

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan penulis dalam melakukan penelitian sehingga penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian. Penulis mengangkat beberapa penelitian sebagai referensi dalam memperkaya bahan kajian pada penelitian penulis. Berikut merupakan penelitian terdahulu yang telah tercantum.

1. Jurnal oleh Kemal Hidayah, Mayahayati Kusumaningrum, Fani Heru Wismono, dan Rustan Amarullah, Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur III Lembaga Administrasi Negara (PKP2A III LAN) tahun 2018. Dengan judul "Aktualisasi Budaya Inovasi Pada Organisasi Sektor Publik"

Penelitian tersebut dilakukan untuk mengetahui :

- a. Gambaran mengenai penerapan budaya inovasi dalam organisasi sektor publik yakni DPMPTSP Kota Samarinda.
- b. Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi keberhasilan aktualisasi budaya inovasi dalam organisasi tersebut

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif, dengan pendekatan deskriptif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan budaya inovasi di DPMPTSP Kota Samarinda relatif sudah berjalan optimal, terbukti dengan berbagai capaian dan penghargaan yang telah dihasilkan. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan aktualisasi budaya inovasi di DPMPTSP Kota Samarinda utamanya adalah kepemimpinan visioner dan inovatif, sumber

daya manusia yang handal, kerjasama tim yang tinggi, dan dukungan anggaran. Selain itu, juga dapat dianalisis bahwa budaya inovasi pada organisasi ini relatif sudah menerapkan model holistik budaya inovasi.

2. Jurnal oleh Rahman Soesilo , mahasiswa Program Magister Teknik Industri, Pasca Sarjana, Universitas Mercu Buana Jakarta tahun 2017. Dengan judul “Implementasi Kaizen Dan 5S Pada Pengeringan Produk Di Proses Plating”. Penelitian tersebut dilakukan untuk mengeksplorasi inovasi implementasi Kaizen yang mengacu pada 5S yang diterapkan di lantai produksi secara konkret. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif. Dan Pengamatan langsung dilakukan sebagai dasar metodologi penelitian ini.

Dari penelitian yang dilakukan, ditemukan bahwa dengan penerapan Kaizen dan 5S, maka didapatkan hasil pengurangan pemborosan, dalam kasus ini mengurangi pemborosan tempat dan material. Pelaksanaan kaizen dan 5S ini harus terus ditingkatkan dan di monitor, sehingga bisa terus berkembang dan akan menjadi suatu budaya dalam perusahaan.

**Tabel 2.1 Perbedaan dan Persamaan penelitian terdahulu**

	<b>Penelitian Terdahulu 1</b>	<b>Penelitian Terdahulu 2</b>	<b>Penelitian Sekarang</b>
<b>Nama</b>	Kemal Hidayah, Mayahayati Kusumaningrum, Fani Heru Wismono, dan Rustan Amarullah	Rahman Soesilo	Oldive Meigres Zenit
<b>Judul</b>	Aktualisasi Budaya Inovasi Pada Organisasi Sektor Publik	Implementasi Kaizen Dan 5S Pada Pengeringan Produk Di Proses Plating	Penerapan Budaya Inovasi Dengan Mengadopsi Metode <i>Kaizen (Continuous Improvement)</i> di PT. Petrosida Gresik

<b>Variabel</b>	Inovasi, Organisasi, Budaya Inovasi, Pelayanan Publik	5S, Efisiensi, Inovasi, Kaizen, Kualitas	Inovasi, Budaya Inovasi, Kaizen, Budaya Organisasi
<b>Metode</b>	Penelitian kualitatif, dengan pendekatan deskriptif	Penelitian kualitatif deskriptif. Dan Pengamatan langsung dilakukan sebagai dasar metodologi penelitian	Pendekatan Kualitatif, pengamatan langsung & Wawancara dengan narasumber
<b>Perbedaan</b>	Jumlah variabel & metode yang digunakan	Jumlah variabel & metode yang digunakan	Jumlah variabel & metode yang digunakan
<b>Persamaan</b>	Variabel Inovasi & Budaya Inovasi	Variabel Inovasi & Kaizen	Variabel Inovasi, Budaya Inovasi & Kaizen

## 2.2 Landasan Teori

### 2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Silvana Maulidah (2012) mengatakan, manajemen sumber daya manusia ialah fungsi manajemen yang berhubungan dengan rekrutmen, penempatan, pelatihan dan pengembangan anggota organisasi. H. Hadari Nawawi (2011:42) juga berpendapat bahwa, MSDM (Manajemen Sumber Daya Manusia) adalah proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi (perusahaan). Jadi manajemen sumber daya manusia bisa didefinisikan sebagai proses serta upaya untuk merekrut, mengembangkan, memotivasi dan mengevaluasi keseluruhan sumber daya manusia yang diperlukan perusahaan dalam pencapaian tujuannya. Pengertian ini mencakup dari mulai memilih siapa saja yang memiliki kualifikasi dan pantas untuk menempati posisi dalam perusahaan seperti yang disyaratkan perusahaan hingga bagaimana agar kualifikasi

ini dapat dipertahankan bahkan ditingkatkan serta dikembangkan dari waktu ke waktu. (Silvana Maulidah : 2012)

Ada beberapa alasan mengapa manajemen sumber daya manusia di tempatkan pada bagian pengorganisasian. (1) kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan dalam manajemen SDM terkait erat dengan kegiatan pengalokasian sumber daya yang dimiliki organisasi (dalam hal ini sumber daya manusia) ke dalam bagian-bagian dalam organisasi. Jika demikian halnya, maka manajemen SDM dimasukkan sebagai bagian dari fungsi pengorganisasian dikarenakan salah satu esensi dari fungsi pengorganisasian adalah pengalokasian keseluruhan sumber daya organisasi ke dalam suatu struktur organisasi tertentu yang dibentuk. (2) fungsi pengarahan dan pelaksanaan hanya akan dapat dilaksanakan jika alokasi sumber daya manusia telah dilakukan dalam fungsi pengorganisasian. Siapa yang diarahkan dan dimotivasi misalnya, sekiranya dalam fungsi pengorganisasian penempatan SDM (sebagai bahan dari manajemen SDM) belum dilakukan. (3) sekalipun kegiatan memotivasi, mengarahkan (yang juga merupakan bagian lain dari manajemen SDM) termasuk ke dalam fungsi pengarahan (*leading*), namun demikian kunci pokok pertama sebelum SDM diarahkan dan dimotivasi adalah ketika SDM ditentukan dan ditempatkan di mana kegiatan menentukan dan menempatkan lebih cenderung berada di dalam fungsi pengorganisasian. (4) dikarenakan ilmu sosial, khususnya ilmu manajemen tidak dapat dipisahkan satu sama lainnya dan saling berkaitan (Silvana Maulidah : 2012).

### **2.2.2 Inovasi**

Istilah inovasi memang selalu diartikan secara berbeda-beda oleh beberapa ahli. Menurut Suryani (2008:304), Inovasi dalam konsep yang luas sebenarnya tidak

hanya terbatas pada produk. Inovasi dapat berupa ide, cara-cara ataupun obyek yang dipersepsikan oleh seseorang sebagai sesuatu yang baru. Inovasi juga sering digunakan untuk merujuk pada perubahan yang dirasakan sebagai hal yang baru oleh masyarakat yang mengalami.

Inovasi menurut Han et all (1998:33) mengacu pada produk baru atau upaya untuk melakukan terobosan-terobosan baru. Pada banyak kasus, organisasi yang kreatif dan inovatif memiliki peluang lebih besar untuk meraih sukses dibanding organisasi yang pasif dan reaktif. Cepatnya perubahan lingkungan eksternal mendorong perlunya pemahaman terhadap budaya organisasi dan eksistensi budaya organisasi yang sesuai (Rediyono dan Ujianto, 2013:103).

Inovasi memerlukan pihak-pihak yang berkomitmen untuk mewujudkannya. Komitmen seluruh pihak untuk berpartisipasi aktif dan mendukung perubahan yang dilakukan, sebab kegagalan terciptanya suatu inovasi kebanyakan terjadi karena ketidakpedulian anggota organisasi pada inovasi (Rediono dan Ujianto, 2013:104).

Suwarno (2008:54) menyebutkan bahwa Inovasi tidak terjadi secara mulus atau tanpa resistensi. Banyak dari kasus inovasi diantaranya justru terkendala oleh berbagai faktor, dan biasanya budaya menjadi faktor penghambat terbesar dalam mempenetrasikan sebuah inovasi. Oleh karenanya, pada level birokrasi atau sektor publik, secara hierarki agar seluruh komponen organisasi dapat bergerak ke arah perubahan maka terlebih dahulu pimpinan organisasi perlu meletakkan kepeduliannya pada inovasi dan menjadikan inovasi sebagai budaya dalam organisasi. Sebab, Giberson (2001, dikutip Wan Ismail dan Majid, 2007:43) dalam

penelitiannya menemukan bahwa para pemimpin memiliki peran yang signifikan dalam penciptaan budaya organisasi.

### **2.2.3 Budaya Organisasi**

Soedjono (2005) mengatakan, budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi, dimana nilai-nilai tersebut digunakan untuk mengarahkan perilaku anggota-anggota organisasi. Selain berpengaruh terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi juga memiliki keterkaitan yang erat dengan kepuasan kerja. Kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai suatu keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan di mana para karyawan memandang pekerjaannya (Handoko, 1998, dalam Widodo, 2006). Apabila persepsi karyawan terhadap budaya dalam suatu organisasi baik, maka karyawan akan merasa puas terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, apabila persepsi karyawan terhadap budaya dalam suatu organisasi tidak baik, maka karyawan cenderung tidak puas terhadap pekerjaannya (Robbins dan Judge, 2008).

Robbins dan Judge (2008) mengartikan budaya organisasi sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi mewakili sebuah persepsi yang sama dari para anggota organisasi. Oleh karena itu, diharapkan bahwa individu-individu yang memiliki latar belakang berbeda atau berada pada tingkatan yang tidak sama dalam organisasi dapat memahami budaya organisasi dengan pengertian yang serupa.

Hofstede (1986) menyatakan bahwa budaya merupakan berbagai interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungannya. Agar budaya organisasi dapat berfungsi secara optimal, maka

budaya organisasi harus diciptakan, dipertahankan, dan diperkuat serta diperkenalkan kepada karyawan melalui proses sosialisasi (Nurtjahjani dan Masreviastuti, 2007). Melalui sosialisasi ini, karyawan diperkenalkan tentang tujuan, strategi, nilai-nilai, dan standar perilaku organisasi serta informasi yang berkaitan dengan pekerjaan.

Budaya organisasi juga merupakan konsep tata nilai yang variatif, karena didefinisikan secara beragam oleh para pakar manajemen. Antara lain Stephen P. Robins bersama Timothy A. Judge (2008;256) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota organisasi yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya.

Sutrisno (2010;2) mendefinisikan budaya organisasi sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma (*norms*) yang telah berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya.

Schein (2004;17) mendefinisikan budaya organisasi sebagai *"a pattern of shared basic assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems"* (pola asumsi dasar yang diterima dan dipelajari oleh anggota organisasi sebagai alat untuk menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapi organisasi ketika beradaptasi dengan factor-faktor eksternal dan melakukan integrasi faktor-faktor internal, dan telah terbukti andal dalam penyelesaian masalah organisasi, sehingga diajarkan kepada para anggota

organisasi (karyawan) yang baru sebagai cara-cara yang benar (pedoman) untuk mempersepsikan, memikirkan dan merasakan masalah-masalah yang dihadapi organisasi).

#### **2.2.4 Proses Penciptaan Budaya Organisasi**

Proses penciptaan budaya organisasi dapat dirunut dari pendiri perusahaan. Kebiasaan, tradisi, dan tatacara/tatakelola yang berlaku dalam menjalankan operasional perusahaan lahir dari pola pikir dan perilaku pendiri perusahaan. Robbins (2010;267) menyatakan tiga proses penciptaan budaya organisasi. *Pertama* pendiri perusahaan hanya merekrut dan mempertahankan karyawan yang memiliki pemikiran sama atau sejalan serta seperasaan dengan pendiri perusahaan. *Kedua* pendiri perusahaan mendoktrinkan dan mensosialisasikan pola pikir dan perilaku mereka kepada karyawan. *Ketiga* perilaku pendiri perusahaan menjadi model peran yang mendorong karyawan untuk mengidentifikasi diri dan menginternalisasi keyakinan, nilai dan asumsi pendiri perusahaan. Ketika perusahaan meraih keberhasilan bisnisnya, maka visi pendiri dipandang sebagai faktor penentu utama yang mempengaruhi capaian keberhasilan tersebut. Pada kondisi inilah seluruh kepribadian pendiri perusahaan melekat pada budaya organisasi. Robbins menyebut budaya di Hyundai, konglomerat raksasa Korea, menjadi cerminan pendirinya yaitu Chung Ju Yung. Chung seorang pekerja keras, berkarakter keras, disiplin dan otoriter telah membentuk gaya Hyundai yang keras dan kompetitif.

#### **2.2.5 Budaya Inovasi**

Budaya adalah kekuatan yang stabil, konservatif, dan resisten yang mungkin berubah hanya melalui intervensi manajemen (Hatch, 2004). Wieland (2004:10)

memahami budaya inovasi sebagai lembaga (norma, nilai, formal dan informal) yang memiliki pengaruh signifikan pada bagaimana aktor yang terlibat dalam proses inovasi melihat tantangan ekonomi dan tantangan teknis lainnya, dan budaya inovasi tersebut memberikan mereka strategi untuk mengatasi berbagai tantangan tersebut.

Budaya inovasi adalah hasil dari keseluruhan interaksi multifaset antara dimensi kunci dan nilai-nilai yang tertanam dalam budaya organisasi. Nilai-nilai ini termasuk fleksibilitas, visi ke depan, pemberdayaan, apresiasi ide, toleransi resiko, komunikasi, dorongan, dan pengambilan keputusan bersama. Oleh karena itu, proses inovasi tidak akan menjadi aktivitas yang dapat dibagi, sebaliknya, harus terjadi dalam budaya yang terdiri dari seperangkat nilai yang dianut secara koheren untuk memfasilitasi praktik inovasi yang sedang berlangsung (Wan Ismail dan Majid, 2007:45).

Budaya inovasi dalam organisasi perlu ditanamkan, karena dipandang sebagai kebutuhan vital, dan organisasi perlu menyediakan dukungan yang diperlukan untuk melancarkan proses inovasi tersebut. Dari sudut pandang praktis, mengelola inovasi penting untuk kelangsungan hidup organisasi bisnis, lembaga pemerintah maupun lembaga pengetahuan. Ini menyiratkan pada upaya memberikan karyawan kesempatan untuk mengeksplorasi dan bereksperimen, sedangkan manajemen memberikan dukungan melalui dorongan aktif atas perilaku inovatif karyawan tersebut (Wan Ismail dan Majid, 2007:38).

Budaya inovasi dibutuhkan oleh setiap perusahaan dalam mengembangkan kapasitas inovasi yang berkelanjutan (Simpson et al., 2006). Untuk mencapai budaya inovasi yang dibutuhkan, anggota organisasi perusahaan harus memiliki

keyakinan yang sama dan memiliki pemahaman yang luas (Simpson et al., 2006). Selain itu perusahaan harus mengubah budaya mereka dalam rangka untuk mengembangkan budaya inovatif dalam perusahaan (Simpson et al., 2006).

### **2.2.6 Determinan Utama yang Mempengaruhi Budaya Inovasi**

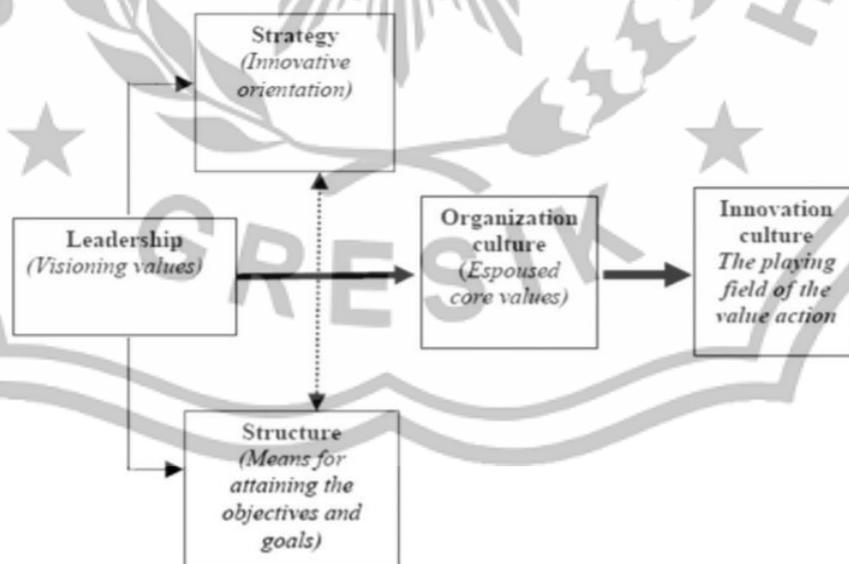
Sebagaimana dikutip oleh Wan Ismail dan Majid (2007), Read (2000) melakukan tinjauan komprehensif dan sistematis untuk memverifikasi determinan utama inovasi yang sukses. Berdasarkan studinya, penentu yang paling penting adalah dukungan manajemen untuk inovasi, yaitu manajemen puncak yang memegang peranan penting dalam memberikan dukungan untuk menumbuhkan budaya inovasi. Sedangkan Chavda (2004) dalam analisis penelitiannya menunjukkan bahwa dukungan organisasi untuk inovasi dipengaruhi secara signifikan dan positif oleh dukungan manajemen, kepercayaan, penghargaan, kejelasan tujuan, dan pengorganisasian kerja tim.

Penerapan budaya inovasi dengan gaya manajemen yang lebih partisipatif lebih disukai. Yaitu, kondisi dimana komunikasi dan kerjasama tim menjadi lebih optimal, dan dimana terdapat fleksibilitas struktural, karyawan yang diberdayakan, pengambilan risiko, dan kegagalan sesekali ditoleransi. Jika kombinasi dan penempatan yang tepat dari faktor-faktor ini di dalam organisasi, maka inovasi memiliki potensi untuk berkembang (Wan Ismail dan Majid, 2007: 41).

Elemen utama yang terkandung dalam budaya perusahaan terdapat pada efektivitas organisasi dalam mengembangkan sistem dan menerapkan strategi yang dilakukan melalui komitmen dan keahlian para karyawannya (Knox, 2002). Terdapat empat faktor yang penting dalam budaya yang mempengaruhi inovasi (Dobni, 2008). Kebutuhan karakteristik budaya masyarakat berinovasi yaitu

mempunyai niat untuk menjadi inovasi, infrastruktur untuk mendukung inovasi, orientasi pasar untuk inovasi, dan konteks implementasi untuk inovasi (Dobni, 2008).

Organisasi harus terlebih dahulu mengembangkan lingkungan yang kondusif untuk memelihara dan mempertahankan budaya inovasi. Dimana setiap anggota organisasi merasa bebas untuk berkontribusi (Beck, 2004). Organisasi membutuhkan keterbukaan, saling percaya, dorongan perilaku manajemen, orientasi strategis, struktur yang mendukung, dan pendekatan pembelajaran dan akuisisi pengetahuan. Dengan demikian, memelihara budaya inovasi pada dasarnya adalah mengenai faktor manajerial, budaya, strategi, dan struktural (Wan Ismail dan Majid, 2007:42). Atas dasar hal tersebut, Wan Ismail dan Majid (2007) telah mengembangkan model yang holistik terkait pengembangan budaya inovasi dalam organisasi (Gambar 1) yang terdiri dari lima blok, empat yang pertama (kepemimpinan, struktur, strategi dan budaya organisasi) dianggap sebagai variabel independen, sedangkan yang kelima (budaya inovasi) mewakili variabel dependen.



Sumber : Wan Ismail dan Majid (2007)

Gambar 2.1 : Model Holistik pengembangan budaya inovasi dalam organisasi

### 2.2.7 Kaizen atau Perbaikan Berkesinambungan

Cane (1998) dalam Paramita (2012:4) menjelaskan dalam bahasa Jepang, kaizen berarti perbaikan yang berkesinambungan (*continuous improvement*). Ciri kunci manajemen kaizen antara lain lebih memperhatikan proses dan bukan hasil, manajemen fungsional silang dan menggunakan lingkaran kualitas dan peralatan lain untuk mendukung peningkatan yang terus menerus.

Ardiansyah (2013:6) menjelaskan kaizen merupakan konsep payung yang mencakup sebagian besar praktis khas Jepang yang belakangan ini terkenal di seluruh dunia”. Konsep payung tersebut dapat dilihat pada gambar dibawah ini:



Sumber : Heizer dan Render (2005)

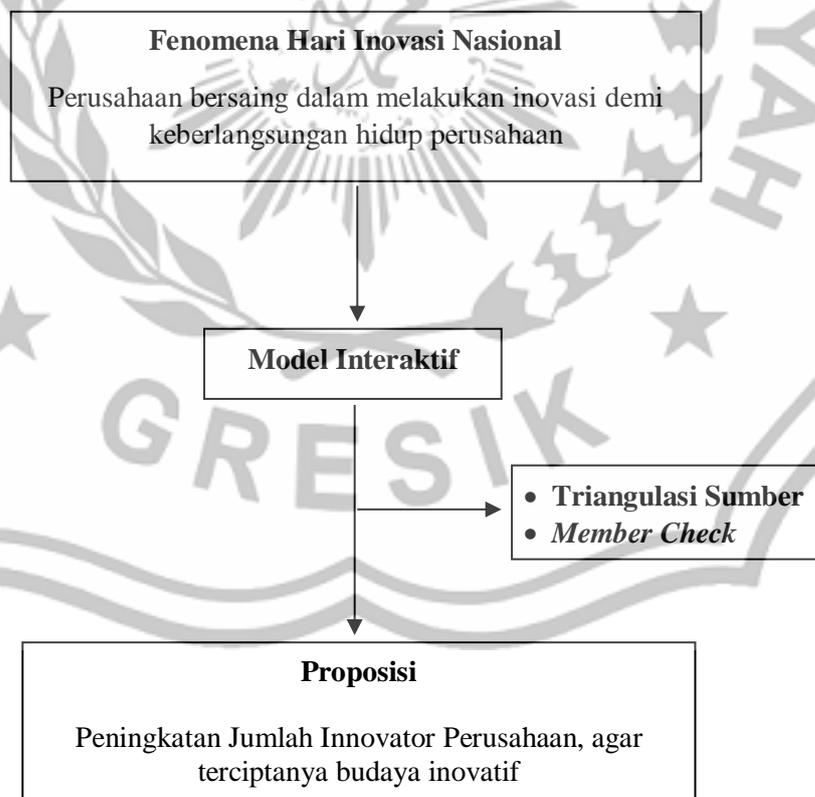
Gambar 2.2 : Konsep Payung Kaizen

### 2.2.8 Kaizen Dalam Total Quality Management

Ferdiansyah (2011:5) menyatakan bahwa tujuan kaizen antara lain yaitu meningkatkan QCD (*Quality, Cost, Delivery*) yang dimana sasaran utama dari hal-

hal tersebut ialah meningkatkan kepuasan pelanggan dan meningkatkan kesetiaan konsumen. Kato dan Art Smalley (2011:38) menyatakan bahwa ada 6 langkah (*Steps*) dalam membuat suatu kaizen. Ke-enam langkah tersebut yaitu menemukan potensi perbaikan, menganalisis metode yang digunakan saat ini, mencetuskan ide original, menyusun rencana penerapan, menerapkan rencana, dan mengevaluasi metode baru. Kaizen termasuk dalam tujuh konsep program *Total Quality Management (TQM)* yang efektif yang merupakan penyempurnaan dari 14 poin Edward Deming. Tujuh konsep program TQM yang efektif tersebut antara lain: Perbaikan berkesinambungan (*Kaizen*), *Six Sigma*, Pemberdayaan Pekerja, *Benchmarking*, *Just In Time (JIT)*, Konsep *Taguchi*, dan *Seven Tools* Perangkat TQM, Heizer dan Render (2005:307).

### 2.3 Kerangka Berfikir



Gambar 2.3 : Kerangka Berfikir Penelitian