

**UNIVERSITAS HKBP NOMMENSEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
MEDAN-INDONESIA**

Dengan ini diterangkan bahwa Skripsi Sarjana Manajemen Program Strata Satu (S1) dari mahasiswa:

Nama : Rosita Vittoria Tinambunan
Npm : 20520009
Program Studi : Manajemen
Judul Skripsi : **PENGARUH BUDAYA *KAIZEN* DAN PEMBERIAN *REWARD* TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA HOTEL LABERSA BALIGE.**

Telah diterima dan terdaftar pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas HKBP Nommensen Medan. Dengan diterimanya Skripsi ini, maka telah dilengkapi syarat-syarat akademik untuk menempuh Ujian Skripsi dan Lisan Komprehensif guna menyelesaikan studi.

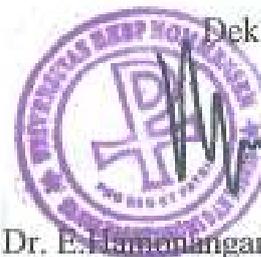
**Sarjana Manajemen Studi Strata Satu (S1)
Program Studi Manajemen**

Pembimbing Utama



Hanna M Damanik, SE., MM

Dekan



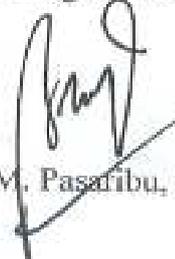
Dr. E. Hamonangan Sallagan, SE., M.Si

Pembimbing Pendamping



Drs. Juara Simanjuntak M.Si

Ketua Program Studi



Romindo M. Pasatibu, SE., MBA

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Hotel merupakan suatu usaha industri ataupun jasa penginapan yang dikelola secara komersial. Bisnis hotel di Indonesia berkembang pesat. Saat ini, hotel telah menjadi industri yang menjanjikan dimana orang-orang yang meninggalkan kota untuk bekerja atau berlibur sangat membutuhkan akomodasi dan layanan hotel. Oleh karena itu, hotel telah menjadi salah satu penggerak utama pertumbuhan pariwisata di Indonesia, meskipun operasionalnya memerlukan modal usaha dan tenaga kerja yang besar, namun industri perhotelan memiliki prospek yang menjanjikan. Bahkan banyak pengusaha di Indonesia yang menanamkan modalnya pada industri perhotelan demi mendapatkan keuntungan yang besar, disamping memberikan kenyamanan kepada tamu hotel.

Industri perhotelan dapat mencakup bidang usaha lain seperti jasa *laundry*, agen perjalanan, *restaurant*, maupun transportasi yang terdiri dari unsur jasa atau pelayanan yang tidak bisa dipisahkan dari produk yang dijualnya. Usaha perhotelan sangat diperlukan bagi wisatawan Nusantara maupun wisatawan mancanegara yang sedang melakukan perjalanan atau pekerjaan dan memerlukan akomodasi penginapan, baik yang dilengkapi fasilitas ataupun yang hanya menyediakan kamar.

Dalam hal reservasi akomodasi hotel, tamu dapat mengunjungi hotel dan melakukan reservasi secara langsung atau tidak langsung melalui teknologi informasi seperti telepon, email, dan website. Tidak dapat disangkal bahwa perkembangan teknologi informasi saat ini berdampak pada cara kerja perusahaan, seluruh departemen di hotel ini dituntut untuk lebih memahami perkembangan teknologi dan informasi untuk meningkatkan kualitas kerjanya.

Saat ini tersedia hotel bintang 4 (empat) yang bisa dijadikan pilihan ketika sedang melakukan perjalanan dinas maupun liburan ke Toba yaitu Hotel Labersa. Hotel Labersa Balige resmi dibuka pada tahun 2020 yang berada di Jl. Saribu Raja Janji Maria, Kec. Balige, Toba, Sumatera Utara. Hotel ini menjalankan standar

kebersihan untuk keamanan dan kenyamanan menginap dengan lingkungan *higienis*, kamar, restoran dan *laundry* yang bersih.

Hotel Labersa letaknya sangat strategis dan dekat ke objek objek wisata yang sangat terkenal di Toba. Adapun jarak menuju Objek Wisata tidak terlalu jauh dari Hotel. 10 (sepuluh) menit menuju Museum TB Silalahi Centre, 7 (tujuh) menit menuju Pantai Bulbul, 15 (lima belas) menit menuju Tara Bunga atau Pantai Meat, 20 (dua puluh) menit Puncak Pakkodian, 45 (empat puluh lima) menit pohon pinus atau Sipinsur dan tidak hanya objek wisata, jarak dari Hotel Labersa menuju Bandar Udara Internasional Silangit hanya menempuh 40 (empat puluh) menit perjalanan.

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan, salah satu faktor yang terbilang penting adalah sumber daya manusia. Pernyataan ini mencerminkan sumber daya manusia diasumsikan memegang peranan penting dalam operasional bisnis perusahaan, apakah perusahaan berhasil mencapai tujuannya atau tidak, hal ini tidak selalu bergantung pada seberapa matang teknologinya, seberapa tinggi modal kerjanya, atau peralatan dan infrastruktur apa yang tersedia, tetapi juga tergantung pada aspek sumber daya manusianya. Apabila Perusahaan mengutamakan upaya untuk peningkatan kualitas SDM, tentu saja mereka juga akan membalas dengan memberi menunjukkan kontribusinya untuk memajukan perusahaan.

Banyak hal yang bisa mempengaruhi produktivitas kerja, untuk itu perusahaan harus berusaha menjamin agar faktor-faktor yang berhubungan dengan produktivitas kerja bisa dipenuhi secara maksimal. Kualitas sumber daya individu akan tersalurkan apabila kepuasan kerja sebagai unsur yang berpengaruh terhadap kinerja dapat tercipta dengan sempurna. Kinerja karyawan pada dasarnya mencakup sikap mental dan perilaku yang selalu mempunyai pandangan bahwa pekerjaan yang dilakukan pada saat ini harus lebih berkualitas daripada pelaksanaan pekerjaan di masa lalu, sehingga untuk masa yang akan datang semakin lebih baik dan berkualitas.

Setiap organisasi pada umumnya ingin memperbaiki kinerjanya dengan cara melakukan perbaikan produktivitas. Perbaikan kinerja baru bisa dilakukan setelah

diketahui kondisi kinerja saat ini, seperti apa kondisi kinerja yang diharapkan di masa depan, apabila terselip ketimpangan kinerja, dilakukan analisis kondisi apa yang menjadi masalahnya, dan mengapa hal tersebut terjadi.

Selanjutnya, mencari solusi dan kemampuan yang diperlukan untuk mengatasi, menetapkan siapa yang terlibat di dalam perbaikan kinerja, dan akhirnya menetapkan tindak lanjut yang harus dilakukan yaitu: menyelidiki bagaimana kondisi kinerja sekarang, menentukan kondisi kinerja diinginkan, mengidentifikasi masalah, menganalisa mengapa terjadi, mencari solusi, kemampuan diperlukan, siapa saja yang akan terlibat, dan menindak lanjuti perkara yang ditemui. Adapun bagian-bagian tempat bekeja pada Hotel Labersa Balige adalah sebagai berikut:

Tabel 1.1

Bagian Tempat Bekerja Karyawan Hotel Labersa Balige

No	Bagian Tempat Bekerja	Jumlah Karyawan
1.	Human Resources	10
2.	Engineering (Eng)	10
3.	Sales and Marketing (S&M)	4
4.	Food and Beverage Product (FBP)	15
5.	Food and Beverage Service (FBS)	15
6.	House Keeping (HK)	34
7.	Front Office (FO)	12
8.	Security	45
9.	Driver	21
	Total	166

Sumber: Hotel Labersa Balige

Berdasarkan data pada Tabel 1.1 di atas, ada beberapa bagian tempat bekerja pada Hotel Labersa Balige yaitu: human resources, engineering (Eng), sales and marketing (S&M), food and beverage product (FBP), food and beverage service (FBS), house keeping (HK), front office (FO), security dan driver. Kinerja karyawan menjadi suatu acuan dalam pencapaian terwujudnya pelaksanaan kegiatan sesuai sasaran, visi, tujuan serta misi organisasi yang tertuang pada

strategi perencanaan dalam organisasi. Proses pengukuran kinerja karyawan adalah kemajuan terhadap pekerjaan yang sebelumnya ditentukan oleh tujuan dan sasaran sehingga menghasilkan *output* yang berkualitas. Hasil kinerja karyawan yaitu pendapatan hotel bisa profit pertahun sehingga owner memberikan *reward* kepada karyawan. Adapun data penilaian kinerja pada Hotel Labersa Balige antara lain sebagai berikut:

Tabel 1.2
Data Penilaian Kinerja Karyawan Hotel Labersa Balige
Tahun 2022-2023

No	Unsur Penilaian Kinerja	Standar Minimum Nilai	Tahun		Perbandingan	Ket
			2022	2023		
1	Attitude	75	79,88	79,88	Tetap	Tingkat Kinerja: Sangat Baik:91-100 Baik: 81-90 Cukup:71-80
2	Dedikasi	75	80,58	81,86	Naik	
3	Integritas	75	79,56	80,56	Naik	
4	Kepemimpinan	75	80,56	80,56	Tetap	
5	Kehandalan dalam Pekerjaan	75	80,86	79,56	Turun	
6	Teamwork	75	80,22	78,85	Turun	
7	Kepercayaan Diri	75	80,32	81,18	Naik	
8	Keterampilan Interpersonal	75	84,36	84,36	Tetap	
9	Inisiatuf dalam Pekerjaan	75	80,87	79,87	Turun	
10	Kemampuan Komunikasi	75	80,22	79,44	Turun	
11	Loyalitas terhadap Perusahaan dan Atasan	75	80,50	80,50	Tetap	
12	Kejujuran	75	80,55	80,55	Tetap	
13	Kreatifitas	75	83,55	84,60	Naik	
14	Kualitas Pekerjaan	75	80,56	81,70	Naik	
15	Kuantitas Pekerjaan	75	79,45	80,50	Naik	

Sumber: Hotel Labersa Balige

Berdasarkan data pada Tabel 1.2 di atas, ada beberapa unsur penilaian kinerja pada Hotel Labersa Balige seperti: attitude, dedikasi, integritas, kepemimpinan,

kehandalan dalam bekerja, teamwork, kepercayaan diri, keterampilan interpersonal, inisiatif dalam bekerja, kemampuan komunikasi, loyalitas terhadap perusahaan dan atasan, kejujuran, kreatifitas, kualitas pekerjaan dan kuantitas pekerjaan. Dengan adanya data akan lebih mudah untuk mengetahui permasalahan apa yang terjadi pada Hotel Labersa Balige.

Adapun permasalahan kinerja yang terjadi di Hotel Labersa yaitu kehandalan dalam pekerjaan, teamwork, inisiatif dalam pekerjaan, dan kemampuan komunikasi dimana penilaian kinerja menurun di tahun 2023. Hal ini dirasakan setiap department misalnya kurangnya kepedulian, kurang perhatian, kurang sapa menyapa dan susah membantu jika department lain mempunyai banyak pekerjaan. Hal ini dapat memberikan dampak buruk kepada perusahaan.

Faktor yang mempengaruhi kinerja adalah budaya kerja yang diterapkan dalam perusahaan dan bagaimana cara mengapresiasi kinerja karyawan. Salah satu budaya kerja yang paling banyak diterapkan pada banyak perusahaan salah satunya adalah budaya *kaizen*. Dengan penerapan budaya *kaizen* seluruh elemen yang ada pada perusahaan baik atasan maupun karyawan dituntut untuk melakukan perbaikan terus-menerus dan perlahan dengan keikutsertaan aktif serta berkomitmen dalam melaksanakannya.

Budaya *kaizen* adalah budaya perusahaan Jepang yang berarti penyempurnaan dan perbaikan berkelanjutan yang melibatkan seluruh anggota perusahaan dengan menciptakan cara berpikir yang tidak hanya berorientasi pada hasil tetapi pada proses dan sebuah sistem manajemen yang menunjang serta menghargai usaha karyawan demi penyempurnaan. *Kaizen* pertama kali diperkenalkan oleh Taichi Ohno, mantan Vice President Toyota Motors Corporation. Istilah ini mencakup pengertian perbaikan yang melibatkan semua orang baik manajer ataupun karyawan.

Penerapan budaya *kaizen* secara berangsur akan berakumulasi dalam membawa perubahan ke arah yang lebih baik, terutama dalam pengembangan sumber daya manusianya. Budaya *kaizen* sudah diterapkan di Hotel Labersa Balige, dimana karyawan sudah mengelompokkan barang sesuai kegunaan agar mudah dicari, menjaga kondisi barang atau mesin yang dipakai dalam keadaan

bersih dan layak, dan membangun sikap disiplin pada diri sendiri. Akan tetapi masih terdapat kekurangan dimana karyawan tidak menyingkirkan barang yang tidak perlu dari tempat kerja.

Sistem nilai dari suatu budaya dapat diyakini, dipelajari, dikembangkan dan diterapkan secara terus menerus yang menjadi pemicu motivasi kerja. Hubungan antara budaya *kaizen* dengan kinerja karyawan yaitu apabila penerapan budaya *kaizen* dapat terlaksana dengan baik, maka akan menimbulkan kinerja yang lebih baik sehingga mengurangi tingkat penurunan kinerja dari karyawan. Hal tersebut didukung dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rita Mardiana (2019), dengan judul “Pengaruh Kompensasi dan Budaya *Kaizen* Terhadap Kinerja Karyawan Pt Bank Xxx Tbk Kantor Cabang Utama Cibubur, Depok”, hasil penelitian yang diperoleh bahwa budaya *kaizen* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Rendahnya tingkat kinerja karyawan dapat menimbulkan dampak negatif bagi perusahaan seperti malas bekerja, kurangnya prestasi kerja, dan disiplin karyawan. Hal ini bukan semata-mata diakibatkan oleh karyawan itu sendiri, tetapi perlu diperhatikan faktor-faktor seperti bagaimana kondisi kerja karyawan dalam memenuhi tuntutan kerja perusahaan, peraturan yang ditetapkan perusahaan, sehingga tercipta kondisi demikian. Untuk menciptakan kinerja karyawan dengan kualitas tinggi dapat dipengaruhi juga oleh tindakan perusahaan dalam memenuhi faktor-faktor kebutuhan dan keinginan karyawan. Ada hal yang harus dipenuhi oleh perusahaan untuk mencapai kinerja karyawan dengan kualitas tinggi termasuk didalamnya yaitu bagaimana pemberian *reward*.

Reward dapat diartikan sebagai balas jasa atau penghargaan yang diberikan dari perusahaan kepada karyawannya yang menunjukkan prestasi dan kinerja sesuai dengan harapan perusahaan tempatnya bekerja. *reward* berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, yang berarti adanya *reward* dapat meningkatkan motivasi kerja. Sistem pemberian *reward* itu penting karena akan menjadi pendorong untuk mencapai hasil kerja yang diinginkan sekaligus memotivasi karyawan supaya giat bekerja demi mencapai target kerja yang ditentukan perusahaan.

Setiap organisasi menggunakan berbagai *reward* atau imbalan untuk menarik dan mempertahankan orang dan memotivasi mereka agar mencapai tujuan pribadi dan tujuan organisasi. Besar kecilnya *reward* yang diberikan tergantung kepada banyak hal, terutama ditentukan oleh tingkat pencapaian yang diraih. Selain itu bentuk *reward* ditentukan pula oleh jenis atau wujud pencapaian yang diraih serta kepada siapa *reward* tersebut diberikan.

Sistem *reward* terdiri atas semua komponen organisasi, termasuk orang-orang, proses, aturan dan prosedur, serta kegiatan pengambilan keputusan, yang terlibat dalam mengalokasikan kompensasi dan tunjangan kepada pegawai sebagai imbalan untuk kontribusi mereka pada organisasi. *Reward* tidak hanya diukur dengan materi, akan tetapi juga dipengaruhi oleh interaksi antara manusia serta lingkungan organisasi, pada saat tertentu manusia terangsang dengan insentif ekonomi atau materi (*material incentives*) atau keuntungan-keuntungan ekonomi (*economic Rewards*). Pemberian *reward* yang tidak adil akan menyebabkan timbulnya kecemburuan sosial yang timbul diantara karyawan, sehingga akan berdampak negatif terhadap kinerja karyawan.

Pemberian *reward* bagi karyawan pada Hotel Labersa Balige diberikan setiap tahunnya. Adapun bentuk *reward* yang diberikan yaitu menerima bonus diluar gaji, naik jabatan, naik gaji, dan pemberian tiket menginap di Hotel lain yang sudah bekerja sama dengan Hotel Labersa. Hotel Labersa juga mengadakan program karyawan terbaik yang dinilai dari semua departemen dan di umumkan pada acara ulang tahun Hotel setiap tahunnya. Dengan adanya *reward* maka kinerja karyawan akan semakin baik. Hal tersebut didukung dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ifah Finatry Latiep, dkk (2022), dengan judul “Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan pada CV.Era Mas”. Berdasarkan penelitian tersebut dapat diketahui bahwa *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa semakin tinggi *reward* yang diterima karyawan maka kinerja akan semakin baik.

Berdasarkan latar belakang di atas terdapat permasalahan yaitu masih kurangnya kepedulian, kurang perhatian, kurang sapa menyapa, susah membantu jika department lain mempunyai banyak pekerjaan dan masih terdapat kekurangan dimana karyawan tidak menyingkirkan barang yang tidak perlu dari tempat kerja. Hal ini dapat memberikan dampak buruk kepada perusahaan, dimana budaya kerja yang kurang kondusif merupakan masalah besar yang sangat mengganggu kinerja perusahaan. Dalam peningkatan kinerja karyawan kiranya permasalahan pada Hotel Labersa Balige dapat diperhatikan secara penuh. Atas permasalahan tersebut disinilah dituntut implementasi budaya kerja *kaizen* sehingga dapat menciptakan kedisiplinan tinggi bagi karyawannya dan kinerja karyawan menjadi optimal, sehingga dalam pencapaian target dan tujuan perusahaan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Berdasarkan latar belakang tersebut, peneliti tertarik untuk mengangkat judul penelitian yaitu **“Pengaruh Budaya *Kaizen* dan Pemberian *Reward* Terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Labersa Balige”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, maka Penulis merumuskan permasalahan yang hendak dibahas adalah:

1. Bagaimana pengaruh budaya *kaizen* terhadap kinerja karyawan pada Hotel Labersa Balige?
2. Bagaimana pengaruh pemberian *reward* terhadap kinerja karyawan pada Hotel Labersa Balige?
3. Bagaimana pengaruh budaya *kaizen* dan pemberian *reward* secara bersama terhadap kinerja karyawan pada Hotel Labersa Balige?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya *kaizen* terhadap kinerja karyawan pada Hotel Labersa Balige.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pemberian *reward* terhadap kinerja karyawan pada Hotel Labersa Balige.

3. Untuk mengetahui pengaruh dan menganalisis budaya *kaizen* dan pemberian *reward* secara bersama berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Hotel Labersa Balige?

1.3 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini memberikan manfaat sebagai berikut:

1.3.1 Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan untuk pengembangan literatur terkait topik penelitian serta sebagai referensi bagi penelitian berikutnya yang berhubungan dengan budaya *Kaizen* dan pemberian *Reward* terhadap kinerja karyawan pada Hotel Labersa Balige.

1.3.2 Manfaat Teoritis

a. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan serta pemahaman berkaitan dengan pengaruh budaya *Kaizen* dan pemberian reward terhadap kinerja karyawan.

b. Bagi Universitas HKBP Nommensen Medan

Peneliti mengharapkan agar hasil penelitian ini dapat berguna sebagai referensi Akademik bagi rekan-rekan mahasiswa maupun pembaca yang melakukan penelitian dengan topik yang sama.

c. Bagi Peneliti Selanjutnya

Diharapkan bisa menjadi bahan referensi sekaligus memberikan pengetahuan untuk penelitian lain yang tertarik memilih topik yang terkait, sehingga mampu menyesuaikan diri terhadap perkembangan ilmu pengetahuan.

BAB II

LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1 Budaya *Kaizen*

2.1.1 Pengertian Budaya *Kaizen*

Cindria, (2018:1-4) menjelaskan bahwa istilah *kaizen* diambil dari bahasa Jepang. *kaizen* adalah konsep dasar yang terdiri dari dua kata yaitu: (*kai*) artinya perubahan dan (*zen*) artinya baik, dan digabungkan menjadi satu kata harfiah yang berarti perbaikan. Elemen inti *kaizen* adalah perubahan, kemajuan dan mengutamakan kualitas dan selalu memastikan upaya dan komitmen yang konsisten. Disiplin dan kerja tim adalah yang utama dalam meningkatkan semangat kerja karyawan untuk menerapkan siklus kualitas *kaizen*.

Imai, (2014:5) menjelaskan budaya *kaizen* berarti penyempurnaan berkesinambungan yang melibatkan setiap orang baik manajer maupun karyawan. Sedangkan Wiratmani, (2013:66) berpendapat bahwa budaya *kaizen* adalah perbaikan bersifat kecil dan berangsur, namun proses *kaizen* mampu membawa perubahan dramatis mengikuti waktu. Filsafat budaya *kaizen* menganggap bahwa cara kerja, kehidupan sosial, maupun rumah tangga perlu penyempurnaan. Menurut Imai, dalam (Mulyatiningrum 2017:16) budaya *kaizen* adalah kemajuan dan perbaikan terus menerus dalam kehidupan seseorang, kehidupan bermasyarakat, kehidupan berumah tangga dan kehidupan kerja.

Budaya *kaizen* pertama kali menyatakan keyakinannya bahwa, sebenarnya budaya *kaizen* tidak hanya berlaku di Jepang, karena pada dasarnya setiap individu ataupun organisasi di negara manapun pasti menginginkan menjadi yang terbaik, untuk itu perbaikan dan penyempurnaan setiap saat selalu diperlukan, hal ini berdasarkan arti dari *kaizen* itu sendiri yaitu perbaikan dan penyempurnaan terus-menerus dan berkesinambungan.

Dapat diketahui budaya *kaizen* merupakan perbaikan terus-menerus yang memperbaiki metode dan sistem kerja untuk meningkatkan kualitas kinerja serta produktivitas, seperti dengan menanamkan sikap disiplin terhadap karyawan dan lingkungan kerja yang nyaman.

2.1.2 Prinsip Budaya *Kaizen*

Menurut Wellington dalam Nurma *et.al* (2017:2) bahwa prinsip budaya *kaizen* adalah membuat karyawan menjadi mampu memberi bekal keterampilan dan peluang untuk menerapkan informasi yang diberikan. Lewat pelatihan berupa keterampilan, tanggungjawab membuat keputusan, dorongan, akses dalam sumber data dan anggaran, dan imbalan, maka karyawan bisa mendapatkan wewenang untuk memberikan pengaruh yang besar pada diri sendiri dan kegiatan perusahaan. Bekerja dalam *kaizen* adalah bekerja memperbaiki keadaan yang ada pada masa sekarang dengan dukungan inovasi dan kreativitas untuk meningkatkan performa pencapaian.

2.1.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya *Kaizen*

Rohman, (2016:24) menjelaskan terdapat beberapa faktor yang mendukung keberhasilan penerapan budaya *kaizen* dalam suatu perusahaan, antara lain sebagai berikut:

a. Tim Kerja

Teamwork bisa diartikan kerja tim atau kerja sama, teamwork atau kerja sama tim merupakan bentuk kerja kelompok dengan keterampilan yang saling melengkapi serta berkomitmen untuk mencapai target yang sudah disepakati sebelumnya untuk mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien.

a. Disiplin Pribadi

Disiplin pribadi merupakan suatu skill, yang artinya dapat dilatih. Disiplin dapat dianalogikan seperti otot, semakin anda melatihnya, disiplin anda semakin baik.

b. Peningkatan Moral

Peningkatan kualitas moral sangat berperan penting dalam budaya *kaizen*, karena budaya yang tidak didukung dengan kualitas moral yang baik maka budaya tersebut dapat dikatakan adalah budaya yang gagal. Budaya *kaizen* identik dengan aspek moral yang tetap dijaga dari dahulu sampai sekarang. Budaya yang mencerminkan ketaatan atas moral individu masyarakat yang menganut budaya tersebut.

c. Kualitas Lingkaran

Orang-orang yang merupakan bagian dari lingkaran kontrol kualitas akan merasakan rasa kepemilikan untuk proyek tersebut. Hasil yang lebih tinggi dan tingkat penolakan juga lebih rendah mengakibatkan peningkatan kepuasan kerja bagi para pekerja, yang pada gilirannya mendorong mereka untuk berkontribusi lebih banyak. Sebuah kontrol kualitas program lingkaran juga membawa peningkatan komunikasi dua arah antara staf dan manajemen.

d. Saran untuk Perbaikan

Berdasarkan literatur dan penelitian-penelitian sebelumnya, faktor yang berpengaruh terhadap pelaksanaan suatu manajemen mutu atau penerapan perbaikan terus-menerus (*continuous improvement*) di dalam suatu perusahaan adalah dukungan manajemen, aspek pekerja, dan budaya perusahaan yang sesuai.

2.1.4 Indikator Budaya *Kaizen*

Menurut Imai, (2014:5) indikator budaya *kaizen* lebih dikenal dengan sebutan budaya 5S (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke*) 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. Membuat tempat kerja ringkas, yang hanya menampung barang-barang yang diperlukan saja.

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.

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.

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.

2.2 Pengertian *Reward*

Istilah *reward* berasal dari bahasa Inggris yang artinya hadiah, penghargaan atau imbalan. Menurut Fahmi, (2016:64) *reward* adalah bentuk pemberian balas jasa yang diberikan kepada karyawan atas prestasi pekerjaan yang dilakukan, baik berbentuk finansial maupun non finansial. Sedangkan Siagian, (2015:4-5) berpendapat *reward* adalah pekerjaan itu sendiri, upah, peluang promosi, pengawasan dan rekan kerja. Sutrisno, (2019:34) berpendapat *reward* atau penghargaan adalah balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas dasar pengorbanan waktu, tenaga, dan pikiran. Mahmudi, (2015:187-191) *reward* adalah penilaian yang bersifat positif terhadap pegawai. *Reward* adalah segala bentuk atas pelaksanaan pekerjaan yang diberikan menejer dan hasil yang diperoleh pekerja mendapat upah atau gaji (Wibowo, 2016:306).

Jadi dapat diketahui bahwa *reward* adalah suatu motivasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan, dalam bentuk penghargaan atau imbalan balas jasa karena telah berperilaku baik, melakukan suatu keunggulan atau prestasi, memberikan suatu sumbangsih atau berhasil melaksanakan tugas yang diberikan sesuai target yang ditetapkan. Sistem *reward* yang baik dapat memotivasi karyawan serta memuaskan mereka sehingga dapat menumbuhkan komitmen terhadap organisasi dan melakukan pekerjaan dengan lebih baik.

2.2.1 Tujuan Pemberian *Reward*

Menurut Fahmi, (2016:65) tujuan utama dari pemberian *reward* kepada karyawan yaitu:

- a. Untuk memberikan dan menjelaskan hak dan kewajiban yang diterima oleh seorang karyawan.
- b. Untuk memenuhi keinginan yang diharapkan karyawan sesuai dengan kesepakatan yang telah di tandatangani.
- c. Untuk menggambarkan wibawa perusahaan bahwa mampu membayar *reward* dan berbagai bentuk *reward* lainnya secara tepat waktu.
- d. Sebagai penjelasan kepada pihak stakholders bahwa perusahaan mampu menjalankan kewajiban likuditasnya secara tepat waktu.
- e. Mampu menaikkan reputasi perusahaan yang loyal dan berdedikasi tinggi dalam membangun kepedulian dan kesejahteraan karyawan.

2.2.2 Bentuk-bentuk Pemberian *Reward*

Menurut Fahmi, (2017:64) *reward* atau kompensasi yang di berikan kepada seorang karyawan secara umum dibagi menjadi 3 pilihan, yaitu :

1. *Reward* dalam bentuk financial
Tunai ini diterima langsung oleh pegawai seperti gaji (*salary*), bonus, uang lembur, dan sejenisnya yang bersifat uang tunai atau transfer ke rekening pegawai dan bias di ambil ke bagian keuangan langsung, tergantung mekanisme yang di terapkan perusahaan.
2. *Reward Financial* Bentuk Tunjangan
Pemberian *reward* seperti ini dalam bentuk tanggungan biaya kesehatan, biaya melahirkan, uang cuti, jaminan asuransi, biaya npemeliharaan rumah, dan lainnya.
3. *Reward* dalam bentuk non financial
Penerima *reward* dalam bentuk non financial ini seperti kenyamanan bekerja dengan suasana ruang kantor yang sesuai harapan pegawai.seperti komputer yang lengkap, toilet bersih, pecahanya yang terang dan sebagainya.

2.2.3 Indikator Pemberian *Reward*

Indikator *reward* (penghargaan) terhadap karyawan menurut Mahmudi, (2015:181) adalah sebagai berikut:

1. Gaji dan Bonus

Gaji merupakan komponen *reward* yang sangat penting bagi pegawai, gaji dalam hal ini meliputi gaji pokok dan tambahan kompensasi keuangan berupa bonus. Paket gaji yang ditawarkan sebagai *reward* meliputi komponen berikut:

- 1) Kenaikan gaji pokok
- 2) Tambahan honorarium
- 3) Insentif jangka pendek
- 4) Gaji *lump sum*
- 5) Insentif jangka panjang

2. Kesejahteraan

Berbagai program kesejahteraan pegawai yang ditawarkan organisasi sebagai bentuk pemberian *reward* misalnya:

- a. Tunjangan, meliputi: tunjangan struktural, tunjangan jabatan, tunjangan kesehatan dan tunjangan hari tua.
- b. Fasilitas kerja, misalnya kendaraan dinas dan supir pribadi.
- c. Kesejahteraan Rohani, misalnya paket ibadah dan sebagainya.

3. Pengembangan Karir

Pengembangan karir adalah prospek kinerja dimasa depan, dimana pengembangan ini penting diberikan kepada karyawan berprestasi agar nilai karyawan tersebut lebih tinggi, sehingga memberikan kinerja yang lebih baik dan meningkatkan pengetahuan.

4. Penghargaan Psikologis dan Sosial

Penghargaan tersebut berupa promosi jabatan, pemberian kepercayaan, peningkatan tanggungjawab, pemberian otonomi yang lebih luas, penempatan lokasi kerja yang lebih baik, pengakuan dan pujian.

2.3 Kinerja Karyawan

2.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Wibowo, (2016:2) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil dari pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Sedangkan menurut Sutrisno, (2016:172) kinerja adalah hasil kerja karyawan dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melakukan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017:67).

Sedarmayanti, (2017:463) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang/kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan, secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai moral dan etika. Sedangkan menurut Kasmir, (2016:182) mengatakan kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggungjawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu.

Berdasarkan defenisi menurut para ahli maka diketahui bahwasanya kinerja karyawan ialah hasil yang dibebankan kepada karyawan dalam satu periode waktu dengan mematuhi setiap aturan yang berlaku dan memperhatikan moral, serta etika dalam mewujudkan tujuan perusahaan.

2.3.2 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Mangkunegara, (2017:67) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan pada perusahaan yaitu:

1. Faktor Kemampuan

Kemampuan adalah kapasitas individu untuk melaksanakan berbagai tugas dalam pekerjaan tertentu. Oleh sebab itu karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2. Faktor Motivasi

Motivasi adalah faktor yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang termotivasi akan bekerja lebih keras dan lebih

produktif. Motivasi kerja dapat berasal dari dalam diri karyawan atau dari luar, seperti pengakuan, penghargaan, dan kesempatan untuk berkembang.

2.3.3 Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja karyawan adalah alat untuk mengukur sejauh mana karyawan telah mencapai tujuan perusahaan dan bagaimana karyawan berkontribusi terhadap keberhasilan perusahaan. Wibowo, (2016:173) menyatakan bahwa indikator atau ukuran kinerja untuk seorang karyawan adalah sebagai berikut:

1) Kuantitas

Indikator ini mengukur seberapa banyak karyawan mampu menghasilkan atau menyelesaikan tugas dalam periode tertentu. Kuantitas mencakup jumlah pekerjaan yang diselesaikan, produksi yang dihasilkan, atau target yang dicapai karyawan.

2) Kualitas

Kualitas mengukur sejauh mana karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan baik dan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Indikator kualitas kerja meliputi ketepatan waktu, ketepatan dalam penyelesaian tugas, dan kualitas hasil kerja yang dihasilkan.

3) Produktivitas

Produktivitas kerja mengukur seberapa efisien karyawan dalam melakukan pekerjaannya dan seberapa banyak karyawan mampu menghasilkan output dalam waktu yang ditentukan.

4) Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu adalah batas waktu dalam melaksanakan suatu pekerjaan, dimana waktu untuk menyelesaikan pekerjaan telah ditentukan sebelumnya.

5) Pengawasan Biaya

Pengawasan biaya yaitu sebagai biaya perunit produksi, variasi upah buruh langsung atau tidak langsung.

6) Fasilitas

Fasilitas yaitu alat atau sarana dan prasarana yang mendukung dalam melaksanakan pekerjaan.

2.4 Telaah Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan acuan dalam penelitian, sebagai pembanding penelitian saat ini dengan sebelumnya. Adapun penelitian terdahulu yang dapat dijadikan perbandingan dengan penelitian sebelumnya disajikan pada tabel berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama (tahun)	Judul	Variabel	Metode Analisis	Hasil
1	Jus Samuel Sihotang (2021)	Pengaruh Penerapan Budaya <i>Kaizen</i> dan <i>Reward</i> Terhadap Kinerja Pegawai KPPN di Sumatera Barat	Budaya <i>Kaizen</i> , <i>Reward</i> , Kinerja Pegawai	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian ini menemukan bahwa secara simultan atau bersama-sama, penerapan budaya <i>kaizen</i> dan <i>reward</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai KPPN di Sumatera Barat.
2	Bentar, dkk (2019)	Peran Budaya <i>Kaizen</i> dan <i>Reward</i> dalam Meningkatkan kinerja Karyawan pada PT POS Indonesia (PERSERO) Sukabumi.	Budaya <i>Kaizen</i> , <i>Reward</i> , Kinerja Karyawan	Regresi Linier Berganda	Secara simultan budaya <i>kaizen</i> dan <i>reward</i> memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (persero) Sukabumi.
3	Rita Mardiana (2022)	Pengaruh Kompensasi dan Budaya <i>Kaizen</i> terhadap	Kompensasi, Budaya <i>Kaizen</i> , Kinerja Karyawan	Regresi Linier Berganda	Berdasarkan penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa

		Kinerja Karyawan Pt Bank Xxx Tbk Kantor Cabang Utama Cibubur, Depok.			kompensasi dan budaya kaizen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Pt Bank Xxx Tbk Kantor Cabang Utama Cibubur, Depok.
4	Ifah Finatry Latiep, dkk (2022)	Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>punishment</i> terhadap Kinerja Karyawan pada CV.Era Mas	<i>Reward, Punishment, Kinerja Karyawan</i>	Regresi Linier Berganda	Berdasarkan penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa <i>reward</i> dan <i>punishment</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa semakin tinggi reward yang diterima karyawan maka kinerja akan semakin baik
5	Dian Rustandi, dkk (2020)	Pengaruh <i>Reward</i> dan <i>punishment</i> terhadap Kinerja Karyawan pada Grand Aquila Hotel Bandung.	<i>Reward, Punishment, Kinerja Karyawan</i>	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>reward</i> dan <i>punishment</i> secara simultan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Sumber: Dari Berbagai Jurnal

2.5 Kerangka Berpikir

2.5.1 Pengaruh Budaya *Kaizen* terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Wiratmani, (2013:66) budaya *kaizen* adalah perbaikan bersifat kecil dan berangsur, namun proses *kaizen* mampu membawa perubahan dramatis mengikuti waktu. Filsafat *kaizen* menganggap bahwa cara kerja, kehidupan sosial, maupun rumah tangga perlu penyempurnaan. Hal tersebut didukung dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Jus Samuel Sihotang (2021), dengan judul “Pengaruh Penerapan Budaya *Kaizen* dan *Reward* Terhadap Kinerja Pegawai KPPN di Sumatera Barat” hasil penelitian yang diperoleh adalah secara simultan atau bersama-sama penerapan budaya *kaizen* berpengaruh positif dan simultan terhadap kinerja karyawan, yang artinya dengan adanya budaya *kaizen* dalam perusahaan dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Selanjutnya penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Bentar, dkk (2019) dengan judul “Peran Budaya *Kaizen* dan *Reward* dalam Meningkatkan kinerja Karyawan pada PT POS Indonesia (PERSERO) Sukabumi” hasil penelitian yang diperoleh bahwa budaya *kaizen* memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berikutnya penelitian yang dilakukan oleh Rita Mardiana (2022) dengan judul “Pengaruh Kompensasi dan Budaya *Kaizen* terhadap Kinerja Karyawan Pt Bank Xxx Tbk Kantor Cabang Utama Cibubur, Depok” hasil penelitian yang diperoleh bahwa kompensasi dan budaya *kaizen* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.5.2 Pengaruh Pemberian *Reward* terhadap Kinerja Karyawan

Sutrisno, (2019:34) berpendapat bahwa *reward* atau penghargaan adalah balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas dasar pengorbanan waktu, tenaga, dan pikiran. Dengan adanya *reward* maka karyawan akan lebih meningkatkan performa dalam melakukan tugas yang diberikan. Hal tersebut didukung dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Latiep, dkk (2022) dengan judul “Pengaruh *Reward* dan *Punishment* terhadap Kinerja Karyawan pada CV.Era Mas” hasil penelitian yang diperoleh bahwa *reward* dan *punishment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Jus Samuel Sihotang dengan judul “Pengaruh Penerapan Budaya *Kaizen* dan *Reward* Terhadap Kinerja

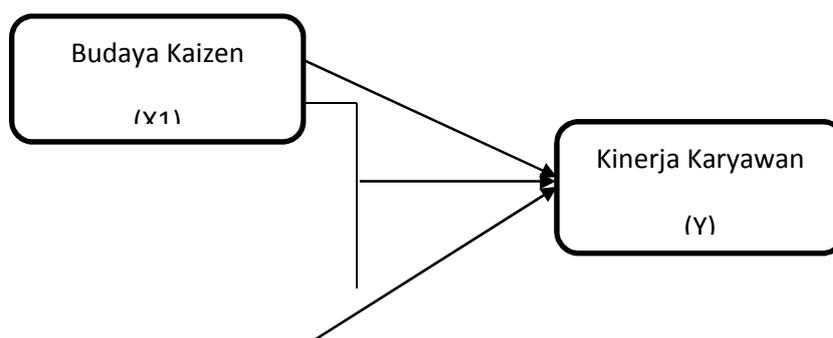
Pegawai KPPN di Sumatera Barat” hasil penelitian yang diperoleh adalah pemberian *reward* berpengaruh positif dan simultan terhadap kinerja karyawan.

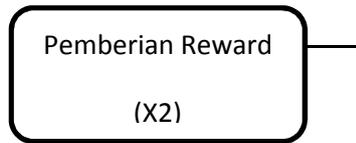
Selanjutnya penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Bentar, dkk (2019) dengan judul “Peran Budaya *Kaizen* dan *Reward* dalam Meningkatkan kinerja Karyawan pada PT POS Indonesia (PERSERO) Sukabumi” hasil penelitian yang diperoleh bahwa pemberian *reward*, memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian penelitian terdahulu oleh Dian Rustandi, dkk dengan judul “Pengaruh *Reward* dan *punishment* terhadap Kinerja Karyawan pada Grand Aquila Hotel Bandung.” hasil penelitian menunjukkan bahwa *reward* dan *punishment* secara simultan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa semakin tinggi *reward* yang diterima karyawan maka kinerja akan semakin baik.

2.5.3 Pengaruh Budaya *Kaizen* dan Pemberian *Reward* Terhadap Kinerja Karyawan

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi tingkat keberhasilan suatu organisasi merupakan kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian oleh Jus Samuel Sihotang bahwa secara simultan atau bersama-sama, penerapan budaya *kaizen* dan *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dan hasil penelitian Bentar dkk, bahwa secara simultan budaya *kaizen* dan *reward* memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan landasan teori yang telah diuraikan dalam teori terkait, maka peneliti menentukan kerangka konsep penelitian yaitu independen dan dependen. Variabel independen dalam penelitian ini adalah budaya *kaizen* (X1) dan pemberian *reward* (X2), sedangkan variabel dependen adalah kinerja karyawan (Y). Maka berdasarkan teori yang telah dikemukakan diatas dapat digambarkan kerangka teoritis seperti pada gambar 2.1 berikut:





Gambar 2.1: Kerangka Berpikir

Sumber: Diolah oleh Penulis 2024

2.5.4 Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan kerangka teoritis yang telah dijelaskan, maka hipotesis yang diajukan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Budaya *kaizen* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Hotel Labersa Balige.
2. Pemberian *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Hotel Labersa Balige.
3. Budaya *kaizen* dan pemberian *reward* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Hotel Labersa Balige.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan jenis penelitian kuantitatif. Pendekatan kuantitatif bertujuan untuk menganalisis permasalahan hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya. Menurut Sugiyono, (2018:13) data kuantitatif merupakan metode penelitian berlandaskan *positivistic* (data konkrit), data penelitian berupa angka-angka yang akan diukur menggunakan statistic sebagai alat uji perhitungan, berkaitan dengan masalah yang diteliti untuk menghasilkan suatu kesimpulan.

3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Hotel Labersa Balige yang berada di Saribu Raja Janji Maria, Kec.Balige, Toba, Sumatera Utara. Adapun waktu penelitian ini dilakukan pada bulan November 2023 sampai dengan selesai.

3.3 Populasi dan Sampel Penelitian

3.3.1 Populasi

Menurut Sugiyono (2019:80) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Yang menjadi populasi dalam penelitian ini yaitu 166 responden karyawan yang bekerja pada Hotel Labersa Balige.

3.3.2 Sampel

Menurut Sugiyono, (2019:81) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Untuk itu sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul representatif (mewakili). Sampel dalam penelitian ini ditentukan dengan menggunakan rumus Slovin dengan kesalahan 10% dengan rumus sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + N (e)^2}$$

Keterangan :

n : Jumlah Sampel

N : Jumlah Populasi

e : Margin of eror

Berdasarkan data yang telah diperoleh maka sampel penelitian adalah sebagai berikut :

$$n = \frac{166}{1 + 166(0,1)^2}$$

$$n = \frac{166}{1+166 (0,01)}$$

$$n = \frac{166}{1+1,66}$$

$$n = \frac{166}{2,66}$$

$$n = 62$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, sampel yang diambil adalah sebanyak 62 responden karyawan yang bekerja pada Hotel Labersa Balige.

3.3.3 Teknik Sampling

Menurut Sugiyono, (2016:81) teknik sampling ialah teknik pengambilan sampel, untuk menentukan sampel yang akan digunakan. Teknik yang digunakan peneliti untuk penentuan sampel yaitu menggunakan jenis *probability sampling* yaitu simple random sampling. Simple random sampling adalah pengambilan sampel dari populasi secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi dan setiap anggota populasi memiliki kesempatan yang sama untuk dijadikan sampel.

3.4 Data dan Teknik Pengumpulan Data

3.4.1 Jenis dan Sumber Data

Data merupakan elemen awal yang menjadi dasar pertimbangan pemutusan suatu kebijakan. Secara sederhana data adalah kumpulan dari fakta-fakta yang dapat memberikan gambaran luas suatu keadaan. Data dikumpulkan melalui cara-cara tertentu kemudian diolah sehingga menghasilkan suatu informasi yang jelas dan mudah dipahami. Perolehan data dalam penelitian ini bersumber dari data yang ada hubungannya langsung dengan masalah penelitian. Adapun sumber data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu:

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari lapangan. Data primer pada penelitian ini diperoleh dengan menyebarkan kuesioner kepada responden yaitu karyawan Hotel Labersa Balige.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data atau sumber yang didapat dari bahan bacaan data sekunder pada penelitian ini diperoleh dari buku-buku referensi, artikel jurnal, web penelitian yang tervalidasi oleh pemerintah dan informasi lain yang berhubungan dengan penelitian.

3.4.2 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah teknik atau metode yang digunakan untuk mengumpulkan data yang akan diteliti. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Observasi

Observasi adalah teknik pengumpulan data yang spesifik tidak terbatas pada orang, tetapi juga obyek-obyek alam yang lain (Sugiyono 2019:145).

2. Kuesioner

Menurut Sugiyono, (2019:142) kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya.

3. Wawancara

Menurut Sugiyono, (2019:231) wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang wajib diteliti, tetapi juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal berasal dari responden yang lebih mendalam.

3.5 Defenisi Operasional dan Pengukuran Variabel

3.5.1 Defenisi Operasional

Untuk melihat defenisi operasional variabel masing-masing penelitian, yang digunakan dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan indikator-indikator yang memperjelas variabel tersebut. Berikut ini disajikan tabel mengenai indikator variabel penelitian:

Tabel 3.1

Tabel Operasional

No	Variabel	Defenisi	Indikator	Skala
1	Budaya <i>Kaizen</i> (X1)	<i>Kaizen</i> berarti penyempurnaan berkesinambungan yang melibatkan	1. <i>Seiri</i> (Ringkas) 2. <i>Seiton</i> (Rapih) 3. <i>Seiso</i> (Resik) 4. <i>Seiketsu</i>	Skala <i>Likert</i>

		setiap orang baik manajer maupun karyawan.	(Rawat) 5. <i>Shitsuke</i> (Rajin)	
2	Pemberian <i>Reward</i> (X2)	<i>Reward</i> adalah penilaian yang bersifat positif terhadap pegawai.	1. Gaji dan bonus 2. Kesejahteraan 3. Pengembangan Karir 4. Penghargaan Psikologis dan Sosial.	Skala <i>Likert</i>
3	Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja adalah hasil dari pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.	1. Kuantitas 2. Kualitas 3. Produktivitas 4. Ketepatan waktu 5. Pengawasan Biaya 6. Fasilitas	Skala <i>Likert</i>

Sumber: (Imai 2014, Mahmudi 2015, Wibowo 2016)

3.5.2 Pengukuran Variabel

Pengukuran dalam penelitian ini menggunakan alat pengukur berupa angket atau kuesioner. Metode pemberian skor pada penelitian menggunakan skala *likert*. Dalam skala *likert* setiap pertanyaan memiliki bobot nilai masing-masing sebagai berikut:

Tabel 3.2
Instrumen Skala Likert

No	Pilihan Jawaban	Skor
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Ragu-Ragu (RR)	3
4	Tidak Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber: Sugiyono (2017:134)

3.6 Uji Validitas dan Uji Reabilitas

3.6.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dapat dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan

suatu yang diukur oleh kuesioner tersebut. Adapun tujuan uji validitas yaitu untuk mengetahui sejauh mana ketepatan antara data yang sebenarnya terjadi pada objek dengan data yang dilaporkan oleh peneliti. Metode yang digunakan untuk melakukan uji validitas yaitu dengan melakukan korelasi antar sektor butir pertanyaan dengan total skor kostruk variabel. Dasar pengambilan keputusan untuk menguji validasi kuesioner adalah dilihat dari nilai signifikansi $> 0,05$.

3.6.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah sejauh mana hasil pengukuran dengan menggunakan objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama. Dalam pengujian ini, peneliti mengukur reliabelnya suatu variabel dengan cara melihat *Cronbach Alpha* (α), dimana secara umum dianggap reliabel apabila nilai $\alpha > 0,60$.

3.7 Uji Asumsi Klasik

3.7.1 Uji Normalitas

Uji normalitas adalah sebuah uji yang dilakukan dengan tujuan untuk menilai sebaran data pada sebuah kelompok data atau variabel, apakah sebaran data tersebut berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas berguna untuk menentukan data yang telah dikumpulkan berdistribusi normal atau diambil dari populasi normal. Uji normalitas dikatakan normal jika nilai signifikansi $< 0,05$ maka data dianggap tidak berdistribusi normal, sedangkan jika nilai signifikansi $> 0,05$ maka data dianggap berdistribusi normal.

3.7.2 Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dilakukan untuk menguji apakah terdapat korelasi antara variabel bebas (independent) dalam model regresi. Multikolinieritas dalam suatu model regresi dapat diketahui dengan menghitung nilai *Variance Inflation Factor* (VIF). VIF adalah adalah suatu faktor yang mengukur seberapa besar kenaikan ragam dari koefisien penduga regresi dibandingkan terhadap variabel bebas yang orthogonal jika dihubungkan secara linear. Kriteria pengambilan keputusan terkait uji multikolinieritas adalah sebagai berikut:

- a. Jika nilai VIF < 10 atau nilai Tolerance $> 0,01$ maka dinyatakan tidak terjadi multikolinieritas.
- b. Jika nilai VIF > 10 atau nilai Tolerance $< 0,01$ maka dinyatakan tidak terjadi multikolinieritas.

3.7.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan apabila model regresi memiliki ketidakcocokan antara satu pengamatan dengan pengamatan lainnya. Apabila variabel berbeda maka disebut heteroskedastisitas. Dalam uji ini dikenal dengan dua keputusan, jika hasil antara prediksi dengan residual membentuk suatu pola maka model regresi yang kita buat memiliki indikasi heteroskedastisitas. Apabila asumsi heteroskedastisitas tidak terpenuhi maka model regresi dinyatakan tidak valid sebagai peramalan. Alat analisisnya yaitu diagram pancar *scatter plot*. Dasar pengambilan keputusan dengan menggunakan diagram pancar *scatter plot*:

- a. Jika terdapat pola tertentu pada diagram *scatter plot*, seperti titik-titik yang membentuk pola yang teratur (bergelombang, menyebar kemudian menyempit), maka terjadi heteroskedastisitas.
- b. Jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar, maka indikasinya adalah tidak terjadi heteroskedastisitas.

3.8 Metode Analisis

3.8.1 Analisis Deskriptif

Metode deskriptif merupakan metode yang dilakukan dengan cara menyusun data, mengelompokkannya untuk dianalisis sehingga memberikan gambaran yang jelas mengenai fakta-fakta dan sifat serta hubungan fenomena yang sedang diteliti.

3.8.2 Analisis Data

Regresi linier berganda adalah model regresi yang melibatkan lebih dari satu variabel bebas (independent). Analisis regresi linier berganda dilakukan untuk mengetahui arah dan seberapa besar pengaruh variabel independent terhadap variabel terikat (dependen). Rumus untuk regresi linier berganda yaitu:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Keterangan:

a = Konstanta

Y = Kinerja Pegawai

X1 = Budaya Kaizen

X2 = Pemberian Reward

e = Nilai residu yaitu tingkat kesalahan (error)

b1-b2 = Koefisien Regresi

3.9 Pengujian Hipotesis

3.9.1 Uji Parsial (uji t)

Uji parsial dilakukan untuk menguji bagaimana pengaruh masing-masing variabel bebasnya secara parsial terhadap variabel terikatnya apakah signifikan (nyata) atau tidak. Signifikansi pengaruh tersebut dapat diestimasi dengan membandingkan antara lain nilai t_{tabel} dengan t_{hitung} atau membandingkan dengan $\alpha = 0,05$ atau 5%. Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui suatu variabel pengaruh Budaya *Kaizen* (X1), Pemberian *Reward* (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Budaya *Kaizen* (X1)
 - a. $H_0: b_1 = 0$ yaitu secara parsial tidak terdapat pengaruh signifikan antara variabel bebas yaitu Budaya *Kaizen* (X1) terhadap kinerja karyawan (Y)
 - b. $H_1: b_1 \neq 0$ yaitu secara parsial terdapat pengaruh signifikan antara variabel bebas yaitu Budaya *Kaizen* (X1) terhadap kinerja karyawan (Y)
2. Pemberian *Reward* (X2)
 - a. $H_0: b_2 = 0$ yaitu secara parsial tidak terdapat pengaruh signifikan antara variabel bebas yaitu Pemberian *Reward* (X2) terhadap kinerja karyawan (Y)
 - b. $H_1: b_2 \neq 0$ yaitu secara parsial terdapat pengaruh signifikan antara variabel bebas yaitu Pemberian *Reward* (X2) terhadap kinerja karyawan (Y)

Pengujian hipotesis dilakukan dengan membandingkan nilai tabel dengan nilai hitung dengan kriteria keputusan adalah:

- a. Jika $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ atau nilai $\text{sig} < \alpha 0,05$ maka H_0 diterima dan H_1 ditolak, artinya variabel X (Budaya *Kaizen* dan Pemberian *Reward*) berpengaruh signifikan terhadap variabel Y (Kinerja Karyawan).
- b. Jika $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$ atau nilai $\text{sig} > \alpha 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya variabel X (Budaya *Kaizen* dan Pemberian *Reward*) tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel Y (Kinerja Karyawan).

3.9.2 Uji Simultan (F)

Uji simultan dilakukan untuk melihat pengaruh variabel bebas (independen) secara bersama-sama atau simultan terhadap variabel terikat (dependen). Untuk mengetahui signifikan atau tidak pengaruh secara bersama-sama variabel bebas terhadap variabel terikat maka digunakan probability sebesar 5% ($\alpha = 0,05$). Dalam penelitian ini rumusan hipotesis yang digunakan adalah:

- a. $H_0 : b_1, b_2 = 0$ Budaya *Kaizen* (X1) dan Pemberian *Reward* (X2) secara simultan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).
- b. $H_1 : b_1, b_2 \neq 0$ Budaya *Kaizen* (X1) dan Pemberian *Reward* (X2) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Artinya terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan antara variabel bebas (Budaya *Kaizen* (X1) dan Pemberian *Reward* (X2) secara bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Kriteria pengambilan keputusan:

- a. H_0 diterima jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ pada $\alpha = 5\%$
- b. H_1 diterima jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ pada $\alpha = 5\%$

3.9.3 Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi R^2 adalah proporsi variasi variabel terikat yang dapat diprediksi dari variabel bebasnya. Hal ini memberikan ukuran seberapa baik hasil yang diamati direplikasi oleh model, berdasarkan proporsi total variasi hasil yang dijelaskan oleh model. Kriteria pengujian nilai koefisien determinasi adalah 0 dan 1. Nilai R^2 yang mendekati 0 berarti kemampuan variabel sangat terbatas dalam menjelaskan variabel dependen. Nilai R^2 yang mendekati 1 berarti kemampuan variabel memberikan hampir seluruh informasi yang diperlukan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

