dipakai dalam keadaan layak dan bersih. Ini akan menciptakan kondisi tempat dan lingkungan kerja yang bersih. Resik berarti membersihkan lingkungan kerja seperti mesin dan alat kerja, lantai tempat kerja, dan berbagai area didalam tempat kerja.

d. *Seiketsu* (Rawat)

Rawat memiliki arti memperluas konsep kebersihan pada diri pribadi karyawan dan terus-menerus mempertahankan keadaan yang sudah ringkas, rapih dan resik serta selalu berusaha menjaga keadaan yang sudah baik melalui standar. Hal ini tentunya sudah harus menjadi bagian dari jadwal rencana tahunan perusahaan.

e. *Shitsuke* (Rajin)

Rajin berarti membangun sikap disiplin pada diri sendiri dan menjadikan kegiatan 5S ini sebagai kebiasaan dalam kehidupan sehari-hari, dengan mengikuti dan mematuhi berbagai aturan yang ada pada setiap pekerjaan.

2.1.3 Disiplin Kerja

Disiplin merupakan suatu proses yang dapat menumbuhkan perasaan seseorang untuk mempertahankan dan meningkatkan tujuan organisasi secara objektif, melalui kepatuhannya dalam menjalankan peraturan organisasi. Kedisiplinan adalah hal utama yang wajib dijunjung oleh seorang individu atau karyawan untuk menunjukkan kepada perusahaan bahwa dia mampu memegang tanggung jawab yang diberikan kepadanya dengan baik maupun hal lain yang diembankan oleh perusahaan kepadanya.

Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Dengan demikian bila peraturan atau ketetapan yang ada dalam perusahaan itu diabaikan, atau sering dilanggar, maka karyawan akan mempunyai disiplin kerja yang buruk.

Menurut Sinambela (2018), yang dimaksud disiplin kerja adalah kemampuan kerja seseorang untuk secara teratur, tekun secara terus-menerus dan bekerja sesuai dengan aturan-aturan yang berlaku dan tidak melanggar aturan-aturan yang sudah ditetapkan.

Sutrisno (2019:87), disiplin kerja adalah sikap hormat terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan, yang ada dalam diri karyawan, yang menyebabkan ia dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada peraturan dan ketetapan perusahaan.

Arief dan Suwanto (2020:233), disiplin kerja adalah suatu usaha dari manajemen organisasi perusahaan untuk menerapkan atau menjalankan peraturan ataupun ketentuan yang harus dipatuhi oleh setiap karyawan tanpa terkecuali.

Menurut Afandi (2018:12), disiplin adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Berdasarkan definisi tersebut, bisa disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan tingkah laku atau sikap seseorang yang menunjukkan kepatuhan serta kesetiaan baik individu atau sekelompok orang pada segala aturan yang dibuat organisasi, instansi, serta segala norma sosial yang diterima.

2.1.3.1 Manfaat Disiplin Kerja

Menurut Sutrisno (2018:86), menyatakan bahwa manfaat disiplin kerja adalah sebagai berikut:

- a) Tingginya rasa kepedulian karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan.
- b) Tingginya semangat dan gairah kerja dan inisiatif para karyawan dalam melakukan pekerjaan.
- c) Besarnya rasa tanggung jawab para karyawan untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.

2.1.3.2 Tujuan Disiplin Kerja

Tujuan utama disiplin kerja adalah untuk memastikan bahwa setiap karyawan mampu berperilaku sesuai dengan aturan-aturan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Menurut Sinambela (2016:341) disiplin kerja dapat membantu karyawan untuk lebih kreatif dan produktif sehingga dapat menguntungkan dalam jangka waktu panjang. Tujuan disiplin kerja antara lain:

- a. Agar para karyawan menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan, serta kebijakan yang berlaku di perusahaan. Peraturan tersebut baik tertulis maupun tidak tertulis, serta melaksanakan peraturan manajemen.
- b. Agar karyawan mampu melaksanakan pekerjaan secara baik dan memberikan servis yang maksimum pada pihak tertentu yang berkepentingan dengan perusahaan sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya.
- c. Dapat menggunakan dan menjaga sarana dan prasarana yang ada di perusahaan dengan sebaik-baiknya.
- d. Dapat bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku di perusahaan.
- e. Tenaga kerja mampu memperoleh tingkat produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan, baik dalam jangka pendek atau jangka panjang.

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja dibutuhkan agar karyawan mentaati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan, serta kebijakan yang berlaku di perusahaan dan karyawan mampu mentaati norma-norma yang berlaku di perusahaan. Tindakan pendisiplinan kerja

ini dapat membantu karyawan supaya menjadi lebih produktif dalam bekerja, dengan melakukan disiplin kerja yang tepat akan mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja yang pada akhirnya akan menghasilkan pencapaian individu yang lebih baik.

2.1.3.3 Ruang Lingkup Disiplin Kerja

Ruang lingkup disiplin kerja pada JNE Bekasi sejalan dengan kemajuan industri terhadap bidang logistik yang berkembang pesat di Indonesia. Berkaitan dengan penataan dan penyesuaian sistem manajemen sumber daya manusia organisasi, JNE Bekasi melakukan penekanan terhadap disiplin kerja karyawan.

Ruang lingkup disiplin kerja dari JNE Bekasi adalah sebagai berikut:

1. Mentaati jam kerja
2. Penyelesaian target kerja
3. Menggunakan pakaian organisasi
4. Kerapihan
5. Membuat buku laporan kegiatan harian
6. Mengisi daftar hadir

2.1.3.4 Dimensi Disiplin Kerja

Menurut Sutrisno (2016), dimensi yang digunakan untuk mengukur disiplin kerja adalah sebagai berikut:

1. Taat terhadap peraturan waktu
2. Taat terhadap aturan perusahaan
3. Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan
4. Taat terhadap peraturan lainnya

2.1.3.5 Indikator Disiplin Kerja

Indikator disiplin kerja menurut Hasibuan (2017), adalah sebagai berikut:

1. Kehadiran di tempat kerja

Hal ini menjadi indikator yang mendasar untuk mengukur kedisiplinan dan biasanya karyawan yang memiliki disiplin kerja rendah terbiasa untuk terlambat dalam bekerja.

2. Ketaatan pada peraturan kerja
Karyawan yang taat pada peraturan kerja tidak akan melalaikan prosedur kerja dan akan selalu mengikuti pedoman kerja yang ditetapkan oleh perusahaan.
3. Ketaatan pada standar kerja
Karyawan yang senantiasa menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya sesuai dengan prosedur dan tanggung jawab atas hasil kerja, dapat pula dikatakan memiliki disiplin kerja yang baik.
4. Tingkat kewaspadaan tinggi
Karyawan memiliki kewaspadaan tinggi akan selalu berhati-hati, penuh perhitungan dan ketelitian dalam bekerja, serta selalu menggunakan sesuatu secara efektif dan efisien.
5. Bekerja etis
Beberapa karyawan mungkin melakukan tindakan yang tidak sopan ke pelanggan atau terlibat dalam tindakan yang tidak pantas. Sehingga bekerja etis bisa dikatakan sebagai salah satu wujud dari disiplin kerja karyawan.

2.1.4 Komitmen Organisasi

Setiap organisasi memerlukan keberadaan karyawan karena mereka merupakan salah satu modal yang sangat berperan dalam pelaksanaan aktivitas sehari-hari. Komitmen individu dalam organisasi sangatlah diperlukan demi kelangsungan keberadaan organisasi yang bersangkutan.

Komitmen organisasi dalam pengertian yang sempit dapat diartikan sebagai ketaatan seseorang dalam menjalankan visi, misi, serta tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Komitmen organisasi adalah sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Komitmen organisasi merupakan salah satu sikap yang penting bagi setiap karyawan sebagai anggota organisasi perusahaan. Komitmen merupakan kondisi psikologis yang mencirikan hubungan karyawan dengan perusahaan dan memiliki implikasi tentang pengambilan keputusan individu untuk mempertahankan keanggotaan dalam suatu perusahaan.

Menurut Samsuddin (2018), pengertian mengenai komitmen organisasi yakni adalah janji (perjanjian/kontrak) untuk melakukan sesuatu. Janji pada diri kita sendiri atau pada orang lain yang tercermin dalam tindakan kita. Komitmen merupakan pengakuan seutuhnya, sebagai sikap yang sebenarnya berasal dari watak yang keluar dari dalam diri seseorang.

Menurut Priansa (2018:234), menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan sebuah konsep identifikasi karyawan terhadap persetujuan untuk mencapai misi unit atau misi organisasi.

Berdasarkan beberapa teori diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah semua perasaan dan sikap karyawan terhadap segala sesuatu yang berkaitan dengan organisasi dimana mereka bekerja termasuk pada pekerjaan mereka, yang dapat dilihat dari kemauan untuk mempertahankan organisasi atau tekad bulat untuk mencapai tujuan organisasi, keterlibatan yang aktif dalam mengerjakan tujuan organisasi dan loyalitas tinggi pada organisasi.

2.1.4.1 Manfaat Komitmen Organisasi

Menurut Juniarari (2017), menyatakan bahwa terdapat beberapa manfaat dari komitmen organisasi sebagai berikut:

1. Para karyawan yang serius akan menunjukkan komitmen tinggi kepada organisasi memiliki kemungkinan yang jauh lebih besar untuk menunjukkan tingkat keikutsertaan yang tinggi dalam organisasi.
2. Mempunyai keinginan yang lebih kuat untuk tetap bekerja di organisasi yang sekarang dan terus memberikan sumbangan untuk mencapai tujuan.
3. Secara penuh terlibat dengan pekerjaan, karena pekerjaan tersebut merupakan mekanisme kunci dan saluran individu untuk memberikan sumbangan dalam pencapaian tujuan organisasi.

2.1.4.2 Peran Komitmen Organisasi Bagi Perusahaan

Setiap perusahaan pasti berharap dan senang apabila mempunyai karyawan yang mempunyai komitmen organisasi yang tinggi pada perusahaan. Harapan ini wajar terjadi karena terdapat pengaruh bagi aspek-aspek kerja lainnya dalam suatu perusahaan.

Seperti yang diketahui bahwa komitmen terhadap perusahaan diasosiasikan dengan tingkat kemauan untuk berbagi dan berkorban bagi perusahaan. Dampaknya adalah para karyawan perusahaan yang paling berkomitmen akan menjadi orang yang paling tinggi memberikan usaha-usaha yang lebih besar secara sukarela bagi kemajuan perusahaan. Karyawan yang benar-benar menunjukkan komitmennya pada tujuan dan nilai-nilai perusahaan, mempunyai kemungkinan lebih besar untuk berpartisipasi demi kemajuan perusahaan.

Dengan adanya komitmen organisasi pada perusahaan membuat para karyawan merasa mempunyai tanggung jawab besar dengan bersedia memberikan segala kemampuannya sehingga timbulnya rasa memiliki organisasi. Adanya rasa memiliki yang kuat ini akan membuat karyawan bekerja lebih giat lagi dan menghindari perilaku yang kurang produktif. Sementara bagi individu atau karyawan, komitmen organisasi pada perusahaan juga memiliki dampak personal yang positif yaitu dengan *reward* atau kepuasan kerja.

Nampak bahwa komitmen organisasi pada perusahaan memiliki arti berharga baik bagi perusahaan maupun karyawan itu sendiri, terutama dalam mencapai tujuan yang diharapkan oleh perusahaan dan karyawan.

2.1.4.3 Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Darmadi (2018:209), mengemukakan faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi yaitu:

1. Faktor Personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat Pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian, dll. Termasuk juga faktor kepribadian antara lain seperti etos kerja, kesediaan untuk memberi keuntungan pada organisasi dari apa yang dikerjakan dan keinginan untuk mengaktualisasikan diri dan pengembangan karir.
2. Faktor Organisasional, ini meliputi kepekaan terhadap loyalitas organisasi, keamanan kerja dan insentif ekonomi.
3. Faktor Relasional, ini meliputi kepercayaan diri atasan, komunikasi dengan atasan dan rekan kerja serta umpan balik positif dari pimpinan atau klien.

Priansa (2018:245), menyatakan faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi yakni:

1. Keadilan dan Kepuasan Kerja, hal yang paling mempengaruhi loyalitas karyawan adalah pengalaman kerja positif dan adil. Komitmen organisasi akan sulit dicapai apabila karyawan menghadapi beban kerja yang meningkat namun justru keuntungan yang diperoleh organisasi hanya dinikmati oleh pimpinan atau manajer tingkat atas saja.
2. Keamanan Kerja, karyawan membutuhkan hubungan kerja yang saling timbal balik dengan organisasi. Keamanan kerja harus diperhatikan untuk memelihara hubungan dimana karyawan percaya usaha mereka akan dihargai oleh organisasi, pimpinan, atau manajer organisasi.
3. Pemahaman organisasi, ini merupakan identifikasi secara personal terhadap organisasi. Sikap ini akan menguat ketika karyawan memiliki pemahaman yang kuat tentang organisasi.
4. Keterlibatan karyawan, pada kondisi ini karyawan merasa jadi bagian dari organisasi ketika mereka berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang menyangkut masa depan organisasi.
5. Kepercayaan karyawan, kepercayaan juga merupakan sebuah aktivitas timbal balik. Oleh karena itu, kedua belah pihak harus saling mempercayai.

2.1.4.4 Dimensi Komitmen Organisasi

Menurut Busro (2018), mengemukakan bahwa terdapat tiga dimensi dalam komitmen organisasi, yaitu:

1. *Affective commitment*, yakni berkaitan dengan adanya keinginan untuk terikat pada organisasi atau keterikatan emosional karyawan. Identifikasi dan keterlibatan dalam organisasi karena adanya ikatan emosional atau merasa mempunyai nilai sama dengan organisasi.
2. *Continuance commitment*, yakni suatu kesadaran akan biaya-biaya yang harus dikeluarkan atau ditanggung berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi.
3. *Normative commitment*, yakni suatu perasaan wajib dari karyawan untuk tetap tinggal dalam suatu organisasi karena adanya perasaan utang budi pada suatu organisasi.

Ada juga yang mengemukakan dimensi komitmen organisasi yakni menurut Yusuf (2018:39), menyebutkan dimensi komitmen organisasi antara lain adalah:

1. Identifikasi dengan organisasi yaitu penerimaan tujuan organisasi, dimana penerimaan ini merupakan dasar komitmen organisasi.
2. Keterlibatan yaitu adanya kesediaan untuk berusaha bersungguh-sungguh pada organisasi.
3. Loyalitas yaitu adanya keinginan yang kuat untuk menjaga keanggotaan didalam organisasi.

2.1.4.5 Indikator Komitmen Organisasi

Indikator komitmen organisasi secara umum menurut Shaleh (2018:51) memiliki tiga indikator yakni sebagai berikut:

1. Adanya kemauan karyawan, dimana adanya keinginan karyawan untuk mengusahakan agar tercapainya kepentingan organisasi.
2. Adanya kesetiaan karyawan, dimana karyawan berkeinginan untuk mempertahankan keanggotaannya untuk terus menjadi salah satu bagian dari organisasi.
3. Adanya kebanggan karyawan pada organisasi, ini ditandai dengan karyawan merasa bangga telah menjadi bagian dari organisasi yang diikutinya dan merasa bahwa organisasi tersebut telah menjadi bagian dalam hidupnya.
4. Adanya kesadaran karyawan pada organisasi, ini ditandai dengan karyawan merasa bertanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan, bekerja dengan sepenuh hati, dan menyadari bahwa bekerja di organisasi tersebut merupakan kewajiban.

2.1.5 Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja karyawan secara umum yakni penilaian terhadap hasil kerja individu/karyawan yang dihasilkan dan dibandingkan dengan standar yang ada baik kualitas maupun kuantitas yang ditetapkan sebelumnya.

Menurut Samsuddin (2018:77), menyatakan bahwa penilaian atas kinerja karyawan perlu dilakukan oleh suatu perusahaan. Hal ini bertujuan untuk memotivasi pegawai dalam memperbaiki kinerjanya maupun memberi kemudahan

manajemen dalam menyalurkan reward dari organisasi pada karyawan. Penilaian kinerja karyawan tentu saja akan membantu karyawan menjalankan tugasnya sesuai dengan target yang telah ditetapkan sehingga apabila karyawan menyimpang dari target yang telah ditetapkan maka karyawan akan memperbaiki diri sehingga akan dapat mencapai target.

Menurut Kasmir (2018:184), menyatakan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu sistem yang dilakukan secara periodik untuk meninjau dan mengevaluasi kinerja individu. Penilaian kinerja merupakan suatu pedoman yang diharapkan dapat menunjukkan prestasi kerja para karyawan secara rutin dan teratur. Sehingga dapat memberikan manfaat bagi pemberian kompensasi dan pengembangan karir karyawan.

Menurut Mangkunegara (2017:67), kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dari pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu pencapaian seorang karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas dalam situasi tertentu di organisasi.

2.1.5.1 Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja karyawan secara umum yakni merupakan sebuah penilaian terhadap hasil kerja individu/karyawan yang dihasilkan dibandingkan dengan standar yang ada baik kualitas maupun kuantitas yang telah ditetapkan organisasi sebelumnya.

Menurut Samsuddin (2018:77), menyatakan bahwa penilaian atas kinerja karyawan perlu dilakukan oleh suatu perusahaan. Hal ini bertujuan untuk memotivasi karyawan dalam memperbaiki kinerjanya maupun memberi kemudahan manajemen dalam menyalurkan reward dari organisasi kepada karyawan. Penilaian kinerja karyawan tentu saja akan membantu karyawan menjalankan tugasnya sesuai dengan target yang telah ditetapkan sehingga apabila karyawan menyimpang dari target yang telah ditetapkan maka karyawan akan memperbaiki diri sehingga akan dapat mencapai target.

Menurut Kasmir (2018:184), menyatakan bahwa penilaian kinerja karyawan merupakan suatu sistem yang dilakukan secara periodik untuk meninjau

dan mengevaluasi kinerja individu. Penilaian kinerja merupakan suatu pedoman yang diharapkan dapat menunjukkan prestasi kerja para karyawan secara rutin dan teratur. Sehingga dapat memberikan manfaat bagi pemberian kompensasi dan pengembangan karir karyawan serta memiliki dampak yang positif terhadap organisasi tersebut.

2.1.5.2 Karakteristik Kinerja Karyawan

Mangkunegara (Yuliati, 2020:35) berikut ini merupakan karakteristik kinerja karyawan, yakni sebagai berikut:

1. Memiliki rencana kerja yang kompleks dan menyeluruh dalam berjuang untuk menerapkan tujuannya.
2. Memiliki sikap tanggung jawab yang tinggi.
3. Berani mengambil risiko yang dihadapi.
4. Memiliki tujuan yang realistis.
5. Memanfaatkan umpan balik yang konkrit terkait seluruh kegiatan kerja yang dilakukan.
6. Mencari kesempatan untuk menerapkan rencana kerja yang telah diprogramkan.

2.1.5.3 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah variabel individu, variabel psikologis, dan variabel organisasi. Variabel individu ini meliputi kemampuan dan keterampilan baik fisik maupun mental. Biasanya ada pada latar belakang, seperti keluarga, tingkat sosial dan pengalaman, demografi menyangkut umur, asal-usul dan jenis kelamin. Kalau variabel psikologis ini meliputi persepsi, sikap, kepribadian, belajar, dan motivasi. Sedangkan variabel organisasi biasanya meliputi sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan. Priansa (2018:270).

Menurut Priansa (2018:270), yakni kinerja karyawan dipengaruhi oleh dua faktor sebagai berikut:

1. Faktor Kemampuan, yakni secara psikologis terdiri dari kemampuan potensi yang disebut dengan IQ (*Intelligent Quotient*) dan kemampuan Reality (*Knowledge + Skill*), artinya karyawan dengan IQ tinggi dan

pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam melakukan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan oleh organisasi.

2. Faktor Motivasi, ini biasanya terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Sikap mental itu sendiri merupakan kondisi mental yang mendorong diri karyawan untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang karyawan harus sikap mental yang siap secara psikosifisik (siap mental, fisik, tujuan, dan situasi). Artinya seorang karyawan harus siap secara mental, maupun secara fisik, serta mampu memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, juga mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

2.1.5.4 Dimensi Kinerja Karyawan

Menurut Priansa (2018:271) menyatakan bahwa terdapat beberapa dimensi kinerja karyawan sebagai berikut:

1. Kuantitas pekerjaan (*Quantity of Work*) merupakan kuantitas pekerjaan yang berhubungan dengan volume pekerjaan dan produktivitas kerja yang dihasilkan oleh karyawan dalam kurun waktu tertentu.
2. Kualitas pekerjaan (*Quality of Work*) merupakan kualitas pekerjaan yang berhubungan dengan pertimbangan ketelitian, presisi, kerapihan, dan kelengkapan di dalam menangani tugas-tugas yang ada di dalam suatu organisasi.
3. Kemandirian (*Dependability*) merupakan kemandirian berkenaan dengan pertimbangan derajat kemampuan karyawan untuk bekerja dan mengemban tugas secara mandiri dengan meminimalisir bantuan orang lain. Kemandirian juga menggambarkan kedalaman komitmen yang dimiliki oleh para karyawan.
4. Inisiatif (*Initiative*) merupakan sebuah inisiatif berkenaan dengan pertimbangan kemandirian, fleksibilitas berfikir, dan kesediaan untuk menerima tanggung jawab.
5. Adaptabilitas (*Adaptability*) merupakan adaptabilitas berkenaan dengan kemampuan untuk bereaksi terhadap mengubah suatu kebutuhan dan kondisi-kondisi.

6. Kerjasama (*Cooperation*) merupakan sebuah kerjasama yang berkaitan dengan pertimbangan kemampuan untuk bekerjasama dengan orang lain. Biasanya ini mencakup lembur dengan sepenuh hati karyawan.

2.1.5.5 Indikator Kinerja Karyawan

Terdapat beberapa indikator menurut Samsuddin (2018:82), menyatakan bahwa indikator kinerja karyawan sebagai berikut:

1. Kesetiaan, yaitu tekad dan kesanggupan untuk menaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesabaran dan tanggung jawab.
2. Prestasi kerja, yaitu hasil kerja yang dicapai karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya.
3. Tanggung jawab, yaitu kesanggupan karyawan dalam melakukan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu, serta berani menanggung risiko atas keputusan yang telah diambil.
4. Ketaatan, yaitu kesanggupan pegawai untuk menaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku.
5. Kejujuran, yaitu ketulusan hati karyawan dalam melaksanakan dan kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang diembannya.
6. Kerjasama, yaitu kemampuan karyawan untuk bekerjasama dengan orang lain dalam melakukan tugasnya.
7. Prakarsa, yaitu kemampuan karyawan untuk mengambil keputusan langkah-langkah atau melaksanakan semua tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dari atasan.
8. Kepemimpinan, yaitu kemampuan untuk mempengaruhi orang lain sehingga dapat diarahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas.

2.2. Review Penelitian Terdahulu

Untuk dapat membandingkan keakuratan, kebenaran dan kejelasan suatu penelitian, maka diperlukan alat perbandingan yang berkaitan dengan judul review penelitian terdahulu.

Penelitian pertama dilakukan oleh Yunita Janah et all. (2019), dengan judul “Pengaruh Budaya, Disiplin dan Koordinasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Kereta

Api Indonesia (Persero) Daop 1 Jakarta”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh antara budaya kerja, disiplin kerja, dan koordinasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif kuantitatif, dengan ukuran sampel 40 orang responden yang diukur dengan uji validitas, reliabilitas, uji asumsi klasik, uji regresi ganda, uji koefisien determinasi dan uji hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja, disiplin kerja dan koordinasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Dari hasil uji koefisien determinasi diketahui nilai Adjusted R Square sebesar 87,5% sedangkan 12% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain. Pada uji F diketahui nilai F hitung sebesar 92,283 dengan nilai probabilitas signifikan sebesar $0,000 < 0,05$ artinya yaitu budaya kerja, disiplin kerja dan koordinasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 1 Jakarta. Dengan adanya peningkatan budaya kerja, disiplin kerja dan koordinasi maka kinerja karyawan juga akan mengalami peningkatan.

Penelitian kedua dilakukan oleh Pebrianti et al. (2019), dengan judul “Pengaruh Budaya *Kaizen* Terhadap Kinerja Karyawan PT Asuransi MPM Cabang Palembang”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh budaya *Kaizen* terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, dengan ukuran sampel 30 orang responden. Alat analisis yang digunakan yaitu regresi linear menggunakan SPSS versi 22. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai koefisien determinasi R Square adalah 0,658. Dengan demikian diketahui bahwa variabel kinerja karyawan dijelaskan oleh variabel budaya *kaizen* sebesar 65,8%. Sedangkan 34,3% dijelaskan oleh variabel lain. R persegi angka 0,811 artinya pengaruh antara budaya *kaizen* pada kinerja karyawan sangat kuat. Hasilnya adalah bahwa budaya *kaizen* berpengaruh positif dan langsung terhadap kinerja karyawan PT Asuransi MPM Palembang.

Penelitian ketiga dilakukan oleh Rohmah & Mahfud (2021), dengan judul “Pengaruh Budaya *Kaizen*, Disiplin Kerja dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Wonosobo”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh budaya *kaizen*, disiplin kerja, dan kompetensi terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, dengan ukuran sampel 65 orang responden. Alat analisis yang

digunakan yaitu regresi berganda digunakan untuk memvalidasi hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel budaya *kaizen* diperoleh koefisien regresi sebesar 0,520 dengan probabilitas pada $0,000 < 0,05$ dengan $t_{hitung} 6,387 > t_{tabel} 1,99897$, artinya budaya *kaizen* mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Variabel disiplin kerja diperoleh koefisien regresi 0,352 dengan probabilitas $0,005 < 0,05$ dengan $t_{hitung} 2,949 > t_{tabel} 1,99897$, artinya disiplin kerja secara individu mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Variabel kompetensi diperoleh koefisien regresi 0,206 dengan probabilitas $0,028 < 0,05$ dengan $t_{hitung} 2,254 > t_{tabel} 1,9989$, artinya kompetensi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa H1, H2, dan H3 diterima.

Penelitian keempat dilakukan oleh Marsoit et al. (2017), dengan judul “Pengaruh Pelatihan, Disiplin Kerja, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Asuransi Jasa Indonesia”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh pelatihan, disiplin kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Alat analisis yang digunakan yaitu regresi linear berganda, dengan ukuran sampel 41 orang responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa uji t variabel pelatihan dan disiplin kerja berhubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan variabel komitmen organisasi berhubungan negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan begitu perusahaan perlu memperhatikan pelatihan dan disiplin kerja dalam menjalankan kegiatan operasional perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawannya, selain itu karyawan juga harus lebih meningkatkan komitmen dalam berorganisasi kedepannya agar karyawan dapat setia dalam tugas dan bertanggung jawab sebagai anggota organisasi di PT Asuransi Jasa Indonesia.

Penelitian kelima dilakukan oleh Putri et al. (2021), dengan judul “Pengaruh Komitmen Organisasi, Disiplin Kerja, dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank Kalsel Cabang Utama Banjarmasin”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi, disiplin kerja, dan semangat kerja terhadap kinerja karyawan. Alat analisis yang digunakan yaitu regresi linear, dengan ukuran sampel 74 orang responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi, disiplin kerja, dan semangat kerja

berpengaruh signifikan dan secara parsial terhadap kinerja karyawan. Artinya semua variabel perlu ditingkatkan lagi oleh karyawan karena memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.

Penelitian keenam dilakukan oleh Amri et al. (2021), dengan judul "*Effect of Organization Commitment, Work Motivation, and Work Discipline on Employee Performance*". Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh komitmen organisasi, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di PT PLN (Persero) Padang. Alat analisis yang digunakan yaitu regresi linear berganda, dengan ukuran sampel 60 orang responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi, motivasi kerja, dan disiplin kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Koefisien dari variabel yang diuji adalah 0,636. Ini menunjukkan bahwa persentase kontribusi variabel komitmen organisasi, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 64,6%. Sisanya 35,4% ditentukan oleh variabel lain. Dengan demikian, penelitian ini menunjukkan bahwa ketiga variabel yang telah diuji harus menjadi pertimbangan penting untuk organisasi agar mendapatkan kinerja karyawan yang optimal.

Penelitian ketujuh dilakukan oleh Kawiana (2018), dengan judul "*The Influence of Organizational Culture, Employee Satisfaction, Personality, Organizational Commitment towards Employee Performance*". Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menentukan pengaruh budaya organisasi, kepuasan karyawan, dan kepribadian terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, dengan ukuran sampel 135 orang responden. Alat analisis yang digunakan yaitu *Structure Equation Modeling* menggunakan AMOS 22.0 program. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Pengaruh organisasi variabel budaya terhadap komitmen organisasi signifikan, (2) Pengaruh variabel kepuasan karyawan terhadap komitmen organisasi adalah penting, (3) Pengaruh variabel kepribadian terhadap organisasi komitmen itu signifikan, (4) Pengaruh budaya organisasi variabel minat kinerja karyawan signifikan, (5) Pengaruh variabel kepuasan karyawan terhadap kinerja karyawan adalah signifikan, (6) Pengaruh variabel kepribadian terhadap kinerja karyawan

adalah penting, dan (7) Pengaruh variabel komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan itu signifikan.

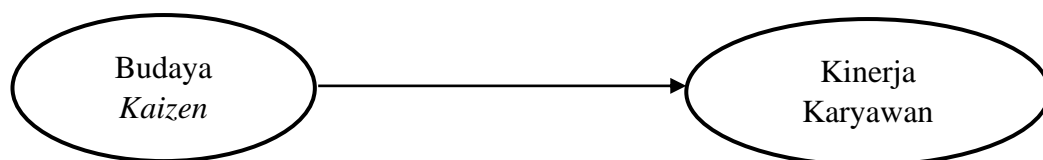
Penelitian kedelapan dilakukan oleh Merdiaty (2019), dengan judul “*The Factors Affect Performance In A Culture Of Kaizen*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh hubungan *industrial*, lingkaran kontrol kualitas dan hubungan sosial dalam budaya *Kaizen* pada kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode pendekatan deskriptif dengan melakukan survei. Teknik pengumpulan data terdiri dari data primer dan sekunder dengan jumlah sampel 186 orang. Alat analisis yang digunakan yaitu regresi berganda analisis, analisis regresi sederhana, uji asumsi klasik, uji t, dan uji F. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan *industrial*, lingkaran kendali mutu dan sosial hubungan budaya *Kaizen* terhadap kinerja karyawan PT. Vonex-Indonesia berpengaruh signifikan.

2.3. Keterkaitan antar Variabel Penelitian

2.3.1 Pengaruh Budaya *Kaizen* terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian dilakukan oleh Mohammad Ariful Hakim dkk (2016). Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan antara variabel budaya *kaizen* terhadap motivasi kerja dan juga adanya pengaruh signifikan antara budaya *kaizen* terhadap kinerja karyawan.

Penelitian berikutnya dilakukan oleh Yulanda Safrini (2017), dalam penelitiannya menunjukkan bahwa budaya *kaizen* berpengaruh positif dan signifikan antara variabel budaya *kaizen* terhadap kinerja karyawan pada AUTO2000 cabang Krakatau.



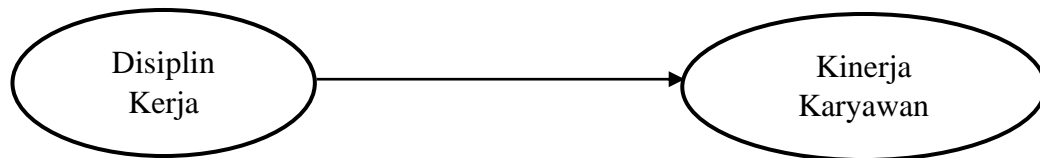
Gambar 2.1. Pengaruh Budaya *Kaizen* terhadap Kinerja Karyawan

2.3.2 Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian dilakukan oleh Winarto dan Laela (2016), bahwa hasil dari penelitian menyatakan variabel disiplin kerja berpengaruh secara positif dan searah,

karena semakin baik disiplin kerja dari seorang karyawan, maka semakin tinggi kinerja yang akan dicapai.

Penelitian berikutnya dilakukan oleh Jufrizen dan Fadilla Puspita Hadi (2021), dalam penelitiannya menunjukkan bahwa budaya disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan antara budaya kaizen terhadap kinerja karyawan.



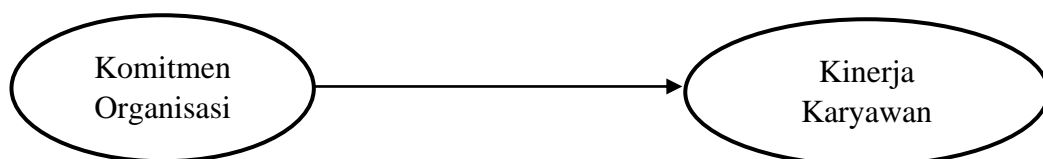
Gambar 2.2. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan

2.3.3 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian dilakukan oleh Ginting (2018), hasil penelitian menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian berikutnya dilakukan oleh Ahmad (2019), dalam penelitiannya menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan dengan memiliki komitmen yang tinggi maka seorang karyawan akan melaksanakan tugas atau pekerjaannya dengan tertib dan lancar sehingga hasil kerjanya (kinerja) akan meningkat serta akan berdampak pula pada tujuan perusahaan yang dapat dicapai secara optimal.



Gambar 2.3. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

2.4. Pengembangan Hipotesis

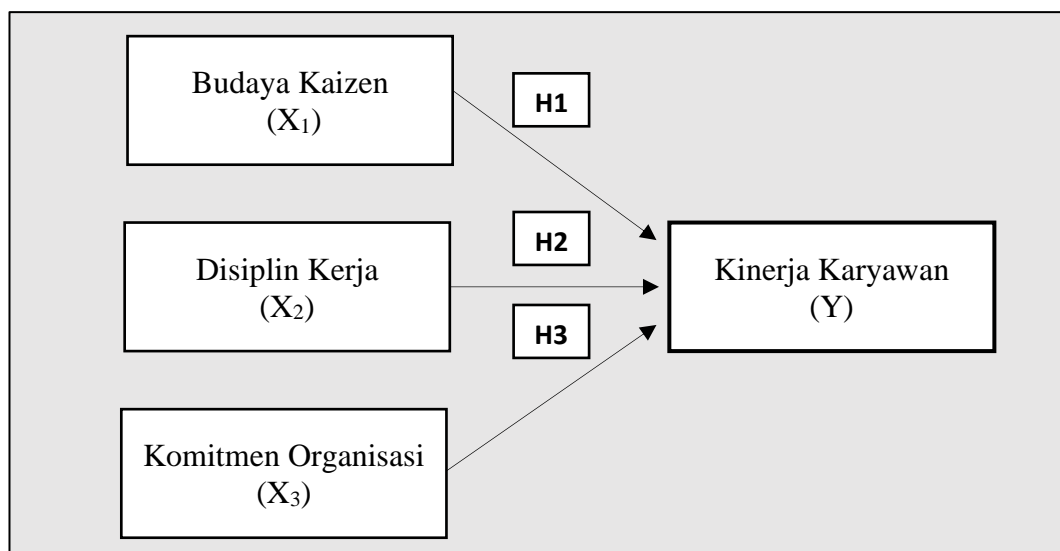
Berdasarkan uraian rangkaian dari kerangka teori diatas maka dapat dikemukakan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Diduga terdapat pengaruh budaya *kaizen* terhadap kinerja karyawan pada PT. JNE Cabang Bekasi.

2. Diduga terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. JNE Cabang Bekasi.
3. Diduga terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. JNE Cabang Bekasi.

2.5. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan gambaran alur pemikiran penulisan dalam memberikan penjelasan kepada pembaca. Berdasarkan dari rumusan masalah, latar belakang, dan landasan teori yang telah dikemukakan dapat diteliti apakah budaya *Kaizen*, disiplin kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Berikut adalah kerangka konseptual dalam penelitian ini.



Gambar 2.4. Kerangka Konseptual Penelitian

Penelitian ini terdiri dari beberapa variabel, dimana budaya *kaizen* sebagai variabel (X₁), disiplin kerja sebagai variabel (X₂), serta komitmen organisasi sebagai variabel (X₃), terhadap perspektif kinerja karyawan sebagai variabel (Y) :

1. Budaya kaizen berpengaruh terhadap perspektif kinerja karyawan
2. Disiplin kerja berpengaruh terhadap perspektif kinerja karyawan
3. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap perspektif kinerja karyawan